

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA POSTGRADO REGIONAL LA PAZ

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR



TESIS POSTGRADO

**El Clima Organizacional en la Escuela Superior de Formación de
Maestros “Bautista Saavedra”**

POSTULANTE: HERNÁN VARGAS TANCARA

TUTOR: DR. RAÚL GUSTAVO EIDD AYALA

LA PAZ – BOLIVIA

2012

DEDICATORIA

Con mucho abnegación y respeto a Dios, a mis padres (+), que desde el altísimo, me guía y que me dan un norte en mi vida.

A mi esposa, por brindarme apoyo y soportado estos años de sacrificio.

A mis queridos hijos: Tania, Erwín, Dennis y Mary Luz; por el apoyo incondicional y que iluminan mi camino.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Amazónica de Pando, por brindarme la oportunidad de fortalecer y enriquecer mi formación académica.

A mis docentes en la Maestría de Educación Superior, por su sabia orientación, compartir sus conocimientos y apoyo en la preparación del presente trabajo

Asimismo a mis compañeros de estudios, colegas de trabajo, amigos, por su permanente y sincero aliento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I PROBLEMÁTICA	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Consecuencias	4
1.3. Comportamiento	5
1.4. Naturaleza de la investigación	6
1.5. Formulación del problema	7
1.5.1. Problema general	7
1.5.2. Problema específico	7
2. CAPITULO II OBJETIVOS	8
2.1. Objetivo general	8
2.2. Objetivo específico	8
2.3. Justificación	9
2.4. Delimitación de la investigación	9
2.5. Marco contextual	10
2.5.1. Ubicación geográfica	10
2.5.2. Política de estructura organizativa	10
Realidad económica	10
2.5.3. Realidad socio cultural	11
2.5.4. Realidad académica	12
2.5.5. Principios y valores institucionales	12
2.5.6. Principios filosóficos	12
2.5.7. Valores	13
3. CAPITULO III SUSTENTO TEORICO	15
3.1. Antecedentes	14
3.2. Administración	14
3.3. Gestión	18

3.4. Un pasado a un presente en la administración educativa	20
3.5. La administración educativa	21
3.6. Gestión educativa	22
3.6.1. ¿Qué es la gestión educativa?	23
3.7. Diferencia entre administración educativa y gestión educativa	24
3.8. La gestión educativa estratégica	25
3.8.1. Los desafíos del presente que construyen futuro	25
3.9. De la administración educativa a la gestión educativa estratégica	26
3.10. Proceso de gestión y administración	28
3.10.1. Planificación	28
3.10.1.1. Planeamiento de la tarea educativa	29
3.10.2. Organización	30
3.10.2.1. Enfoque integral y sistémico de la organización	30
3.10.2.2. Estructura organizativa	31
3.10.3. Integración, ejecución y dirección	34
3.10.3.1. Integración	32
3.10.3.2. Ejecución	32
3.10.3.3. Dirección	33
3.10.3.4. Principios de dirección	35
3.10.4. Control y evaluación	35
3.10.4.1. Control	35
3.10.4.2. La evaluación	36
3.10.4.3. La evaluación institucional en el nuevo enfoque	46
3.10.4.4. Dimensiones de la evaluación institucional	37
3.11. Gestión y calidad educativa	38
3.11.1. La cultura de la calidad	39
3.11.2. La innovación	40
3.11.3. El manejo y trato del recurso humano	40
3.12. Clima organizacional	41
3.12.1. Características del clima organizacional	42
3.12.2. Funciones del clima organizacional	43

3.12.3. Importancia de la cultura y del clima organizacional	44
3.12.4. Diferencia entre cultura y clima organizacional	45
4. CAPITULO IV DISEÑO METODOLÓGICO	46
4.1. Hipótesis de la investigación.....	47
4.1.1. Formulación de la hipótesis.....	47
4.2. Variables.....	47
4.2.1.1. Variable independiente.....	47
4.2.1.2. Variable dependiente	47
4.3. Operacionalización de variables	48
Topología de la investigación	48
Técnicas	49
Instrumentos y herramientas	50
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	51
BIBLIOGRAFÍA	52

INTRODUCCIÓN

Cada vez es más común que los directivos de las organizaciones muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan fundamentalmente la conducta de los empleados o trabajadores.

En toda sociedad las organizaciones son imprescindibles, nos rodean por todas partes y tienen un impacto significativo en la vida del hombre. Dada la importancia que representan para el ser humano, éste a través del tiempo ha realizado diversos estudios e investigaciones para encontrar la manera de tener organizaciones más productivas, más competitivas y más eficientes. En este sentido, es importante recalcar que el estudio de las organizaciones es bastante complejo, por tratarse de entes muy dinámicas y en constante evolución.

De ahí que surjan conceptos tales como “el clima organizacional”, que no es otra cosa que el ambiente, que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes.

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de alta gerencia con respecto a la calidad, debido sobre todo, al impacto que por su calidad, se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de la gerencia, ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y por consiguiente, como el valor más importante que debe presidirlas actividades de la alta gerencia.

La calidad pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en el que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos de todos sus empleados. Esto sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura y clima de las organizaciones y en las estructuras de las organizaciones, por consiguiente, a comprender los pasos a dar para lograr que la calidad llegue a ser estrategia competitiva por excelencia, sintetizada en la gestión de la calidad.

Este trabajo presenta el diagnóstico del clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, derivado de las observaciones y experiencias adquiridas a través de nuestra experiencia laboral en diferentes instituciones educativas,

además de que se tomó en consideración que la institución tiene setenta y cinco años, operando y hasta la fecha no se ha realizado un estudio formal de este tipo.

Cada una de las diferentes fases o partes, no se constituye un documento terminado, mas pretende generar discusión y construcción de nuevos conocimientos que estén ligados a la práctica del que hacer educativo, o sea tiende a mejorar el presente trabajo en base al proceso del desarrollo de la misma.

El acceso a la información de fuentes primarias debe ser el resultado del trabajo de formación personal del participante, por lo que, el presente trabajo se constituye en una guía.

Este primer paso, abarca el desarrollo de investigación en la administración de direcciones de instituciones superiores y sus mayores exponentes y la conceptualización de la administración que pretende establecer el trabajo del investigador dentro de la gerencia educativa.

En este sentido el presente trabajo de investigación está dividido de la siguiente manera:

El capítulo I, hace referencias de la caracterización y planteamiento del problema de investigación.

El capítulo II, se caracteriza en el planteamiento de los objetivos.

El capítulo III, se encuentra el sustento teórico.

El capítulo IV, Hace referencia al diseño metodológico, que están insertos la hipótesis, variables, la Operacionalización y la topología de la tesis.

CAPÍTULO 1. PROBLEMÁTICA

1.1. Antecedentes

La presente investigación, presentada en el campo socio educativo va dirigida a todos los docentes, directivos y profesionales, como quiera que actualmente, la educación siga manteniendo criterios tradicionales en el campo de la gestión y administración, sin duda alguna, existe preocupación en muchos docentes y directivos para mejorar el proceso.

La administración de la educación es un sistema abierto a su medioambiente, que es la sociedad. Una institución educativa es un sistema complejo conformado por subsistemas parciales que interactúan y se interrelacionan y en el que se influyen mutuamente: los agentes y sujetos de la educación, la estructura formal, los recursos, la organización informal, los diferentes papeles y status, el ambiente interno y externo, las presiones sociales, el mercado, la tecnología, las leyes y los reglamentos, así como los objetivos expresados como expectativas de la sociedad.

Desde esta perspectiva, está investigación es el resultado de experiencias adquiridas en el campo administrativo, para que se pueda difundir y hacer extensivo a docentes y directivos de educación superior.

Esta nació de las experiencias vividas, tales como que las personas que conformamos la institución solo permanecemos en ella el tiempo estrictamente necesario para no ser sancionados administrativamente, y que muchos tenemos otros trabajos o compromisos con actividades que poco o nada tienen que ver con el trabajo educativo.

Además, la convivencia entre los que formamos parte de la institución se restringe cada día más. Esto, aunado a los planes de estudio reticulares, han propiciado probablemente, en conjunto con otros factores, un ambiente que no favorece el ámbito académico, al compromiso que cada quien siente por poner en alto el nombre de la institución y la posibilidad de poner el mejor de los esfuerzos por lograr metas superiores a las logradas hasta hoy.

Esta realidad, en la administración de la Escuela Superior “Bautista Saavedra”, para los docentes ha generado dependencia en las decisiones de los directivos. Es más no se ha trabajado en equipo con la participación de los diferentes estamentos o elementos de una

nueva cultura y clima organizacional de la comunidad educativa, los docentes han trabajado de manera individual.

1.2. Consecuencias

Las condiciones políticas y económicas de un país definen el medio ambiente de las organizaciones y para ajustarse a éste, deben efectuar cambios en su interior, de manera que la respuesta sea inmediata y adecuada a las modificaciones externas.

Los cambios internos de las organizaciones deberán ser tanto en tecnología como gerencial y de su capital humano; estos cambios están directamente relacionados con lo que es el Clima de trabajo en la organización.

El Desarrollo Organizacional parece ser uno de los métodos principales para ayudar a las Organizaciones a ajustarse al cambio acelerado. Bennis (1999), afirma que el Desarrollo Organizacional se basa en tres proposiciones: La primera es la hipótesis, el segundo, el cambio del clima de las mismas y finalmente la tercera se requiere la conciencia social del personal en las organizaciones, ya que es esencial en el mundo actual.

Una alternativa adecuada para lograr el cambio en las organizaciones es el uso del **Desarrollo Organizacional**, entendiéndose éste como una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de alternativas organizacionales dentro de un mundo cambiante.

De esta manera resulta apropiado conocer primeramente cuál es el Clima Organizacional de la institución bajo estudio, para que a partir de este diagnóstico se pueda definir la mejor estrategia a seguir y que permita modificar el Clima, particularmente en la institución Bautista Saavedra

Aunado a lo anterior, es común observar ausentismo, impuntualidad, comunicación deficiente, poca confianza, lealtad, entre los directivos y los subordinados, lo que hace suponer que el clima organizacional desfavorable sea su causa principal.

Esta realidad, en la administración de la Escuela Superior “Bautista Saavedra”, para los docentes ha generado dependencia en las decisiones de los directivos. Es más no se ha trabajado en equipo con la participación de los diferentes estamentos o elementos de una

nueva Cultura y Clima Organizacional de la comunidad educativa, los docentes han trabajado de manera individual.

1.3. Comportamiento

En sí los administradores dejan marcas profundas en la vida de las personas, a medida que trata con ellas y con sus destinos en las organizaciones y al tiempo que su actuación influye en el comportamiento de los clientes, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas. Los directivos no muestran algunas características y comportamientos, para favorecer un trabajo de compromiso con la institución y que exista un clima organizacional

Favorable, de parte de los directivos hacia sus subordinados. Así se puede rescatar, alguna característica de esta página, para un buen comportamiento: <http://www.miaulavirtual.com.mx>

(2006)

- o Es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada;
- o Necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.;
- o Precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc.; que jerárquicamente están en posiciones iguales, inferiores o superiores a la suya;
- o Requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, en tanto es el responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientación;
- o Tiene que tratar con eventos internos (dentro de las instituciones) y externos (ubicados en el entorno ambiental); necesita ver más lejos que los demás pues debe estar identificado con los objetivos que la institución pretende alcanzar por medio de la acción conjunta de los integrantes de la organización;
- o Es agente de cambio y transformación de la organización, conduciéndola por nuevos rumbos, métodos, procesos, objetivos, estrategias y tecnologías;
- o Es un agente educador, en el sentido de que con su dirección y orientación modifica los comportamientos y actitudes de las personas;

- o Es un agente cultural en la medida en que con su estilo de administración, modifica el clima y la cultura organizacional existente.

La administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, con el menor costo, esfuerzo y tiempo.

1.4. Naturaleza de la investigación

El estudio del devenir histórico de la disciplina administrativa permite adquirir conciencia histórica y social de este campo disciplinar. Asimismo, entender porque en el siglo XXI se requiere comprender que el fenómeno organizacional demanda interdisciplinariedad.

Es necesario que el fenómeno organizacional esté como el objeto de estudio de este campo disciplinar. Se entienda que es complejo y por ello requiere para su comprensión de la mirada de distintas ópticas y perspectivas teóricas, diversas disciplinas como la sociología, la psicología, la antropología, la filosofía, etc.

El comprender que la administración no es un cúmulo de recetas que puedan ponerse en práctica sin reflexión, el desarrollo organizacional requiere de personas con habilidades para el trabajo en equipo. La administración es un conjunto de conocimientos de cómo lograr resultados en las organizaciones, mismas que buscan con esto las organizaciones lucrativas, cómo conseguir mayores beneficios económicos; en las organizaciones asistenciales, cómo proporcionar una mejor ayuda y atención; en una institución educativa, cómo conseguir que las personas participen y trabajen en equipo, compromiso, amor a la institución; cómo lograr mayor número de afiliados, y que el desarrollo del recurso humano alcance niveles de productividad, cooperación y eficiencias en sus tareas encomendadas.

El papel de los administrativos es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el trabajo sea eficiente y competitivo.

En efecto, los directores en la actualidad siguen practicando una administración y gestión clásica, sin implantar nuevos enfoques, respetando la cultura y el comportamiento organizacional para una administración y organización con eficiencia.

De acuerdo a las consideraciones señaladas anteriormente las causas pueden ser diversas; sin embargo, el sistema educativo plantea, una institución educativa autónoma en la que los

directores se conviertan en líderes democráticos que organicen, dinamicen e impulsen la transformación educativa incentivando la toma de decisiones en forma participativa y democrática. En esta medida, es fundamental destacar una administración democrática de los diferentes estamentos de la comunidad educativa de manera coordinada, la toma de decisiones de forma conjunta, a trabajar en equipo sin escatimar el esfuerzo, con el objeto, de fortalecer el desempeño docente.

1.5. Formulación del Problema

1.5.1. Problema general

¿Cuál será el clima organizacional, en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, para fortalecer el desempeño del docente, cuando está sujeto a la gestión y administración?

1.5.2. Problemas específicos

Problema Específico 1. Falta de un diagnóstico del Clima Organizacional

Problema Específico 2. Se desconoce el nivel de participación y compromiso del personal docente con la institución.

Problema Específico 3. No se conoce la percepción por parte del personal acerca del Clima Organizacional.

Problema Específico 4. No existen propuestas formalmente planteadas acerca de mejoras en el clima organizacional

CAPÍTULO II. OBJETIVOS

PROBLEMÁTICA		OBJETIVOS	
Problema general	¿Cuál será el clima organizacional, en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, para fortalecer el desempeño del docente cuando está sujeto a la gestión y administración?	Objetivo general	Conocer el clima organizacional, para fortalecer el desempeño docente, en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, para mejorar en la gestión y administración.
Problema secundario “1”	Falta de un diagnóstico del Clima Organizacional	Objetivo específico “1”	Diagnosticar el clima organizacional, como uno de los factores determinantes para fortalecer el desempeño docente.
Problema secundario “2”	Se desconoce el nivel de participación y compromiso del personal docente con la institución.	Objetivo Secundario “2”	Analizar el nivel de participación y compromiso con la institución de parte del personal docente
Problema secundario “3”	No se conoce la percepción por parte del personal acerca del Clima Organizacional.	Objetivo Secundario “3”	Definir y describir el perfil del clima organizacional, percibido por el personal de la institución.
Problema secundario “4”	No existen propuestas formalmente planteadas acerca de mejoras en el clima organizacional	Objetivo específico “4”	Presentar las propuestas estratégicas de cambio que se requieran, para mejorar el desempeño docente en la gestión y administración eficiente, considerando los resultados.

Fuente: Elaboración propia

2.1. Objetivo general

Conocer el clima organizacional, para fortalecer el desempeño docente, en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, para mejorar en la gestión y administración.

2.2. Objetivos específicos.

- ü Diagnosticar el Clima Organizacional, como uno de los factores determinantes para fortalecer el desempeño docente.
- ü Analizar el nivel de participación y compromiso con la institución de parte del personal docente
- ü Definir y describir el perfil del clima organizacional, percibido por el personal de la institución.
- ü Presentar las propuestas estratégicas de cambio que se requieran, para mejorar el desempeño docente en la gestión y administración eficiente, considerando los resultados.

2.3. Justificación

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima; así, se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Lo anterior permitirá al administrador ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que pueda administrar la organización lo más eficazmente posible.

De esta forma, se concluye que una investigación como esta se justifica por la necesidad de considerar suficientemente relevante la información que de él se deriva, en el nivel organizacional en aspectos tales como: la planeación estratégica, organización, ejecución y control de las actividades y objetivos programadas, en la generación y difusión de la visión, en la evaluación del propósito y en la planeación de actividades que busquen mejorar la imagen dentro de la organización.

2.4. Delimitación de la investigación

El presente trabajo de investigación se fundamentará en gestión y administración institucional, en la exploración, descripción, análisis e interpretación del Clima Organizacional en el personal docente como empleados en la Escuela Superior de Formación Docente “Bautista Saavedra de Santiago de Huata del distrito educativo de Achacachi. En un tiempo aproximado de un año y como población se tomará en cuenta a todo el personal docente.

2.5. Marco contextual

2.5.1. Ubicación geográfica.

La institución formadora de maestros se encuentra ubicada en la localidad de Santiago de Huata, provincia Omasuyos, departamento de La Paz; queda a una distancia de 113 Kms. Desde la sede de gobierno. La Población se sitúa entre las orillas del lago sagrado Titicaca y la cadena de serranías de Qhapiki; La institución se ubica exactamente en el declive del cerro llamado Parik'uchu. Las características geofísicas mencionadas hacen que el temple climatológico sea moderado, favoreciendo la humedad requerida para la vegetación benigna que ofrece el ambiente del lugar.

2.5.2. Política de estructura organizativa.

El diseño Curricular base acreditado por el Ministerio de Educación que estaba organizado en seis semestres de formación docente, actualmente es de sistema anualizado a cinco años con la nueva ley 070. De acuerdo a la estructura curricular en vigencia, la carga horaria por módulos abarca 80 horas; total hacen 3600 horas, durante los cinco años. Del total de horas se distribuyen de la siguiente manera: 560 horas llegan a cubrir la parte de práctica docente e investigación que el estudiante realiza en las distintas unidades educativas; 2640 horas

destinados a cubrir el avance teórico en las aulas y 400 horas corresponde al currículo complementario, el cual es optativo en su elección para reforzar las áreas que así lo necesiten.

La estructura del Diseño Curricular Base está organizada por ámbitos, los cuales corresponde a:

1. Áreas de formación general
2. Área de práctica docente e investigación
3. Área de formación especializada
4. Áreas de formación personal
5. Áreas del currículo complementario

2.5.3. Realidad económica

La institución se autofinancia con ingresos económicos propios por el cobro de diversos rubros, como ser el derecho de la matriculación de estudiantes, exámenes de grado, venta de valores para la obtención de certificados de egreso e historial académico, por la emisión de certificados globales, legalización de certificados, contrato de alquileres, venta de productos agrícolas y otros ingresos menores. Por otra parte la institución necesita gestión financiera, para captar recursos económicos a través de organizaciones no gubernamentales para la construcción de ambientes físicos y equipamientos.

Se estima que se recauda anualmente un monto aproximado de Bs. 259.000, cuyos ingresos van destinadas a cubrir los gastos de servicios no personales, materiales y suministros, activos reales, la implementación de proyectos y actividades de carácter curricular, es decir que los montos recaudados por la caja de la institución son y serán distribuidos para la implementación de proyectos en los diferentes ámbitos, administrativo institucional, académico e infraestructura, equipamiento y social de acuerdo a la priorización de actividades que demanda esta institución. Pero por supuesto que los ingresos económicos son insuficientes como para cubrir todas las necesidades, particularmente de infraestructura y de equipamiento, por lo que se hace constar que es conveniente canalizar proyectos de financiamiento externo.

2.5.4. Realidad socio cultural

La comunidad de la escuela superior se identifica por ser un grupo heterogéneo en cuanto a la procedencia, es decir, que los estudiantes, docentes y personal administrativo provienen de diferentes contextos socio cultural, distintas provincias, regiones y departamentos. Sin embargo, la práctica cultural y filosófica es común en ellos, características que contribuyen el desarrollo de la cultura aimara y quechua.

Santiago de Huata, localidad que cobija la Escuela Superior de Formación docente “Bautista Saavedra”, se caracteriza por ser una población bilingüe; particularmente, los pobladores son aimara hablantes. Los estudiantes también lo son.

Además, es indiscutible que en la región se practica los usos, costumbres, tradiciones y creencias que responden a la cosmovisión y la filosofía propias de la cultura. Recordando que la escuela superior persigue la política de la expansión de educación intra e intercultural y plurilingüe, pues con todas las características comunes del cuerpo docente, administrativo, estudiantes y las experiencia culturales de la población, se potencia los principios y valores de la institución comunitaria.

2.5.5. Realidad académica

Los resultados alcanzados por los estudiantes son satisfactorios según los cuadros de acreditación de la gestión 2009 y 2011, con un menor porcentaje de segundas instancias y reprobados, tendientes a mejorar la adquisición de competencias científicas, tecnológicas y sociales necesarias para integrarse en el campo laboral de una manera satisfactoria y al servicio de la niñez y juventud en proceso de formación integral.

El pensum académico que orienta la formación docente en los diferentes niveles y especialidades, se desarrolla sobre el Diseño Curricular Base de 2002, en el caso de educación inicial, primaria; Las especialidades de nivel primaria y secundaria, tienen propios diseños contruidos para cada especialidad y verificadas por el Ministerio de Educación.

2.5.6. Principios y valores institucionales

La Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra” de Santiago de Huata se enmarca en el pedagógico de educación intra-intercultural, científica, tecnológica, productiva

y comunitaria, con lineamientos curriculares específicos que van orientados a una práctica pedagógica equilibrada entre la práctica y la teoría.

En la parte práctica se motiva a los estudiantes a obrar con justicia, sabiduría y racionalidad, cada vez que se presenta un problema, una situación comunicativa, un conflicto cognitivo o cualquier otra actividad curricular o extracurricular; en la parte teórica se propicia rescatar los saberes locales de trascendencia ancestral, de esta manera poder contribuir al desarrollo del pluralismo cultural y el ejercicio ideológico personal y social comunitario.

El trabajo comunitario (ayni y mink'a), como práctica de una educación con igualdad de derecho y justicia social, guiada por los principios de solidaridad, reciprocidad y comunitaria, en permanente búsqueda de apertura a todos los pensamientos que incidan en la unidad del país.

2.5.7. Principios filosóficos

Los principios en los que se fundamentan son:

- Práctica de valores de trabajo comunitario, reciprocidad, solidaridad, redistribución.
- Formación docente equidistante principalmente en la producción pecuaria, intelectual y tecnológica
- Desarrollo de la capacidad de liderazgo moral en el nuevo profesional en el marco de la justicia, el consenso colectivo y la equidad.
- Respeto mutuo interpersonal, intercultural y de lenguas

2.5.8. Valores

- **En lo moral**
 - Honestidad, responsabilidad, igualdad, ético, etc.
- **En lo Social**
 - Solidaridad, equidad, tolerancia, justicia social, reciprocidad y armonía
- **En lo cultural**
 - Inclusión, el ayni, el mink'a, complementariedad, interculturalidad y multilingüismo.

CAPÍTULO III. SUSTENTO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, ha surgido tan rápido desde principios de siglo. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XXI.

Una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elabora para conseguir determinados objetivos.

Con el presente trabajo de investigación, permite estudiar a partir de un nuevo enfoque, las bases generales de la administración educativa, sobre la base de las dimensiones esenciales para la gestión educativa. El enfoque sistémico de la administración y los diferentes conceptos y categorías del nuevo marco conceptual de la administración, una segunda se trata de explicar los componentes y etapas que configuran el proceso de gestión y una tercera, plantea el nuevo modelo de gestión educativa con eficiencia. Gestión estratégica, gestión integral, liderazgo que se desarrolla a partir de un nuevo enfoque de acuerdo a las nuevas exigencias que plantea el nuevo sistema educativo.

3.2. Administración

Según (Druker 2003: 34) la administración tiene varias acepciones, según el ámbito de acción. Sin embargo como ciencia la administración estudia las organizaciones y la forma en que estas son gestionadas.

Etimológicamente, el vocablo administración proviene del latín ADMINISTRATIO, que significa acción de administrar: Deriva de “ad” y “ministrare” que significa conjuntamente “servir”. Lleva implícito en su sentido una actividad cooperativa, tiene el propósito de servir.

Por otra parte “Administración” proviene del prefijo latino “AD” = a, hacia y “MINISTRARE” servir, dar, aplicar, o sea ambos términos equivale a: servir a, dar o aplicar a, significando que la acción ha de estar al servicio de alguien. (Ramírez, Mario, 1999: 63)

Según, (Koontz; 2000:56) es posible analizar a la administración como una disciplina y como un proceso. Como disciplina, es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos teorías, etc. Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores que deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Por tanto, la administración es la conducción racional de actividades esfuerzos y recursos de una organización, resultado algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento. La administración desde las tres dimensiones disciplina (ciencia) y proceso (técnica), creatividad y habilidad (arte).

Puede ser diferenciada de la siguiente manera:

Como ciencia: Busca la comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad.

Como técnica: Opera los objetivos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforma.

Como arte: Es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño, utiliza el talento humano como la expresión o contemplación, tener carisma, mucha creatividad y habilidad.

Sin la técnica, las explicaciones de la ciencia queden a nivel teórico, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de la instrumentación que realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

Asimismo, (Pereira, 1997:45), sostiene que la administración es ciencia fáctica, tiene un objeto real del mundo de la cultura (las organizaciones). Es técnica porque se implica aceptar la existencia de medios específicos utilizables en la búsqueda de funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Es técnica con su bagaje de principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

(Chiavenato 1999: 231) en su obra, plantea la siguiente diferenciación entre ciencia y técnica en la administración.

CIENCIA		TECNICA
Investiga y explica		Opera y transforma (no explica)
Se nutre de hipótesis, teorías, leyes, modelos y postulados		Contiene reglas, normas y procedimientos
Campos	Explicativo Aporta al conocimiento necesario para que la técnica pueda operar y transformar	Realimenta el campo de evaluación de la ciencia, informándole las áreas de aplicación donde se encuentra impotente con el actual grado de conocimiento
	Evaluación (De la explicación de sus explicaciones) Realimenta el campo explicativo guiándolo en la redefinición o profundización del nivel de explicación científica.	
Dimensiones		Dimensiones
a) Histórica		a) Técnicas
b) Presente		c) Técnicas tradicionales
d) Futura		b) Técnicas futuras

Fuente: Elaboración propia

De esta manera una definición acertada, es que la administración, es una ciencia social compuesta de principios, técnica, prácticas y arte, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar.

Por lo tanto cuando se habla de administración siempre se debe pensar en la persona. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos de seres humanos y sus sistemas deben estar regidas por normas que tengan base: no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanentemente si tal factor se menosprecia. La administración establece un sistema de labor conjunta. Cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente según su participación en el logro de los objetivos comunes.

En consecuencia administrar implica:

- Tomar decisiones

- Adecuar medios a fines
- Armonizar conductas humanas al servicio de la organización
- Actuar en contacto inmediato, con la realidad social.

A continuación se presenta otras definiciones de administración que se recopiló de diferentes textos y experiencias los cuales nos ayudaran a tener un concepto más claro sobre el tema:

- Administración es el conjunto de mecanismos que regulan la conducta institucional y los servicios públicos”
- Administración es la toma de decisiones y su aplicación es un proceso distintivo compuesto por: Planeación, Organización, Ejecución y control que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos”
- Administrar es el conjunto de esfuerzos cooperativos en procura de objetivos comunes”
- Administración es la organización diseñada, para la ejecución de tareas”
- La administración es el medio por el cual una cierta organización toma decisiones y realiza determinadas acciones con vistas a alcanzar las metas que se ha impuesto”
- La administración es la ciencia que se ocupa de toda actividad que responde a un fin u objetivo común de todos los integrantes de un grupo, mediante un proceso predeterminado que conjugue medios materiales, hombres y sistemas existentes en la sociedad.

En el caso del presente trabajo de investigación, trataremos de conceptualizar a la administración como todo proceso de optimización del tiempo, recursos, energías, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios a quienes la institución tiene que servir satisfactoriamente.

En consecuencia administrar es crecer, desarrollar, ir hacia adelante, producir con calidad moral, técnica, arte, empresarial y productiva en base a las acciones planificadas y organizadas. Por tanto la administración se convierte en un acto importante en nuestros tiempos debido a que la acción de administrar es utilizada en todo momento, desde los

cotidiano; por ejemplo cuando se administra recursos económicos del hogar, hasta acciones sistemáticas planificadas al campo institucional , industrial, religioso, militar, educativo, etc.

3.3. Gestión

Hay quienes identifican la gestión con administración hasta considerarla sinónimos, Gestión es nada más que la conducción y acción racional de las actividades de una organización.

Según, (Callisaya, 2009: 45), manifiesta que: hace 25 años no se hablaba de gestión esta actividad estaba separada en las actividades distintas, así como la planeación, la administración. El modelo separaba la acción de diseño y la acción de ejecución, realizados en espacios distintos y por personas distintas, dicha división planeación-acción, hoy no tiene validez conceptual.

Consiguientemente, se integran ambos procesos en la noción de gestión, hoy se habla de gestión integral porque: considera todas las actividades implicados en la marcha cotidiana de la organización. Articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la organización.

Por otro lado se puede mencionar muchos conceptos así por ejemplo:

- Capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.
- La capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.
- Gestión es la administración de organizaciones de producción de bienes y servicios lo que es completamente viable en las organizaciones educativas, para buscar niveles de eficiencia y eficacia en la administración de una organización y se constituye en un factor definitivamente contribuyente a una mayor eficiencia y eficacia y equidad.

Las definiciones presentadas pueden darnos a entender alguna categoría encarnadas en la educación que es necesario entenderlas, así.

La educación es considerada una actividad institucional por tanto es susceptible de ser administrada en base a los elementos teóricos y técnicos que proporciona la teoría administrativa.

La educación en razón de su amplitud y complejidad se concibe como un sistema, por tanto viable analizarla y administrarla con el aporte metodológico de la teoría de sistemas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. Ella articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales

- b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno
- c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas
- d) principios útiles para la acción
- e) múltiples actores, en múltiples espacios de acción
- f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas

3.4. Un pasado a un presente en la administración educativa

Hasta no hace demasiado tiempo era común que las autoridades de la enseñanza definieran sus tareas utilizando el concepto de administración educativa.

Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las instituciones educativas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración.

Esta notable coincidencia entre una teoría predominante y una práctica habitual reforzó, y aún refuerza, la simplicidad y naturalidad con la que se define a la administración escolar como “...las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios”. (IIPE Buenos Aires – UNESCO www.iipe.buenosaires.org.ar)

Sin embargo, tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo -teórico-práctico- de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal. El “síndrome burocrático” (Ibídem.), es decir las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna a su vez, el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros, desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio.

La renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de

rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias. Para ello es necesario desarmar o de construir este pasado aún muy presente de la organización escolar de corte administrativista, y confrontarlo con las nuevas formas organizativas que se vienen proyectando.

Revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará, por un lado, detectar y analizar sus puntos neurálgicos, así como las premisas y las creencias sobre las que se basa; y, por otro, ponerse en condiciones de reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se le presentan actualmente a los sistemas educativos. Se expondrá el modelo de la administración escolar señalando siete supuestos básicos que explican tanto sus fortalezas como sus debilidades, finalizando con una conclusión sobre su impacto central sobre el estado actual del sistema educativo.

3.5. La administración educativa.

La administración en educación es tan antigua como la educación misma, tanto como teórica como práctica, sin embargo muy poco se ha escrito al respecto.

Según (Lucas, 1999:26) “la administración educativa es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprenden los responsables de una institución educativa, para posibilitar el logro de los propósitos institucionales con participación plena y activa de la comunidad educativa, tiene, como objeto centrar la organización alrededor de los aprendizajes de los estudiantes. Su desafío es dinamizar procesos y la participación de los actores que intervienen en el proceso educativo”

Por tanto: en el campo educativo, el concepto de administración es un proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

“La administración en materia educativa, no se limita a los aspectos materiales y de recursos, si no a la eficiencia de la educación como tal: en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada (saber, saber hacer y ser)” (Palladino, 1999: 33.)

Para lograr el nuevo paradigma de la administración, deben surgir necesariamente nuevas configuraciones caracterizadas por una alta especialización de los recursos humanos y por la

conformación de equipos dinámicos y descentralizados que trabajen en forma creativa e innovadora con el objeto de lograr excelencia.

Hecho el análisis, se puede llegar a definir la administración educativa como:

- Un conjunto de funciones, normas disposiciones y tendencias para organizar la vida de un centro educativo, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa social.
- Un proceso para integrar recursos y coordinar actividades interdependientes, en busca del cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones educativas.

3.6. Gestión educativa

Según, (Palladino, 1999:34), con la gestión se “tiende a promover al mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos, económicos, políticos, sociales, etc. (Callisaya, 2009: 35) También se refiere a la previsión de las acciones que permiten que una institución cumpla con los objetivos que se propone”

Consiguientemente, en el ámbito de la administración educacional se recurre a la gestión para definir la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa quienes deben llevar adelante, en forma eficiente, una serie de acciones para manejar proyectos y planes de la institución educativa, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, la gestión educativa es el conjunto de procesos teóricos, practica integradas horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. También se puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales.

Por consiguiente, la gestión educativa es un saber de síntesis, capaz de lograr conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en 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.

También, la gestión educativa es la multi-disciplinariedad de saberes pedagógicos gerenciales y sociales, que es la práctica de aula, de dirección, de inspección de evaluación, juicios de

valor integrados en decisiones técnicas, principios útiles para la acción, múltiples actores en múltiples espacios de acción, también es en temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas.

3.6.1. ¿Qué es la gestión educativa?

¿Cómo puede ser definida la gestión educativa? Para comprender las múltiples acepciones del término *gestión*, se han propuesto los siguientes términos: pilotaje de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. ¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa?

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones.

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “*management*” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa (Callisaya, 2009: 65) "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. 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 las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la

labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

3.7. Diferencia entre administración educativa y gestión educativa

Las escuelas de pensamiento y los tratadistas de la ciencia administrativa han llegado a definirla administración en términos de organización y de manejo de recursos y materiales. En los últimos años, por efecto de la modernización y del desarrollo teórico de la administración, se ha considerado el concepto de gestión como sinónimo de administración y esto ha creado cierta confusión entre ambas ideas.

A continuación se define la diferencia de los conceptos de administración educativa y gestión educativa.

La administración en materia educativa, no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino de alcanzar a la eficiencia de la educación como tal: en lo externo debe responder a las necesidades de la sociedad y de la economía y en lo interno a la formación alcanzada de saber, saber hacer y ser.

Por lo expuesto la administración educativa es un proceso para integrar recursos y coordinar actividades interdependientes en busca del cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones educativas.

Por otro lado la gestión educativa tiende a promover el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos pedagógicos.

Como se observó con anterioridad, los términos de administración y gestión educativa guardan mucha relación. El primero de ellos es más amplio y se refiere a todo un sistema en el que se integra varios elementos, con el propósito de organizar y lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional; por otro lado la gestión por su parte, se refiere a la acción de llevar adelante lo planificado.

En otras palabras, se puede entender la gestión como la “acción y el efecto de administrar” o como la acción principal de la administración, es decir, gestión y administración son términos complementarios y deben ser entendidos como parte de un proceso integral.

En resumen, se puede decir que administración es el conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complejo de personas y tecnología funcione adecuadamente y sin problemas; y

gestión, es la habilidad de conjugar criterios dispersos (misión, visión, planificación, actividades, etc.) que permitan logar los resultados esperados.

3.8. La gestión educativa estratégica

3.8.1. Los desafíos del presente que construyen futuro

Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones educativas es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. La caracterización anteriormente detallada, a través de siete rasgos ha servido para identificar las debilidades del viejo modelo.

En el siguiente cuadro, el propósito es comenzar a delinear los principales rasgos de identidad del modelo apoyado en la concepción de gestión educativa.

Esquema comparativo entre los modelos de la administración educativo y de la Gestión Educativa

<i>Administración educativa</i>	<i>Gestión educativa</i>
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesional
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Elaboración propia

3.9. De la administración educativa a la gestión educativa estratégica

El modelo de la administración educativo, ha estado funcionando durante un siglo. En ese lapso ha obtenido éxitos gigantescos e inocultables que dan brillo internacional a los educadores y a los administradores. La presencia de la escuela en los más apartados contextos geográficos tal vez haya sido el primer y más importante elemento de identidad nacional para varias generaciones de educandos.

Hemos estado acostumbrados a trabajar con el estilo de la administración educativo. Esto se verifica en la forma en que se ha construido el sistema educativo, y que se tradujo en los textos, en las estructuras, en las prácticas, en los cursos de formación orientados a administradores y educadores, y en la concepción de prácticas educativas que tenían que seguir al pie de la letra cuestiones decididas por otros en otra parte, pero fundamentalmente, cuestiones administrativas con baja presencia de lo educativo.

Si a principios de los años sesenta alguien hubiera expuesto ante directivos y autoridades de la enseñanza, algunas características de la sociedad de fines de siglo, habría sido escuchado con gran incredulidad. (IIPPE Buenos Aires – UNESCO www.iipe_buenosaires.org.ar) ¿Quién podría imaginarse en aquella época que la velocidad del cambio tecnológico iba a volver obsoletas las tecnologías en menos de dos años? ¿Alguien hubiera dicho que los educandos iban a pasar la misma cantidad de horas ante un televisor que frente a un maestro? ¿Y que podrían ver en vivo y en directo el informativo, el mundial de fútbol, la MTV de Estados Unidos, un programa infantil de Walt Disney y el desarrollo de un conflicto bélico desde el propio campo de batalla como pasó en la Guerra del Golfo? ¿Se hubieran imaginado el impacto cultural que tuvo la caída del Muro de Berlín? ¿O tal vez hubiera sido creíble la revolución acaecida en las relaciones y éticas familiares?

Hace 25 años, los administradores no tenían urgencias de una transformación educativa porque aún eran incipientes los impactos de una globalización que luego cuestionaría todos los supuestos sobre los que se levantan las prácticas cotidianas de los educadores y de los administradores. No había un sentido de premura por cambiar los supuestos con que estaba organizada la educación ni, menos aún, por transformarlos.

Consiguientemente, estos años transcurridos, la mayoría de los países latinoamericanos tendieron a desatender las funciones de configuración del sistema para centrarse en las rutinas

de prestación del servicio. El resultado fue que, a raíz de los profundos cambios en las estructuras macro sociales, el sistema educativo ingresó en un acelerado proceso de desconfiguración derivado de la pérdida de eficacia de las previsiones existentes, la persistente incapacidad para modificarlas, la ausencia cada vez más evidente de espacios colectivos de construcción y, lo que es más grave aún, la inexistencia de escenarios a todo nivel, en los que se debatan las cuestiones prioritarias sobre la calidad, equidad y pertinencia de los aprendizajes.

Reflexionar sobre cuáles serían los indicadores relevantes para monitorear el logro en la equidad de la educación, hizo emerger progresivamente la necesidad de iniciar cambios y reformas en varios aspectos de las organizaciones escolares.

Más aún, el estado actual de la calidad y equidad de la educación en América Latina muestra la urgencia de transformar el sistema educativo buscando nuevas formas de organizarlo y dirigirlo.

A lo largo de esta década, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio (Braslavsky, 1996). Dicho proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina de mejoramiento en la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos educativos, especialmente en instituciones superiores.

Esto implica no sólo reconocer la descentralización como movimiento nacional sino también los diferentes esfuerzos locales por promover la profesionalización docente, la apertura de espacios locales para la articulación de políticas, y el fortalecimiento de los institutos educativos como unidad básica de decisión/operación del sistema y de las políticas educativas.

Todas estas tendencias, tanto las macro sociales como las intra-educativas, tienen efectos recíprocamente potenciados de cuestionamiento de las prácticas y las reflexiones generadas en los distintos niveles del sistema. Estas nuevas y más complejas auto-observaciones sobre el sistema educativo han contribuido a delimitar más claramente cuáles son los problemas y dilemas en el modelo de organización de la educación que ha estado vigente hasta ahora.

3.10. Procesos de gestión y administración

“El proceso de gestión es el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de las acciones educativas” Marca, Barrientos y otros (1999: 36)

Por consiguiente esto genera dentro de un buen clima organizacional, por ello los procesos de gestión se dan en tres áreas básicas: Institucional, pedagógica y administrativa.

Es importante y hasta imprescindible resaltar que los procesos de gestión están estrechamente relacionados entre sí y no pueden ni deben darse sin la otra, lo que resalta la integralidad de cada una de ellas. Se puede afirmar con seguridad que no se podría conducir acertadamente un centro si no se realiza adecuadamente estos procesos.

Destacar que los procesos de gestión educativa se dan en diferentes niveles de concreción, así es exclusivo de la dirección de una institución o entes jerárquicos, sino de todos ellos, tanto de directores como de profesores y comunidad general.

3.10.1. Planificación

La planificación educativa es un tema muy desarrollado por lo que se puede encontrar una amplia gama de bibliografía al respecto, ya sea por la metodología aplicada o el enfoque (previsión de mano, demanda social, relación educación rendimiento, cantidades globales, planificación integral, planificación participativa, indicativa, estratégica, etc.)

“La planificación consiste en la determinación de los objetivos estableciendo políticas que permitan determinar el curso de acción concreta a seguir, fijando los principios que la orientan” (Apaza Felicidad y otros, 2000 : 21)

Consiguientemente, la que bien podría aplicarse en procesos institucionales más amplios. La planificación también “puede sintetizarse como el proceso de ordenamiento racional sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales” (Alvarado Otoniel, 2000: 63)

Dicho autor plantea algunos principios de la planificación educativa, que es de mucha importancia y es como sigue:

- § **Racionalidad**, ya que responde a una secuencia lógica fruto del raciocinio del planificador.
- § **Previsión**, el planeamiento es realizado para el futuro, en base a información.
- § **Universalidad**, el plan debe contener de manera integral las actividades de las diversas áreas o unidades orgánicas de la institución.
- § **Unidad**, como la necesidad que toda entidad debe tener un plan único que oriente su desarrollo integral, armónico y coordinado, es decir, sistémico.
- § **Flexibilidad**, con el propósito de adaptarse con facilidad según varíen los sucesos.
- § **Continuidad**, ya que es un proceso permanente de previsión, ejecución y revisión constante.

3.10.1.1.Planeamiento de la tarea educativa

Se visualiza la planificación como un proceso institucional y deliberado, mediante el cual una colectividad busca racionalizar recursos, preparar decisiones y llevar a cabo la acción educativa prevista, con óptimos resultados, la que trata de prever el futuro y no predecirlo.

Para la cual se determina ámbitos dentro de la planificación, se establece una diferencia entre el planeamiento educativo propiamente dicho y el planeamiento académico.

Para desarrollar una buena planificación se debe plantearse y el contestarse interrogantes como:

¿Qué está pensando?	¿Qué se quiere hacer?	¿Cómo se va hacer?	¿Con quienes se va hacer y a quienes va dirigido?	¿Con que se va hacer?	¿Cuándo se va hacer?	¿Dónde se va hacer?
Elaboración de un diagnóstico de lo que ocurre, reconocer la situación real, las necesidades, las expectativas y los problemas que se detectan	Alternativas de acción, que se sustenta en otras interrogantes ¿Por qué se va hacer? Origen y fundamentación de la idea. ¿Para qué se va hacer? Formulación de los propósitos objetivos o metas.	Actividades y metodologías para alcanzar los objetivos propósitos o metas.	Actores sociales, que participan en su elaboración y destinatarios.	Recursos, materiales es para llevar a cabo la acción.	Ubicación o el tiempo.	Previsión para el uso del espacio.

Fuente: Elaboración propia

El presente cuadro no pretende ser una propuesta cerrada, más bien, un proceso de reflexión, que permite al administrador/ gerente clarificar ideas, tomar decisiones y plantear, con un sustento teórico y experiencias empíricas adecuadas.

3.10.2. Organización

Es el transcurso del tiempo el concepto de organización fue cambiada y se volvió compleja a medida que las ciencias sociales y la administración proporcionaron nuevas teorías y enfoques, las que influyeron en las formas de organización y funcionamiento de los centros educativos.

3.10.2.1. Enfoque integral y sistémico de la organización

Este enfoque propone el desarrollo de una gestión educativa institucional, democrática y participativa.

(Antonorsi, 1998:33), menciona que un enfoque adecuado de organización, reconoce que es “Un sistema complejo en la cual interactúan diversas variables: los objetivos y estrategias, la estructura organizativa, los recursos humanos que conforman la organización, sus sistemas y procesos, el estilo gerencial y los mecanismos de decisión y participación, los valores y la cultura de la organización, los recursos y las habilidades resultantes de la organización como Conjunto”

Hay quienes plantean que el enfoque sistémico de una organización está dado por la interrelación e interdependencia de cinco subsistemas resumidas en el siguiente cuadro.

SUBSISTEMAS				
Razón de ser: Proporciona las orientaciones con los siguientes aspectos.	Tecnológicos: Incluye el conjunto de medios técnicos utilizados en los procesos educativos y distingue dos:	Estructural: Formaliza la especialización y la coordinación de las actividades:	Psicosocial: Constituidos por fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas dentro la organización	Gerencial: Implica:
. Los propósitos . Los valores a favorecer . Las zonas de	. Recursos materiales: edificio, equipos, instrumentos, etc. . Recursos técnicos requeridos en las	. El organigrama . La descripción de las tareas . Los procedimientos	. Motivación y rendimiento . Status y roles .Clima institucional	. Planificación .Implementación . Evaluación .Resultados

servicio y los sujetos para las cuales trabaja . Los servicios que ofrece	tareas: conocimientos, habilidades, métodos, procedimientos, procesos de trabajo y otros	y reglamentos . Los mecanismos formales de coordinación y comunicación.	.Fenómenos de grupo .Liderazgo y la influencia . Conflictos .Comunicaciones informales	anticipados . Recursos
--	--	--	---	---------------------------

Fuente: Re- Elaboración propia en base a: Antonorsi; (Procesos de gestión)

3.10.2.2. Estructura organizativa.

La estructura, es referida al conjunto de trabajo expresamente establecido para facilitar al logro de los objetivos, la que comprende la división del trabajo en unidades organizativas y puestos, la jerarquía de la autoridad y las líneas formales de comunicación.

La estructura organizativa establece niveles de participación: **directivo**, constituido por representantes docentes, estudiantes y la comunidad educativa con capacidad de decisión y definición de políticas institucionales, encargadas de organizar y dirigir de manera consensuada para garantizar el cumplimiento de los objetivos y el **clima del trabajo** propicios; **operativas o de ejecución**, responsable de realizar acciones, para la cual conforma equipos de trabajo con capacidad de decisión y responsabilidad diferente a los directivos y las **instancias de participación**, configuran espacios y momentos donde se viabilizan los principios que asume la gestión, es donde se toma las decisiones y planifica, estos espacios pueden ser: asambleas, reuniones, cabildos, etc.

3.10.3. Integración, ejecución y dirección.

Hay quienes tratan la integración, ejecución y la dirección como componentes diferentes dentro del proceso de gestión.

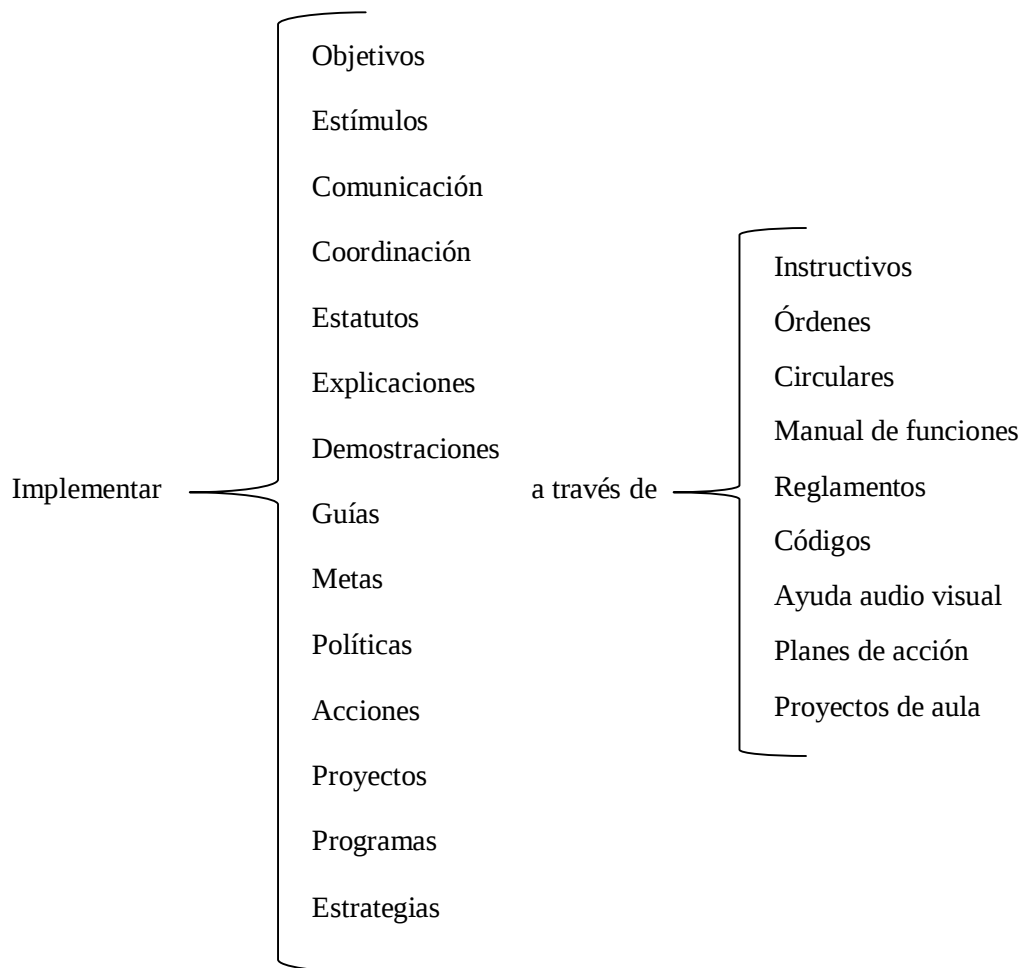
3.10.3.1. Integración

“La función de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que ocupan los puestos de la estructura” (Apaza, Felicidad y otros, 2000: 23)

Por tanto es evidente esta función que se desarrolla en el ámbito de la dirección.

3.10.3.2.Ejecución

Es la etapa en la que se pone en marcha o funcionamiento (parte dinámica del proceso de gestión), lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas. Ejecutar es desempeñar algo con arte y propósito definido. Es un proceso integrado de comunicación, participación, coordinación y mantenimiento de buenas relaciones humanas, así como el asesoramiento y supervisión en las tareas y actividades planificadas.



Fuente: Elaboración propia

Ejecutada la planificación y diseño de la organización, se ponen en acción todas las actividades determinadas en función de dirección y operación. Así, la dirección surge como una necesidad de trabajo.

3.10.3.3.Dirección

Es la capacidad para dirigir grupos, dinamizar el funcionamiento institucional y es ejercida mediante la influencia personal sobre los sujetos, sobre los que realiza determinada acción, para que debidamente orientados y conducidos realice en forma entusiasta sus funciones, es una actividad importante cuyo tratamiento ha dado lugar a la formación de un conjunto de conocimientos y tratamientos que se denomina como la “teoría de la decisiones” la que implica: la comunicación, la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones.

Los directivos deben evidenciar características y contar con una serie de habilidades y cualidades personales a saber.

CARACTERISTICAS	HABILIDADES Y CUALIDADES PERSONALES	
• La personalidad que manifiesta • La competencia profesional • La causa que representa, enarbolado las aspiraciones e inquietudes de su personal • Los principios y los valores que practica	. Capacidad para tomar decisiones . Habilidad para supervisar y controlar . Habilidad para despertar entusiasmo . Capacidad de liderazgo . Carácter emprendedor y entusiasta . Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes . Imaginación, iniciativa e inteligencia	. Capacidad para expresarse con claridad . Disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas . Habilidad para apreciar oportunidades . Comprensión de los demás (empatía) . Trabajar en equipo . Imparcialidad . Habilidad para mantenerse firme (seguridad en sí) . Capacidad para promover y adaptarse a los cambios. . Deseo de superación (ambición perseverancia)

Fuente: Reelaboración en base a: Alvarado, Otoniel: gestión educativa, enfoques y procesos

Es evidente que los requisitos son muchos y la enumeración anterior no las agota.

3.10.3.4.Principios de dirección

El desarrollo de algunos de estos principios es considerado como técnicas directivas que son utilizadas en los procesos de gestión.

ü **Armonización de metas:** debe procurar integrar las demandas de cada estamento en la entidad organizacional, puesto que cada grupo de personas tiene metas distintas, así los empleados tienen como meta el éxito en el ejercicio y desarrollo personal.

ü **Compatibilización de objetivos:** Busca armonizar las metas personales (el bien estar) con las metas institucionales (producción), con el fin de hacer más efectiva la entidad.

a) Principio de motivación

Una buena comprensión de las necesidades humanas y un cuidadoso sistema de estímulos consentirá elevar la moral de los trabajadores expresada en actitudes positivas como:

POSITIVAS	NEGATIVAS
- o Satisfacción - o Optimismo - o Cooperación - o Cohesión - o Compromiso - o Aceptación de objetivos - o Buena voluntad - o Identificación - o Lealtad - o Acatamiento y otras.	- o Insatisfacción - o Pesimismo - o Oposición - o Desunión - o Desinterés - o Rechazo de objetivos - o Desgano - o Escepticismo - o Deslealtad - o Resistencia, desacato, etc.

Fuente: Elaboración propia

La generación de actitudes positivas y negativas en los trabajadores, se relaciona generalmente con el manejo de los siguientes elementos motivadores.

FACTOR	SATISFACCIÓN	INSATISFACCIÓN
Reconocimiento	Alimenta el ego en razón de los servicios o tareas realizadas	Desconocimiento de la capacidad, desdeña los estímulos
Trato	Digno - comprensivo	Indigno – arbitrario
Ascenso	Por mérito, igualdad de oportunidades.	Preferencias, privilegios, prejuicios
Participación	Mayores oportunidades, nuevas responsabilidades	Negar posibilidades de participación
Aprendizaje	Trabajo como oportunidad educativa Jefes y compañeros de quienes aprenden	Rutina y monotonía Imposibilidad de aprender algo mas o de alguien
Comunicación	Eficaz, permanente y organizada.	Incomunicación
Condición de trabajo	Saludables y seguras	Insalubres, inseguras, incómodas.

Fuente: Alvarado, Otoniel: gestión educativa

b) Principios de liderazgo

“Ser líder es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, de carear talento, voluntad y habilidades **gerenciales** y administrativas. Si los directivos guían a sus subalternos,

solo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que estos trabajen al máximo de sus capacidades. Por el contrario, mediante la aplicación de principios de liderazgo será posible inducir o persuadir a todos con celo y confianza en su experiencia o habilidad, con honradez e intensidad en la ejecución del Trabajo” (Alvarado, Otoniel, 2000: 108)

Por consiguiente el líder interviene sobre las personas mediante la persuasión, la exhortación, la estimulación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta, la publicidad, etc.

Por otro lado se puede diferenciar el jefe del líder, mientras la primera se establece con orden, mando, norma, autoridad formal, etc. en cambio el segundo se muestra con persuasión, adhesión, consenso y autoridad informal, lo que nos lleva a determinar, que lo ideal sería, que todos los jefes o directivos fueran líderes.

3.10. 4. Control y evaluación

Se consideran dos elementos que van juntos, pero por aspectos metodológicos y de concepción los separamos en su tratamiento.

3.10.4.1. Control

El control “.....consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado, con fines de retroalimentación. En otras palabras, el objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir” (Alvarado, Otoniel, 2000: 158)

Por consiguiente para efectuar un eficiente control es necesario una serie de requisitos: el control debe **reportar necesariamente** desviaciones de una manera oportuna la fidedigna, debe ser **económico**, debe ser **comprensible**, debe **asegurar la acción correctiva**, debe ser **objetivo** (exactos y evidentes), debe ser **flexible** (no rígidos en los planes o las normas), el control debe ser **proyectivo** (orientarse hacia el futuro), debe **concentrarse en puntos críticos** (establecerse en elementos claves), debe **reflejar necesariamente la naturaleza** de las actividades.

3.10.4.2. *La evaluación*

Se “.....puede definir a la evaluación institucional como un proceso participativo que busca generar juicios de valor para emprender acciones de mejoramiento continuo. Al mismo tiempo desarrolla la creatividad y potencialidad de los involucrados para poder juzgar alternativas y tomar decisiones con el objeto de lograr eficacia, eficiencia y efectividad en el logro de metas y objetivos institucionales”. (Programa de Gestión Educativa, Seguimiento y Evaluación, 2002: 11)

Por tanto la evaluación como proceso de práctica continua, permite la alimentación y retroalimentación, con miras al logro de mayor calidad y excelencia en procesos de gestión institucional.

a). Enfoque tradicional-tecnocrático.

En este enfoque de evaluación no se analiza los aspectos particulares y cualitativos, las aptitudes, actitudes, cualidades y menos aún los valores trascendentales de la institución. El enfoque tradicional es, represivo, utilitarista y poco útil para el mejoramiento continuo de los servicios de la institución.

b). Enfoque crítico participativo.

Este proceso involucra planificar, recoger, analizar e interpretar la información que se logra de diversas fuentes y en otros momentos para tomar la decisión, es decir es un proceso de reflexión, acción permanente. En este nuevo enfoque, la evaluación es enriquecedora de la experiencia educativa institucional y por tanto, genera: motivación y compromiso de los involucrados; una cultura que rompe con el absolutismo, comprendiendo mejor los fenómenos educativos; procesos de diálogo y búsqueda de consenso; y un proceso de crítica y autocrítica permanente que a su vez genera mejores niveles de motivación y compromiso.

3.10.4.3. *La evaluación institucional en el nuevo enfoque*

La evaluación institucional deja de ser una función específica de una persona o grupo “técnico”, debe responder a ciertas características para ser un elemento de apoyo y mejoramiento continuo de los procesos y servicios que presta la institución y se detalla los más importantes:

 Participativa

-  Sustentada en valores
-  Procesual
-  Democrática
-  Cualitativa
-  Colegiada
-  Dialogal
-  Reflexiva

3.10.4.4. Dimensiones de la evaluación institucional

a). Evaluación diagnóstica

La evaluación diagnóstica proporciona relaciones con la situación de la institución en sus componentes administrativos, académico y relación con la comunidad, identifica logros y fortalezas pero también debilidades y problemas que necesitan ser superados.

b).Evaluación de procesos

Es la que se encarga de que los objetivos de la institución, de acuerdo a la planificación elaborada, se logren. Está presente en todas las actividades y su razón de ser es proporcionar información relevante y oportuna para garantizar que las acciones se realizan en función de los objetivos y la misión de la institución.

c). Evaluación de resultados

La evaluación de resultados permite el análisis y reflexión sobre los logros y dificultades del proceso educativo, tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo, de todos los proyectos y programas. Es decir, brinda información sobre la cantidad y calidad de los resultados.

Además se encarga de determinar hasta qué punto se ha desarrollado la planificación efectuada a todo nivel, en las que se puede producir resultados negativos como positivos, efectuada cada vez que se culmina una actividad o proyecto

3.11. Gestión y calidad educativa

Las transformaciones globales del orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales en torno al valor de la tecnología han puesto en el ojo de la mira a los sistemas educativos. En ellos recae la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento

en la sociedad y por lo tanto, se instituyen en la instancia decisiva que está a la base de la carrera tecnológica (es decir, de las posibilidades económicas futuras de la sociedad)

Esta realidad que marca la demanda que hoy se hace a la educación, contrasta con otra realidad bastante conocida; hoy, por tal y como están, los sistemas educativos no pueden salir airoso frente a este desafío.

Bastantes diagnósticos han demostrado empíricamente los problemas de burocratización de la administración, de automatismo de las prácticas educativas, de obsolescencias de los procesos y resultados de gestión.

El concepto de calidad en educación es polisémico, esto es que expresa concepciones diferentes, sin embargo; intentaremos acercarnos, en su definición con aquellos, que consideramos puede ser aplicado a la educación en ámbitos de nuestro trabajo.

La historia del concepto de la calidad puede ser tan antigua como el mismo ser humano, surgiendo con la agricultura, los servicios y por último con la industrialización. Un impulso importante al campo de la calidad fue dado con la Revolución Industrial; pero, más que todo, el desarrollo de herramientas estadísticas y gerenciales ocurre durante el presente siglo. El consumidor, tanto institucional como el particular, más exigente cada día, y la fuerte competencia nacional e internacional, provocan una evolución constante en las bases filosóficas y en la práctica de la Gestión de la Calidad.

En esta época de Aseguramiento de la Calidad, la filosofía y la práctica de la calidad cambian notablemente y, es la primera vez, que el enfoque no es sólo hacia la inspección y control de calidad, sino que ahora se concentra en que los mismos productos cumplan con sus especificaciones, a través de un sistema de calidad definido, y una planificación orientada a la calidad y utilización de los costos de calidad. Aparecen manuales de calidad comprensibles, hay un control estadístico del proceso, y se inicia la participación de algunas operaciones de no producción y del análisis de causa y efecto.

3.11.1. La cultura de la calidad

Es el resultado de un proceso que involucra un cambio constante en la manera de pensar y de actuar. El resultado del proceso se observa en la Gerencia General, en los trabajadores de una

organización, en los socios estratégicos, en los productos, en los procesos de trabajo y hasta en la publicidad para los productos de la organización.

Las organizaciones que comparten la cultura de la calidad se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea éste interno o externo, como su principal prioridad. En estas organizaciones cada uno actúa como si fuera un propietario. El camino hacia el éxito son las mejoras continuas, la autoevaluación, la superación profesional y personal, dentro de un ambiente de confianza y fe.

En organizaciones con Cultura de Calidad no se buscan culpables. Cada error se considera como una oportunidad para el mejoramiento continuo. Cada trabajador se responsabiliza por los hechos y se busca la forma de solucionar los problemas y errores conjuntamente.

Una organización que está trabajando con la Filosofía de la Calidad, planifica a largo plazo, considera los errores como una gran oportunidad para el aprendizaje, y hace uso constante del marketing, para compararse con las empresas líderes. Con esto logra conocer el comportamiento de los líderes de otras instituciones, facilitando la planificación de metas razonables para alcanzar los niveles más altos de eficiencia.

“En la Cultura de la Calidad, los resultados inmediatos son importantes; sin embargo, los resultados a mediano y a largo plazo causados por el proceso de mejoramiento continuo, son de mayor interés para la organización, porque así se garantiza una atención constante a los retos.” (Dale, Jeremy, 2000: 125)

Por consiguiente la Cultura de la Calidad es la mejor herramienta gerencial para enfrentar la integración regional y la apertura de fronteras. Una organización que no se encuentre basada sobre la cultura de la calidad, con toda seguridad, no tendrá la fortaleza para enfrentar esos retos futuros.

En resumen, la Cultura de la Calidad significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

3.11.2. La innovación

La innovación es la herramienta que permite a la organización mantenerse adelante de la competencia, creando necesidades en los empleados y cumpliéndolas con rapidez y eficiencia.

Debe llevarse a cabo innovación en todas las operaciones de la organización, como en los procesos productivos, en el producto, en el trato e involucramiento de los trabajadores, en la publicidad y propaganda y en todos los servicios que estén a la disposición del cliente, sea éste interno o externo.

Las organizaciones que tienen una cultura de innovación, enfrentan mejor las situaciones cambiantes en los procesos productivos internos y mercados, y por lo tanto es un elemento crucial en cualquier programa de Calidad.

3.11.3. El manejo y trato del recurso humano

Este es el recurso más importante que posee una organización. Un recurso humano convencido, motivado, cooperador y colaboradores una precondition para avanzar en el camino de la Calidad.

Todos los trabajadores de una organización, no importando su nivel jerárquico, merecen un trato justo y honesto, fomentando una comunicación sana y un ambiente de libertad de expresión, de confianza y seguridad, tanto industrial como laboral. El recurso humano debe compartir la Visión y la Misión de la organización formulada y transmitida por la Gerencia General, debe sentirse propietario de la misma y responsabilizarse e involucrarse en su área de gestión y con su equipo de trabajo, tal y como se espera de un propietario.

Para que el recurso humano sea colaborador, cooperador y comparta la Visión y la Misión de la institución, la administración deberá crear un ambiente que favorezca esto, apoyar programas de capacitación, entrenamiento y crecimiento para todos los trabajadores y fomentar la formación de equipos de trabajo y el interés de la superación constante profesional y personal. El mejoramiento del recurso humano, su capacitación y formación es un proceso gradual y continuo tal y como es la Gestión de la Calidad.

3.12. Clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende

de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Por otro lado los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos.

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (Mello, Fernando, 2000: 201)

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se ha llegado a la siguiente definición de Clima Organizacional: Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

3.12.1. Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El Clima Organizacional se puede medir por medio de las siguientes dimensiones:

- a) Actitudes hacia la organización y la gerencia de la institución.
- b) Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- c) Actitudes hacia el contenido del puesto.
- d) Actitudes hacia la supervisión.
- e) Actitudes hacia las recompensas financieras
- f) Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- g) Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Por tanto las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Consiguientemente, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo

además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que le componen.

3.12.2. Funciones del clima organizacional

El clima organizacional cumple diversas funciones dependiendo del enfoque que se maneje, Por tanto: tomando el concepto de: (ISSN: 1665-0824 MEXICO, teducar@uaemex.mx)

- **Desvinculación:** Logrará un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no esté vinculado” con la tarea que realiza.
- **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No está facilitando su trabajo, se vuelven útiles.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente relacionada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización” y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas las decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo; el énfasis de lo que quiere cada uno; la permanencia de los grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los directivos y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan de una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Por consiguiente, se puede evidenciar, que el clima organizacional, es muy importante dentro el ámbito laboral, al conocerlo, se encuentra pertinencia y relevante, tomando en consideración el ciclo de vida del plantel docente y de otros.

3.12.3. Importancia de la cultura y del clima organizacional.

Como manifiesta: (Moreira Alonso, Gerardo, 1999: 55)

Hablar de la cultura y del clima en organizaciones o instituciones, no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales, sino que también implica reformular las series de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se está hablando no solo de una mejora sustancial en la institución, sino también en la sociedad.

Expuesto estas percepciones, existen al menos dos razones por las que la cultura y el clima es fundamental en el estudio de las organizaciones: La necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una

clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura y un clima organizacional propios, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de las instituciones específicamente educativas.

Por tanto, debe reconocerse la importancia que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumentos de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad institucional a nivel del Estado Plurinacional y Latinoamérica, en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

3.12.4. Diferencia entre cultura y clima organizacional

El debate sobre cultura y clima organizacionales radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al que estudiar sino al cómo estudiarla.

- **Clima:** Los investigadores del clima, con base a cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.
- **Cultura:** Los investigadores de la cultura, con capciosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaban parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.
- **Clima organizacional:** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como le dice StudsTirkel “salubridad”
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional, atmosfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en

que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

3.12.5. Estudios de Rensis Likert (“Perfil Organizacional”)

Likert y Likert (1986) proponen una técnica denominada “perfil Organizacional” para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiene a aumentar o disminuir.

De acuerdo con Likert. Existen cuatro sistemas diferentes que pueden usar el gerente o el directivo. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert (citado por Sverdlik et al. , 1991: 217-218) observa el siguiente orden:

Sistema 1 (Explotador – autoritario). Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez lo involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal ésta generalmente se opone a las metas de la organización formal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (Brunet, 1992: 30).

Sistema 2 (Benevolente – Autoritario). Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados laguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente prescritos. Los subordinados que logran o superan las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general, los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y éstos son cautelosos al tratar con sus gerentes.

Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (Brunet, 1992: 31)

Sistema 3 (Consultivo). Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan ordenes generales después de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que sólo las decisiones fundamentales y más amplias son

tomadas por los gerentes del nivel superior. Se utilizan recompensas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar en que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (Brunet, 1992: 31)

Sistema 4 (Participativo). La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales a menudo son una misma cosa (Hodgetts, en Sverdlik)

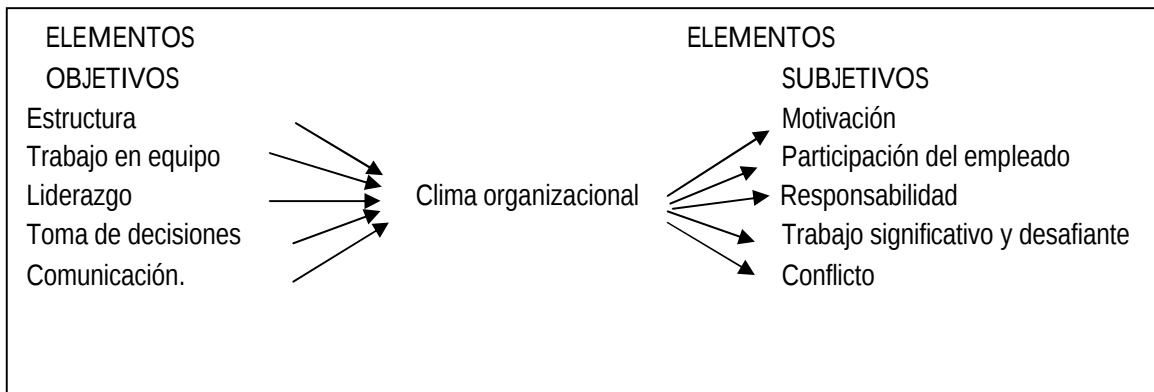
Cuanto mas cerca esté el clima de una organización del sistema 4, o participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa, ya que produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. Cuanto mas cerca esté el clima del sistema 1, estas serán menos buenas (Brunet, 1992: 32)

La importancia de presentar la teoría de los sistemas gerenciales de Likert textualmente radica en que la elaboración de la escala 1, 2, 3, y 4 del cuestionario de la investigación que aquí se reporta, se fundamentó en los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert.

Según Dessier (1994: 181 – 182) existen, básicamente, dos enfoques que describen al clima organizacional desde sus respectivos puntos de vista: por una parte, un **enfoque subjetivo** que toma en consideración factores mucho mas difíciles de medir, como la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una empresa.

Particularmente, dentro del ámbito educativo y con referencia al clima organizacional, se encuentra que Hernández (1989) reconoce la influencia que tienen los elementos subjetivos de la organización, por lo que en este estudio se retorna dicho reconocimiento (figura 1).

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS



Fuente: Hernández, 1989: 22.

Como resultado del análisis de las definiciones anteriores, así como de los elementos de la figura mencionada en el párrafo anterior, se tiene que el clima organizacional es un: “Conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabaja, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante, y el conflicto” (Hernández, 1989: 22).

CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Hipótesis de la investigación

Luego del estudio de la problemática y los fundamentos teóricos, se arribó a una hipótesis que refleja una posible respuesta al tema a estudiar. La presente hipótesis corresponde a una investigación causal, porque se formula una proposición tentativa acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables, en este caso en la exploración del clima organizacional, para una gestión y administración con eficiencia.

4.1.1. Formulación de la hipótesis

Si se conoce el clima organizacional, para fortalecer el desempeño docente, en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, entonces se podrá mejorar la gestión y administración

El conocimiento y difusión del Clima Organizacional para fortalecer el desempeño docente, en la ESFM-Bautista Saavedra y mejorar la gestión y la administración, permitirá asumir medidas orientadas a optimizar el Clima Organizacional institucional.

4.2. Variables

4.2.1. Variable independiente

Optimizar el Clima Organizacional institucional

4.2.2. Variable dependiente.

Fortalecer el desempeño docente, en la ESFM-Bautista Saavedra cuando está sujeto a la gestión y la administración

4.3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicadores	medidores	técnicas	instrumentos
Optimizar el Clima Organizacional institucional	- Explotador autoritario - Benevolente autoritario - Consultivo - Participativo	- Justo Generoso - Conflicto deshumano - Desdeñar - Ignorar - Separación - Distanciamiento	Encuesta	Test	Preguntas cerradas, selección múltiple. Y abiertas
Fortalecer el desempeño docente, en la ESFM-Bautista Saavedra cuando está sujeto a la gestión y la administración	- Líder justo, generoso y recto. - Malévolo y deshumano. - Ignorar desdeñar y desechar. - Separación, distanciamiento, desvinculación.	Motivación Liderazgo Trabajo en equipo Participación del empleado	Encuesta	Test	Preguntas cerradas, selección múltiple y abiertas

Fuente: Elaboración propia

4.4. Topología de la investigación

La presente investigación se caracteriza metodológicamente por ser de carácter **EXPLORATORIO**, debido a que el investigador, desde el momento mismo de plantearse la necesidad de desarrollar un proceso de investigación orientado a la conclusión y preposición satisfactoria del Programa de Maestría, se inicia la fase de **exploración** de la realidad con el propósito de encontrar una problemática o situación polémico, (Clima Organizacional) que sea susceptible de ser investigada científica y metodológicamente.

Así mismo, se caracteriza por ser **DESCRIPTIVA**, ya que una vez encontrada la Problemática, el investigador procederá a **describirla** en términos de antecedentes, comportamiento, naturaleza, estructura, causas y consecuencias (ver el Capítulo I del presente documento).

Es de carácter **PROPOSITIVO**, puesto que concluirá con una propuesta formal para el desarrollo organizacional, del sistema educativo, específicamente en educación superior y particularmente en las Escuelas Superiores de Formación de Maestros, para la implementación e implantación de la propuesta para otorgar un Clima Organizacional, favorable de parte de los directivos.

Es fundamentalmente **SINCRÓNICA** con el tiempo, ya que es intención del investigador, formular la propuesta definitiva no solamente a corto plazo, sino, más bien procesual en el transcurso de las futuras gestiones.

Es **CUALI – CUANTITATIVA**, debido a que fundamentalmente privilegia por encima del universo de todos los empleados y/o docentes, derivado de las observaciones, experiencias y al conocerlo pertinente y relevante, otorgar un buen Clima Organizacional, a través de este tipo de estudio se podrá realizar describir el comportamiento la convivencia del personal en la institución para una gestión eficiente de parte de los directivos.

4.4.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaran con el propósito de, cumplir con los objetivos y dar respuesta al problema de investigación son la siguiente:

La encuesta se aplicará solo a los docentes como población, al mismo tiempo se utilizará estadísticas, entrevistas y la revisión bibliográfica.

Finalmente se validará como el grado en que un instrumento logra medir, lo que se pretende realmente medir.

Será confiable el instrumento, cuando ella obtiene medidas o datos que representan el valor real de la variable que se está midiendo y estos datos son iguales al ser aplicados a los mismos sujetos en dos o más ocasiones diferentes.

4.4.2. Instrumentos y herramientas

Como instrumento se utilizará, entrevistas, cuestionarios y test de acuerdo al problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos y finalmente a las variables dependientes e independientes.

Como herramientas, se manipulará, programas como Word, Excel, PowerPoint, Cámaras fotográficas, filmadoras, reporteras, textos, Biblionet, internet, páginas Web, etc.

4.4.3. Población.

El universo de la investigación está conformado por la totalidad del personal docente de la institución y que consta de 45 profesionales en sus diferentes especialidades de formación.

Por tanto, las unidades de análisis de la investigación están conformadas por todo el personal docentes, sin tomar en cuenta a los estudiantes ni el personal administrativo y servicio.

4.4.4. Validación y confiabilidad de instrumentos.

Los autores Hernández Sampieri y otros, al referirse a la confiabilidad de un instrumento señalan: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.

En este sentido, producto de las puntuaciones obtenidas, se incorporaron las sugerencias y recomendaciones al diseño final del instrumento.

4.5. Presentación de resultados, análisis e interpretación de la investigación de campo.

Una vez terminada la aplicación de cuestionarios sobre el Clima Organizacional, aplicados a los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, se procede a la descripción y análisis de resultados de la investigación de campo.

Los resultados de la investigación de campo se basan esencialmente en los cuestionarios sobre el Clima Organizacional, que fueron aplicados a la totalidad del personal docente. (ANEXO 1)

Los resultados de la presente investigación permitirán arribar a conclusiones importantes con respecto del Clima organizacional, acerca de los diferentes indicadores.

Estas conclusiones permitirán emitir recomendaciones y propuesta generales y específicas, concentrándose los indicadores críticos de acuerdo a los resultados de la evaluación realizada en la aplicación de los cuestionarios, tratando de exponer lineamientos sobre los caminos más

adecuados para la solución de los temas en los cuales el Clima Organizacional sea satisfactorio en buen vivir dentro la institución.

La descripción de los resultados se realizó considerando los indicadores definidos en la metodología de la investigación.

4.6. Análisis e interpretación de datos.

4.6.1. Estructura

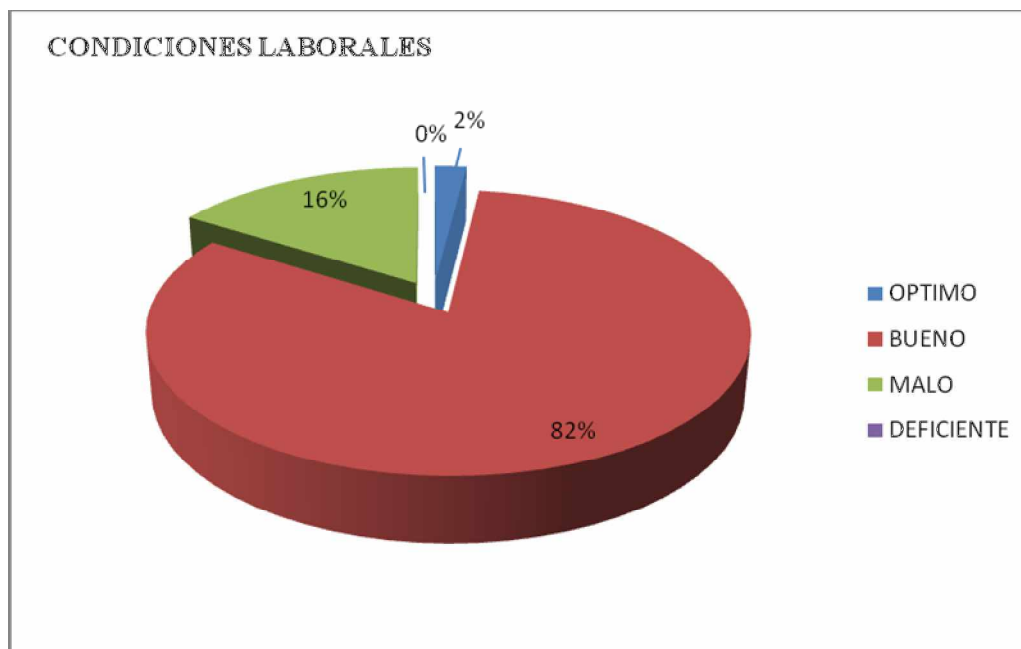
CUADRO Nro. 1

CONDICIONES LABORALES

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
Las condiciones laborales son favorables para su persona dentro de la institución		
OPTIMO	1	2 %
BUENO	36	82 %
MALO	7	16 %
DEFICIENTE	0	0
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 1



FUENTE: Cuadro, 1

Según los datos obtenidos del total docentes encuestados, el 82% de los docentes, manifiestan que las condiciones laborales son **buenas** en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, por otro lado un 16% de docentes manifiestan que son **malas** las condiciones laborales y un 2% indican que es **óptimo**.

Como se podrá observar dentro de la **estructura** el mayor porcentaje de docentes manifiestan que las condiciones laborales son favorables para su persona dentro de la institución y un porcentaje menor no coincide con esta opinión.

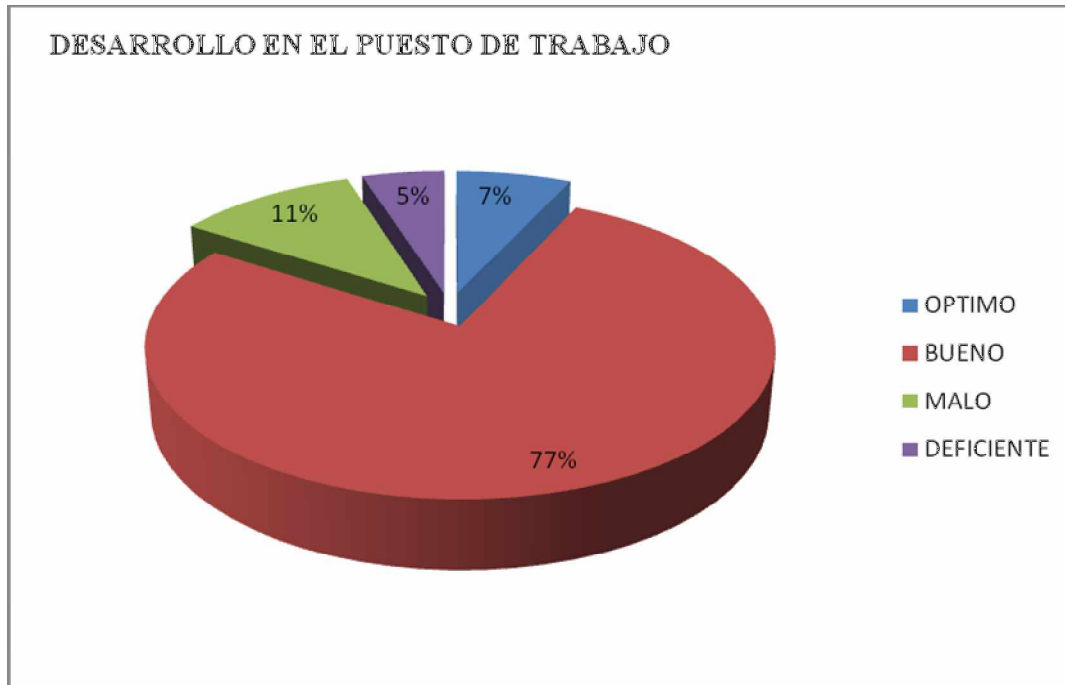
CUADRO Nro. 2

DESARROLLO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
La institución te da lugar, desarrollar tu puesto de trabajo, donde puedas usar libremente tus habilidades, destrezas y otros.		
OPTIMO	3	7 %
BUENO	34	77 %
MALO	5	11 %
DEFICIENTE	2	5 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro.2



FUENTE: Cuadro 2

En el gráfico se observa que el 77% de los docentes encuestados afirman que la institución le da lugar, desarrollar en su puesto de trabajo, donde usa libremente sus habilidades, destrezas y otras actividades, por tanto es **bueno**. En tanto un 11% manifiesta que es **malo**, un 7% manifiesta que es **optimo** y un 5% manifiesta lo contrario, que no desarrolla bien en su puesto de trabajo en todo caso es **deficiente**.

Es claro en el gráfico que el mayor porcentaje de docentes manifiestan y afirman que el desarrollo de su puesto de trabajo es bueno, esto nos revela que en el componente de la **estructura** no existen mayores problemas en el clima organizacional.

4.6.2. Trabajo en equipo

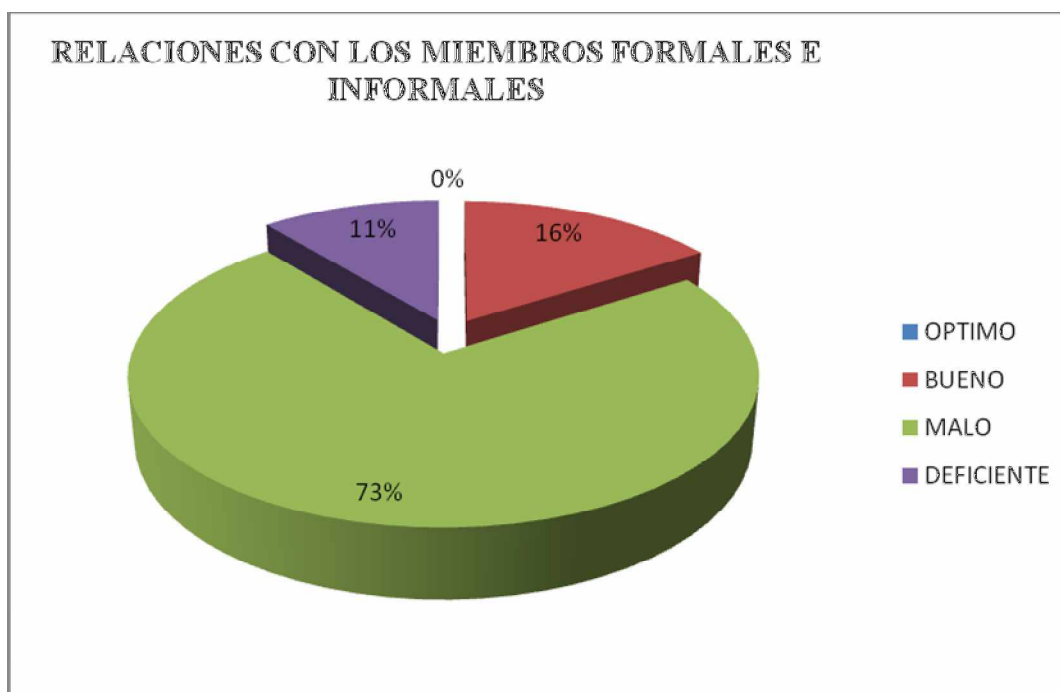
CUADRO Nro. 3

RELACIONES CON LOS MIEMBROS FORMALES O INFORMALES

Alternativa	Pregunta	DOCENTES	
	Como se observa las relaciones de los docentes y otros miembros, en los equipos de trabajo, ya sean formales o informales y que determinen el grado de comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos para el logro de los objetivos de la institución.	Frecuencia	Porcentaje
OPTIMO		0	0 %
BUENO		7	16 %
MALO		32	73 %
DEFICIENTE		5	11 %
TOTAL		44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 3



FUENTE: Cuadro 3

De acuerdo con lo que revelan los docentes encuestados, el 73% afirman que las relaciones de los docentes y otros miembros en los equipos de trabajo, ya sean formales o informales, el grado de comunicación, integración y confianza dentro el grupo, para el logro de objetivos de la institución son **malos**. De manera que lo manifiestan que es **bueno** el 16% y un 11% manifiestan que es **deficiente**.

Las afirmaciones de los docentes, nos revelan que existe dificultades en el trabajo de equipo entre el personal docente y otros miembros, tanto el grado de comunicación, competencia, integración y confianza.

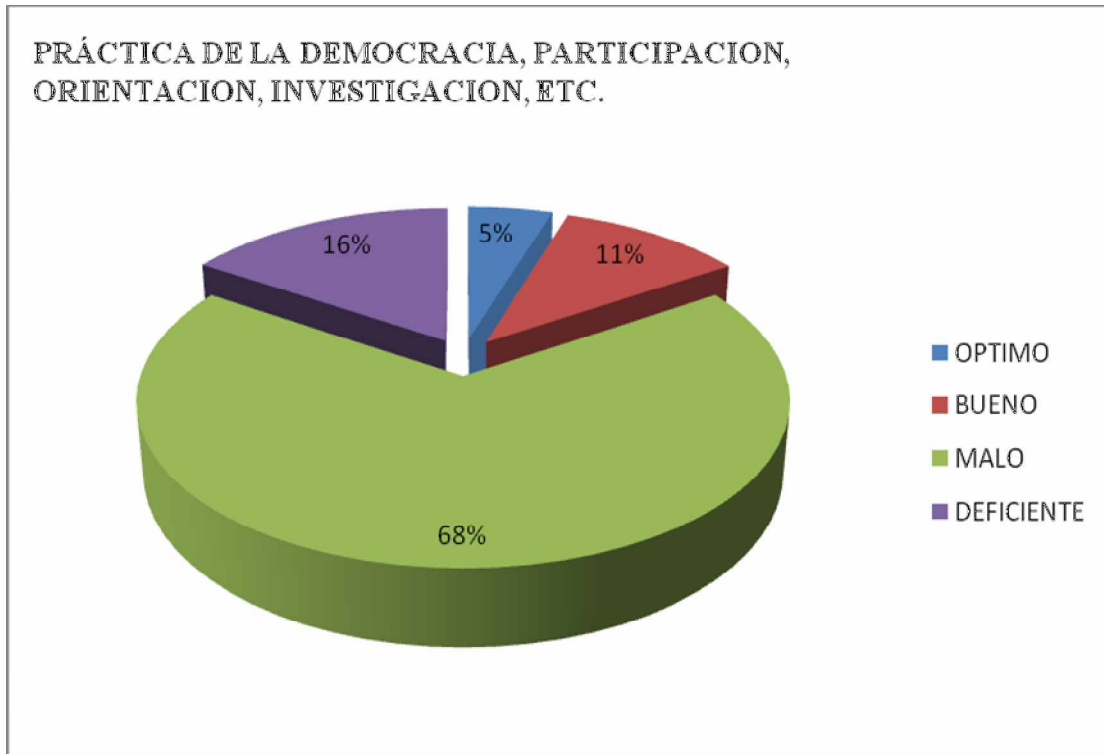
4.6.3. Liderazgo

CUADRO Nro. 4
PRACTICA DE LA DEMOCRACIA, PARTICIPACION, ORIENTACION, INVESTIGACION, ETC.

Alternativa Pregunta	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
Como se observa la práctica de la democracia, participación, la competitividad la orientación, investigación, promotor y transformación, a nivel institucional y académica dentro el ámbito de liderazgo.		
OPTIMO	2	5 %
BUENO	5	11 %
MALO	30	68 %
DEFICIENTE	7	16 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 4



FUENTE: Cuadro 4

De acuerdo con lo que revelan los docentes el 68% indica que es **malo**, la práctica de la democracia, participación, la competitividad, la orientación, investigación, promotor y transformación a nivel institucional y académica dentro el ámbito de liderazgo. Por otro lado 16% manifiestan que es **deficiente**, un 11% indican que **bueno** y finalmente el 5% otorga una calificación de **óptimo** sobre la práctica del liderazgo.

Tomando en cuenta estas afirmaciones, se deduce que a los docentes se observa la poca participación, orientación a nivel institucional y académica, es mas no se observa la práctica de principios de liderazgo y la práctica de valores.

4.6.4. Motivación

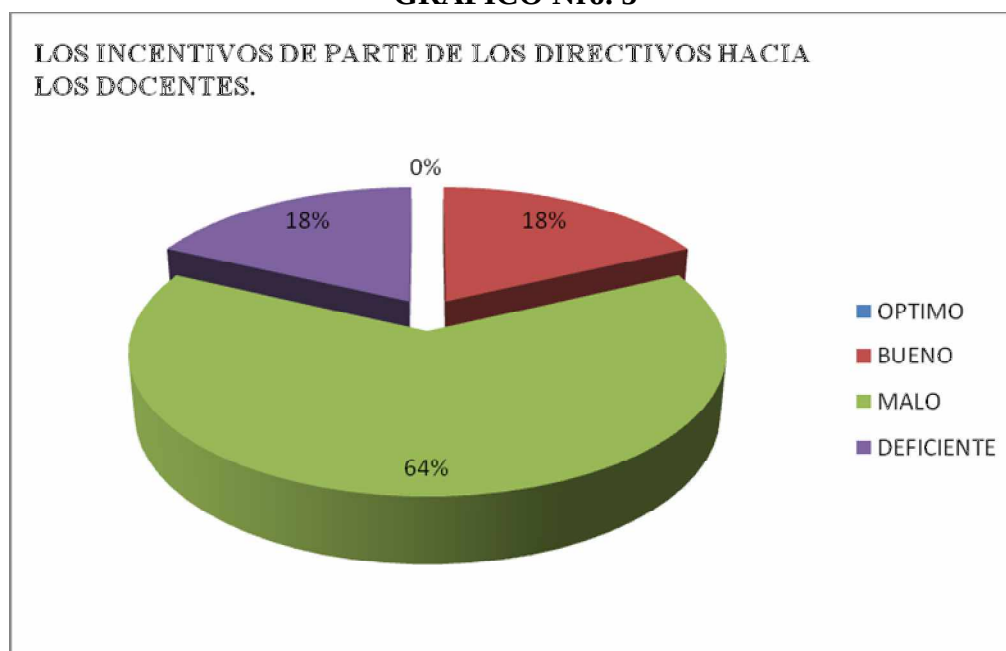
CUADRO Nro. 5

LOS INCENTIVOS DE PARTE DE LOS DIRECTIVOS HACIA LOS DOCENTES.

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
Los incentivos de parte de los directivos, responda a sus necesidades, así como el grado en el cual usted como docente manifiesta estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ellos se derivan en el interior de la institución.		
OPTIMO	0	0 %
BUENO	8	18 %
MALO	28	64 %
DEFICIENTE	8	18 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 5



FUENTE: Cuadro 5

De acuerdo con los datos obtenidos el 64% de los docentes afirman que son **malos** los incentivos de los directivos y no responde a sus necesidades y no están satisfechas con lo que hacen y con los resultados. Asimismo un 18% afirma que es **bueno** y **deficiente** en la motivación de parte de los directivos.

Como se podrá observar el mayor porcentaje de docentes afirman que los directivos no colaboran con los incentivos hacia los docentes para un trabajo eficiente, además no responde a sus expectativas, esto nos deja entender que existe mucho autoritarismo y verticalismo, por tanto no existe una motivación y reconocimiento por la labor que desempeña la mayoría de los docentes.

4.6.5. Comunicación.

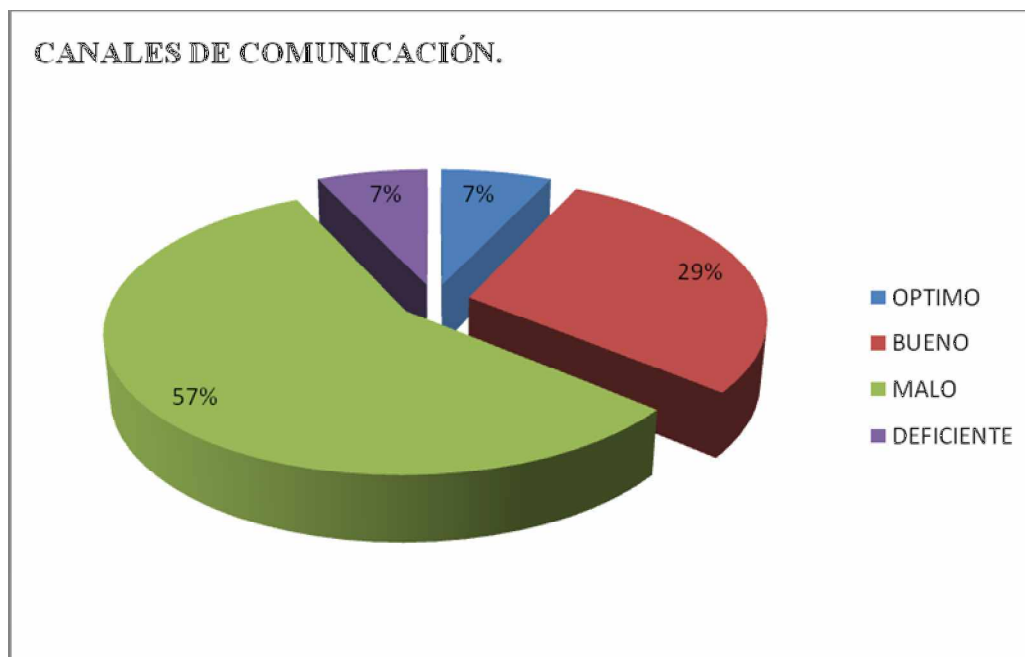
CUADRO Nro. 6

CANALES DE INFORMACION.

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
Los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes equipos de coordinación así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la parte directiva.		
OPTIMO	3	7 %
BUENO	13	29 %
MALO	25	57 %
DEFICIENTE	3	7 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 6



FUENTE: Cuadro 6

De acuerdo con lo que revelan los docentes el 57% consideran que es **malo** los canales de información y de la forma en que fluye en los diferentes coordinaciones, en la escucha de las quejas, por otro lado un 29% afirma que es **bueno**, también un 7% afirman que los canales de comunicación son **deficiente** y **optimo**.

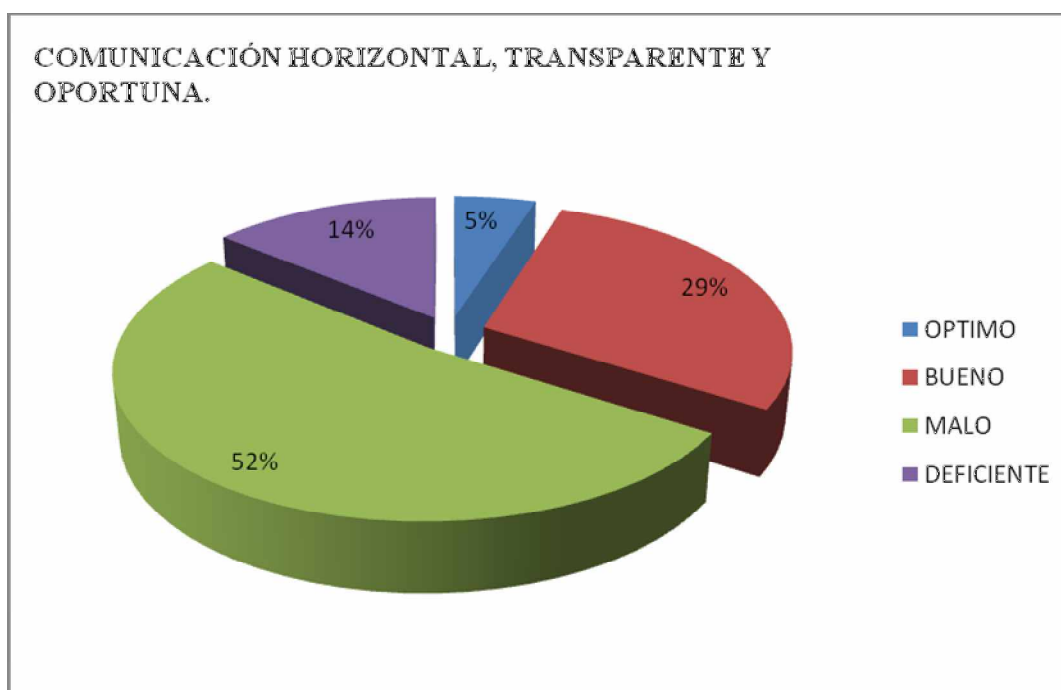
Como se podrá apreciar la mayor parte de los docentes señalan que siempre es malo los canales de información y es a destiempo, por tanto no existe esa facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la parte directiva.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL, TRANSPARENTE Y OPORTUNA.

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
Los directivos demuestran una comunicación horizontal, transparente y oportuna, que evite malos entendidos y acusaciones innecesarias que existen en los miembros de la institución.		
OPTIMO	2	5 %
BUENO	13	29 %
MALO	23	52 %
DEFICIENTE	6	14 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de Campo, 2011

GRAFICO Nro. 7



FUENTE: Cuadro 7

En el caso de la comunicación horizontal transparente y oportuna, el 52% de docentes manifiestan que es **malo**, por otro lado el 29% indican que es **buena**, también un 14% manifiestan que es **deficiente** y finalmente un 5% manifiesta que es **optimo**.

Con los criterios corroborados, las relaciones de comunicación de parte de los directivos hacia los docentes no son transparentes, horizontales ni oportunas, por tanto no evita los malos entendidos y acusaciones innecesarias que existe en los miembros de la institución.

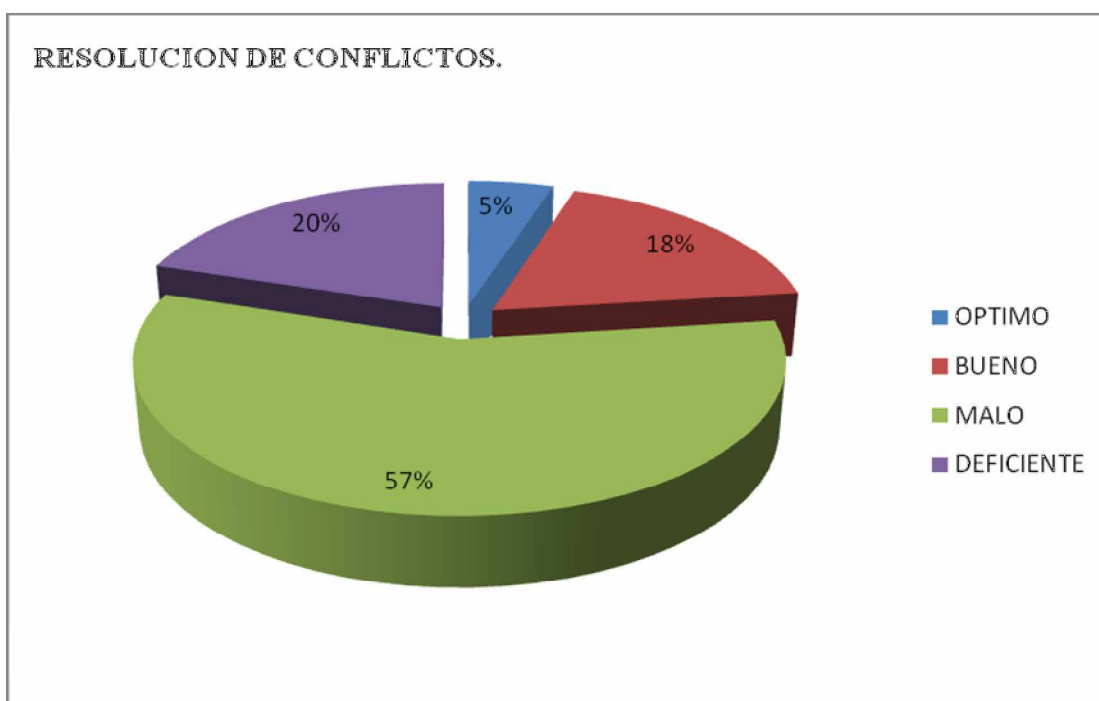
4.6.6. Conflicto

CUADRO Nro. 8
RESOLUCION DE CONFLICTOS.

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
Funcionan adecuadamente las instancias que resuelven conflictos en la institución.		
OPTIMO	2	5 %
BUENO	8	18 %
MALO	25	57 %
DEFICIENTE	9	20 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 8



FUENTE: Cuadro 8

En el gráfico se observa que de los docentes encuestados el 57% de ellos afirma que funciona **mal** y no adecuadamente las instancias que resuelven conflictos en la institución, por otro lado un 20% manifiesta que es **deficiente** la resolución de conflictos, así también un 18 % afirman que es **bueno** y finalmente un 5% indica que es **optimo** la resolución de conflictos.

Con lo criterios corroborados, la resolución de conflictos tiene dificultades dentro de la institución, esto demuestra que los directivos no actúan adecuadamente con las normas establecidas al interior de la institución, Por tanto el fenómeno de relaciones de confianza y la tolerancia de las diferencias de opinión así como la disposición por buscar soluciones efectivas a los obstáculos que impidan el logro de las metas institucionales son negativas.

4.6.7. Asignación de responsabilidades

CUADRO Nro. 9

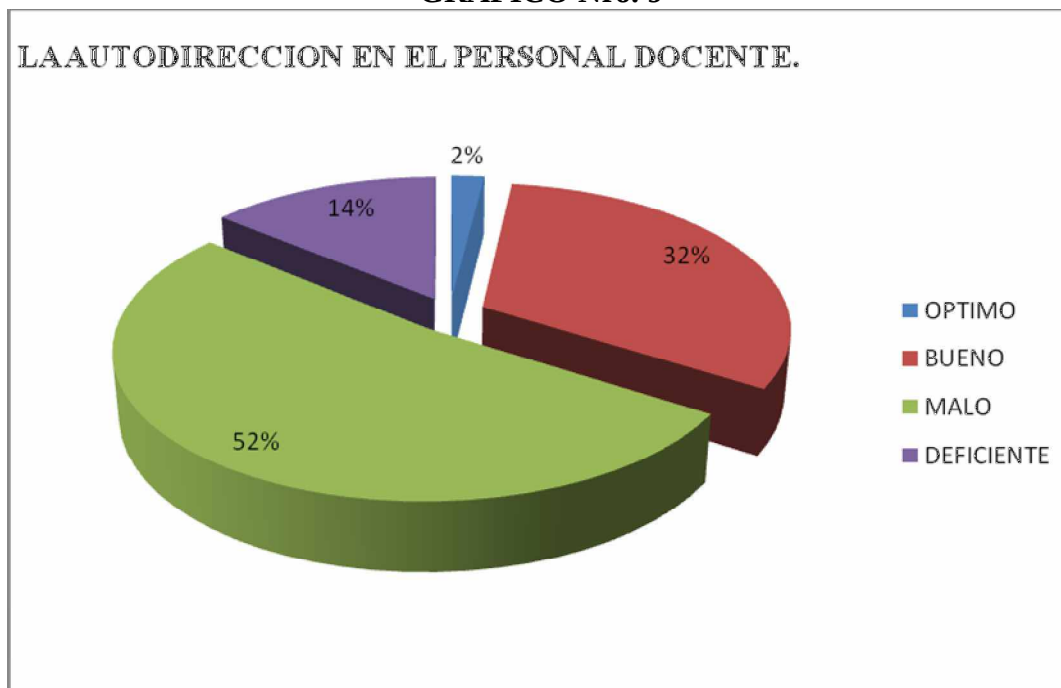
LA AUTODIRECCION EN EL PERSONAL DOCENTE.

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
La responsabilidad que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal docente de la institución con los directivos así como que tanto se preocupan por su actividad entregan a la institución.		
OPTIMO	1	2 %
BUENO	14	32 %
MALO	23	52 %

DEFICIENTE	6	14 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 9



FUENTE: Cuadro 9

En el gráfico se observa que la mayoría de los docentes encuestados, un 52 % mas de la mitad sostienen que la asignación de responsabilidades hacia los docentes es **mala**, en todo caso no existe confianza a todos, mas al contrario siempre se lo hace a las personas de su confianza, por tanto los docentes se auto direccionan y se retroalimentan mutuamente, acerca de las percepciones que tienen sobre el trabajo. Sin embargo un 32 % respaldan, que es **bueno**, por otro lado un 14 % indican que es **deficiente** la confianza y finalmente un 2 % manifiesta que es **óptima** la asignación de responsabilidades.

Esto por que los directivos no confían ni propicia a sus subordinados, tampoco se preocupan sobre como mejorar su desempeño y se puede deducir que trabaja muy unilateralmente

4.6.8. **Trabajo significativo y desafiante**

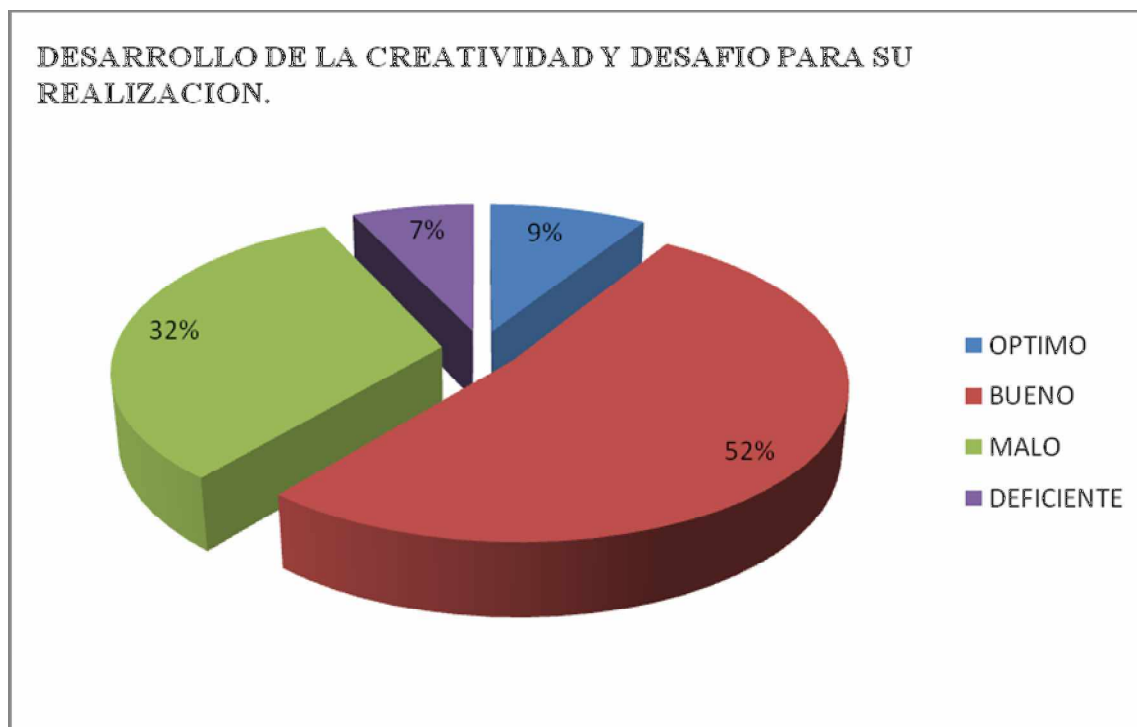
CUADRO Nro. 10

DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD Y DESAFIO PARA SU REALIZACION.

Pregunta Alternativa	DOCENTES	
	Frecuencia	Porcentaje
Cuando los directivos, asigna tareas y actividades, te permiten desarrollar la creatividad y se incluyen cierto grado de desafío para su realización.		
OPTIMO	4	9 %
BUENO	23	52 %
MALO	14	32 %
DEFICIENTE	3	7 %
TOTAL	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011

GRAFICO Nro. 10



FUENTE: Cuadro 10

En el gráfico se observa que el 52% de los docentes encuestados afirman es bueno el trabajo significativo y desafiante, cuando los directivos, asigna tareas y actividades que le permiten desarrollar la creatividad y se incluyen en el cierto grado de desafío para su realización, mientras que un 32 % afirman que es malo aprovechar la ausencia de los directivos y generar o desarrollar la creatividad como un desafío.

Esto nos deja entender que cuando los directivos, asignan tareas y actividades ellos aprovechan a desarrollar su creatividad y se incluyen en un cierto grado de desafío para su realización de las metas a cumplir en beneficio de la institución.

4.6.9. Toma de decisiones

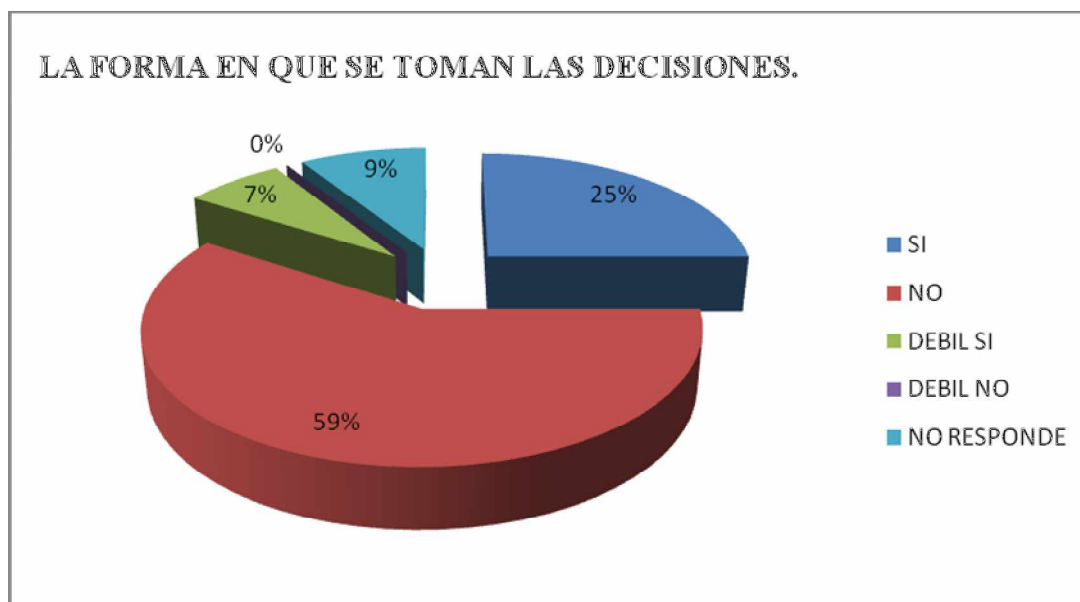
CUADRO Nro. 11

LA FORMA EN QUE SE TOMAN LAS DECISIONES.

PREGUNTA: ¿La forma en que se toman las decisiones y se éstas se toman en donde radican los problemas, son de acuerdo s las normas y reglas establecidas?						
Nro.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	EL PORQUÉ DE LA ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	11	25 %	SENTIDO DE PERTINENCIA	35	78 %
	NO	26	59 %	NO TIENE SENTIDO DE PERTINENCIA	2	5 %
2	DEBIL SI	3	7 %	DEBIL SENTIDO DE PERTINENCIA	3	7 %
	DEBIL NO	0	0 %	DEBIL QUE NO TIENE SENTIDO DE PERTINENCIA	0	0 %
	NO RESPONDE	4	9 %	NO RESPONDE	4	10 %
	TOTAL	44	100 %	TOTAL	44	100%

FUENTE: Investigación de campo, 2011.

GRAFICO Nro. 11

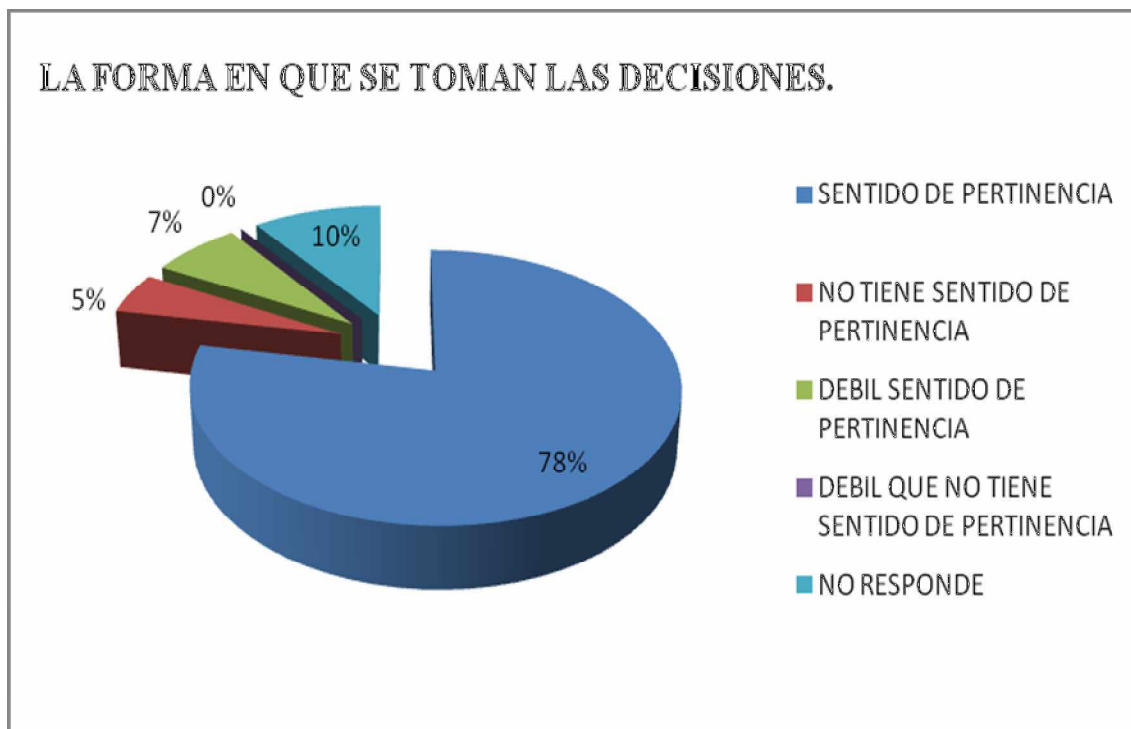


FUENTE: Cuadro 11.

En cuanto a la forma en que se toman las decisiones, se puede observar que el 59 % del personal docentes manifiesta, que no consulta a las bases ni se aplican las normas establecidas adecuadamente, un 25% dicen que si se aplican de acuerdo a las normas y reglas establecidas,

Un 9% de docentes no responden y finalmente un 7% de docentes las respuestas débiles de afirmación.

GRAFICO Nro.



FUENTE: Cuadro 11.

Por otro lado se puede, que el 78% de docentes responden al “¿Por qué?” con un sentido de pertinencia, un 10% no responde, un 7% tiene una respuesta débil de afirmación y finalmente un 5 % responde sin sentido de pertinencia.

Como se puede observar, la forma en que se toman las decisiones, cuando se presentan problemas, no son de acuerdo a las normas y reglas establecidas, además se puede deducir que existe mucha limitación y falta de poder de decisión de parte de los directivos.

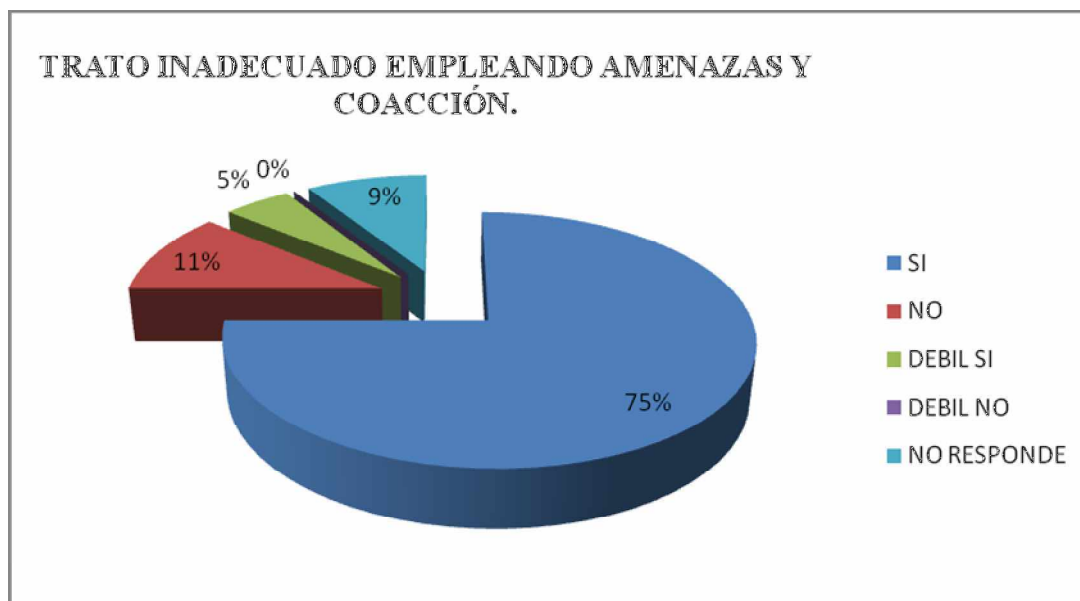
CUADRO Nro. 12

TRATO INADECUADO EMPLEANDO AMENAZAS Y COACCIÓN.

PREGUNTA: ¿Cuando recibes un trato inadecuado, empleando amenazas y coacción, este generalmente se opone a las metas y objetivos de la institución?						
Nro.	ALTERNATIV A	FRECUENCIA	PORCENTAJE	EL PORQUÉ DE LA ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
				¿POR QUE?		
1	SI	33	75 %	SENTIDO DE PERTINENCIA	38	86 %
	NO	5	11 %	NO TIENE SENTIDO DE PERTINENCIA	0	0 %
2	DEBIL SI	2	5 %	DEBIL SENTIDO DE PERTINENCIA	2	5 %
	DEBIL NO	0	0 %	DEBIL QUE NO TIENE SENTIDO DE PERTINENCIA	0	0 %
	NO RESPONDE	4	9 %	NO RESPONDE	4	9 %
	TOTAL	44	100 %	TOTAL	44	100%

FUENTE: Investigación de campo, 2011.

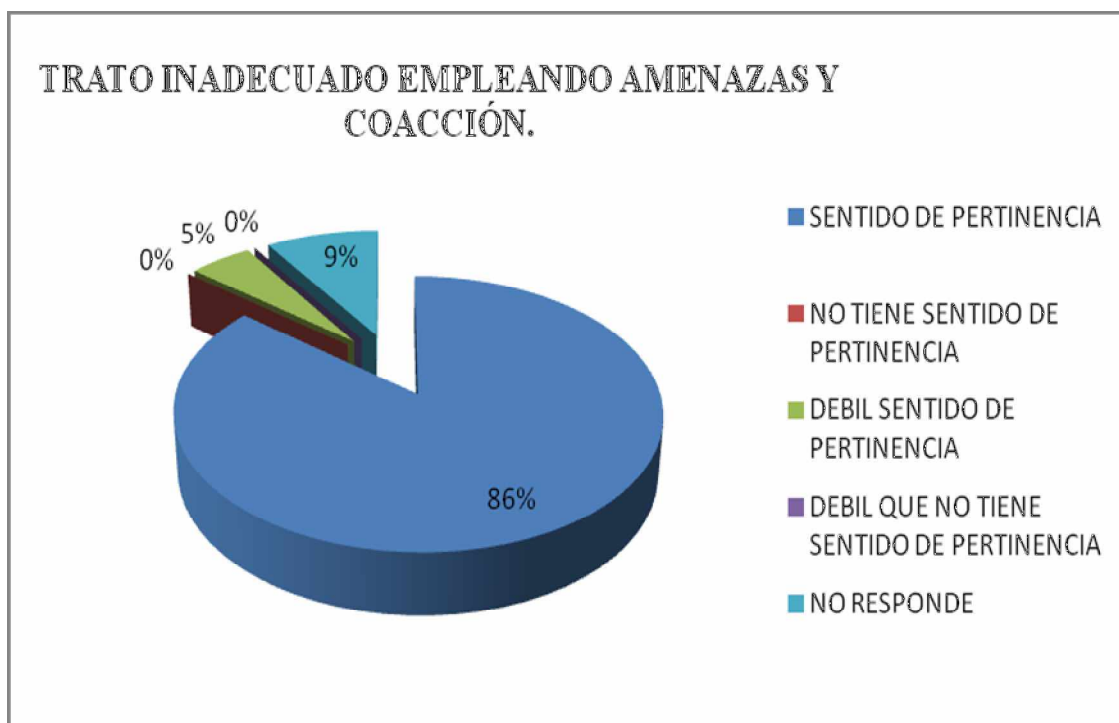
GRAFICO Nro. 13



FUENTE: Cuadro 12.

Observando el gráfico 12, el 75 % de docentes indican, que existe el trato inadecuado, empleando amenazas y coacción, que esto repercute en el logro de los objetivos institucionales, el 11 % manifiestan que no existe trato inadecuado, un 9% no responde y finalmente en un 5 % se puede observar que tiene una débil afirmación en sus respuestas.

GRAFICO Nro. 14



FUENTE: Cuadro 12.

Asimismo, por otro lado se puede observar que el 86 % de docentes, responde con un sentido de pertinencia a la pregunta el por que, un 9 % no responde, finalmente un 5 % manifiestan las respuestas con una afirmación débil o ambigua.

Esto da a entender, que en la institución existe dificultades en el logro de las metas y objetivos trazados, por no existe un buen trato, se puede deducir que existe amenazas, coacción y otros prejuicios.

4.6.10. Participación del personal docente

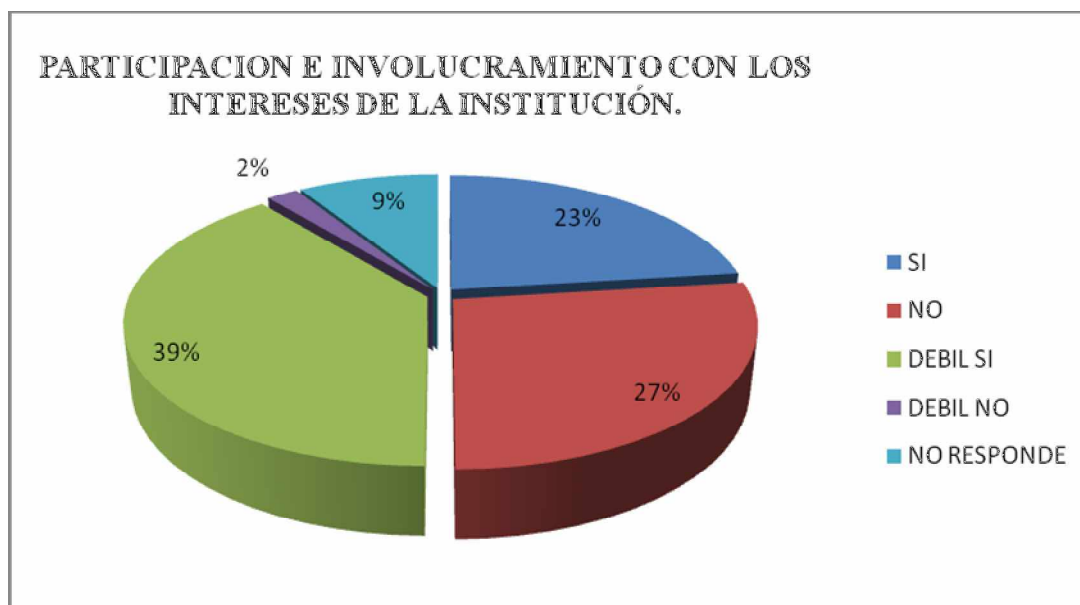
CUADRO Nro. 13

PARTICIPACION E INVOLUCRAMIENTO CON LOS INTERESES DE LA INSTITUCIÓN.

PREGUNTA: ¿Usted como docente, participa y se involucra en las actividades e interacciones con sus colegas de trabajo y con los intereses de su institución?						
Nro.	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	EL PORQUÉ DE LA ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
				¿POR QUE?		
1	SI	10	23 %	SENTIDO DE PERTINENCIA	22	50 %
	NO	12	27 %	NO TIENE SENTIDO DE PERTINENCIA	0	0 %
2	DEBIL SI	17	39 %	DEBIL SENTIDO DE PERTINENCIA	18	41 %
	DEBIL NO	1	2 %	DEBIL QUE NO TIENE SENTIDO DE PERTINENCIA	0	0 %
	NO RESPONDE	4	9 %	NO RESPONDE	4	9 %
TOTAL		44	100 %	TOTAL	44	100%

FUENTE: Investigación de campo, 2011.

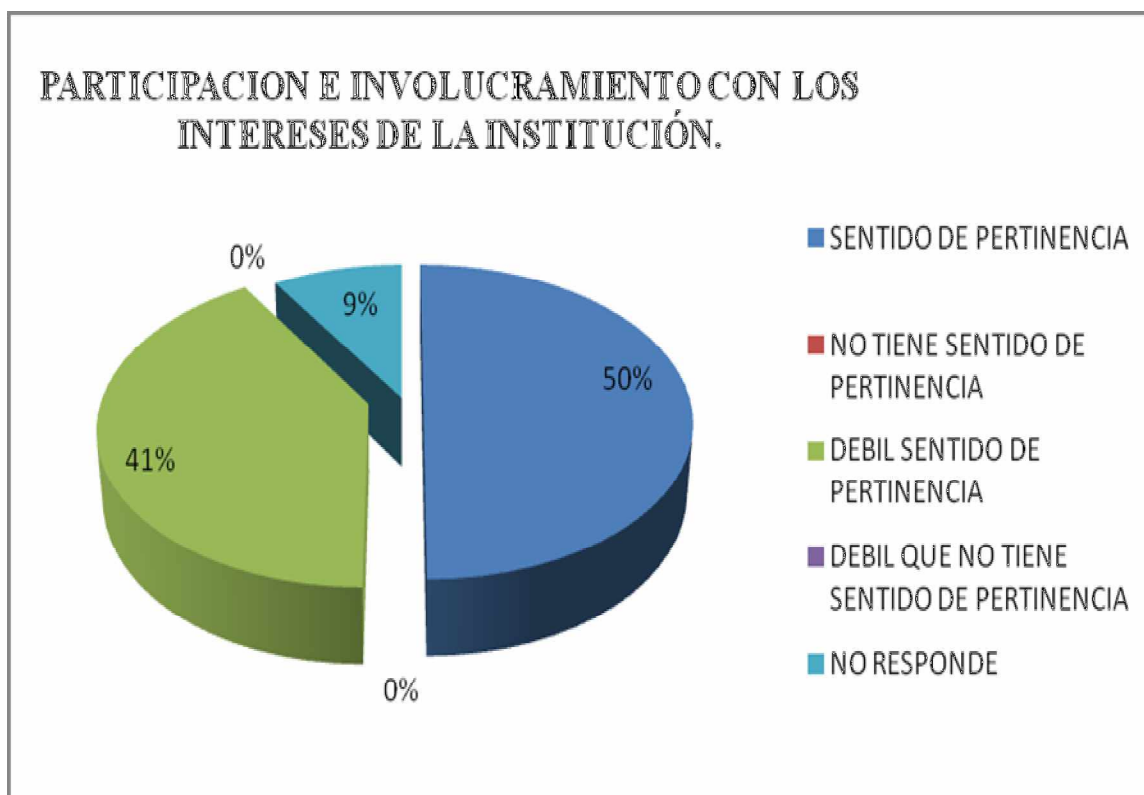
GRAFICO Nro. 15



FUENTE: Cuadro 13.

De acuerdo con los datos obtenidos, el 39 % de docentes afirman con una respuesta débil en la participación e involucramiento, un 27 % responden con el no, el 23% responde que si se integran con sus colegas de trabajo y con los intereses de la institución, el 9 % no responde y finalmente el 2 % responde una débil afirmación.

GRAFICO Nro. 16



FUENTE: Cuadro 13.

Por otro lado en el cuadro de respuestas el por que, el 50 % de docentes responden con un sentido de pertinencia, un 41 % responden con un débil sentido de pertinencia y finalmente un 9 % de docentes no responden.

Con los criterios corroborados, como docentes no participa y no se involucra en las actividades e interacciones con sus colegas de trabajo y con los intereses de su institución, pero en un menor porcentaje y un buen porcentaje no responde o afirma a la pregunta o sea tiene un débil sentido de pertinencia.

4.6.11. Libre expresión personal

CUADRO Nro. 14

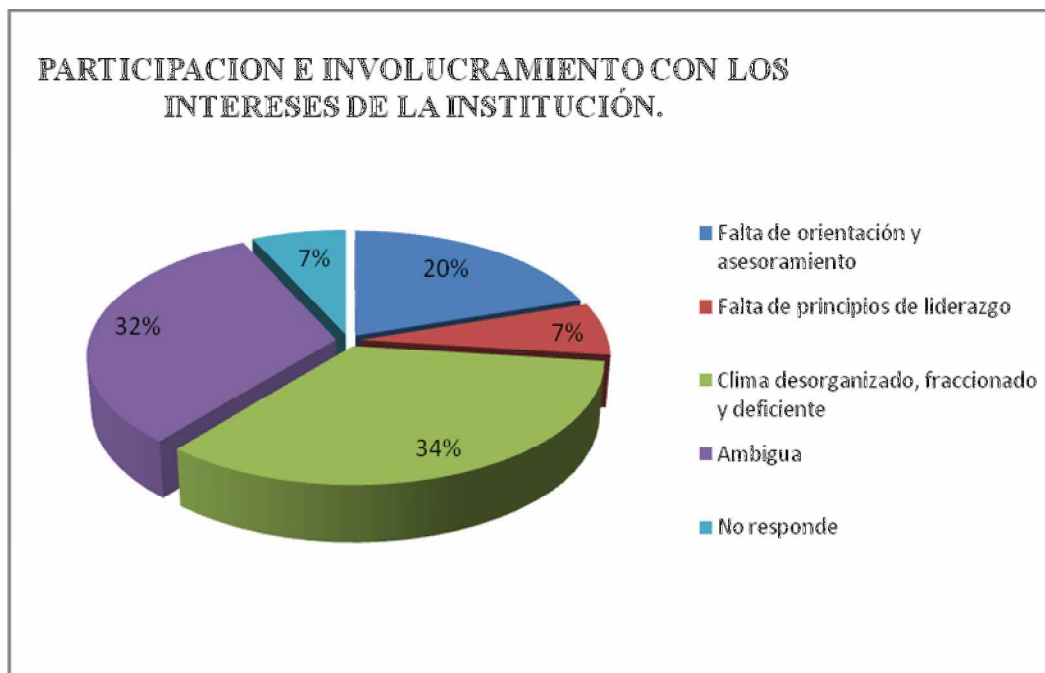
CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL

PREGUNTA: explique con sus palabras: ¿Cómo ve actualmente el clima organizacional en la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra” de Santiago de Huata?

Falta de orientación y asesoramiento		Falta de principios de liderazgo		Clima desorganizado, fraccionado y deficiente		Ambigua		No responde		TOTAL	
FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	F.	%
9	20 %	3	7 %	15	34 %	14	32 %	3	7 %	44	100%

FUENTE: Investigación de campo, 2011.

GRAFICO Nro. 17



FUENTE: Cuadro 14.

En el gráfico se observa que la mayoría de los docentes encuestados, 34 % sostienen que el clima actual en la institución está desorganizado, fraccionado y deficiente, un 32 % también responden una respuesta ambigua o sea afirma ni lo positivo ni lo negativo, el 20% indican que en la institución falta la orientación y asesoramiento de parte de los directivos, un 7 % no responde y finalmente un 7 % indican que en la administración falta la práctica de principios de liderazgo.

Como se podrá observar, que la institución carece de un buen clima organizacional y existe dificultades en la organización y eficiencia.

CUADRO Nro. 15

CLIMA ORGANIZACIONAL DESEADO.

PREGUNTA: De acuerdo a su percepción y experiencia: ¿Como debería ser el clima institucional en esta casa superior de Formación de Maestros?

Replanteo de una nueva estructura.		Principio de liderazgo.		Clima de confianza, organizado y trato equilibrado.		Visión y misión orientada ala calidad de la educación.		Ambigua		No responde		TOTAL	
FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	F.	%
8	18%	10	23%	13	29%	4	9%	6	14%	3	7%	44	100 %

FUENTE: Investigación de campo, 2011.

GRAFICO Nro. 17



FUENTE: Cuadro 15.

De acuerdo con lo que revelan los docentes de la institución, un 29 % consideran que el clima de la institución debería ser de confianza, organizado y con un trato equilibrado, un 23 % consideran que debería existir la practica de principios de liderazgo, un 18 % manifiestan que debería existir un replanteo de una nueva estructura, el 14 % responde con una respuesta ambigua, un 9 % consideran que la institución debería tener una visión y misión orientada a la calidad de la educación y finalmente un 7 % no responde.

Como se podrá observar el mayor porcentaje de docentes sugiere, que debería existir un clima de confianza, organizado, un trato equilibrado, con principios de liderazgo. Con visión y misión orientada a la calidad de la educación.

5. CAPITULO V PROPUESTA.

En base a los hallazgos efectuados a lo largo del proceso de investigación, los mismos que serán discutidos en el Capítulo de CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, el

Investigador se permite proponer una estructura sistémica que permita la superación y mejoramiento continuo del Clima Organizacional estructurado de la siguiente manera:

1. Conclusiones generales

DESCUBRIMIENTOS / HALLAZGOS	PROPUESTA
Existen coincidencias tanto en las evaluaciones positivas como las evaluaciones negativas de los diferentes aspectos relativos al clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros de "Bautista Saavedra" de Santiago de Huata.	La propuesta intenta consolidar lo positivo y revertir lo negativo
Se han logrado identificar los siguientes componentes o variables críticas relacionadas no solamente en el ámbito institucional, si no también en el ámbito académico: La percepción de los docentes del comportamiento de la institución actual La necesidad de mejorar la gestión La necesidad de mejorar la administración La necesidad de contar con herramientas administrativas actuales y funcionales Difundir y utilizar dichas herramientas en la gestión y administración institucional, por todos los componentes del Recurso Humano	Empezando fundamentalmente por el desarrollo de eventos destinados a revertir la opinión negativa de la planta docente. Lo que implica el empeño de todos los esfuerzos necesarios para mejorar la gestión; la administración, elaborar las herramientas mínimo indispensables administrativas funcionales y difundirlas mediante eventos de inducción a fin de que sean coherentemente utilizadas.
El diagnóstico del Clima Organizacional como uno de los factores determinantes para fortalecer el desempeño docente permitió apreciar que en criterio de los docentes éstos identificaron la existencia de dificultades en los diferentes indicadores.	Encarar sistemáticamente una labor de reingeniería de los indicadores que más dificultades presentan
Lo anterior es evidencia de la necesidad de analizar el nivel de participación y compromiso con la institución de parte del personal docente y realizar un trabajo de planificación con la participación activa de los diferentes estratos de la Escuela Superior o sea toda la comunidad educativa.	Establecer un trabajo permanente de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación al grado de involucramiento, participación y compromiso de la Planta Docente en los diferentes estratos de la Escuela Superior, es decir en toda la comunidad académica

Además de la necesidad de fortalecer la gestión institucional con instrumentos administrativos, es decir con un nuevo Manual de Funciones, Reglamento Interno y otros.	Establecer un equipo de trabajo compuesto, de ser posible por Directivos, Docentes, Estudiantes y Administrativos y dirigido por el Consejo Comunitario para la elaboración de los instrumentos administrativos mínimo indispensables que fortalezcan la gestión institucional
Y consiguientemente una nueva reestructuración del perfil del Clima Organizacional con principios de liderazgo de confianza organización trato equilibrado con visión y misión orientada a la calidad de la educación, puesto que el Clima Institucional es concebido como una limitante para la introducción de mejoras sustanciales en la gestión institucional y consiguientemente existe desaprobación en la mayoría de los docentes a la forma en que se está llevando acabo el proceso de Formación Docente	Desarrollar un trabajo intenso concerniente a la reestructuración del Clima Organizacional acorde con la estructura formulada a continuación en la siguiente Tabla:

Fuente: Elaboración propia

INDICADOR	CONTENIDO DE LA PROPUESTA
Indicador 01. Estructura.	Si bien la estructura organizacional es aceptada como altamente eficiente, se debe establecer una metodología de trabajo que la precautele de cualquier eventual deformación.
Indicador 02. Trabajo en equipo.	Fomento y motivación al trabajo en equipo; desarrollo de actividades de exposición abierta, tratamiento individual de los eventuales conflictos interpersonales con la finalidad de reducirlos o eliminarlos para incrementar la integración del grupo de docentes de la institución.
Indicador 03. Liderazgo.	Fomentar la practica de la democracia, participación, orientación e investigación con la finalidad de revertir el bajo rendimiento de estas cualidades, emprendiendo un trabajo de de fortalecimiento a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo democrático, desarrollando su capacidad de escuchar, su manejo de información. La empatía por sus subordinados, la capacidad de tomar y ejecutar decisiones la visión para trazar el rumbo de la institución de trabajo a más largo plazo y su capacidad de negociar para promover el trabajo en equipo, que propicie la participación de los subordinados en los aspectos administrativos y académicos que

	afectan o mejoran el logro de las metas institucionales.
Indicador 04. Motivación.	Incrementar significativamente las políticas de incentivo a la motivación del plantel docente, implantando programas de recompensas naturales y sociales, tales como cursos o pláticas, en los que se incluyen temas de autoestima y salud mental; reconocimiento al mejor empleado tanto a nivel formal como informal, especialmente a nivel académico, reconocimiento de logro de metas, reconocimiento en la revista de la institución, desarrollar una mayor convivencia, claro está, sin olvidar identificar aquellos los criterios reglamentados factibles de aplicación dentro de la reglamentación general.
Indicador 05. Comunicación.	Incentivar y fomentar la consolidación de comunicación oportuna y canales de información, creando canales de expresión de problemas, inquietudes, sugerencias y deseos mediante la implantación de un programa de reuniones y el desarrollo de un clima de confianza, que propicien que la comunicación fluya tanto horizontal como verticalmente y sin prejuicios.
Indicador 06. Conflicto.	Establecer un sistema de capacitación de amplia e irrestricta participación tanto del personal directivo como del personal docente, para que mediante técnicas como la de los “grupos T” se generen aprendizajes prácticos que propicien la manifestación de problemas percibidos; se construya la cultura de sustento de relaciones de confianza y la tolerancia de las diferencias de opinión, así como la disposición por buscar soluciones efectivas a los obstáculos que impiden el logro de las metas institucionales.
Indicador 07. Asignación de responsabilidades.	Fomentar la practica de retroalimentación mutua, sobre todo de las percepciones que tienen los docentes sobre el trabajo y su preocupación sobre como mejorar su desempeño.
Indicador 08. Trabajo significativo y desafiante.	Desarrollar la creatividad e incluir cierto grado de desafío para la realización de las diferentes actividades.
Indicador 09. Toma de decisiones.	Propiciar medios participativos para la toma de decisiones mediante el otorgamiento de la confianza de los directivos hacia el personal docente, así como la capacitación requerida por el trabajador para llevarlo a cabo.
Indicador 10. Participación del personal docente.	Propiciar medios participativos para la participación del personal docente, fomentando y estimulando el rol de cada docente, no solamente en el escenario de la docencia, sino también en el del aporte al crecimiento institucional.

Indicador 11. Libre expresión grupal (Clima Institucional actual).	Revertir el escenario actual, fomentando la libre expresión grupal, mediante el establecimiento de eventos de debate, mesas redondas, coloquios, etc. como el camino más eficiente para propiciar medios participativos para la toma de decisiones de carácter institucional.
Indicador 12. Libre expresión personal (Clima institucional deseado)	Emergente del anterior indicador fomentar la libre e irrestricta expresión personal de cada docente, motivando para ello el seguimiento y la consolidación de una cultura institucional sustentada en la libre expresión, la re flexibilidad, el análisis y la crítica propositiva.

Fuente: Elaboración propia

6. CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La propuesta desarrollada de la presente investigación va dirigida a mejorar la calidad de la educación en la institución, a partir de la implementación de un proceso de la práctica de una convivencia armoniosa continua que permita darle sostenibilidad y sustentabilidad a la solución de los problemas detectados en el estudio de campo.

Evidentemente el Clima Organizacional, no solamente se trata de realizar un diagnostico de los diferentes elementos o áreas que están comprendidas en la institución y los problemas que se puede encontrar en estas; más bien, el Clima Organizacional debe orientarse al cambio, tal como se había planteado en la metodología aplicada. Esto significa no conformarse con los resultados buenos o malos de la practica del Clima Institucional, sino determinar cuáles de los problemas detectados son los mas críticos para la institución, cuáles se deben resolver inmediatamente, cómo se los debe resolver y en cuanto tiempo.

Si consideramos que el Desarrollo Organizacional representa un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas de las organizaciones, para enfrentarse con cambios en su medio ambiente externo e interno, podremos recomendar en lo general su aplicación sistemática como un camino para avanzar hacia la mejora continua de la Institución Superior, con miras a lograr una misión educativa encomendada.

Así con base en las evidencias obtenidas a través del análisis el Clima Organizacional, objeto de este estudio se recomienda aplicar creativamente un sistema de valores, técnicos y procesos que sean propios de una institución de educación superior, acorde con las necesidades específicas de nuestro país y propiciar la aplicación de las ciencias del comportamiento para mejorar la conducta grupal y organizacional detectados, tanto a nivel institucional, académica y financiera con el fin específico de lograr una mayor efectividad y salud de la organización.

1. Conclusiones generales

Existen coincidencias entre las afirmaciones de los docentes respecto a las dimensiones e incluso indicadores que fueron evaluados en la presente investigación, tanto en las evaluaciones positivas como las evaluaciones negativas de los diferentes aspectos relativos a la Escuela Superior de Formación de Maestros de “Bautista Saavedra” de Santiago de Huata.

El clima organizacional ha permitido identificar varios componentes o variables críticos relacionados no solamente en el ámbito institucional, si no también en el ámbito académico, como es la percepción de los docentes del comportamiento de la institución actual, sino también por la necesidad de mejorar la gestión y administración de la institución, especialmente en aquellos aspectos relativos a la necesidad de contar con herramientas administrativas actuales y funcionales, y que además sean conocidas y utilizadas en la gestión y administración institucional, por los directivos , docentes y personal administrativo y de servicio.

Conocer el clima organizacional, para fortalecer el desempeño docente, para mejorar en la gestión y administración de manera genera general, ha resultado negativa en 10 de las 13 de las áreas de identificación estudiadas. A excepción de las dimensiones de **estructura** y **trabajo significativo y desafiante** , que es importante por que significa que a pesar de que existen problemas críticos en la casa superior, todavía existe aprobación respecto a las condiciones laborales, puesto de trabajo y asignación de tareas para desarrollar la creatividad como desafío.

Al diagnosticar el Clima Organizacional, como uno de los factores determinantes para fortalecer el desempeño docente se pudo observar en las 10 áreas de identificación la mayor parte de los docentes afirman que existen dificultades en los diferentes indicadores.

Resulta además evidente la necesidad de analizar el nivel de participación y compromiso con la institución de parte del personal docentes y realizar un trabajo de planificación con la participación activa de los diferentes estratos de la Escuela Superior o sea toda la comunidad educativa.

Además de diagnosticar el Clima Organizacional negativa, también se hace referencia a la necesidad de fortalecer la gestión institucional con instrumentos administrativas, es mas

definir y describir el perfil del Clima Organizacional deseado, contando con un nuevo Manual de Funciones, Reglamento interno y otros.

La presentación de una nueva propuesta, también es una preocupación importante en todos los niveles de la institución. Evidentemente se ve la necesidad en su mayoría del personal docente afirma que debe existir una nueva reestructuración del perfil del Clima Organizacional, con principios de liderazgo, de confianza, organizado, trato equilibrado, con visión y misión orientada a la calidad de la educación.

El Clima Institucional es concebido como una limitante para la introducción de mejoras sustanciales en la gestión institucional.

Conociendo el clima institucional, para fortalecer el desempeño docente sujeto a la gestión y administración, se puede hacer considerando los resultados del diagnostico es que existe desaprobación en su mayoría de los docentes a la forma en que se está llevando acabo el proceso de Formación Docente. Estos problemas se originan muchas veces en la falta de una buena gestión y administración por parte de los directivos, como también con la cooperación de los mismo docentes y toda la comunidad Normalista, pero en desaciertos de gestión administrativa de una institución tan importante como la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra” de Santiago de Huata.

2. Conclusiones específicas.

- § **Estructura.** De acuerdo al mayor porcentaje de encuestado afirman que los docentes conocen las funciones de cada puesto de trabajo. Así como los reglamentos, normas y políticas que los enmarcan para el logro de las metas establecidas.
- § **Trabajo en equipo.** Los resultados de esta área de identificación muestran que el trabajo en equipo no existe por tanto se debe identificar mediante la exposición abierta, los problemas interpersonales de la organización, así como la necesidad de reducir o eliminarlos para incrementar la integración del grupo de docentes de la institución y con los otros.
- § **Liderazgo.** La práctica de la democracia, participación, orientación e investigación son muy malas según el porcentaje de docentes encuestadas, por tanto se puede emprender un trabajo de de fortalecimiento a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo

democrático, desarrollando su capacidad de escuchar, su manejo de información. La empatía por sus subordinados, la capacidad de tomar y ejecutar decisiones la visión para trazar el rumbo de la institución de trabajo a mas largo plazo y su capacidad de negociar para promover el trabajo en equipo, que propicie la participación de los subordinados en los aspectos administrativos y académicos que afectan o mejoran el logro de las metas institucionales.

- § **Motivación.** De la misma forma una mayoría de docentes manifiestan, que no existe una buena motivación: Por tanto se considera implantar programas de recompensas naturales sociales, tales como cursos o pláticas, en los que se incluyen temas de autoestima y salud mental; reconocimiento al mejor empleado tanto a nivel formal como informal, especialmente a nivel académica, reconocimiento de logro de metas, reconocimiento en la revista de la institución, desarrollar una mayor convivencia, claro está, sin olvidar identificar los criterios factibles de aplicar dentro de la reglamentación general, para otorgar recompensas por el logro de las metas y la manera de reducir o evitar la amenazas y castigos.
- § **Comunicación.** Otra de las dificultades que se diagnostico fue la falta de comunicación oportuna y canales de información en un porcentaje mayor de los docentes encuestados, por ello se debe abrir canales de expresión de problemas, inquietudes, sugerencias y deseos mediante la implantación de un programa de reuniones y el desarrollo de un clima de confianza para tal fin, que propicien que la comunicación fluya tanto horizontal como vertical y sin prejuicios.
- § **Conflicto.** Como no es de otra manera, existe dificultades en la resolución de conflictos en la mayoría de los docentes encuestadas, para lo cual es pertinente establecer un sistema de capacitación en el que participen tanto el personal directivo como el personal docente, para que mediante técnicas como la de los “grupos T” se generan aprendizajes prácticos que propicien la manifestación de problemas percibidos, el fenómeno de relaciones de confianza y la tolerancia de las diferencias de opinión, así como la disposición por buscar soluciones efectivas a los obstáculos que impiden el logro de las metas institucionales.
- § **Asignación de responsabilidades.** Otra de las dificultades que se diagnostico, fue la poca confianza en asignar responsabilidades al personal docente, por ello el mayor porcentaje de los docentes encuestados afirman su auto dirección, para mejorar esta situación se

pretende propiciar por parte de los directivos al personal docente, la practica de retroalimentarse mutuamente de las percepciones que tienen sobre el trabajo y su preocupación sobre como mejorar su desempeño.

§ **Trabajo significativo y desafiante.** En esta área de información la mayoría de los docentes encuestados afirman que cuando los directivos asignan tareas y actividades, le permiten desarrollar la creatividad y se incluyen con un cierto grado de desafío para su realización de sus diferentes actividades, además enfrenta como retos a superar, en todo caso la respuesta es negativa.

§ **Toma de decisiones.** Esta variable presenta también dificultades en el diagnostico realizado, por ello por consiguiente es necesario propiciar los medios participativos para la toma de decisiones mediante el otorgamiento de la confianza de los directivos hacia el personal docente, así como la capacitación requerida por el trabajador para llevarlo a cabo.

§ **Participación del personal docente.**

En esta variable se ha podido observar los medios participativos para la participación del personal docente, fomentando y estimulando el rol de cada docente, no solamente en el escenario de la docencia, sino también en el del aporte al crecimiento institucional.

§ **Libre expresión personal (Clima Institucional actual)**

El escenario actual de la institución tiene muchas limitaciones y por ello ese necesario fomentar la libre expresión grupal, mediante el establecimiento de eventos de debate, mesas redondas, coloquios, etc. como el camino más eficiente para propiciar medios participativos para la toma de decisiones de carácter institucional.

§ **Libre expresión personal (Clima institucional deseado)**

Emergente del anterior indicador fomentar la libre e irrestricta expresión personal de cada docente, motivando para ello el seguimiento y la consolidación de una cultura institucional sustentada en la libre expresión, la re flexibilidad, el análisis y la crítica propositiva.

3. Recomendaciones

La propuesta desarrollada de la presente investigación va dirigida a mejorar la calidad de la educación en la institución, a partir de la implementación de un proceso de la práctica de una convivencia armoniosa continua que permita darle sostenibilidad y sustentabilidad a la solución de los problemas detectados en el estudio de campo.

Evidentemente el Clima Organizacional, no solamente se trata de realizar un diagnostico de los diferentes elementos o áreas que están comprendidas en la institución y los problemas que se puede encontrar en estas; más bien, el Clima Organizacional debe orientarse al cambio, tal como se había planteado en la metodología aplicada. Esto significa no conformarse con los resultados buenos o malos de la practica del Clima Institucional, sino determinar cuáles de los problemas detectados son los mas críticos para la institución, cuáles se deben resolver inmediatamente, cómo se los debe resolver y en cuanto tiempo.

Si consideramos que el Desarrollo Organizacional representa un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas de las organizaciones, para enfrentarse con cambios en su medio ambiente externo e interno, podremos recomendar en lo general su aplicación sistemática como un camino para avanzar hacia la mejora continua de la Institución Superior, con miras a lograr una misión educativa encomendada.

Así con base en las evidencias obtenidas a través del análisis el Clima Organizacional, objeto de este estudio se recomienda aplicar creativamente un sistema de valores, técnicos y procesos que sean propios de una institución de educación superior, acorde con las necesidades específicas de nuestro país y propiciar la aplicación de las ciencias del comportamiento para mejorar la conducta grupal y organizacional detectados, tanto a nivel institucional, académica y financiera con el fin específico de lograr una mayor efectividad y salud de la organización.

Se sugiere la implantación de un cambio planificado, toda vez que es importante tomar en consideración los siguientes dos principios que a este respecto enuncian Likert y Likert (1986:328), que a la letra dicen:

Muévase gradualmente hacia el modelo del sistema 4. No intente dar un solo salto grande, como lo es el pasar del Sistema 1 al Sistema 4. Más bien desplácese del Sistema 1 al Sistema 2, del Sistema 2 al Sistema 3 y del sistema 3 al sistema 4. Tanto los dirigentes como los miembros carecen de las destrezas necesarias y encontraran difícil lograr un cambio súbito y considerable hacia el Sistema 4; y, es importante hacer participar a todas las personas afectadas en todos los pasos del ciclo de mejoramiento, pero es especialmente importante hacerlos participar en la planeación del esfuerzo de acción.

En conclusión de éste epígrafe, se formulan las siguientes recomendaciones en función a los Objetivos propuestos en esta Investigación:

Para el logro del objetivo general: Difundir a todo nivel la presente tesis que pretende desvelar la real situación del Clima Organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, con la finalidad de que toda la Comunidad Educativa se concientice de la magnitud del trabajo que queda por realizar.

Para el logro del objetivo específico 1. Las autoridades en particular y la comunidad académica en general deberán debatir y asumir los resultados demostrados en la presente Tesis.

Para el logro del objetivo específico 2. Analizar y discutir a la brevedad posible el nivel de participación y compromiso con la institución de parte del personal docente evidenciado en éstas páginas e iniciar actividades tendentes a revertir dicha situación, acorde a lo formulado en el presente epígrafe

Para el logro del objetivo específico 3. Que la Comunidad académica de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra” asuma conciente y participativamente la naturaleza y comportamiento del clima organizacional, percibido por el personal de la institución y evidenciado en la presente investigación.

Para el logro del objetivo específico 4. Que en calidad de Política Institucional se asuma la Propuesta que esta Tesis conlleva en calidad de sistema estratégico de cambio para mejorar el desempeño docente en la gestión y administración eficiente, considerando los resultados obtenidos.

En calidad de valor agregado a los objetivos. Es imprescindible el establecimiento y la consolidación de un Equipo de Trabajo compuesto por Directivos, Docentes, Estudiantes y Administrativos y dirigido por el Consejo Comunitario, como garantía académico – institucional del éxito de la presente Propuesta.

BIBLIOGRAFÍA.

- CHIAVENATO, Idalberto 1999, Introducción a la teoría general de la administración. Colombia. Mc. Graw-Hill.
- CALLIZAYA, Gonzalo, 2009, Gestión y administración educativa La paz –Bolivia.
- ALVAREZ, DE SAYAZ, Carlos 2009, Gestión y Administración Kipus-Cochabamba
- BARRAL, Rolando 2001 “Más allá de la recetas pedagógicas” Yachaywasi-La Paz.
- HERNANDEZ SAMPIERE, Roberto. 2001 “Metodología de la investigación”. Edit. Mc. Graw Hill. Colombia.
- POMA, Ademar, 2005 Como mejorar la calidad en la administración educativa. Paradigma 21 La Paz.
- ZELADA, Roberto, 2004. Gestión Escolar y participación social Edit. Anaya-Barcelona.
- BENNIS, Warren, 1998. “Learning to lead” - Eddison Wesley USA.
- DALY, Jeremy 1997, Managing Quatity. 2Edic. Prentice Hall, Inglan
- DRUKER, P: 2003, Desarrollo de la gestión moderna Mc Graw Hill, Colombia
- KOONTZ, 2000, Psicología social de las organizaciones. Trillas, México
- PEREIRA, A: 1998, Administración educativa. Pro-Educación La Paz
- LUCAS, A: 1999, Sociología de la empresa educativa
- PALLADINO, L: 1999, La administración organizacional, PAIDEA, Buenos Aires.
- MUCHIELLI, s.e.-s.p.-s.l:
- BRASLAVSKY, s.e.-s.p.-s.l: 1999
- MARIA, Barrientos y otros 1999Principios y procesos de la gestión educativa-Perú
- APAZA, Felicidad y otros, s.e.-s.p.-s.l: 2000
- ALVARADO, Otoniel, 2000 Gestión educativa, enfoques y procesos, Lima Perú
- ANTONORSI, s.e.-s.p.-s.l: 1995
- MOREIRA, Alonzo, s.e.-s.p.-s.l: 1999
- LIKERT Y LIKERT, 1993 Nuevas formas para solucionar conflictos, Trillas-México
- SVERDLIK, Mario: 1991, Administración y organización Harper Collins, EUA
- KORIA, s.e.-s.p.-s.l: 2007
- EZEQUIEL, Ander-egg 1999 Diccionario pedagógico-Magisterio del Rio de la Plata 2daEdic. – Argentina.
- UNIT: 2000, Evolución del concepto de calidad

WEB GRAFIA

<http://www.miaulavirtual.com.mx>,2006

www.iipe.buenosaires.org.ar IPE-UNESCO-Buenos Aires: 2008

Teduca...uaemex.mx ISSN: 1665-0824, México.

ANEXOS I



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA DE POSTGRADO REGIONAL LA PAZ
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR

CUESTIONARIO

Señor profesor:

Usted ha sido seleccionado para participar de un estudio sobre el clima organizacional Institucional, de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Bautista Saavedra”, para fortalecer el desempeño del docente cuando está sujeto a la gestión y administración, basándose en su experiencia y en su opinión personal, otorgando una calificación.

Conscientes de su aporte, le solicitamos tenga a bien responder el siguiente cuestionario.

Agradecemos su colaboración.

ENCUESTA:

Marque con una x la casilla de la columna que mejor expresa su criterio, considerando la siguiente escala.

1 = Optimo

2 = Bueno

3 = Malo

4 = deficiente

ÁREAS DE IDENTIFICACIÓN	INDICADORES/PREGUNTAS	1	2	3	4
Estructura	1. Las condiciones laborales son favorables para su persona dentro de la institución.				
	2. La institución te da lugar, desarrollar tu puesto de trabajo donde puedes usar libremente tus habilidades, destrezas y otros.				
Trabajo en equipo	3. Como se observa las relaciones de los docentes y otros miembros, en los equipos de trabajo, ya sean formales o informales y que determinen el grado de comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos, para el logro de los objetivos de la institución.				
Liderazgo	4. Como se observa La práctica de la				

	democracia, participación, la competitividad, la orientación, investigación, promotor y transformación, a nivel institucional y académica, dentro el ámbito del liderazgo				
Motivación	5. Los incentivos de parte de los directivos, responde a sus necesidades, así como el grado en el cual usted como docente manifiesta estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ello se derivan, en el interior de la institución son:				
Comunicación	6. Los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes equipos de coordinación, así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la parte directiva son:				
	7. Los directivos demuestran una comunicación horizontal, transparente y oportuna, que evite malos entendidos y acusaciones innecesarios que existe en los miembros de la institución, siempre son:				
Conflicto	8. Funciona adecuadamente las instancias que resuelven conflictos en la institución				
Asignación de responsabilidades	9. La responsabilidad que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal docente de la institución con los directivos, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella, se puede percibir:				
Trabajo significativo y desafiante	10. Cuando los directivos, asigna tareas y actividades, te permiten desarrollar la creatividad; y se incluyen cierto grado de desafío para su realización, usted como docente percibe como:				

TOMA DE DECISIONES

11. ¿La forma en que se toman las decisiones y se estas se toman en donde radican los problemas, son de acuerdo a las normas y reglas establecidas?

SI NO

12. Cuando recibes un trato descendente, empleando amenazas y coacción, esta generalmente se opone a las metas y objetivos de la organización.

SI NO

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE

13. Usted, como docente, participa y se involucra en las actividades e interacciones con sus colegas de trabajo y con los intereses de su institución.

SI NO

LIBRE EXPRESIÓN PERSONAL.

14. Explique con sus palabras: ¿Cómo ve actualmente el clima organizacional en la Escuela Superior de formación de Maestros de “Bautista Saavedra” de Santiago de Huata?

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

15. De acuerdo a su percepción y experiencia: ¿ Cómo debería ser el Clima Institucional en esta Casa Superior de Formación de Maestros

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

Gracias

ANEXOS II