



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“PROPUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA  
FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SAN LUIS DE BAGUA GRANDE”**

**TESIS**

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

**AUTORA**

Bach. DÍAZ BECERRA GLEDY

**ASESOR**

M.Sc. ISIDORO BENITES MORALES

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**“PROPUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA  
FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SAN LUIS DE BAGUA GRANDE”**

**PRESENTADO POR:**

---

Br. DÍAZ BECERRA GLEDY  
AUTORA

---

M.Sc. ISIDORO BENITES MORALES  
ASESOR

**APROBADO POR:**

---

M.Sc. CARLOS S. REYES APONTE  
PRESIDENTE

---

M.Sc. JULIA ESTHER SANTACRUZ MÍO  
SECRETARIO

---

M.Sc. BERTHA BEATRIZ PEÑA PÉREZ  
VOCAL

## DEDICATORIA

*A mi madre e hijas:*

*Dedico esta tesis primeramente a Dios, a mi madre e hijas, quienes fueron los que me permitieron culminar con éxito esta hermosa etapa de mi vida, etapa en la cual pude entender y valorar.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por  
brindarme la oportunidad de ser Maestra.*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE AMAZONAS Y LA PROVINCIA DE UTCUBAMBA – BAGUA GRANDE</b>	
1.1. Breve descripción de la Región Amazonas - Utcubamba .....	15
1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Amazonas - Utcubamba. ....	16
1.1.2. Situación socio económica de la Región Amazonas. ....	18
1.1.3. Actividades productivas de Utcubamba.....	22
1.1.4. La educación en Amazonas. ....	25
1.1.5. La problemática educativa en la región de Amazonas - Utcubamba....	27
1.2. Acerca de la Institución Educativa San Luis de Bagua .....	32
1.2.1. Información General de la Institución Educativa.....	32
1.2.2. Problemática en la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande. .	34
1.2.3. Principales manifestaciones del problema de la investigación. ....	36
1.3. Metodología de la Investigación.....	38
1.3.1. El enunciado del problema de la investigación. ....	38
1.3.2. Objeto y campo de la investigación. ....	40
1.3.3. Objetivos de la investigación. ....	40
1.3.4. Hipótesis de la investigación o la pregunta científica. ....	41
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>42</b>
2.1. Fundamentos epistemológicos de la investigación: la teoría de sistemas .....	43
2.2. La gestión educativa .....	47
2.3. La Cultura Organizacional.....	52
2.3.1. Concepto de cultura y cultura organizacional. ....	52
2.3.2. La comunicación y la cultura organizacional .....	54
2.3.3. Esencia de la cultura organizacional. ....	56
2.3.4. Como afecta la cultura organizacional en el clima de una organización. ....	58

2.3.5. Tipos de cultura organizacional .....	59
2.3.6. Desarrollo de la cultura organizacional.....	60
2.3.7. Mantenimiento de la cultura organizacional.....	62
2.4. Definiciones de términos.....	63
2.5. Marco del buen desempeño: base para una cultura organizacional .....	65
2.5.1. Definición.....	65
2.5.2. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente.....	66
2.5.3. Los cuatro dominios del Marco.....	67
2.5.4. Las competencias docentes de los cuatro dominios del Marco.....	69
2.6. Cambio de la cultura organizacional .....	74
<b>CAPÍTULO III.: LA PROPUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN LUIS DE BAGUA GRANDE</b>	
3.1. La propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión de la IE San Luis de Bagua Grande.....	77
3.2. fundamentos de la propuesta.....	77
3.2.1. Definición de la propuesta. ....	77
3.2.2. Fundamentos epistemológicos .....	78
3.2.3. Fundamentos pedagógicos. ....	79
3.2.4. Fundamentos de gestión .....	82
3.3. El desempeño profesional.....	85
3.3.1. Dimensiones compartidas con otras profesiones .....	85
3.3.2. Dimensiones específicas de la docencia .....	87
3.4. Fundamentos del buen desempeño docente .....	88
3.5. La propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión. ....	88
3.5.1. Denominación.....	88
3.5.2. Descripción.....	88
3.5.3. Fundamentación.....	89
3.5.4. Importancia de la propuesta .....	91
3.5.5. Objetivos.....	92
3.5.6. Acciones de ejecutar. ....	92
3.5.7. Propuesta del desarrollo temático para las actividades de capacitación.....	94

3.6. El modelado de la propuesta .....	95
3.6.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta. ....	95
3.6.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta. ....	96
3.7. La aplicación de la propuesta .....	96
3.7.1. Aspectos generales. ....	96
3.7.2. Desarrollo de acciones como parte de la propuesta. ....	97
3.8. Los resultados del diagnóstico .....	99
3.8.1. La autoestima de los docentes .....	99
3.8.2. La percepción de la gestión educativa. ....	100
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>108</b>

## RESUMEN

La educación en el Perú adolece de una serie de desequilibrios que el funcionamiento de las Instituciones Educativas y que influyen negativamente en el servicio educativo que se ofrece a la sociedad, en especial cuando este servicio educativo proviene de Instituciones públicas. Las instituciones educativas públicas se ven afectadas por una inadecuada gestión ya sea institucional, pedagógica, administrativa o comunal. El problema que motivó la presente investigación está directamente relacionada con la cultura organizacional y sus implicancias en la gestión, se ha encontrado que la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande carece de una cultura organizacional sistematizada y compartida por la comunidad educativa. Esta carencia de Cultura Organizacional se relaciona con el desempeño docente, el mismo que se encuentra influenciado por un conjunto de aspectos dentro de los que se consideran la formación profesional recibida, las condiciones materiales de vida, los modelos culturales, las expectativas que sobre el futuro tienen los maestros, las políticas educativas, etc. y que todos estos elementos se interrelacionan entre sí contribuyendo a formar un escenario diverso y en cambio permanente. La investigación fue diseñada como aplicada, mixta, con un diseño de Investigación acción y correlacional. Se ha recogido datos utilizando encuestas y entrevistas con lo que se ha construido la propuesta de modelo del buen desempeño docente en el que además de considerar las orientaciones establecidas por el Ministerio de Educación del Perú. Los resultados obtenidos muestran una actitud crítica de los docentes y un compromiso para impulsar cambios trascendentales en la educación peruana, se aprecia prácticas favorables a implementar el modelo de desempeño docente propuesto por el Ministerio de Educación del Perú.

**Palabras clave:** cultura organizacional, Modelo de desempeño docente, gestión educativa.



## ABSTRACT

Education in Peru suffers from a number of imbalances that the functioning of educational institutions and negatively influence the educational service offered to society, especially when educational institutions from public service. Poor management either institutional, pedagogical, administrative or community affects public educational institutions. The problem that motivated this research is directly related to the organizational culture and its implications for the management; it found that the Educational Institution San Luis de Bagua Grande lacks a systematic and organizational culture shared by the education community. This lack of Organizational Culture is related to teacher performance, the same that is influenced by a number of aspects within those considered vocational training received, the material conditions of life, cultural patterns, expectations about the future they have teachers, educational policies, etc. and that all these are interrelated element contributing to a diverse and constantly changing scenario. The research was designed and applied, mixed with a research design and correlational action. Data has been collected using surveys and interviews with what has built the proposed model of good teaching performance in addition to considering the guidelines established by the Ministry of Education of Peru. The results show a critical attitude of teachers and a commitment to drive major changes in Peruvian education, favorable to implement the teaching performance model proposed by the Ministry of Education of Peru practices is appreciated.

**Keywords:** organizational culture, teacher performance model, educational management.

## INTRODUCCION

La gestión de las Instituciones Educativas es uno de los problema que afecta el trabajo educativo y es un preocupación permanente de la comunidad en general, supone hoy atención a un número importante de aspectos, pudiendo cada uno de ellos llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión educativa en una Institución Educativa. De entre todos resulta muy especialmente destacable la cultura organizacional como un sistema componente de la gestión educativa. La cultura organizacional contribuye a una gestión adecuada del buen desempeño docente puede contribuir a una participación creativa de los docentes en la vida de la institución. Un inadecuado desempeño docente afecta toda la vida de la institución, tanto en la calidad del servicio educativo.

Actualmente los responsables de velar los intereses institucionales, en las diferentes Instituciones Educativas de la UGEL Bagua, no explotan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos ni la de sus dependientes y en la misma línea se dedican a ahogar las emociones de sus subordinados antes que a dirigir y equilibrar dichas emociones para sacarles el mayor provecho en la toma de decisiones institucionales.

A nivel regional una de las funciones del Ministerio de Educación a través de la Dirección Regional de Educación es, asegurar que el servicio educativo, responda a los intereses locales y de la comunidad; por ello es necesario, desarrollar acciones sostenidas de supervisión pedagógica en las instituciones de la región. En ese sentido, es indispensable contar con lineamientos y estrategias básicas, para la supervisión pedagógica. Esto requiere una adecuación de estos procesos para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. En este proceso es muy necesario desarrollar una cultura organizacional que sea compartida por todos los docentes.

Sin embargo, pese a estos avances es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela nos falta una identificación institucional", "No me gusta cómo trabajan mis compañeros", "Los directivos favorecen a quienes los apoyan y por eso los favorecen", "Los planes no se cumplen, cada uno trabaja por su lado y

no ponen el hombro para sacar adelante la IE"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la gestión educativa.

La institución Educativa San Luis, enfrenta una serie de problemas que van desde su propio modelo que ha devenido en caduco, la carencia de recursos, los modelos curriculares que debe implementar, las relaciones con la comunidad, las relaciones con las instancias superiores de los gobiernos locales, regionales y del Ministerio de Educación. También se enfrenta a las dificultades devenidas de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa que en razón de sus propios intereses o de pequeños grupos asumen comportamientos conducentes a un clima organizacional inadecuado, de ruptura de relaciones interpersonales, así como de comportamientos que afectan la calidad del servicio educativo que se ofrece a la comunidad.

Los grupos que se han formado por afinidades culturales, ideológicas, de intereses, políticas, etc. han contribuido a que se vaya generando un clima de discrepancias o de enfrentamientos que primero fueron vedados y que luego se muestran abiertos y directos. Esta situación a se ha expresado en que frente a determinada situación un grupo se muestra a favor y otras veces en contra. Los intereses de los grupos han conducido a que se apoye a se opongan a las propuestas de las autoridades, esto es tan visible que en determinados momentos se ha indicado que las autoridades tienen sus defensores a quienes se les favorece. Esta polarización es un factor que afecta el desarrollo institucional.

Como se podrá notar en este escenario, cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, no influyen positivamente en el estado de ánimo de los demás, pues la carencia de empatía entre los miembros mencionados no permite abrir el camino al contagio de los estados anímicos positivos.

Frente a estos reclamos y de modo recurrente, se ha exigido al Estado precisar las políticas, estrategias y mecanismos que garanticen el derecho a una educación de calidad para todos. En esta exigencia se ha construido el Marco de Buen Desempeño Docente, que es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con

equidad para el bien común. Desde nuestro punto de vista el desarrollo o la aplicación de las orientaciones del este Marco debe basarse en una cultura organizacional compartida por toda la comunidad de las Instituciones Educativas.

La investigación realizada se ha encaminado al estudio de la cultura organizacional y sus implicancias en la gestión de la Institución educativa San Luis de Bagua Grande. Se ha buscado examinar las interrelaciones que se desarrollan a partir de las vivencias actuales y sus implicancias en la gestión educativa. Es esta actividad se generó reflexiones acerca de las prácticas directivas. Los datos obtenidos en estas actividades se procesaron utilizando métodos deductivo e inductivo. En el primer caso se ha partido de las teorías que pretenden explicar la cultura organizacional, la estructuración de la cultura organizacional y luego de examina a partir de la experiencia, la observación de los comportamientos de las personas y las relaciones que esto origina en la gestión de la Institución Educativa.

En el entendimiento de la cultura organizacional se consideran los siguientes componentes que son compartidos: la visión y misión institucional, las normas y valores, las creencias, los paradigmas educativos, la autoestima y las formas de desempeño. Estos componentes sirven de base para implementar el Marco de Buen Desempeño Docente, que a su vez se expresa en cuatro dominios o dimensiones: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

En el desempeño docente encontramos que los maestros que desarrollan su actividad sin la adecuada fundamentación teórica, y siguiendo lo intuitivo lo que afecta la calidad del desempeño docente y la calidad educativa. Las limitaciones en el desempeño docente contribuyen a un clima institucional con contradicciones que alteran las relaciones interpersonales de la comunidad educativa.

Cuando se aborda el desempeño docente se incluye los roles que un profesor puede asumir en las Instituciones educativas, es decir asumir funciones directivas o funciones en el planeamiento, ejecución y evaluación curricular. Así se aborda este tema en la investigación titulada: **“PROPUESTA DE CULTURA**

## **ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN LUIS DE BAGUA GRANDE”.**

Se partió de reconocer la carencia de una cultura organizacional compartida en el seno de la Institución Educativa lo que genera una disparidad en las prácticas docentes así como en diversidades de acciones que aparecen contrapuestas en el trabajo diario.

El objeto de la investigación fue considerado el proceso de la Gestión educativa en la IE San Luis - Bagua Grande, y el campo de la investigación fue considerada la Propuesta de Cultura organizacional en Gestión Educativa de la IE San Luis - Bagua Grande.

La hipótesis consideraba que propuesta de cultura organizacional contribuirá a fortalecer la gestión en la Institución Educativa N° 16228 San Luis Bagua Grande.

Como objetivo general se propuso diseñar una propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión Educativa en la IE San Luis de Bagua Grande, lo que fue precisado con objetivos específicos, como el realizar un diagnóstico de la cultura organizacional en la Institución Educativa, fundamentar teóricamente la propuesta, elaborar la propuesta de cultura organizacional y presentar la propuesta a la Institución.

El Informe se presenta en tres capítulos. En el Capítulo I se presenta una descripción del entorno social, económico y educativo de Bagua grande. En el capítulo II se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación y en el capítulo III se presenta la propuesta.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y los Anexos correspondientes.

# **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE AMAZONAS Y LA PROVINCIA DE UTCUBAMBA – BAGUA GRANDE**

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE AMAZONAS Y LA PROVINCIA DE UTCUBAMBA – BAGUA GRANDE**

En este capítulo se presenta una descripción del entorno socio económico y educativo en el que se encuentra la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande. También se presentan datos de la Institución Educativa, se describe su problemática, se presentan las principales características de la cultura organizaciones y de la gestión en sus diferentes dimensiones. Además se presenta de modo resumido la metodología utilizada durante la ejecución de la presente investigación.

### **1.1. Breve descripción de la Región Amazonas - Utcubamba**



### 1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la Región Amazonas - Utcubamba.



La región de Amazonas está ubicada en la parte norte del país, posee parte de sierra y de selva. Sus coordenadas son 2° 59' de latitud sur y se encuentra entre el meridiano 77° 9' y 78° 42' de longitud oeste. Su superficie de 39.249 km<sup>2</sup>. Limita por el Norte con la república de Ecuador, por el Sur con La Libertad y San Martín, por el Este con la región de Loreto y por el Oeste con el departamento de Cajamarca. La capital de esta región es Chachapoyas ubicada a una altitud de 2.335 msnm. El clima del departamento de Amazonas varía desde 40 °C al norte hasta 2 °C en las cordilleras del sur. El promedio de temperatura es de 25 °C. En la selva amazónica la temperatura es alta.

#### **Historia de la región de Amazonas.**

El Departamento de Amazonas fue creado por una ley expedida por el gobierno del general Gamarra, promulgada el 21 de noviembre de



1832, gracias a la iniciativa de dos ilustres hijos de Chachapoyas, don Modesto de la Vega y don José Braulio de Camporredondo, este último encargado de la Presidencia de la República por ausencia del Mariscal Gamarra.

De acuerdo con dicha Ley, quedaban dentro de los límites de Amazonas las regiones de Pazca, Chachapoyas y Maynas.

### **División política de la región de Amazonas**

Cuenta con 7 provincias que son: Condorcanqui (3 distritos), Bagua (6 distritos), Bongará (12 distritos), Utcubamba (7 distritos), Luya (23 distritos), Rodríguez de Mendoza (12 distritos) y Chachapoyas (21 distritos), en total son 84 distritos. Además cuenta con 169 comunidades nativas, 52 comunidades campesinas y 887 caseríos o centros poblados.

### **Ubicación de la provincia de Utcubamba**



La Provincia de Utcubamba se encuentra ubicada en la zona Central del departamento de Amazonas; entre las coordenadas 5°23'25''

y 6°10'53" Altitud Sur y, 77°51'7" y 78°42'12" Longitud Oeste. Su capital es la ciudad de Bagua Grande y se encuentra ubicada a orillas del río Utcubamba entre las coordenadas 05°42'15" de Altitud Sur y 78°48'29" de Longitud Oeste; a una altitud de 440 metros sobre el nivel del mar. Limita por el Norte con las provincias de Bagua y Condorcanqui, por el Sur con la provincia de Luya, por el Este con las provincias de Bongará y Luya y por el Oeste con la región de Cajamarca

### **Historia de la provincia de Utcubamba.**

La Provincia de Utcubamba es creada el 30 de mayo del año 1984 mediante ley N° 23843, durante el segundo gobierno del Presidente Fernando Belaunde Terry. Esta ley refrenda en el artículo N° 1 "crease en el departamento de Amazonas, en la Provincia fronteriza de Bagua, la Provincia de Utcubamba, cuya capital será el Pueblo de Bagua Grande que se eleva a la categoría de ciudad.

### **División política de la provincia de Utcubamba**

La provincia de Utcubamba tiene 7 distritos que son los siguientes:

<b>Distrito</b>	<b>Ley de creación</b>	<b>Fecha de creación</b>	<b>capital</b>
Bagua Grande	--	Época de la independencia	Bagua Grande
Cajaruro	Ley N° 15146	17 de setiembre de 1964	Cajaruro
Cumba	Ley N° 10013	14 de noviembre de 1944	Centro poblado de Cumba
El Milagro	Ley N° 23843	30 de mayo de 1984	Centro poblado El Milagro
Jamalca	Ley S/N	05 de febrero de 1861	Centro poblado de Jamalca
Lonya Grande	Ley S/N	05 de febrero de 1861	Centro poblado de Lonya Grande
Yamón	Ley S/N	05 de febrero de 1861	Centro poblado de Yamón

#### **1.1.2. Situación socio económica de la Región Amazonas.**

Amazonas es una región de enorme potencial agropecuario. Su economía depende de la agricultura y ganadería. Es notoria su producción de papa, maíz, café y caña de azúcar y el consumo de

pescado. En la región de Amazonas la economía está basada en los recursos naturales que existen, tal como se detallan:

### **Fauna:**

Mamíferos: oso hormiguero, puma, venado, huangana, sajino, canchul, cashapicuro, carachupa, chosca, ronsoco, majaz, monos, roedores.

Peces: zungaro, gamitana, boquichico, doncella, plateado, cashca, trucha, carpas, bagres.

Ofidios: Macanche, Colambo, Uyure, Cascabel, Shushupi, Otorongomacha.

### **Flora:**

Árboles Maderables: caoba, cedro, chonta, poma, árbol de sangre, palo de cruz, cocobolo, quinilla, asarqui, quilloscapi, quilocisa, chilca brava, yngaina.

Plantas Medicinales: copaibo, sachindaso, hoje, caña agria, quinaquina, zarzaparrilla, alolva, piñón, ancusacha, bolsamullaca, chinchirilla, atapí.

**Producción agropecuaria:** Café, yuca, cacao, arroz, coca y caña de azúcar.

**Producción maderera:** Cedro, aguano, caoba, maruá, palo violeta y numerosas variedades de palmeras, algunas comestibles como el palmito. Además cuenta con una importante producción de azufre, sal y carbón.

**Potenciales Productos para Exportación.** Tara, derivados de cacao, flores, frutales, artesanías utilitarias, café procesado, panela, frijoles, tejidos en telas, derivados lácteos, madera, palmito, palta, plantas medicinales, sangre de grado, plantas aromáticas, miel de abeja.

### Situación social de la Región de Amazonas: población.

El total de población en Amazonas en al año 2015, asciende a 422 629 habitantes (una densidad demográfica aproximada de 10,8 hab/km<sup>2</sup>), de los cuales 222, 536 son hombres y 200, 93 mujeres.

#### Cuadro N° 1.

#### **PERÚ: POBLACIÓN PROYECTADA, SUPERFICIE Y DENSIDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007 y 2015.**

Departamento	2007	2015	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Densidad Poblacional (Hab / Km <sup>2</sup> )
Total	28 481 901	31 151 643	1 285 215,60	24,2
Amazonas	406 087	422 629	39 249,13	10,8

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI

### Servicios de la Región de Amazonas

- La Región Amazonas cuenta con cuatro **aeropuertos** pertenecientes a Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial-CORPAC
- Se estima que el **parque automotor** consta de 3,684 unidades. Según el INEI el flujo vehicular en la Región para el año 2005 fue de 361,500 unidades
- Amazonas cuenta con el servicio de **telefonía fija e Internet** a cargo de la Empresa española Telefónica del Perú. Para el servicio de teléfonos móviles, se tiene tres proveedores (Telefónica Móvil, Claro y Entel)
- Servicios Financieros. En la región operan agencias del Banco de la Nación y el Banco de Crédito del Perú. Estos tienen mayor presencia en las ciudades de Chachapoyas, Bagua Grande y Bagua

Chica. En el sistema no bancario, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito tienen presencia a través de las Cajas Municipales de Piura y Paíta.

### **Cultura de la Región de Amazonas**

La región de Amazonas tiene hermosos lugares turísticos. Cuenta con lugares arqueológicos: Kuélap, Museo de Leymebamba, sitio arqueológico de Llactán o Anguyo Alto, centro arqueológico de Kakachaken.

Lugares naturales: Catarata Yumbilla, catarata Gocta, catarata de Chigliga, catarata de Numparket, cavernas de Cambiopitec, caverna de Churuyacu, pongo de Rentema, pongo de Manseriche, cañon el Arenal, laguna de POMacochas, laguna el Porvenir, paraíso de las orquídeas.

### **Condiciones de pobreza**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Amazonas se ha convertido en el nuevo “cinturón de la pobreza” del país, junto con Cajamarca y La Libertad. Amazonas cuenta con 10 distritos ubicados entre los 150 más pobres del Perú, con una tasa de pobreza que oscila entre el 65,7% y el 91,7%. Uno ubicado en la provincia de Condorcanqui (El Cenepa), cinco en Luya (Pisuquia, Santa Catalina, San Jerónimo, Lónguita y Cocabamba), tres en Chachapoyas (Sonche, Chuquibamba y Chilibiquin) y uno en Bagua (Imaza).

Por otro lado, de los 84 distritos existentes en el departamento, 42 de ellos están por encima del 50% de pobreza, albergando los distritos más pobres Condorcanqui con 3, Luya con 16 y Chachapoyas con 13. Es decir, la mayoría de distritos de cada una de estas tres provincias, están en situación de pobre o pobre extremo, sabiendo que Condorcanqui en total cuenta con 3 distritos, Luya 23 distritos y Chachapoyas con 21 distritos.

### 1.1.3. Actividades productivas de Utcubamba

Las principales actividades económicas que practica la población de la provincia de Utcubamba, están asociadas a la tradición rural, aunque existen otras ya incorporadas a la modernización actual; con el uso de herramientas y maquinaria para el mejor aprovechamiento de los recursos. En la actualidad existen 18,000 hectáreas dedicadas a la producción del arroz, 15 hectáreas sembradas de café, 56,476 cabezas de ganado vacuno y 90,000 hectáreas de pasto. Este panorama hace que exista un aproximado de 30,000 familias dedicadas a la actividad agropecuaria, distribuidas de la siguiente manera: 7,000 familias dedicadas al agro, 10,000 familias dedicadas a la producción del café, 10,000 familias dedicadas a la ganadería y 3,000 familias dedicadas a las actividades de ganadería menor, hortalizas. Las actividades económicas que se desarrollan en amazonas son:

- **Agricultura.** Es la principal actividad económica de la provincia. Los cultivos son de tipo tropical y templado destacando el arroz, papa, yuca, maíz, cacao, café. Frijol y entre los árboles frutales, el plátano, lima, naranja y limones.

- **Ganadería.** La ganadería es una actividad económica que está tomando impulso en la provincia de Utcubamba debido a la existencia de pastos naturales y cultivados en las denominadas invernadas. La ganadería pecuaria más importante es ganado vacuno, porcino, ovino, equino, aves de corral y cuyes.

- **Forestación.** Actividad que se alterna con las dos anteriores, comercializándose especies madereras como: ishpingo, cedrillo, palo morado, acerillo. Esta comercialización se realiza principalmente a las ciudades de la costa.

- **Industria.** La única industria que encontramos en nuestra provincia es la molinera de arroz, existiendo aproximadamente siete

molinos de arroz, ubicados en la zona urbana. En la zona rural a pequeña proporción el destilado de aguardiente.

## Cuadro N° 2

### *Utcubamba: Población*

	2007	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UTCUBAMBA	117979	118577	118682	118747	118761	118714	118597
BAGUA GRANDE	51075	52197	52519	52821	53092	53335	53537
CAJARURO	28967	28850	28786	28712	28626	28523	28403
CUMBA	9854	9483	9355	9224	9092	8955	8815
EL MILAGRO	6342	6370	6376	6378	6379	6376	6369
JAMALCA	8195	8204	8207	8210	8213	8216	8219
LONYA GRANDE	10211	10307	10330	10351	10365	10374	10377
YAMON	3335	3166	3109	3051	2994	2935	2877
<b>Fuente:</b> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007.							

### **Servicios de Utcubamba**

En los últimos cinco años se ha generado un crecimiento constante del comercio en el desarrollo de servicios y producción; apareciendo a la fecha una cantidad significativa de farmacias y boticas, tiendas de abarrotes, restaurantes, hoteles y hostales, cabinas de locutorios e Internet, servicio de telecable, tiendas de venta de aparatos inalámbricos de comunicación y computadoras, tiendas de venta de artefactos electrodomésticos, tiendas de venta de productos para mejorar la

producción agrícola , clínicas particulares para la salud, talleres mecánicos de motos y automóviles, tiendas de venta de repuestos de motos y autos, ferreterías, librerías, entidades bancarias, etc.

El transporte es una actividad que se da a través de mototaxis dentro de la ciudad capital de la provincia y en vehículos motorizados generalmente para el traslado a otras provincias de la región.

### **Cultura de Utcubamba**

La cultura mantiene la tradición de los pueblos y exige cambios de conducta social, y que todo esto nos lleve a la deducción que, educación y cultura mantienen una alianza inevitable en la formación del hombre y de los pueblos.

Del 25 al 29 de julio se celebra la Fiesta Patronal en honor al Santo Patrón "Santiago Apóstol". La ciudad de Bagua Grande cuenta con una enorme riqueza turística, por la gran variedad de sus restos arqueológicos (muchos por explorar), su paisaje natural y la abundante flora y fauna existente.

Entre sus principales restos arqueológicos tenemos:

El Valle de los Dinosaurios. En el caserío de Quebrada Seca Alta, a 15 Km. de la ciudad de Bagua Grande. Al sur oeste se ubican unas protuberancias del cerro de roca y arcilla, donde se encuentran evidencias de fósiles de la era secundaria (hace 225 millones de años) caracterizada por la presencia de reptiles gigantes (saurios), moluscos y restos marinos, de allí la denominación del Valle de los Dinosaurios.

### **Condiciones de pobreza de Utcubamba**

En la provincia es notorio el problema de la pobreza, influye directamente en los niños que se encuentran mal alimentados y cuando van a la escuela tiene serios problemas para su aprendizaje, pero



muchos no estudian porque tiene que ayudar a papá o a mamá, no tienen la economía suficiente.

### **Situación del medio ambiente de Utcubamba**

La contaminación de agua se produce por el arrojo de basura y aguas servidas al río Utcubamba, así como también por el uso de fertilizantes en las plantas. En el caso del agua potable, esta sufre disminución del recurso, debido a la escasez de lluvias en la parte alta de la provincia, lo cual afecta a toda la población en su conjunto. En esta ciudad la empresa prestadora del servicio es EPSSMU (Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Municipal Utcubamba), que cada día intenta dar una solución a la escasez del líquido elemento, sin llegar a lograrlo.

El aire en la ciudad de Bagua Grande se contamina por el exceso tránsito de vehículos motorizados, que expulsan el CO<sub>2</sub> perjudicando así la salud de los habitantes.

Se contamina el suelo por el uso de fertilizantes químicos, abonos para la agricultura y otras sustancias químicas.

La disminución de los recursos hídricos se produce por la tala indiscriminada de las plantas de la localidad, ahuyentando de esta manera las lluvias y el aumento de los ríos y quebradas de la ciudad.

#### **1.1.4. La educación en Amazonas.**

Cantidad de alumnos matriculados en la región de Amazonas en las modalidades de Educación Básica Regular (inicial, primaria y secundaria), Básica Alternativa, Básica Especial, Técnico Productiva y Superior no Universitaria (pedagógica, tecnológica, artística); en el área urbana y rural.

**Cuadro N° 3.**

***Amazonas: matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2015***

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Sexo	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino
<b>Total</b>	<b>139,488</b>	<b>134,935</b>	<b>4,553</b>	<b>75,623</b>	<b>63,865</b>	<b>71,504</b>	<b>67,984</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>130,932</b>	<b>128,221</b>	<b>2,711</b>	<b>67,099</b>	<b>63,833</b>	<b>67,558</b>	<b>63,374</b>
Inicial	29,373	28,713	660	13,035	16,338	14,720	14,653
Primaria	63,530	62,213	1,317	27,416	36,114	32,647	30,883
Secundaria	38,029	37,295	734	26,648	11,381	20,191	17,838
<b>Básica Alternativa</b>	<b>3,645</b>	<b>2,209</b>	<b>1,436</b>	<b>3,645</b>	<b>0</b>	<b>2,036</b>	<b>1,609</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>149</b>	<b>149</b>	<b>0</b>	<b>149</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>54</b>
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>1,816</b>	<b>1,745</b>	<b>71</b>	<b>1,784</b>	<b>32</b>	<b>665</b>	<b>1,151</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>2,946</b>	<b>2,611</b>	<b>335</b>	<b>2,946</b>	<b>0</b>	<b>1,150</b>	<b>1,796</b>
Pedagógica	535	535	0	535	0	125	410
Tecnológica	2,315	1,980	335	2,315	0	949	1,366
Artística	96	96	0	96	0	76	20

**Fuente:** Ministerio de Educación-Censo Escolar.

**Cuadro N° 4.**

***Amazonas: número de docentes en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2015***

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Total</b>	<b>8,693</b>	<b>8,361</b>	<b>332</b>	<b>4,753</b>	<b>3,940</b>	<b>4,481</b>	<b>3,880</b>	<b>272</b>	<b>60</b>
<b>Básica Regular</b>	<b>8,160</b>	<b>7,917</b>	<b>243</b>	<b>4,222</b>	<b>3,938</b>	<b>4,039</b>	<b>3,878</b>	<b>183</b>	<b>60</b>
Inicial 1/	1,411	1,354	57	628	783	571	783	57	0
Primaria	3,774	3,675	99	1,586	2,188	1,518	2,157	68	31
Secundaria	2,975	2,888	87	2,008	967	1,950	938	58	29
<b>Básica Alternativa</b>	<b>168</b>	<b>118</b>	<b>50</b>	<b>168</b>	<b>0</b>	<b>118</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>0</b>
<b>Básica Especial</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Técnico-Productiva</b>	<b>81</b>	<b>77</b>	<b>4</b>	<b>79</b>	<b>2</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>251</b>	<b>216</b>	<b>35</b>	<b>251</b>	<b>0</b>	<b>216</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>0</b>
Pedagógica	60	60	0	60	0	60	0	0	0
Tecnológica	170	135	35	170	0	135	0	35	0
Artística	21	21	0	21	0	21	0	0	0
Nota: Corresponde a la suma del número de personas que desempeñan labor docente, directiva o en el aula, en cada institución educativa, sin diferenciar si la jornada es de tiempo completo o parcial.									
1/ Excluye promotoras educativas comunitarias a cargo de programas no escolarizados									
Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN - Censo Escolar.									

**1.1.5. La problemática educativa en la región de Amazonas - Utcubamba.**

Según el PER 2017-2021 en su análisis sostiene que la educación en la región Amazonas suele ser descontextualizada y no responde a los intereses, demandas y expectativas educativas de la población. Como promotora de cambio social no ha logrado contribuir al desarrollo sostenido de la región, se mantiene desarticulada del desarrollo socio económico, carece de políticas educativas que respondan al contexto regional, no se forma a los estudiantes en aspectos productivos, articulados a las potencialidades de la región, ni contribuye a resolver problemas ni promover capacidades creativas.

La realidad problemática de la educación en nuestra región es preocupante. Existen serios problemas y se debe a factores como políticos, económicos, sociales, morales. Los alumnos tienen limitadas sus capacidades básicas para enfrentar con éxito su escolaridad y sus aprendizajes de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales. Estos problemas se reflejan en que hay un bajo nivel de logros de aprendizajes en Comunicación y Matemáticas de los niños y niñas de educación primaria y secundaria. Muchos de los estudiantes no entienden lo que leen, ni resuelven problemas matemáticos de estructura verbal con las experiencias de la vida cotidiana. Docentes desactualizados en estrategias metodológicas para el desarrollo de competencias comunicativas y matemáticas. Gestión en redes y grupos de interaprendizaje deficientes desconectadas de las instancias desconcentradas de las UGEL y DREA, que impiden un monitoreo y acompañamiento pertinente.

A partir del año 2015, y en especial en nuestra región se implementó el modelo de Jornada Escolar Completa en 35 colegios con un aumento de 7 a 9 horas diarias. Para este año 2016 el número de instituciones que se implementó con esta jornada fue 18 instituciones, en la actualidad Amazonas tiene 53 instituciones con este modelo JEC. En los demás colegios vienen trabajando sólo 7 horas pedagógicas.

El Ministerio de Educación en el año 2015 ha aplicado el primer examen de la ECE en el nivel secundario de 2do grado en todas las instituciones del estado y los resultados en nuestra región es preocupante. Según ESCALE del MINEDU fueron evaluados 486 659 alumnos a nivel nacional y en Amazonas fueron evaluados 7 635, de los cuales sólo un 7% alcanzaron un nivel satisfactorio en Comunicación y en Matemática sólo el 6% lograron un nivel satisfactorio. Tal como se muestra en el siguiente gráfico:

La educación en Amazonas así como en Bagua Grande muestra problemas que influyen en los procesos de aprendizaje y en la calidad

del servicio educativo que se ofrece a la comunidad. Como problemas que afectan la educación en Bagua podemos indicar:

**La formación docente.-** Limitadas capacitaciones por este motivo existen docentes desactualizados y además éstos con deficiente formación pedagógica por estudiar en universidades sin currículo educativo, limitado interés por parte del docente en la preparación de sesiones de Aprendizaje, la insuficiente economía para estudiar el post grado, inadecuada iniciativa para preparar material educativo, la poca práctica en la ética profesional, no se dedican a tiempo completo a sus labores pedagógicas, profesionales no pedagogos se desempeñan como docentes creando conflictos educativos por la inadecuada aplicación de metodologías de Aprendizaje, limitado conocimiento sobre las Tecnologías de la Información y Comunicación a utilizar con desventajas para desarrollar las estrategias didácticas para el rendimiento académico.

**El déficit de infraestructura.-** Aulas sin condiciones pedagógicas, deficiente mantenimiento de laboratorios por parte de los directivos de las I.E. , maltrato total al mobiliario por parte del alumnado, inadecuado uso del material educativo, falta de concientización a los alumnos y comunidad que cuiden el mobiliario y su institución en general , los gastos económicos indebidos por parte de directores y de las APAFAS , poco interés del director por la alimentación escolar, desinterés de las autoridades educativas y locales por el arreglo de los centros de cómputo, lozas deportivas, también la improvisación de aulas y la no existencia de aulas virtuales.

**Poco interés por formar el vínculo familiar.-** Mayormente existen los cambios de las estructuras de las familias con la ruptura de lazos afectivos por la paternidad irresponsable, con la deficiente socialización de los alumnos y la falta de comunicación también con el incumplimiento de normas sobre protección familiar, además la atención a la actividad laboral educativa con poca comprensión socio afectiva por la frecuencia

violencia familiar y por los estados de ánimo a la orientación familiar, además la excesiva pobreza y la presencia de alumnos agresivos y conflictivos dando paso al maltrato físico y psicológico de alumnos abandonados por sus padres trayendo como consecuencia la baja autoestima, discriminación pero les falta la identidad cultural.

**Bajo rendimiento académico.-** Inadecuado uso de la biblioteca, la poca manipulación de los materiales didácticos, con la deficiente alimentación nutritiva por el cual es lento el rendimiento de Aprendizaje, teniendo desinterés por aprender a aprender y así no tienen interés los padres de familia en dirigir sus tareas y además no les exigen para que asistan a sus clase, además por no estar ambientas las aula el rendimiento es bajo en la lectoescritura teniendo dificultades en la expresión verbal, por tener que vivir en situaciones precarias más la falta de estimulación oportuna y la escasas de toma de conciencia con la incapacidad autocrítica, además el descuido y desmotivación en la labor del docente dificultando dominar las destrezas, formando niños con poca retención e hiperactivos .

**Poco interés por la metodología educativa.-** Inadecuada en el proceso educativo con el desarrollo de las actividades cognitivas de los estudiantes, más la carencia de las habilidades investigativas para la innovación y el desinterés del docente, por capacitarse en las capacidades de la comprensión lectora y la inadecuada metodología en el desarrollo de los recursos creados por los propios alumnos, recurriendo a las clases teóricas, también métodos y estrategias no utilizados por falta de conocimiento y poca información pedagógica, con el mal uso de las nuevas tecnologías, con el escaso material pedagógico del docente, falta utilización de técnicas de trabajo y la aplicación de métodos tradicionales, limitada participación de los alumnos a investigar con rigurosidad, incorporando los contenidos acorde con las características de ellos mismos, también aplicar metodologías que permitan desarrollar las diversas inteligencias de los alumnos, priorizando métodos que favorezcan el pensamiento crítico y creativo,

favoreciendo el tratamiento globalizado en los contenidos del aprendizaje.

**Programación curricular.** Se observa que la mayoría de docente tiene programación curricular incoherente o no lo tienen, caen en la improvisación; tienen dificultad en el manejo de estrategias didácticas, en elaboración de instrumentos de evaluación, en la elaboración y empleo de materiales didácticos, por lo tanto no tienen una programación acorde con las necesidades intereses de los niños ni con la resolución de problemas matemáticos.

**En la Gestión Educativa.** Escasa gestión por parte de las autoridades, profesores y Ministerio de Educación para gestionar talleres de capacitación docente; por la baja remuneración del docente que no compensa con el trabajo realizado y con el escaso material educativo en la I. E. y por falta de gestión las autoridades de turno con la inadecuada relación interpersonales que dificultan el trabajo pedagógico; por no elaborar un Plan Anual de Trabajo serio, contratos inadecuados de los docentes después de lo normal donde la demanda educativa en el sector público no está acorde con la oferta y la demanda además la escasa supervisión en el desarrollo de las clases por parte de los directivos; además el inadecuado manejo de recursos económicos dando origen a una burocracia que dificultan la gestión en el Gobierno Regional.

## 1.2. Acerca de la Institución Educativa San Luis de Bagua

### 1.2.1. Información General de la Institución Educativa



Los datos de la Institución Educativa son los siguientes:

Número de la Institución Educativa	: 16228.
Sector	: Público.
Área Geográfica	: Urbana.
Código Modular	: 0224931
Código de local	: 011942
Distrito	: Bagua Grande.
Provincia	: Utcubamba.
Departamento	: Amazonas.
UGEL	: Utcubamba.
Latitud	: -5.7598
Longitud	: -78.4272
Dirección	: Calle Túpac Amaru, San Luis



### Cuadro N° 5

#### *Población escolar en la Institución Educativa N° 16228, de 2004 – 2015.*

	2004	2005	2006	2008	2009	2011	2012	2013	2014	2015
Total	463	483	480	500	522	496	446	444	463	463
1° Grado	75	83	94	82	81	79	62	72	88	65
2° Grado	93	73	78	83	100	89	89	70	71	94
3° Grado	71	101	76	105	87	89	67	89	78	74
4° Grado	71	57	100	77	103	74	88	69	80	82
5° Grado	87	77	56	73	79	70	64	82	63	77
6° Grado	66	92	76	80	72	95	76	62	83	71

Fuente: MINEDU.

### Cuadro N° 6

#### *Personal docente en la Institución Educativa N° 16228, de 2004 – 2015.*

	2004	2005	2006	2008	2009	2011	2012	2013	2014	2015
Total	15	16	16	17	18	22	22	23	22	20

Fuente: MINEDU.

Los datos nos muestran que la población escolar se ha mantenido casi estable desde el 2004 al 2015. A pesar que la población general ha crecido, la población escolar se mantiene estable.

El personal docente se ha incrementado en alrededor del 33%.

### **1.2.2. Problemática en la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande.**

Las instituciones educativas de la provincia de Utcubamba, presentan serios problemas de gestión educativa, esto se evidencia de acuerdo a la cantidad de denuncias que cada año reciben los directores y docentes en la Comisión de Atención de Denuncias v Reclamos (CADER) de la UGEL de Utcubamba, así mismo en la comisión de procesos donde la mayoría de denuncias son por problemas de clima institucional, malversación de fondos, tráfico de notas, acoso laboral y sexual, etc.

La calidad educativa no es un concepto abstracto y neutro. Por el contrario, una característica propia de este concepto es su carácter social e históricamente situado. Las cualidades que se le exigen a la educación responden a los sentidos que se le asignan a ésta en un momento dado y en una sociedad concreta. Dado que estos factores son dinámicos y cambiantes, la definición de este concepto polisémico varía en distintos períodos. La concepción tradicional de la calidad educativa, basada en una visión tecnocrática de rendición de cuentas, la reduce a las dimensiones de eficiencia y eficacia, medidas a través del rendimiento de los alumnos en las pruebas de aprendizaje. Sin embargo, ya en 1996, el “Informe Delors” de la UNESCO subraya que la educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o aprendizajes: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y aprender a ser, y, con ello, deja en claro que la noción de calidad educativa no puede reducir la excelencia a una mera abstracción.

En 2005, la UNESCO define que una educación “es de calidad cuando logra la democratización en el acceso y la apropiación del conocimiento por parte de todas las personas, especialmente de aquellas que están en riesgo de ser marginadas”, visión ésta en la que prevalece la reivindicación de la educación como un derecho de todas las personas. Desde esta concepción ampliada de la calidad educativa que entiende a la educación como un “derecho” y no como un “privilegio

de algunos pocos”, podemos afirmar que otras dimensiones, además de la eficiencia y la eficacia, integran este concepto. Nociones tales como igualdad de oportunidades, inclusión educativa, respeto a la diversidad, justicia social, relevancia y pertinencia de los aprendizajes, están indisolublemente ligadas al concepto de calidad educativa. En ese marco, la evaluación de desempeños es sólo un indicador de la calidad educativa

El instituto de planeamiento de la Educación (IPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Se entiende también como gestión educativa a las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

En la Institución Educativa San Luis de Bagua se evidencia que:

- Las decisiones tomadas por los directivos no son compartidas con todos los docentes. Existen quienes estiman que estas decisiones favorecen a un grupo de docentes
- Existen situaciones conflictivas generadas por grupos antagónicos de directivos, docentes y trabajadores administrativos.
- Los trabajadores son tratados de forma discriminada.
- Existe una escasa identificación del personal con la institución educativa.
- Se manifiesta una raleada participación en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares.

➤ Hay una deficiente comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa.

➤ El concepto que tienen los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes de los directivos; es de que estos se dedican a ordenar, mandar, decidir, imponer criterios, distribuir el trabajo y controlar las tareas; pero nunca se preocupan en consultar ni mucho menos interpretan las emociones de sus dependientes.

Como se podrá notar en este ambiente, cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, no influyen positivamente en el estado de ánimo de los demás, pues la carencia de empatía entre los miembros mencionados no permite abrir el camino al contagio de los estados anímicos positivos.

Estas son razones poderosas por las cuales es necesario levantar la información sobre cultura organizacional, como primera actividad, que permita conocer la percepción de los directivos, *docentes y del personal administrativo* que ejercen influencia de una u otra manera en la formación de los *estudiantes*, y posteriormente crear un modelo de relaciones interpersonales que generen un cambio en el clima institucional el mismo que garantice una eficiente labor educativa.

### **1.2.3. Principales manifestaciones del problema de la investigación.**

En la Institución Educativa N° 16228 – San Luis en Bagua, se aprecian un conjunto de desequilibrios que debilitan el normal desarrollo del proceso educativo, esto se evidencia cuando los responsables de velar los intereses institucionales no explotan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos ni la de sus dependientes y en la misma línea se dedican a ahogar las emociones de sus subordinados antes que a dirigir y equilibrar dichas

emociones para sacarles el mayor provecho en la toma de decisiones institucionales.

Los problemas relacionados con la gestión se pueden resumir en:

- Falta de liderazgo en la Dirección del plantel que no permite la gerencia de proyectos educativos multi institucionales.
- Deficiencia en el manejo de estructura orgánica institucional que genera fricciones constantes entre los estamentos y divorcio administrativo y normativo interno y externo.
- Dispersión de manejo económico e inversión de los bienes recaudados de la APAFA
- Falta de una política definida de administración del personal por autonomía institucional, del ejercicio de principio de autoridad en funciones según CAP y PAP acorde a las necesidades.
- Manejo inadecuado de la gestión educativa por áreas y responsabilidades.
- El crecimiento institucional no responden a un plan de trabajo institucional con sustento presupuestal infraestructural y profesional.
- Carencia de una política de promoción, cualificación y estimulación interna a las fortalezas intelectuales, deportivas, tecnológicas y humanos de docentes y estudiantes.

El liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

Como se podrá notar en este ambiente, cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, no influyen positivamente en el estado de ánimo de los demás, pues la carencia de empatía entre los miembros mencionados no permite abrir el camino al contagio de los estados anímicos positivos.

### **1.3. Metodología de la Investigación**

#### **1.3.1. El enunciado del problema de la investigación.**

El problema de la presente investigación se formula del modo siguiente:

Se constata en la IE San Luis de Bagua Grande la carencia de una cultura organizacional lo que contribuye a la deficiente la gestión educativa.

La carencia de cultura organizacional se aprecia en:

No existen ideales compartidos entre los integrantes de la comunidad educativa.

Los modelos de pensamiento y sentimientos que predominan en el seno de la IE son de tipo individualista, corresponden a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, no se aprecian modelos compartidos como comunidad.

No se comparte un modelo educativo propio de la Institución Educativa

Falta un modelo de docente, de estudiante, de directivo para la Institución Educativa.

La deficiente gestión se evidencia en:

Las decisiones de los directivos que no son compartidas con los docentes, Existen situaciones conflictivas, Los trabajadores son tratados de forma discriminada, escasa identificación del personal con la institución educativa, baja participación en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares, deficiente comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, El concepto que tienen los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes de los directivos; es de que estos se dedican a ordenar, mandar, decidir, imponer criterios, distribuir el trabajo y controlar las tareas; pero nunca se preocupan en consultar ni mucho menos interpretan las emociones de sus dependientes

Por ello es que se propuso la pregunta ¿De qué manera la carencia de una cultura organizacional afecta la gestión en la Institución Educativa de San Luis de Bagua Grande?

### **1.3.2. Objeto y campo de la investigación.**

Objeto: El proceso de la Gestión educativa en la IE San Luis - Bagua Grande

Campo: Propuesta de Cultura organizacional en Gestión Educativa de la IE San Luis - Bagua Grande.

### **1.3.3. Objetivos de la investigación.**

#### **Objetivo general.**

Diseñar una propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión Educativa en la IE San Luis de Bagua Grande.

#### **Objetivo específicos.**

✓ Diagnosticar la actual cultura organizacional y sus implicancias en la gestión de la IE San Luis de Bagua Grande.

✓ Analizar la teoría sobre cultura organizacional que permita fortalecer la gestión educativa.

✓ Diseñar una propuesta de cultura organizacional para mejorar la gestión Educativa en la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande.

✓ Presentar la propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión Educativa a las autoridades de la IE San Luis de Bagua Grande.



#### **1.3.4. Hipótesis de la investigación o la pregunta científica.**

Si se diseña una propuesta de cultura organizacional, basada en teorías de sistemas, cultura organizacional, la gestión educativa estratégica, entonces es posible contribuir a fortalecer la gestión en la Institución Educativa N° 16228 San Luis Bagua Grande.

Lo que se ha escrito en las páginas anteriores permite presentar las siguientes conclusiones:

Uno de los graves problemas que se enfrenta en las Instituciones Educativas en Bagua es las deficiencias en la gestión educativa, lo que afecta al funcionamiento de toda la organización educativa.

En la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande no se cuenta con una cultura organizacional compartida lo que se manifiesta en diferencias de pensamiento en relación con el funcionamiento de la Institución así como en el aporte que cada uno debe dar para garantizar un adecuado servicio educativo.

El desarrollo de una adecuada gestión que integre los aportes de toda la comunidad educativa, así como llevar a cabo un trabajo en equipo resulta muy difícil si no se cuenta con una cultura organizacional compartida.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación y que también se utilizan para la propuesta de cultura organizacional. Se parte de concebir la gestión educativa y la cultura organizacional como un sistema conformado por un conjunto de sub sistemas que tienen objetivos propios. También se presenta los fundamentos de la gestión educativa y la cultura organizacional y además se presenta la concepción de lo que constituye el proceso de cambio de la cultura organizacional.

### **2.1. Fundamentos epistemológicos de la investigación: la teoría de sistemas**

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una multiplicidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el procedimiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

La Teoría de Sistemas puede ser utilizada como metodología integradora para las ciencias físicas, biológicas y sociales (instrumento para la formación de científicos), y como referencia para una composición de la teoría organizacional actual, ya que alcanzar un determinado objetivo con eficiencia y a bajo costo, requiere encontrar uno o varios caminos para lograrlo y a la vez considerar potenciales soluciones a veces complejas.

La Teoría de Sistemas, es concebida como una disciplina científica que actúa de manera ordenada para conseguir un determinado objetivo, enuncia principios válidos para los sistemas en general, indistintamente de los

elementos que lo componen y las relaciones que posean entre ellos, por ello es considerada como la ciencia general de la totalidad.

La ciencia moderna se caracteriza por una especialización siempre creciente, condicionada por una gran cantidad de datos, por la complejidad y por las estructuras teóricas dentro de cada campo. Pero al estudiar su evolución se localiza un fenómeno sorprendente, y es que aparecen problemas y concepciones similares en campos muy distintos e independientes, de allí que parece legítimo pensar en una teoría de principios universales, su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los sistemas en general.

Al respecto hay que recordar que el concepto de sistema surge con fuerza con las operaciones bélicas de la Segunda Guerra Mundial, las que por su complejidad logística y magnitud en cuanto a la cantidad de soldados y materiales comprometidos, como en la invasión del Día D, requirió desarrollar una metodología que permitiera incorporar al análisis estratégico a un conjunto numeroso de sistemas que se convertían en interdependientes en el momento de la gran batalla. Después, en la postguerra, las grandes industrias modernas incorporan esta nueva disciplina en la planificación empresarial con el nombre de Operación de sistemas, donde aparece claramente la importancia de la interdisciplinariedad y la cooperación organizada de lo heterogéneo. Con Bertalanffy, se establece claramente la importancia de los estudios de sistemas para diversos campos de la ciencia, solo que con este autor, dichos estudios dejan de pertenecer solo a la biología, para buscar realizar el sueño (de Bertalanffy) de transformarlo en un lenguaje universal para la ciencia, incluyendo a los estudios de la sociedad. Es en este punto en que los estudios de sistemas se unen a la concepción holística de la sociedad.

Los sistemas son sinérgicos y también recursivos. Cuando hablamos de totalidades, desde una perspectiva holista, podemos estar refiriéndonos a todo el universo, porque en el fondo esa es la mayor totalidad conocida. Sin embargo cuando estamos analizando a algún fenómeno humano necesitamos poner límites en algún lado. Ayudados por la Teoría de Sistemas, podemos ubicar

aquel “conjunto de partes interrelacionadas” que constituyéndose en un sistema reconocible, porque identificamos sus límites, nos permite analizarlo, describirlo y establecer causas y consecuencias dentro del sistema o entre el sistema y su entorno, lo esencial es tener presente lo que ya se dijo más arriba: que podemos considerar como sistema a cualquier entidad que se muestra como independiente y coherente, aunque se encuentre situada al interior de otro sistema, o bien, aunque envuelva y contenga a otros subsistemas menores, eso es lo que llamamos la recursividad de los sistemas.

Por ejemplo, la totalidad del sistema educativo peruano contiene un sinnúmero de subsistemas. El sistema contiene a los subsistemas regiones. Las regiones contienen a los subsistemas provincias, y las provincias a los subsistemas distrito. También podemos referir al sistema Ministerio de Educación, el sub sistema Dirección Regional de Educación, el Sub sistema UGEL, el Sub sistema Institución educativa, el sub sistema nivel educativo, etc.

El enfoque sistémico ha sido frecuentemente aplicado al estudio del contexto educativo, aunque más preferentemente se trata de estudios centrados en la psicología pedagógica y muy pocos en las aspectos culturales y sociales. La propuesta de este trabajo es que las autoridades educativas y los docentes en general utilicen la perspectiva sistémica para examinar los aspectos sociales y culturales de su trabajo pedagógico examinando los distintos procesos que involucran a la actividad educativa y utilizando los conceptos que conforman la teoría de sistemas, es decir que examinen el desempeño docente.

La teoría de sistema rama específica de la teoría general de sistema (TGS), representa la plenitud del enfoque sistémico en la TGA a partir de 1960. La teoría general de sistema surgió con los trabajos del Biólogo Alemán Ludmin Von Bertalanffy entre 1950 y 1968. La teoría General de Sistema no busca solucionar problemas, ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teoría y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no puede describirse significativamente en termino de los elementos separada. La comprensión de los sistemas no puede describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas se estudia globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas. Los sistemas existen dentro del sistema, los sistemas son abiertos, y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Un sistema es un conjunto de momentos interconectados para formar un todo que representa propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados.

Como sistema la organización está continuamente sometida a un cambio dinámico y requiere un equilibrio. Cada organización está sumida de valores dominantes de su ambiente. Una organización no es un sistema mecánico en donde una de las partes puede ser cambiada sin que haya un efecto concomitante sobre las demás. Ante la diferenciación de las partes provocadas por la división del trabajo, estos necesitan ser coordinados a través de medios de integración y control.

Pero en el ámbito de la administración, tanto la teoría de la organización como la práctica misma de la administración, vista como gestión y como gerencia, el enfoque de sistemas ha creado una moda, más que una necesidad. Los teóricos principales que han alimentado la práctica administrativa han sido inicialmente ingenieros (Taylor y Fayol son buenos ejemplos), luego llegaron los sociólogos, los economistas y los psicólogos, y han sido precisamente la sociología, la economía y la psicología la materia sustancial de donde han nacido las principales explicaciones (teorías) que sobre el fenómeno administrativo se tienen en la actualidad.

La teoría de sistemas lo que explica son procesos y eventos organizacionales, es decir, aquellos que concurren en las organizaciones, pero no en la administración como tal. Sino que orienta el proceso de manera

explícita y práctica para que las organizaciones sean exitosas en el logro de los objetivos y metas trazadas de forma eficiente.

El desempeño docente está directamente relacionado con los sistemas de gestión educativa.

Teoría de Sistemas en las ciencias sociales y especialmente en la educación, es considerada como un instrumento aceptable y viable, catalogada como organizadora del pensamiento, capaz de revelarse como alternativa para integrar diferentes corrientes metodológicas, busca explicaciones útiles para comprender problemas en las ciencias sociales y válidas para la ciencia en general, ubica acciones subjetivas en modo científico y representa la interrelación entre las estructuras reales y las conceptuales. Sin embargo, resulta de fundamental importancia tomar en cuenta la teoría que mantiene el pensamiento complejo, ya que las organizaciones realizan diversas actividades, tienen niveles de jerarquía, talento humano, normas, valores, actitudes, etc., y la complejidad permite entender aquellos fenómenos organizacionales que dificultan las actividades.

## **2.2. La gestión educativa**

Con respecto a la gestión educativa existen diversas posiciones las cuales serán presentadas las concepciones de principales autores que de una u otra forma tiene relación con la presente investigación.

El concepto de Gestión educativa se entrelaza la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. Supone la interdependencia de:

- a.** Multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b.** Prácticas de aula, de dirección, inspección, evaluación y gobierno.
- c.** Juicios de valor integrado en las decisiones técnicas.

d. d. Principios útiles para la acción, múltiples actores en múltiples espacios de acción.

e. Temporalidades diversas, personales, grupales y sociedades superpuesta y/o articulados.”

Examinado la gestión educativa como un proceso estratégico, se presentan diferentes puntos de vista dentro de los que señalamos:

**Godet, Michael** “Se considera como un conjunto de procesos teórico práctico integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.” Todo lo indicado anteriormente tiene relación directa con la teoría general de sistemas propuesto por Bertalanffy y la teoría holística fundamentalmente; dentro de la sociedad del conocimiento propuesto por **Peter F. Drucker**: Para quién el recurso básico de la sociedad que inicia el tercer milenio no es ya el capital ni el trabajo, ni mucho menos los recursos naturales sino el conocimiento y en consecuencia las actividades principales dedicada a la creación de la riqueza no será la asignación del capital o la transformación de materias primas en productos elaborados ni el trabajo mismo sino la creatividad y la innovación que es aplicación del conocimiento al trabajo.

Este autor distingue 3 clases de conocimiento:

1. Aquel que se requiere para la mejora continua del proceso, productos y/o servicios.

2. El tipo de conocimiento utilizado para la explotación continúa del conocimiento existente con el fin de desarrollar nuevos y diferentes productos y servicios.

3. El conocimiento que se emplea para producir innovaciones genuinas.



Drucker opina “Que la innovación, es decir la aplicación del conocimiento para producir nuevos conocimientos no es cuestión de “inspiración” ni es realizada por individuos aislados en el garaje de sus casa sino producto del esfuerzo sistemático y un alto grado de organización.

Se consideran como los componentes de la gestión educativa estratégica:

Según PETER SENGE se identifican 3 componentes esenciales que operan interrelacionado porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, que son: el pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

#### **A. Pensamiento estratégico.**

Comienza con la reflexión y observación de la naturaleza del emprendimiento a realizar que se da a través de un reflexivo y estudiado toma de decisiones, la gestión educativa se construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida y unos objetivos de intervención para el logro de impactos y de calidad que se da a través del diagnóstico, alternativas edificable, los objetivos, las acciones o proyecto a desarrollar y la evaluación.

#### **B. Liderazgo pedagógico.**

Referido a las prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos puesto que no hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales y reproductoras de conductas burocráticas.

#### **C. Aprendizaje organizacional.**

La esencia de las nuevas formas de organización debe de aproximarse a la institución de un equipo donde sus miembros adquieren, comparten y

desarrollan nuevas competencias, sensibilidades y esquemas de observación y auto observación.

El aprendizaje organizacional supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a elevar el mejoramiento realizado y los nuevos desafíos y finalmente acumular un conocimiento que generen innovaciones e incrementen permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y a su vez la semilla de la transformación educativa lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje.

La gestión educativa, se compone o se ha dividido en dimensiones, de acuerdo con algunos autores se indica que consta de tres dimensiones:

La gestión en la dimensión institucional comprende los aspectos a construir y mejorar un modelo Institucional que motive la participación de la comunidad educativa y mejore las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, asimismo pactar alianzas estratégicas con otras instituciones y esto depende del tipo de liderazgo de la persona quien asume el rol de líder

En la dimensión administrativa se entiende como el conjunto de acciones de movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para conseguir los objetivos planificados en plazos determinados. La dimensión administrativa comprende la organización de la institución, planificación educativa a través de diversos instrumentos, así como el manejo de recursos humanos y financieros de una institución educativa.

En la dimensión pedagógica constituye El aspecto pedagógico está referido a mejorar el aprendizaje de los alumnos a partir del conocimiento de la realidad y su adaptación a ella mediante la ejecución de actividades que tienden a mejorar el nivel académico del alumnado Esta dimensión está referida a lograr el aprendizaje de los educandos a partir de una planificación curricular

utilizando diversas estrategias metodológicas y materiales educativos,, adecuados y pertinentes a la naturaleza de los contenidos curriculares y ritmo de aprendizaje de los alumnos.

En el Manual para Directores publicado por la UNESCO se indica que existen diferentes formas de señalar las dimensiones de la gestión educativa, y a continuación indican que la propuesta más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

**Dimensión Institucional:**

a) Organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores,

b) Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas.

**Dimensión pedagógica:**

a) Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información;

b) Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

**Dimensión Administrativa:**

a) Opciones educativas metodológicas;

b) Planificación, evaluación y certificación;

c); Desarrollo de prácticas pedagógicas;

d) Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

**Dimensión Comunitaria:**

a) Respuesta a necesidades de la comunidad;

b) Relaciones de la escuela con el entorno;

- c) Padres y madres de familia;
- d) Organizaciones de la localidad;
- e) Redes de apoyo.

En el mismo documento<sup>1</sup> se representan las dimensiones de gestión educativa con el gráfico siguiente:



## 2.3. La Cultura Organizacional

### 2.3.1. Concepto de cultura y cultura organizacional.

#### La cultura.

La cultura, es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana,

<sup>1</sup> Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. (2011) Representación de UNESCO en Perú. Validado por el Ministerio de Educación de Perú.

moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos.

### **Cultura organizacional: Concepto.**

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Así mismo se hace necesario conocer aspectos relacionados con la comunicación en las organizaciones, que Carlos Fernández Collado describe así: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

### **Definición de cultura organizacional**

Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

### **2.3.2. La comunicación y la cultura organizacional**

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización la comunicación debe ser:

#### **Abierta**

Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

#### **Evolutiva**

Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

#### **Flexible**

Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

#### **Multidireccional**

Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

#### **Instrumentada**

Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

#### **1. Comunicación interna**

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por

medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

## **2. Comunicación externa**

Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

## **3. Relaciones públicas**

Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

## **4. Publicidad**

Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

## **5. Publicidad institucional**

Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Del mismo modo identifica tres funciones de comunicación en las organizaciones, analizadas en dos niveles que son:

a) Nivel de organización total: Producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

b) Nivel específico: contexto diádico (relación: superior – subordinado); estas son: instrucciones, razones, procedimientos e información.

Funciones: Función de Producción, Función de Innovación y Función de Mantenimiento.

### **2.3.3. Esencia de la cultura organizacional.**

#### **1. La identidad de sus miembros**

El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

#### **2. Énfasis en el grupo**

Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

#### **3. El enfoque hacia las personas**

Las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

#### **4. La integración de unidades**

La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

#### **5. El control**

El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

#### **6. Tolerancia al riesgo**

El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

#### **7. Los criterios para recompensar**



Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento

### **8. El perfil hacia los fines o los medios**

De qué manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

### **9. El enfoque hacia un sistema abierto**

El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

### **10. Tolerancia al conflicto**

Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más

productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

En la medida en que enfrentamos con éxito la complejidad, estaremos en posibilidades de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da origen al concepto de cultura organizacional o empresarial, misma que nos permite medir la capacidad del empresario para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos por el bien de la organización.

#### **2.3.4. Como afecta la cultura organizacional en el clima de una organización.**

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.-

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones,

relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)

### **2.3.5. Tipos de cultura organizacional**

Se definen 4 tipos de cultura organizacional.

#### **1.- Academia**

Define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.

#### **2.- Cultura de experiencia**

Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina "CLUB"

#### **3.- Equipo**

Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

#### **4.- Fortaleza**

Está orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

#### **Funciones de la cultura**

Las funciones dentro de la organización son las siguientes.

#### **Define límites**

Marca la diferencia entre una organización y otra.

### **1. Refleja la identidad de los miembros con la organización**

Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

### **2. Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso**

Es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.

### **3. Refuerza la estabilidad social**

Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

### **4. Es un mecanismo de control**

Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

## **2.3.6. Desarrollo de la cultura organizacional**

La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia

una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando. La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, "saber ser para integrar al hacer". Lo que constituye el desarrollo organizacional fundamental es la acción. Una acción de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, el modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el desarrollo organizacional, la productividad y la integración del personal.

### **Valores culturales nacionales y organizacionales**

Lealtad, Iniciativa, Amor por el trabajo, Responsabilidad, Disciplina, Compromiso con la sociedad, Laboriosidad, Compañerismo.

Entre todos los valores que conforman la cultura de la Organización, se encuentran como valores compartidos: ser honestos, profesionales, disciplinados y solidarios. Los trabajadores se sienten más identificados con la honestidad y la profesionalidad.

Los valores que son considerados distanciados son: lograr mayor compenetración, capacitación, racionalidad, mejorar en educación formal y ejemplaridad en los trabajadores.

Burack menciona que los valores emergen gradualmente en las organizaciones son indicaciones básicas desarrolladas por la misma organización en su inicio y definen como hacer frente a su entorno.

Una vez consolidada la cultura como base de valores dentro de una organización se hace referencia a 3 fuerzas que permiten conservarla como tal:

### **El personal**

Sirve de marco de presentación de los diferentes valores y de la cultura de la organización.

### **La alta dirección**

Cuyos aspectos como palabras y conductas establecen las normas que rigen las actividades de la organización.

### **La socialización**

Es el proceso de adaptación a la cultura de la organización, ya que la etapa crítica es el inicio o ingreso a la organización.

Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la misma como deben actuar.

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar dirección como motivación.

### **2.3.7. Mantenimiento de la cultura organizacional.**

**Mantenimiento.-** Conjunto de acciones oportunas, continuas y permanentes dirigidas a prever y asegurar el funcionamiento normal, la eficiencia y la buena apariencia de la organización.

El mantenimiento debe ser ejecutado de manera continua y permanente a través de planes que contengan fines, metas y objetivos precisos y claramente definidos.

**Prever.-** significa ver con anticipación. Conocer, conjeturar lo que ha de suceder.

**Asegurar.-** establecer, fijar sólidamente, preservar de daños a las personas o cosas.

**Funcionamiento.-** acción de funcionar.

**Normal.-** dicese de lo que por su naturaleza, forma o magnitud, se ajusta a ciertas normas fijadas de antemano.

Una dirección o división de mantenimiento eficiente y eficaz, debe ser capaz de proporcionar, en forma segura y oportuna, un servicio de mantenimiento adecuado a todas las áreas de la organización.

## 2.4. Definiciones de términos

**Autoridad** (Palacin Escobedo, Henry).- La autoridad refiere a la potestad y a la doble función de mandar por un lado y de lograr ser obedecido por el otro, que ostentará un individuo por sobre el resto.

**Clima institucional** (Noelia Rodríguez Garrán).- Se entiende como el conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

**Compromiso** (Leonor Gonzales Menorca).- Es el grado de esfuerzos, que orientados sobre la cooperación, se traducirán en fortaleza de acciones y ésta basadas en un eficaz estrategia, brindarán los resultados esperados

dentro de la estructura organizacional, llevando a la satisfacción de todas las necesidades, tanto de sus integrantes, como de los objetivos generales.

**Comunicación** (Fernando Collado).- Es el acto de propio de la actividad psíquica de los seres humanos derivados del lenguaje y del pensamiento; así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro.

**Conflicto** (Robbins, Stephen P.).- El conflicto puede ser un serio problema en cualquier institución, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos trabajadores educativos y al deterioro paulatino del clima institucional.

Podemos definirlo como un “Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima”. “El conflicto para que exista, debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción”.

**Control** (George R. Terry).- Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

**Cooperación** (Alonso Rodríguez).- La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

La cooperación es la antítesis de la competición; sin embargo, la necesidad o deseo de competir con otros es un impulso muy común, que motiva en muchas ocasiones a los individuos a organizarse en un grupo y cooperar entre ellos para poder formar un conjunto mucho más fuerte y competitivo.

**Dirección estratégica** (Modulo IV UNPRG FACHSE – Escuela de Post grado).- Es un proceso completo y articulado mediante el cual la institución



educativa , formula objetivos, estrategias y acciones, que implementa, ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración sus ventajas internas , aprovechando las posibilidades esternas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los restos extremos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.

**Estrategia** (Modulo IV UNPRG FACHSE – Escuela de Post grado).- Es un conjunto de acciones seleccionadas que se utilizan para lograr un determinado fin.

**Gestión** (Modulo IV UNPRG FACHSE – Escuela de Post grado).- Es la capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, las personas y los objetivos de una institución educativa.

**Relaciones humanas** (Jesús Suárez).- Las relaciones humanas lleva intrínseca la aceptación personal, que se ve reflejada en la aceptación de las demás personas con las que se interactúa, las personas que manejan sus relaciones humanas en forma correcta se distinguen del resto de las demás por su forma de pensar y de actuar, a través de las relaciones interpersonales; se puede desarrollar la superación personal, familiar, laboral y colectiva.

**Relaciones públicas** (Jesús Suárez).- Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la institución educativa dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

## **2.5. Marco del buen desempeño: base para una cultura organizacional**

### **2.5.1. Definición**

Según MED, (2012, p. 17)

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

## **2.5.2. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente**

Según MED, (2008, p. 17)

- ✓ Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- ✓ Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- ✓ Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- ✓ Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

### **2.5.3. Los cuatro dominios del Marco**

Según MED, (2012, p. 18)

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

#### **Dominio I. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

#### **Dominio II. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo

de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

### **Dominio III. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

### **Dominio IV. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.**

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

## 2.5.4. Las competencias docentes de los cuatro dominios del Marco

Según MED, (2012, p. 20)

Dominio	Competencia	Desempeños
<b>Dominio I.</b> <b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.</b>	<b>Competencia 1</b> Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinas que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	Desempeño 1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes. y de sus necesidades especiales.
	Desempeño 2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	
	Desempeño 3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	
	<b>Competencia 2</b> Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre el aprendizaje que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	Desempeño 4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.
		Desempeño 5. Selecciona los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.
		Desempeño 6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
		Desempeño 7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
		Desempeño 8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

		Desempeño 9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
		Desempeño 10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.
<b>Dominio II. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.</b>	<b>Competencia 3</b> Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.	Desempeño 11. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.
		Desempeño 12. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.
		Desempeño 13. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.
		Desempeño 14. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
		Desempeño 15. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
		Desempeño 16. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
		Desempeño 17. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.
		<b>Competencia 4</b> Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinarios y

<p>el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contexto cultural</p>	<p>oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.</p>
	<p>Desempeño 19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.</p>
	<p>Desempeño 20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.</p>
	<p>Desempeño 21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.</p>
	<p>Desempeño 22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</p>
	<p>Desempeño 23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</p>
	<p>Desempeño 24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>
<p><b>Competencia 5</b>  Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.</p>	<p>Desempeño 25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.</p>
	<p>Desempeño 26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.</p>
	<p>Desempeño 27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p>
	<p>Desempeño 28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.</p>

		Desempeño 29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.
<b>Dominio III. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.</b>	<b>Competencia 6</b> Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del proyecto Educativo institucional y así este puede generar aprendizajes de calidad.	Desempeño 30. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
		Desempeño 31. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
	<b>Competencia 7</b> Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras Instituciones del Estado y la sociedad civil aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.	Desempeño 32. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.
		Desempeño 33. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
<b>Dominio IV. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</b>	<b>Competencia 8</b> Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	Desempeño 34. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.
		Desempeño 35. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.
		Desempeño 36. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
		Desempeño 37. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
		Desempeño 38. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y



		nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.
	<b>Competencia 9</b> Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	Desempeño 39. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.
		Desempeño 40. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

## 2.6. Cambio de la cultura organizacional

En principio el cambio en la cultura organizacional no es un patrón fácil. La esencia del cambio está en intentar primero que los grupos humanos estén de nuestro lado de acuerdo a las siguientes fases:

### FASE 1

**PREPARACIÓN.-** Para que esta fase se cumpla, el personal debe reconocer que hay problemas ya sea entre miembros propios de la empresa, con clientes o en la estructura de la empresa.

### FASE 2

**DIAGNOSTICO.-** El compromiso desde arriba ya nos indica la necesidad de la actuación por convencimiento.

### FASE 3

**INSTITUCIONALIZACIÓN.-** Debe ser aceptada por la mayoría de los miembros, tener presente el miedo o inseguridad al principio del proceso debe ser considerado normal por los agentes del cambio. Tener a los empleados de nuestro lado implicaría una disminución real del riesgo que todo cambio implica.

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre, lo constituye la “**RESISTENCIA AL CAMBIO**”, este se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos.

Se concluye que:

La propuesta de cultura organizacional que busca fortalecer la gestión en el seno de una Institución Educativa debe estar adecuadamente fundamentada en las teorías de sistemas, de la gestión educativa, de la cultura organizacional y de los diferentes aspectos que influyen en la gestión.

La gestión educativa es un sistema integrado por un conjunto de sub sistemas que buscan aportar a un adecuado proceso educativo que sirva a los estudiantes de su área de influencia. La cultura organizacional es un sistema integrante del sistema de gestión en la Institución Educativa San Luis.

**CAPÍTULO III.: LA PROPUESTA DE  
CULTURA ORGANIZACIONAL PARA  
FORTALECER LA GESTIÓN EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN LUIS DE  
BAGUA GRANDE**

## **CAPITULO III.: LA PROPUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN LUIS DE BAGUA GRANDE**

En este capítulo se presenta la propuesta de cultura organizacional, apoyado en el buen desempeño docente, para fortalecer la gestión en la Institución Educativa San Luis, se presentan sus fundamentos teóricos y sus componentes.

### **3.1. La propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión de la IE San Luis de Bagua Grande**

La propuesta de cultura organizacional comprende desarrollar actividades sostenidas para fortalecer la gestión educativa, tomando como base el buen desempeño docente tanto en la gestión educativa como en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Esta propuesta de cultura organizacional que le otorga formalidad y que garantice su continuidad más allá de los fines de la presente investigación. Lo esencial de la propuesta consiste en el desarrollo de acciones de capacitación permanente, desarrollo de alianzas estratégicas, fortalecimiento de competencias y actividades investigativas, establecimiento de indicadores de desempeño así como las exigencias de buen desempeño establecidas por el Ministerio de Educación.

### **3.2. fundamentos de la propuesta**

#### **3.2.1. Definición de la propuesta.**

La propuesta es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. La propuesta constituye un modelo, reconocimiento que los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.

Una propuesta de cultura organizacional se sustenta en un modelo funcional, es un instrumento que sirve a su propósito en forma adecuada y que deja satisfecho al utilizador. Un buen modelo funcional toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo los detalles superfinos. Por eso, es de suma importancia disponer de un propósito muy claro y preciso antes de comenzar a elaborar el modelo.

### **3.2.2. Fundamentos epistemológicos**

Los hechos, problemas y fenómenos sociales en la práctica educativa en general y del desempeño docente en forma particular, se entienden como construcciones del pensamiento que resultan de las interrelaciones de los seres humanos en un devenir histórico y en el que intervienen muchos factores influyéndose mutuamente. Un modelo de gestión del desempeño docente son realidades sistémicas, por el hecho mismo de ser construcciones humanas que deben ser utilizadas a nivel de la gestión educativa, del desempeño de los profesores en los que se encuentra resistencia al cambio. Para comprender adecuadamente la propuesta del modelo de gestión del buen desempeño docente, es conveniente abordarlas más allá de simplicidad, implica estudiarlas como procesos complejos en los que intervienen múltiples elementos conformantes del todo. Intervienen los aspectos socio culturales de Bagua Grande, de las exigencias de la sociedad actual, la normatividad establecida por el Ministerio de Educación, etc.

La propuesta de modelo de cultura organizacional, apoyado en el buen desempeño docente constituye una representación humana y está orientada a personas, a los docentes de la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande. El hecho de que la propuesta está desarrollada por personas y se dirige a personas lo hace muy complicado y genera opiniones a favor y opiniones en contra. Estos apoyos y resistencias tendrán diferentes manifestaciones e intensidades. Es conveniente considerar que los grupos de docentes tienen sus propias visiones para

gestionar su vida social, así como su desempeño docente y que cuando se promueve cambios en esos modelos habrá resistencia, lo que puede devenir en conflictos y que van a poner en riesgos las propuestas de intervención. Por lo que es importante considerar que la construcción y la aplicación del modelo que vayan a producir beneficios a los estudiantes, deben ser resultados de construcción colectivas y promovidas desde dentro de la comunidad y en la que se toman en cuenta múltiples factores.

Indudablemente que las teorías constituyen constructos que han sido elaborados para pretender explicar o comprender las regularidades en la realidad social. No todos los científicos o investigadores están de acuerdo con los supuestos que pretende la teoría de sistemas, como válidos para comprender la realidad.

Lo que ha sido indicado anteriormente nos permite concluir que entonces posiblemente si entendemos que la propuesta de modelo de cultura organizacional apoyado en el buen desempeño docente es resultado de múltiples interrelaciones, históricamente determinadas estas serán procesos complejos. En la propuesta intervienen factores internos y externos y se abordan como un todo dinámico, históricamente y culturalmente determinado.

### **3.2.3. Fundamentos pedagógicos.**

Un aspecto esencial del modelo se relaciona con el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, lo que se sustenta en los fundamentos del aprendizaje socio cultural, del aprendizaje significativo.

#### **El aprendizaje socio cultural**

El conocimiento es un producto de la interacción social y de la cultura. Aunque es cierto que la teoría de Jean Piaget nunca negó la importancia de los factores sociales en el desarrollo de la inteligencia,

también es cierto que es poco lo que aportó al respecto, excepto una formulación muy general de que el individuo desarrolla su conocimiento en un contexto social. Precisamente, una de las contribuciones esenciales de Lev Vygotsky ha sido la de concebir al sujeto como un ser eminentemente social, en la línea del pensamiento marxista, y al conocimiento mismo como un producto social. De hecho, Vygotsky fue un auténtico pionero al formular algunos postulados que han sido retomados por la psicología varias décadas más tarde y han dado lugar a importantes hallazgos sobre el funcionamiento de los procesos cognitivos. Quizá uno de los más importantes es el que mantiene que todos los procesos psicológicos superiores (comunicación, lenguaje, razonamiento, etc.) se adquieren primero en un contexto social y luego se internalizan. Pero precisamente esta internalización es un producto del uso de un determinado comportamiento cognitivo en un contexto social.

La zona de desarrollo próximo, está determinada socialmente. Se aprende con la ayuda de los demás, se aprende en el ámbito de la interacción social y esta interacción social como posibilidad de aprendizaje es la zona de desarrollo próximo. Este aporte se considera como fundamento para el componente de la capacitación sostenida para los docentes del nivel primario, en la propuesta de modelo.

Otros de los conceptos esenciales en la obra de Vygotsky (1978) según sus propios términos son:

- ✓ La zona de desarrollo próximo: "No es otra cosa que la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema".

- ✓ EL Nivel de desarrollo potencial: es determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con un compañero más capaz.



### **Los principales supuestos de Lev Vygotsky son:**

- ✓ Construyendo significados:
- ✓ La comunidad tiene un rol central.
- ✓ El pueblo alrededor del estudiante afecta grandemente la forma que él o ella "ve" el mundo.
- ✓ Instrumentos para el desarrollo cognoscitivo:
- ✓ El tipo y calidad de estos instrumentos determina el patrón y la tasa de desarrollo.
- ✓ Los instrumentos deben incluir: adultos importantes para el estudiante, la cultura y el lenguaje.
- ✓ La Zona de Desarrollo Próximo:

El aprendizaje significativo.

El aprendizaje durante el desempeño docente.

Cuando los procesos de capacitación resultan exitosa y satisfactoria implicaría que este aprendizaje ha sido significativo y vivencial, debido a que produce satisfacción en los maestros. La satisfacción personal del que aprende garantiza la calidad de esos aprendizajes.

Los elementos que intervienen en este tipo de aprendizaje serían:

- ✓ Compromiso personal, lo que permite aprovechar al máximo los elementos afectivos y cognitivos.
- ✓ Auto inicio y autoaprendizaje, implica que se ha desarrollado la motivación por los aprendizajes en los docentes para mejorar su buen desempeño.

✓ Aprendizaje de calidad, que implica la satisfacción racional del personal docente, satisface las expectativas del Estado, de los estudiantes, de los padres de familia, de la comunidad en general.

Por estas razones, la formación docente ha cobrado importancia en los últimos tiempos, paralelamente con la necesidad de repensar este fenómeno y, como resultado de ello, proponer una reconceptualización o resemantización de términos utilizados a lo largo de la historia de la educación y la formación profesional. En ese sentido, a términos viejos nuevas significaciones. El desarrollo de acciones de capacitación permanente de los docentes constituye un componente esencial para garantizar el buen desempeño docente.

#### **3.2.4. Fundamentos de gestión**

La práctica cotidiana de gestión educativa se caracteriza, entre otros elementos, por la urgencia en la adopción de medidas de política; en nuestro caso particular, las referidas al campo de la formación docente.

Habitualmente sostenemos, que se requiere cuestionar y desestructurar los esquemas, estereotipos y rutinas que se encuentran en la base de las prácticas, para que los docentes puedan reconstruir pautas de su buen desempeño. Al intentar examinar de modo sistemática la práctica de gestión educativa no es más que ser consecuentes con los principios que postulamos para el cambio de las prácticas de los docentes que participan en nuestros programas.

Las características del contexto socioeconómico y cultural, que impacta directa o indirectamente sobre la situación de la Formación Docente en el siglo XXI podrían ser:

1. La globalización inequitativa y excluyente, con imposición de ajustes estructurales.

2. El predominio de la lógica de mercado, donde el trabajo es un bien de uso que se compra al menor precio posible.

3. Entre los principales efectos sociales se ubican: el aumento, al parecer imparable, de la desigualdad, de la pobreza y del empobrecimiento, hasta niveles impensables de miseria; la precarización del empleo; el desempleo abierto o encubierto; la violencia social de todo tipo –no solo simbólica-.

4. El impacto de los nuevos desarrollos científicos y tecnológicos, particularmente de la informática y de la comunicación a través de todos los medios.

5. Las culturas híbridas. Predominio de la imagen sobre el texto escrito, la inmediatez, la pluralidad, la incertidumbre, la sospecha crítica sobre los grandes relatos y sobre la ciencia misma.

6. La valorización de las diversidades, incluidas las étnicas; de la sexualidad; de lo local y regional; de las normas no universales.

7. La emergencia de un nuevo paradigma de desarrollo Humano integral, de una nueva solidaridad y cooperación internacional.

En ese escenario, la formación docente debe considerar:

1. Entendemos por formación, el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas (conocimientos, habilidades, valores) para el desempeño de una determinada función; en este caso, la docente. Tradicionalmente, se otorgó el monopolio de la misma a la formación inicial. Pero la modelación de las prácticas y del pensamiento, así como la instrumentación de estrategias de acción técnico-profesionales operan desde la trayectoria escolar del futuro docente, ya que a través del tránsito por diversos niveles educativos el sujeto interioriza modelos de aprendizaje y rutinas escolares que se actualizan cuando se enfrenta ante situaciones donde debe asumir el rol de profesor. Asimismo, es

sabido que actúa eficientemente la socialización laboral, dado que los docentes principiantes o novatos adquieren en las instituciones educativas las herramientas necesarias para afrontar la complejidad de las prácticas cotidianas. Esta afirmación se funda en dos razones: la primera, la formación inicial no prevé muchos de los problemas de la práctica diaria; la segunda, los diversos influjos de los ámbitos laborales diluyen, en buena medida, el impacto de la formación inicial. En tal sentido, las instituciones educativas mismas donde el docente se inserta a trabajar se constituyen también en formadoras, modelando sus formas de pensar, percibir y actuar, garantizando la regularidad de las prácticas y su continuidad a través del tiempo. Por ello, nos referimos también muy especialmente a la *formación docente continua*, la que se lleva a cabo en servicio, a lo largo de toda la carrera, de toda la *práctica docente*, y debe tomar a esa misma práctica como eje formativo estructurante.

2. Dicha *práctica docente* puede entenderse como una acción institucionalizada y cuya existencia es previa a su asunción por un profesor singular. Frecuentemente se concibe la *práctica docente* como la acción que se desarrolla en el aula y, dentro de ella, con especial referencia al proceso de enseñar. Si bien este es uno de los ejes básicos de la acción docente, el concepto de *práctica* alcanza también otras dimensiones: la práctica institucional global y sus nexos insoslayables con el conjunto de la práctica social del docente. En este nivel se ubica la potencialidad de la docencia para la transformación social y la democratización de la escuela. El mundo de las prácticas permite revisar los mecanismos capilares de la reproducción social y el papel directo o indirecto del docente crítico en la conformación de los productos sociales de la escuela. En tal sentido, es claro que existe una fuerte interacción entre *práctica docente*, *institución escolar* y *contexto* ya que la estructura global del puesto de trabajo condiciona las funciones didácticas que se ejercen dentro del mismo.

Las dimensiones del quehacer docente, en las que se definen aspiraciones respecto a la forma de concebir y vivir la actividad, se resumen:

1. La obligación moral: el compromiso ético que implica la docencia la sitúa por encima de cualquier obligación contractual que pueda establecerse en la definición del empleo. El profesor está obligado al desarrollo, en cuantas personas humanas libres, de todos sus alumnos y alumnas.

2. El compromiso con la comunidad: la educación no es un problema de la vida privada de los profesores, sino una ocupación socialmente encomendada y que lo responsabiliza públicamente. Aquí, se plantea el conflicto entre la autonomía del docente y su responsabilidad ante la sociedad.

3. La competencia profesional: entendida como un dominio de conocimientos, habilidades y técnicas articuladas desde la conciencia del sentido y de las consecuencias de la propia práctica docente. Por ello, la reflexión y análisis de esta constituye un eje estructurante de la formación y profesionalización de los profesores, de acuerdo con los postulados de tendencia hermenéutico-reflexiva.

### **3.3. El desempeño profesional**

#### **3.3.1. Dimensiones compartidas con otras profesiones**

##### **Dimensión reflexiva**

El docente afirma su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La

autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

### **Dimensión relacional**

La docencia es esencialmente una relación entre personas que concurren a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural.

### **Dimensión colegiada**

El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios —los estudiantes— aprendan y adquieran las competencias previstas. Su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación que se advierte en la vida institucional posibilita el trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza.

### **Dimensión ética**

Se manifiesta principalmente en el compromiso y la responsabilidad moral con cada uno de los estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana. En ese contexto, se expresa también en el reconocimiento y respeto de las diferencias y en la elección de los medios empleados. El docente atiende a diversos grupos de estudiantes y se hace responsable por cada uno de ellos, toma decisiones y selecciona estrategias que aplica con arreglo a la misión de la escuela y a los fines del sistema educativo nacional.

### **3.3.2. Dimensiones específicas de la docencia**

#### **Dimensión pedagógica**

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación.

#### **Dimensión cultural**

Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

#### **Dimensión política**

Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirmos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

### **3.4. Fundamentos del buen desempeño docente**

Con el buen desempeño docente se busca:

- ✓ Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos, para referirse a los procesos de enseñanza.
- ✓ Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- ✓ Promover la revaloración social y profesional de los docentes.
- ✓ Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

### **3.5. La propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión.**

#### **3.5.1. Denominación.**

Propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión en la institución educativa San Luis de Bagua Grande.

#### **3.5.2. Descripción**

La cultura organizacional constituye un vínculo que puede favorecer o convertirse en un obstáculo para una adecuada gestión de la institución educativa y además puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. El conocimiento de la cultura organizacional contribuye a generar procesos de mejora continua en los procesos de gestión.

La propuesta de cultura organizacional se fundamenta teóricamente a partir de las cuales se proponen un conjunto de actividades con las que se busca construir un modelo de ser la Institución



Educativa a partir de las prácticas de sus integrantes. En el desarrollo de esta propuesta de cultura organizacional se apoya en la implementación del buen desempeño docente e implica una serie de actividades y acciones tendientes a mejorar la gestión educativa, donde se logre una adecuada comunicación, relaciones interpersonales, educativo, generar un clima institucional agradable, fortalecer la confianza y tolerancia entre los miembros de la institución educativa.

La cultura organizacional es el ambiente en donde uno se desenvuelve, refiriéndome al espacio de trabajo, primeramente para lograr el mencionado clima es importante que se tenga presente la actitud al cambio, en donde exista una comunicación fluida, un trato horizontal, entre los miembros de la institución.

### **3.5.3. Fundamentación**

Cuando todo depende de todos, uno espera del otro y ninguno hace nada. Dentro de una comunidad, cada individuo debe tener su tarea bien delimitada y ejecutarla con perfección. Entonces cada uno hará alguna cosa, y todos unidos harán mucho. Este pensamiento determina en gran medida la cultura organizacional en una institución, pues en la medida que las formas de organizar el trabajo, se fundamenta en un modelo de actuar, en un modelo de Institución y un modelo de servicio.

La presente propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión educativa está fundamentado en la teoría de sistemas, la teoría de la gestión educativa que propone el Ministerio de Educación así como las orientaciones del buen desempeño docente.

La institución educativa es una organización social condicionada por las relaciones entre los docentes. La Teoría de sistema nos ayuda a comprender la gestión como un sistema y que lo integran un conjunto de sub sistemas, uno de esos sistemas lo constituye la cultura

organizacional que a su vez lo conforman varios sub sistemas. Uno de estos sub sistemas lo constituye la comunicación. La comunicación interpersonal es una de las dimensiones de la vida humana, mediante la cual nos realizamos como seres humanos. Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazar  su calidad de vida. Las prácticas que se realizan en estas relaciones constituyen uno de los elementos esenciales para impulsar o limitar el desarrollo humano.

La Institución Educativa San Luis de Bagua Grande. Se le reconoce como un sistema social, donde actúan todos los agentes educativos de manera consiente buscando el logro de objetivos comunes. La Teoría del Sistema Social que Chester I. Barnard expresa en que: “Los individuos de una organización deben ser motivados de la mejor manera para inducirlos a la cooperación y ellos participaran siempre y cuando entiendan que sus propios intereses son compatibles y consistentes con los propósitos de la organización y sobre todo creen que puedan cumplir con las tareas”.

La propuesta de trabajo cooperativo, entiende la cooperación como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros. Se caracteriza por un comportamiento basado en la cooperación, esto es: una estructura cooperativa de incentivo, trabajo y motivaciones, lo que necesariamente implica crear una interdependencia positiva en la interacción de los docentes, director y demás entes educativos, en la evaluación individual y en el uso de habilidades interpersonales a la hora de actuar en pequeños grupos.

Estas teorías se han puesto de relieve en cada uno de los talleres desarrollados posteriormente.

#### **3.5.4. Importancia de la propuesta**

La propuesta de cultura organizacional para fortalecer la gestión educativa permitirá al personal docente sentir se motivado para desarrollar mejores prácticas en su quehacer educativo; ya que compatibiliza sus propios intereses, necesidades y aspiraciones con los propósitos de la Institución Educativa, mediante la adopción de objetivos comunes.

Este proceso facilita una permanente reflexión meta cognitiva del equipo de trabajo para ir introduciendo los correctivos necesarios a fin de asegurar las buenas relaciones interpersonales que conlleven a la optimización de la convivencia institucional y la consecución de los fines organizacionales previstos por la institución educativa.

La necesidad de dar respuesta al problema en la institución que siendo los docentes sujetos de la acción son en la acción misma donde enriquecen la dinámica de los procesos comunitarios y de relaciones interpersonales; es necesario que a través del análisis, el estudio, el apoyo a las transformaciones grupales y colectivas de esta propuesta, que tienen lugar a lo largo del proceso donde el docente se modifique así mismo y a su entorno.

Existe también, una posibilidad más puntual, referida a la vinculación de la investigadora con aspectos particulares de los procesos, al abordaje de temas específicos de interés para los docentes y al desarrollo de talleres, evitando así que las intervenciones se reduzcan a acciones aisladas. Es absolutamente necesario tener una visión de conjunto para articular estrechamente las actividades transformadoras para una institución educativa de excelencia.

### **3.5.5. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Lograr que los docentes de la Institución Educativa San Luis de Bagua compartan una propuesta de cultura organizacional para contribuir a fortalecer la gestión educativa.

#### **Objetivo Específicos**

- ✓ Facilitar un espacio de reflexión en relación a los ejes temáticos abordados.
- ✓ Mejorar el proceso de comunicación entre el director y los docentes.
- ✓ Compartir la visión, misión, valores de la institución educativa.
- ✓ Promover el desarrollo de la autoestima en los integrantes de la comunidad educativa en la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande.
- ✓ Compartir paradigmas pedagógicos actualizados para conducir el proceso de enseñanza aprendizaje que sea un distintivo de la Institución Educativa.
- ✓ Compartir formas de desempeño comunes en la comunidad educativa.

### **3.5.6. Acciones de ejecutar.**

- ✓ Realizar un diagnóstico de los niveles de autoestima utilizando el test de Cooper Smith. Con este test se busca identificar los niveles de la autoestima personal, social, laboral y familiar, que constituyen elementos esenciales para desarrollar una cultura organizacional en la Institución Educativa.

✓ Realizar un diagnóstico de las percepciones de los docentes acerca de la gestión educativa. Para ello se aplicó una encuesta en la que se buscó examinar:

- Acerca de mi trabajo
- Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo
- Sobre liderazgo
- Sobre la organización
- Sobre la gestión educativa en general

✓ Ejecutar actividades de sensibilización entre los integrantes de la comunidad educativa.

- Desarrollo de charlas sobre Cultura organizacional.
- Actividades de difusión relacionadas con la cultura organizacional.
- Reuniones con integrantes de la comunidad educativa.

✓ Realizar acciones de capacitación para construir la propuesta de Cultura de Organizacional. Los contenidos temáticos de estas acciones son:

✓ La cultura organizacional y su importancia en la gestión educativa.

- La comunicación como base de la cultura organizacional.
- La Visión, Misión y valores compartidos en la IE San Luis de Bagua Grande.
- La autoestima y el desarrollo personal.
- Prácticas del buen desempeño docente.

- Construyendo un modelo pedagógico para la IE San Luis de Bagua Grande.

### 3.5.7. Propuesta del desarrollo temático para las actividades de capacitación.

A continuación se presenta un conjunto de actividades de capacitación a ser ejecutadas como parte de la propuesta de cultura organizacional para la Institución Educativa.

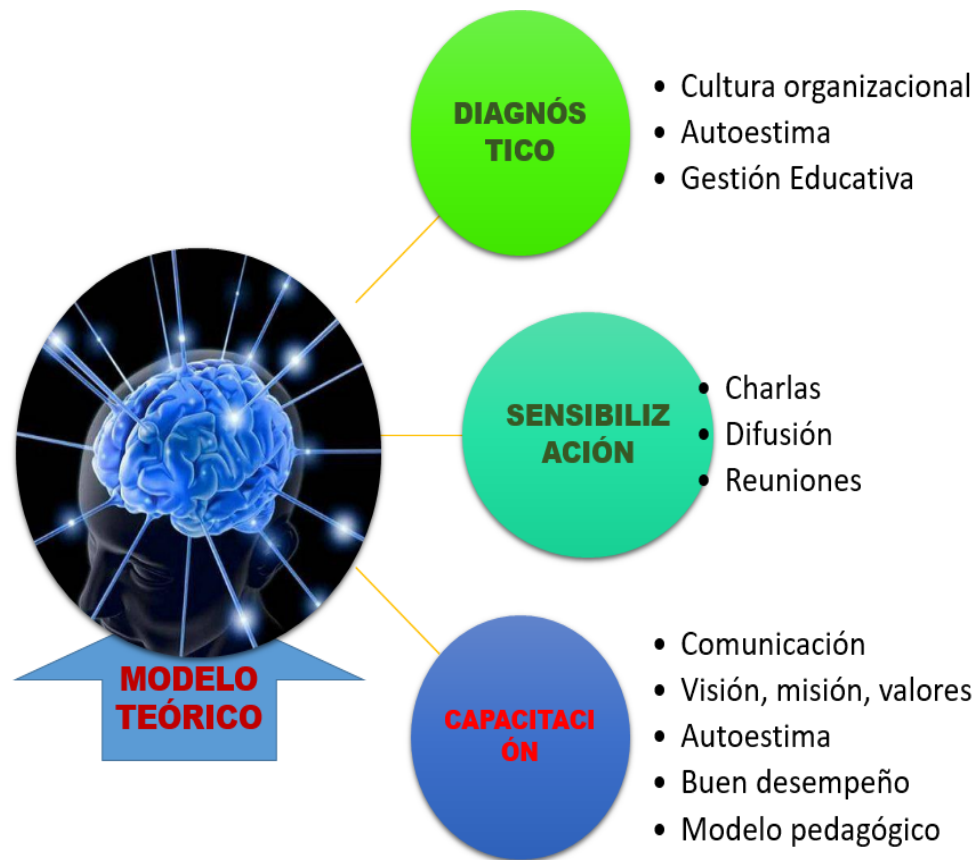
	La Comunicación	Visión. Misión y valores	Autoestima y desarrollo personal	Prácticas del Buen desempeño	Modelo pedagógico institucional
Objetivo	Compartir experiencia de las diferentes formas de comunicación.	Reformular y compartir la Visión, Misión y los valores institucionales.	Desarrollar la autoestima en los integrantes de la comunidad educativa.	Examinar las prácticas del buen desempeño docente propuesto por el MINEDU.	Construir un modelo pedagógico para la IE San Luis de Bagua Grande.
Duración	6 horas	6 horas	8 horas	4 horas	8 horas
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La comunicación en las IEs.</li> <li>✓ Comunicación y cultura organizacional.</li> <li>✓ Cultura organizacional en la IE San Luis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Visión – misión y el compromiso individual.</li> <li>✓ Los valores institucionales.</li> <li>✓ Imagen de la IE San Luis y CO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auto concepto y motivación.</li> <li>✓ Autoestima: componentes y dimensiones.</li> <li>✓ Autoestima y CO en la IE San Luis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buen desempeño directivo.</li> <li>✓ Buen desempeño docente.</li> <li>✓ Buen desempeño y cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelos pedagógicos.</li> <li>✓ Competencias profesionales siglo XXI</li> <li>✓ Modelo Pedagógico y CO.</li> </ul>
Ponentes	Profesores de las Universidades locales y del Ministerio de Educación.				
Metodología	Seminario taller.				
Fecha	Julio 2017	Agosto 2017	Septiembre 2017	Octubre 2017	Noviembre 2017

### 3.6. El modelado de la propuesta

#### 3.6.1. Representación gráfica del modelo teórico de la propuesta.



### 3.6.2. Representación gráfica del modelo operativo de la propuesta.



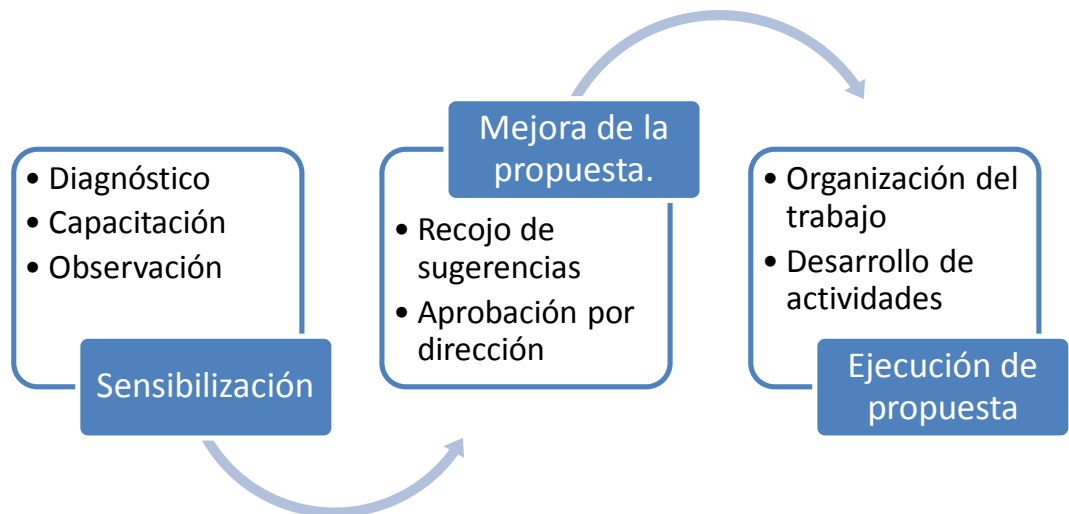
## 3.7. La aplicación de la propuesta

### 3.7.1. Aspectos generales.

La aplicación de la propuesta se ha realizado considerando la primera etapa o la de sensibilización, consistente esencialmente en dos aspectos: realización de un diagnóstico sobre la percepción de la gestión educativa actual así como el desarrollo de la autoestima.

El desarrollo de la propuesta global se realizará cumpliendo con los pasos siguientes:





### 3.7.2. Desarrollo de acciones como parte de la propuesta.

Ligado a la ejecución del diagnóstico se han desarrollado acciones de capacitación centradas en tres aspectos: el desarrollo de la autoestima, la cultura organizacional y el buen desempeño docente. Esto ha implicado la ejecución de actividades de capacitación, reuniones de trabajo con los docentes, las autoridades y personal de la UGEL. Las actividades de capacitación consistió en tres cursos: a) Curso la autoestima y el trabajo docente, b) La cultura organizacional en la Institución Educativa, y c) El desempeño docente.

En el desarrollo de este trabajo ha sido muy importante el apoyo de la Ugel Bagua, personal docente especializado fue el encargado de dictar los cursos y para ello se contó con el apoyo de la plana directiva de la Institución Educativa. Las acciones de capacitación se realizaron entre los meses de junio y octubre.

Como parte del trabajo de investigación se aplicó una encuesta en el mes de abril del 2015 y luego la misma encuesta fue aplicada en noviembre de 2015.

Las acciones realizadas, como parte de la sensibilización, fueron:

**a. Curso la autoestima y el trabajo docente.**

**Objetivo:** Reflexionar acerca de la autoestima de los docentes y sus implicancias en su desempeño en el seno de la Institución Educativa.

**Duración:** 8 horas.

**Fecha ejecución:**

**Contenido:** 16 – 19 junio 2015.

- ✓ Autovaloración y autoestima.
- ✓ Las dimensiones de la autoestima.
- ✓ Implicancias de la autoestima en el trabajo docente
- ✓ Autoestima y reconocimiento social.

**b. La cultura organizacional en la Institución Educativa.**

**Objetivo:** Reflexionar sobre la cultura organizacional en la IE.

**Duración:** 8 horas.

**Fecha ejecución:** 25 – 28 agosto 2015.

**Contenido:**

- ✓ La Cultura organización en la IE N° 16228 “San Luis”.
- ✓ Los componentes de la cultura organizacional.
- ✓ Tipos de cultura organizacional.
- ✓ El maestro y la cultura organizacional.

**c. El desempeño docente.**

**Objetivo:** Examinar los aportes del buen desempeño docente en la IE N° 16228 “San Luis”.

**Duración:** 8 horas.

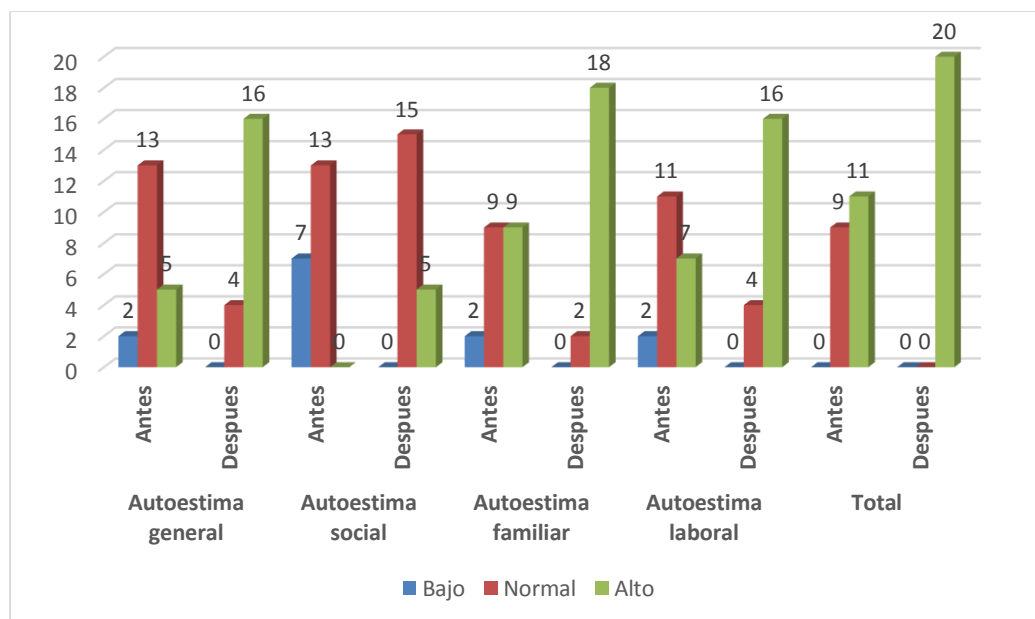
**Fecha ejecución:** 27 – 30 octubre 2015.

**Contenido:**

- ✓ Los problemas en el trabajo del docente en nuestra región.
- ✓ El marco del buen desempeño docente.
- ✓ La calidad del servicio educativo y el desempeño docente.
- ✓ Responsabilidad del maestro y su trabajo en el siglo XXI

### 3.8. Los resultados del diagnóstico

#### 3.8.1. La autoestima de los docentes



Se aprecia que con las actividades de promoción y capacitación iniciales durante casi todo el año 2015, se ha producido una mejora en los cuatro tipos de autoestima que se han examinado.

Se aprecia que en los resultados del test aplicado en el mes de noviembre los niveles de autoestima Bajo se ha reducido a 0. Se han incrementado los valores de los niveles Normal y Alto.

### 3.8.2. La percepción de la gestión educativa.

#### Cuadro N° 7.

#### *Estadísticos antes y después de desarrollo de acciones de capacitación.*

	Acerca de mi trabajo		Relaciones interpersonales y de trabajo		Liderazgo		Sobre organización		En general		Suma total	
	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post
Num Prof.	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Media	10.52	18.19	11.38	18.19	10.48	17.86	10.48	17.76	11.76	17.86	54.62	89.86
Error estándar de la	.642	.298	.399	.235	.699	.295	.716	.194	.683	.261	2.770	.832
Mediana	11.00	18.00	11.00	18.00	11.00	18.00	11.00	18.00	12.00	18.00	59.00	91.00
Moda	11	19	11	19	13	19	12	17	12	17	55	90
Desviación	2.943	1.365	1.830	1.078	3.203	1.352	3.281	.889	3.129	1.195	12.694	3.812
Varianza	8.662	1.862	3.348	1.162	10.262	1.829	10.762	.790	9.790	1.429	161.148	14.529
Rango	10	4	6	4	9	5	10	3	10	5	40	16
Mínimo	5	16	8	16	5	15	5	16	5	15	28	79
Máximo	15	20	14	20	14	20	15	19	15	20	68	95
Suma	221	382	239	382	220	375	220	373	247	375	1147	1887

Los datos contenidos en el cuadro anterior nos permite indicar que:

Las medidas de tendencia central (media, mediana) se han incrementado de modo significativo.

El error estándar de la media ha disminuido.

Las medidas de dispersión se han reducido.

Todo ello nos indica que se ha producido un cambio importante en los cinco indicadores que se han examinado con la aplicación de la encuesta.

Se han abordado un conjunto de experiencias y el procesamiento de datos obtenidos durante la investigación y se concluye que:

- La ejecución de actividades consideradas en la etapa de sensibilización (que comprende actividades relacionadas con el diagnóstico, la capacitación y la observación) han producido cambios importantes en los aspectos relacionados con la autoestima y la visión de la cultura organizacional.

- Los resultados de aplicación del test de autoestima muestran que los niveles de autoestima Bajo han desaparecido. Es importante indicar que la autoestima familiar y laboral se ha mejorado de modo muy significativo.

- En cuanto a la percepción de la cultura organizacional se aprecia que las medidas de tendencia central se incrementan y las medidas de dispersión se reducen.

## CONCLUSIONES

1. El diseño de la propuesta de cultura organizacional y el prototipo aplicado durante la ejecución de la investigación ha contribuido con el desarrollo de la cultura organizacional dentro de la Institución Educativa San Luis de Bagua Grande. Con estos resultados de la aplicación del prototipo la hipótesis queda demostrada.
2. El diagnóstico realizado nos muestra que la carencia de una cultura organizacional formal, y compartida por la comunidad educativa contribuye a las deficiencias en la gestión en la Institución educativa San Luis de Bagua Grande. Una propuesta de cultura organizacional debe ser elaborada con participación de todos los integrantes de la comunidad educativa quienes se comprometen a mantener y desarrollar la propuesta.
3. La propuesta de cultura organizacional debe estar adecuadamente fundamentada en teorías epistémicas como las de gestión educativa, las orientaciones del buen desempeño y una noción compartida del significado de cultura organizacional. La propuesta se asume como un sistema integrado por un conjunto de sub sistemas que buscan aportar a un adecuado proceso educativo que sirva a los estudiantes de su área de influencia. La cultura organizacional es un sistema integrante del sistema de gestión en la Institución Educativa San Luis.
4. Los resultados estadísticos de las encuestas y del test nos indican variaciones importantes generadas por la aplicación del prototipo. Las medidas de tendencia central como la median se incrementa en más del 54% y la media en el 65%. Las medidas de dispersión se han reducido, lo que significa que los aspectos esenciales de la cultura organizacional se homogeneizan y por ende las posibilidades de éxito en la gestión educativa se incrementa. Los cambios en la autoestima y en lo relacionado a la percepción de la cultura organizacional muestran mejoras importantes al ejecutar las actividades consideradas en la etapa de sensibilización de la propuesta.

## RECOMENDACIONES

1. Lo complejo de los problemas que se presentan en la Institución Educativa requiere de investigaciones que contribuyan a comprender las causas que motivan estos problemas. Es fundamental el desarrollo de nuevas investigaciones para proponer soluciones a los problemas que tiene la Institución Educativa y como resultado de esas investigaciones se propondrán las medidas correctivas.
2. La propuesta debe ser mejorada de modo permanente asumiendo los resultados del monitoreo que se obtengan en la ejecución de las actividades consideradas como parte de la propuesta. La validez de la propuesta nos invita a compartir esta propuesta de cultura organizacional con otras Instituciones Educativas de la Región.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Adams y Yoder (1985). *El liderazgo efectivo para las mujeres y los hombres*. Norwood, Nueva Jersey: Ablex.
2. Anderson, D. Ackerman, L. (2002): *Más allá de la Gestión del Cambio*. Estrategias avanzadas para los líderes transformacionales de hoy. San Francisco, Jossey - Bass / Pfeiffe.
3. Álvarez Gonzales, M. y Bisquerra Alzina, M. (Dir.) (1998) Manual de orientación y tutoría. Barcelona, España: CISSPRAXIS, S. A.
4. Ansión Juan; Villacorta Ana María. (2004) Para comprender la Escuela pública desde sus crisis y posibilidades. Fondo editorial PUCP. LIMA.
5. Ary, D. y otros. (1993), *Introducción a la Investigación Pedagógica*. (4ta. Edición) México: Ed. Mc Graw Hill.
6. Aracena García Sergio, Ercida Ramos Lené (2007) Análisis de la percepción del clima institucional según el personal docente de los centros educativos del Distrito Educativo 06-04 La Vega Oeste. PUCMM.
7. Arteaga (2008). "Grado de relación entre el liderazgo. Las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional Víctor Andrés Belaunde de Trujillo" – Perú.
8. Arredondo (2008) "Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mallorca Soto", Lima – Perú.
9. Birgin, A. (1995) Viejas y Nuevas tensiones en el trabajo docente. Serie documentos de investigación N°187, FLACSO.
10. Bonhome, C. (2004). La empatía. [Documento en línea], disponible en [www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm](http://www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm).
11. Cabrera, M. (2004). La Comunicación y la Administración de Conflictos: Implicaciones para el Sector Minero. Lima: Cooperación y Asociación Labor.



12. Cabrera, M. (2006). Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis: las industrias extractivas y las crisis sociales. Lima: Cooperación y Asociación Labor.
13. Campo Ladero María Jesús (2003) Relaciones interpersonales: valores y actitudes de los españoles en el nuevo milenio. Centro de Investigaciones sociológicas. España.
14. Cáceres, P. (2007) *Administración Estratégica*. Barcelona: Ed. Ariel.
15. Casimiro, W; Almeida, L. y Blanco, S. (2008) *Administración Educativa*. Perú: Ed. Abedul.
16. Casas y Echevarría (1999).“*Clima Organizacional*” en el Centro de Salud “Manuel Bonilla” (DISA I Callao/Red Bonilla-La Punta), Perú.
17. Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
18. Chiavenato I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ta. ed). Editorial Mc. Graw Hill. México.
19. Collao, O. (2006) *Administración y Gestión Educativa*. (5ta edición) Facultad de Educación de la UNMSM. Programa de Profesionalización Docente. Perú.
20. Contreras, B. (2005) *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
21. Cornejo; R. y Redondo, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media*. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. [Documento en línea]. Disponible en [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249)
22. Estanqueiro António. (2006) Principios de la comunicación interpersonal. Para saber tratar a las personas. Narcea Editores. Madrid.

23. Figueroa, G. (2007) *Impacto de la Motivación y el Desempeño Laboral de los Empleados de Unidad de Atención y Prevención de la Violencia de Fiscaliza del Distrito Nacional*. República Dominicana: Universidad del Caribe.
24. Flórez, R. (1999). *Evaluación Pedagógica y cognición*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
25. Franco, V. (2005) "*La Autoestima del Profesor*". Editorial: SM Ediciones, Madrid.
26. Gardner, H. (1983). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*, New York: Basic Books. La segunda edición fue publicada en Gran Bretaña por Fontana Press.
27. García Lizano Nidia y otros (2002) *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica.
28. Gerard, K y Koch, S. (1997) *Resolución de conflictos en las escuelas*. Módulo I, Apéndice d. Ed. Granica. Barcelona. España
29. Gulik, L. (1999) *Desempeño Laboral*. Colombia: Ed. Mc Graw-Hill.
30. López Fernández Tiberio (2003) *Como humanizar las relaciones interpersonales*. Sociedad de San Pablo. Bogotá.
31. MINEDU Marco del buen desempeño docente.
32. MINEDU Marco del buen desempeño docente.
33. Nérice, I. (2005) *Introducción a la supervisión escolar*. Buenos Aires: Ed. Kapeluz.
34. Ortega, G. (2006) *Gestión Educativa*. Colombia: Ed. McGraw-Hill.
35. Poggi, Frigerio, Graciela; Margarita; AGUERRONDO, Inés y TIRAMONTI, Guillermina (1995) *Las instituciones educativas*. Cara y Ceca. Troquel. Buenos Aires.

36. Selltiz, C. Y otros. (1980) Metodología de la investigación en las relaciones sociales, cap. 1 y 2. Riapl, Madrid.
37. Toro Álvarez, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Colombia: CINCEL Ltda.
38. Uría María Esther. (2001) Estrategias didáctico organizativas para mejorar los centros educativos. NARCEA. Madrid.
39. Villa Sánchez, A. Y Villar Angulo, L. (Coords). (1992). Clima organizativo y de aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de medida. Bilbao, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
40. Wiemann Mary (2011) La comunicación en las relaciones interpersonales. Editorial UOC Comunicación y Sociedad. Aresta. España.

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 1. Encuesta a Profesores.

### ENCUESTA.

Estimado integrante de la Comunidad Educativa:

Las preguntas que se proponen a continuación servirán para la obtención de información que se utilizará en el trabajo de Tesis de Maestría denominada: **“PROPUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN LUIS DE BAGUA GRANDE”**.

Por lo que le pedimos su colaboración para responder las preguntas y de antemano le agradecemos su colaboración.

**La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo).** Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

### ACERCA DE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de responsabilidades.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

2. Me gusta mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

3. Me siento preparado para desempeñarme en el puesto de trabajo.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

4. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

## **SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO**

1. Las relaciones interpersonales, entre los miembros de mi Área de trabajo, son cordiales y abiertas:

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

2. Las relaciones interpersonales, entre todos los integrantes de la Institución Educativa, son cordiales y abiertas:

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

3. Mis compañeros y yo estamos de acuerdo en que nuestro trabajo es para que los estudiantes reciban una buena educación.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

4. En la Institución Educativa nos apoyamos entre todos.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

## SOBRE LIDERAZGO

1. Observo que mi superior siempre me pide sugerencias para mejorar el trabajo.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

2. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

3. Siento confianza con mi superior.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>



## SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. El PEI ha sido elaborado con la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

2. Me siento comprometido para alcanzar las metas propuestas en el PEI.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

3. Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

## EN GENERAL

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

2. Mi Institución Educativa es un buen lugar para trabajar.

Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	Más o menos en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

Jaén, septiembre 2015.

## ANEXO Nº 2. Test sobre autoestima a docentes.

### HOJA DE RESPUESTAS

Estimado Profesor, te solicitamos selecciones la alternativa que estimas conveniente en la lista de afirmaciones siguientes. Esta información será útil para conocer el nivel de autoestima de los profesores de la Institución Educativa. Muchas gracias por tu tiempo.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: \_\_\_\_\_ SEXO:  Masc  Fem

EDAD: \_\_\_\_\_ FECHA DE APLICACION: \_\_\_\_\_

		SI IGUAL QUE YO	NO DISTINTO O A MI
1	Paso mucho tiempo soñando despierto(a).		
2	Estoy seguro(a) de mí mismo(a).		
3	Deseo frecuentemente ser otra persona.		
4	Soy simpático(a).		
5	Mi familia y yo nos divertimos mucho juntos.		
6	Nunca me preocupo por nada.		
7	Me da "vergüenza / temor" mostrar a otros mi trabajo.		
8	Desearía ser más joven.		
9	Hay muchas cosas acerca de mí mismo(a) que me gustaría cambiar si pudiera.		
10	Puedo tomar decisiones fácilmente.		
11	Mis amigos(as) lo pasan bien cuando están conmigo.		
12	Me incomodo (enojo) en casa fácilmente.		
13	Siempre hago lo correcto.		
14	Me siento orgulloso(a) de mi quehacer diario.		
15	Tengo siempre que tener a alguien que me diga lo que tengo que hacer.		
16	Me toma mucho tiempo acostumbrarme a cosas nuevas.		
17	Frecuentemente me arrepiento de las cosas que hago.		
18	Soy popular entre la gente.		
19	Usualmente en mi familia consideran mis sentimientos.		
20	Nunca estoy triste.		

21	Estoy haciendo el mejor trabajo que puedo.		
22	Me doy por vencido(a) fácilmente.		
23	Usualmente puedo cuidarme a mí mismo(a).		
24	Me siento suficientemente feliz.		
25	Prefiero compartir con personas de menor nivel que yo.		
26	Mi familia espera demasiado de mí.		
27	Me gustan todas las personas que conozco.		
28	Me gusta cuando mi Profesor me pide algo.		
29	Me entiendo a mí mismo(a).		
30	Me cuesta comportarme como en realidad soy.		
31	Las cosas en mi vida están muy complicadas.		
32	Los demás casi siempre siguen mis ideas.		
33	Nadie me presta mucha atención en casa.		
34	Nunca me regañan.		
35	No estoy progresando en mi trabajo o en mis labores habituales como me gustaría		
36	Puedo tomar decisiones y cumplirlas.		
37	No estoy conforme con mi sexo.		
38	Tengo una mala opinión de mí mismo(a).		
39	No me gusta estar con otra gente.		
40	Muchas veces me gustaría irme de casa.		
41	Nunca soy tímido(a).		
42	Frecuentemente me incomoda el trabajo.		
43	Frecuentemente me avergüenzo de mí mismo(a).		
44	No soy tan bien parecido(a) como otra gente.		
45	Si tengo algo que decir, usualmente lo digo.		
46	A los demás "se la agarran" conmigo.		
47	Mi Familia me entiende.		
48	Siempre digo la verdad.		
49	Mi Profesor me hace sentir que no soy gran cosa.		
50	A mí no me importa lo que me pase.		
51	Soy un fracaso.		
52	Me siento incómodo fácilmente cuando me regañan.		
53	Las otras personas son más agradables que yo.		
54	Usualmente siento que mi Familia espera más de mí.		
55	Siempre sé qué decir a otras personas.		
56	Frecuentemente me siento desilusionado(a) en el trabajo, o con los quehaceres diarios		
57	Generalmente las cosas no me importan.		
58	No soy una persona confiable para que otros dependan de mí.		