



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“LIMITACIONES A NIVEL DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y SU  
RELACION CON EL ENFOQUE CLÁSICO DE UN MODELO DE GESTIÓN  
DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR FORMADORES DE  
DOCENTES”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO:  
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

**PABLO PEREA HAYA**

**ASESOR:**

**DR. FLORBEL RODRIGO NAVARRO QUISPE**

**JURADO:**

**DRA. LUNA GARCIA, DORIS LUPE**

**DR. TAFUR MALLQUI, ISAIAS SEVERO**

**DR. MATOS HUAMAN, CESAR**

**LIMA-PERU**

**2019**

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>10</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1.Planteamiento del problema.....	14
1.2 Descripción de la realidad problematica.....	14
1.3. Formulación del problema .....	19
-Problema principal.....	19
-Problemas secundarios .....	19
1.4.Antecedentes .....	20
1.5. Justificación de la investigacion .....	32
1.6. Limitaciones de la investigación.....	33
1.7. Objetivos .....	34
- objetivo principal .....	34
- objetivos especifico.....	34
1.8. Hipotesis .....	35
1.8.1. Hipótesis general.....	35
1.8.2. Hipótesis secundarias.....	35
<b>II. MARCO TEORICO.....</b>	<b>36</b>
2.1. Marco conceptual.....	36
2.2. Marco filosófico.....	41
2.3. Marco histórico .....	50
2.4. Bases teoricas.....	52

<b>III. METODO.....</b>	<b>113</b>
3.1.Tipo de investigacion.....	113
3.2.Población y muestra.....	114
3.2.1. Población .....	114
3.2.2. muestra.....	115
3.3. Operacionalizacion de las variables.....	116
3.4. Instrumentos.....	118
3.5. Procedimientos.....	120
3.6. Análisis de datos .....	127
<b>IV.RESULTADOS .....</b>	<b>129</b>
4.1. Presentación .....	129
4.2. Resultados de la encuesta .....	129
4.3 TEST DE NORMALIDAD DE KOLMOGOROV- SMIRNOV .....	166
4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	167
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>177</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>182</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>183</b>
<b>VIII. REFERENCIAS .....</b>	<b>185</b>
<b>IX. ANEXOS .....</b>	<b>190</b>
Anexo 1. Matriz de consistencia entre: problema, objetivos e hipótesis.....	190
Anexo 2. Instrumento de evaluación .....	192

## RESUMEN

La presente investigación es un estudio que consiste en resaltar la importancia de la calidad que brindan las Instituciones educativas inteligentes y sus repercusiones en las competencias del perfil de sus egresados, realidad que dista en la gran mayoría de las Instituciones de educación superior que forman docentes, ya que muchas de ellas son instituciones profesionalizantes alejadas del avance científico y tecnológico que exige la modernidad. Se centra esta investigación en el análisis de la relación que guardan los elementos de la Administración: Políticas, Currículo y Gestión, de las instituciones de Educación Superior formadoras de docentes con el enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes. Todo ello se ha suscitado como consecuencia de actividades metodológicas y procedimentales que se priorizaron para su realización.

Se demostró con ( $p= 0.011 < \alpha = 0.05$ ) que las políticas de la administración actual, en las Instituciones de Educación Superior formadoras de docentes, están orientadas al enfoque clásico y escasamente corresponden a las disposiciones del modelo de organizaciones inteligentes. También se demostró (para  $p= 0.001 < \alpha = 0.05$ ) que el currículo de formación profesional en la Administración actual de las Instituciones de Educación Superior formadoras de docentes está orientado al enfoque clásico y escasamente corresponde a las disposiciones del modelo de organizaciones inteligentes. Asimismo se halló (para  $p= 0.000 < \alpha = 0.05$ ) que la Gestión en la Administración actual de las Instituciones de Educación Superior formadoras de docentes está orientado al enfoque clásico y escasamente corresponde a las disposiciones del modelo de organizaciones inteligentes.

**Palabras clave.-** Gestión educativa, Calidad profesional, Institución educativa, Docentes, Políticas educativas, Currículo

## ABSTRAC

This research is a study that highlights the importance of the quality offered by intelligent educational institutions and their impact on the competencies of the profile of their graduates, a reality that is far from the majority of higher education institutions that train teachers, since many of them are professional institutions far from the scientific and technological advancement that modernity demands. This research focuses on the analysis of the relationship kept by the elements of the Administration: Policies, Curriculum and Management, of Higher Education institutions that train teachers with the classical approach of a management model of intelligent organizations. All this has arisen as a consequence of methodological and procedural activities that were prioritized for its realization.

It was demonstrated with ( $p = 0.011 < \alpha = 0.05$ ) that the policies of the current administration, in the Higher Education Institutions that train teachers, are oriented towards the classical approach and scarcely correspond to the provisions of the smart organizations model. It was also shown (for  $p = 0.001 < \alpha = 0.05$ ) that the vocational training curriculum in the current Administration of Higher Education Institutions for teacher training is oriented towards the classical approach and scarcely corresponds to the provisions of the model of intelligent organizations. it was found (for  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) that Management in the current Administration of Higher Education Institutions for teacher training is oriented towards the classical approach and scarcely corresponds to the provisions of the smart organizations model.

Keywords.- Educational management, Professional quality, Educational institution, Teachers, Educational policies, Curriculum

## RESUMO

Esta pesquisa é um estudo que destaca a importância da qualidade oferecida por instituições educacionais inteligentes e seu impacto sobre as competências do perfil de seus egressos, uma realidade que está longe da maioria das instituições de ensino superior que treinam professores, já que muitos deles são instituições profissionais longe do avanço científico e tecnológico que a modernidade exige. Esta pesquisa enfoca a análise do relacionamento mantido pelos elementos da Administração: Políticas, Currículo e Gestão, de instituições de Ensino Superior que treinam professores com a abordagem clássica de um modelo de gestão de organizações inteligentes. Tudo isso surgiu como consequência de atividades metodológicas e processuais que foram priorizadas para sua realização. Foi demonstrado ( $p = 0,011 < \alpha = 0,05$ ) abordagem clássica do que as políticas da administração actual no ensino superior formando professores, são orientadas e mal correspondem às disposições de organizações inteligentes modelo. Também foi demonstrado ( $p = 0,001 < \alpha = 0,05$ ) do que o currículo de formação na administração corrente das instituições que formam professores ensino superior é orientada para a abordagem clássica e mal de acordo com a mais recente modelo de organizações inteligentes. Igualmente foi encontrada ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) do que a gestão de administração atual em Instituições de formadores de professores de Ensino Superior é orientada abordagem clássica e mal de acordo com o mais recente modelo de organizações inteligentes.

**Keywords.-** Gestão educacional, Qualidade profissional, Instituição educacional, Professores, Políticas educacionais, Currículo

## **I. INTRODUCCIÓN**

La gestión educativa como estrategia de calidad de las instituciones educativas, permite la formación de profesionales que aporten al crecimiento económico y al bienestar social de nuestro país y sus habitantes, a través del conocimiento de los procesos educativos, pedagógicos y administrativos, que optimizan el buen desempeño del docente. Para que las instituciones de educación superior sean competentes y estén enmarcadas y catalogadas como organizaciones inteligentes deben articularse con el mercado laboral, lo cual exige una evaluación objetiva de su funcionamiento y el servicio que brinda a la sociedad.

Una de las debilidades en el diagnóstico de la educación superior es que no se forman profesionales con las competencias necesarias, en su mayoría son instituciones profesionalizantes, muchos de ellas priorizan el mercantilismo económico, existen más de 600,000 profesores titulados egresados de universidades e institutos superiores y están elaborando un poco más de la mitad.

Las instituciones de educación superior formadoras de docentes competitivas y competentes, invierten cotidianamente más en la articulación de redes, equipos de trabajo, con una visión compartida y en la concentración de los recursos necesarios que la integran; potencial humano, procesos, relaciones e información de avanzada, inteligentes y competitivas. Las Universidades con carreras de formación docente y los institutos pedagógicos son instituciones académicas de educación superior donde se promueve el Desarrollo de la ciencia, las tecnologías y las humanidades y donde se forman los docentes del país para promover el desarrollo humano y social.

La gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar

el desarrollo y maximización de la educación peruana, especialmente en la educación superior.

Teniendo en cuenta la importancia de la gestión educativa en la prestación de servicios educativos de calidad, he realizado esta tesis. El propósito de la misma, es analizar cada una de las variables para contrastar la relación entre ambas, es decir, como se desarrolla la Gestión educativa en las instituciones de educación superior formadoras de docentes y cuál es su relación con la calidad de formación profesional

Para este propósito se estudió la relación de los elementos básicos de la administración, las particularidades del enfoque de organizaciones inteligentes, competentes, relacionado al perfil idóneo del profesional en educación, sus competencias, valores el logro de objetivos la orientación vocacional de la formación, el currículo, las características de una organización competente, la percepción de inquietudes comunales ,la inserción al campo empresarial, la educación generante en función a la calidad, la eficiencia y eficacia en la solución a problemas, etc.

Dando cumplimiento a los lineamientos metodológicos pertinentes, y teniendo en cuenta el esquema de tesis proporcionado por la Escuela de Postgrado de esta casa superior de estudios, la tesis, está dividido en cuatro capítulos, y contienen los ítems que consideramos en el diseño, que permitirá lograr el propósito anteriormente señalado.

En el primer capítulo se hace referencia al Planteamiento del problema, la descripción de la realidad problemática referida al surgimiento del problema, los antecedentes del estudio, donde se hace un resumen de las principales investigaciones y estudios que sirvieron de punto de partida a la investigación, la definición del problema, las

hipótesis, la justificación, importancia y finalidad de la investigación así como los objetivos hacia los cuales se orienta la presente investigación.

El segundo capítulo trata sobre el Marco Teórico que constituye la base de la investigación. En él, se exponen el marco histórico las bases teóricas referidas a las organizaciones inteligentes, la formación docente, la gestión educativa institucional y sistema organizativo, los estilos de gestión. Gestión pedagógica estratégica, clima institucional y en gran parte lo referido a instituciones de calidad. Seguidamente, el marco filosófico y el marco conceptual.

Considera los siguientes tópicos: Política de gestión educativa donde se analiza el concepto, fundamentos, niveles, y sus lineamientos en la última década de nuestra historia; también tratamos sobre gestión de la educación, analizando minuciosamente el significado y su evolución histórica, la gestión administrativa, así como los diversos enfoques que caracterizan a esta problemática, tratamos también el tópico de calidad de formación profesional el concepto, las características, los objetivos, planes y programas para formar profesionales en educación. Y se definen términos básicos.

En el tercer capítulo se hace referencia al aspecto metodológico de la investigación, la Operacionalización de las variables, las estrategias para probar las hipótesis, se señala la población y muestra del estudio, se describe y explica los instrumentos que se han empleado en la recolección de datos.

Y se presentan la lista de tablas: Variable-Limitaciones a nivel de administración educativa. 20 tablas, y del Enfoque clásico de un modelo de gestión. 16 tablas.

En el capítulo IV se presenta los cuadros y gráficos estadísticos y su respectiva interpretación, se contrasta la prueba de hipótesis la discusión de los resultados, las teorías adoptadas, que nos permitió establecer la correspondencia y relación existente entre las orientaciones de los elementos de la administración de las instituciones de

educación superior formadoras de docentes y las prescripciones con el enfoque clásico de un modelo de gestión de una organización superior de calidad eficiente y eficaz.

Al final del estudio se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, y se espera que la misma, contribuya a la necesaria y ansiada calidad educativa que se busca en nuestra sociedad y permita mejorar las competencias de los egresados de las instituciones de nivel superior que forman docentes.

### **1.1. Planteamiento del problema**

La presente Tesis titulada “**Limitaciones a nivel de administración educativa y su relación con el enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones formadoras de docentes**”; trata de resaltar la importancia y la necesidad de las instituciones de educación superior formadoras de docentes, de brindar un servicio de calidad, y para que esto suceda tienen que ser necesariamente competentes, con una visión compartida, articulación de redes y el compromiso de adecuarse al desarrollo científico y tecnológico que exige la modernidad, para promover el desarrollo humano y social.

### **1.2 Descripción del problema**

#### **A. Diagnóstico de la situación-**

En los últimos años se ha proliferado la creación de universidades, e instituciones de educación superior formadoras de docentes, la gran mayoría de ellas no se ajustan a los modelos de calidad que exige la era del conocimiento, se forman profesores, sin

el perfil ideal, y más aún sin articularse con la comunidad, producto de ello, es que existen más de 600000 profesores titulados de educación primaria y secundaria y trabajando en el sistema educativo algo así de 280 000 ,los restantes se dedican a otras labores que no es de su profesión, más aún la formación académica de los docentes es de pésima calidad, lo que se refleja en las inadecuadas competencias que poseen y están desligados muchos de ellos del avance científico y tecnológico que exige la modernidad.

### **B. Radiografía de la universidad peruana**

No hay duda que la universidad peruana ha cambiado notablemente en las últimas cinco décadas en el país. En 1960 había 10 universidades, de los cuales 09 eran estatales y 01 privada. En la actualidad existen 142 universidades de diverso tipo, siendo 51 universidades estatales y 91 universidades privadas y 01 universidad municipal. Por cierto que hay razones y factores que explican el irracional aumento de universidades, ya que hoy hay cantidad, pero no calidad si nos comparamos con universidades latinas y su ubicación en los ranking mundiales y continentales. Urgen varias medidas para relanzar a la universidad peruana y que el Estado, a través del poder legislativo y ejecutivo, lo ubiquen en los primeros lugares de la agenda pública.

En el periodo 2010-2015, este nivel educativo experimentó un significativo crecimiento, sin embargo, no logró cubrir las expectativas de la juventud apta para seguir estudios superiores obteniéndose una relación mínima de participación, del grupo entre 15 y 34 años, que es la edad en que más concurren a los centros de educación superior, en busca de una carrera profesional, técnica o de mando medio, que alivie las aspiraciones ocupacionales. En el nivel universitario se ofrecen 1118 carreras profesionales, mientras que en el nivel de educación superior no

universitarios comprende la formación magisterial, profesores y profesionales del arte, educación artística, asistido por más de 50200 alumnos.

Se ve que en las Instituciones de educación superior que forman docentes, no hay una adecuada planificación, más aun no se articulan con el mundo empresarial para perfilar a sus egresados de acuerdo a las necesidades del mundo empresarial.

Se forman profesionales de baja calidad, es decir la gran mayoría de Instituciones de educación superior, son profesionalizantes, no se desarrollan en el perfil profesional, las competencias básicas de comprensión, ubicación espacio-temporal, pensamiento ejecutivo, resolutivo, etc.

Desde el punto de vista sociológico es innegable que la población no es homogénea, en su interior encontramos diversidad cultural.

La población universitaria en Perú asciende a casi 840 mil estudiantes, hasta el momento, son 30 las instituciones educativas acreditadas.

Al año 2017 en el Perú el número de jóvenes ascendió a 8 millones 441 mil jóvenes de 15 a 29 años de edad, de los cuales 4 millones 275 mil son hombres y 4 millones 165 mil mujeres.

El año 2016 se tiene que el 35.8% de jóvenes peruanos cuenta con educación superior, de los cuales 21.5% con educación superior universitaria y 14.3% con superior no universitaria, de acuerdo con los resultados de Encuesta Nacional de Hogares (Enaho)

En esta realidad, el desarrollo educativo de la educación superior dista mucho en brindar un servicio de calidad.

**C. Algunas de las características más importantes del desarrollo de la educación superior:**

No existe una adecuada planificación.

No hay relación entre el perfil profesional y el análisis ocupacional.

Desvinculación del sector productivo.

Inadecuada formación educativa.

Proliferación de instituciones privadas educativas de baja calidad.

Insuficiente articulación entre las funciones de docencia.

Desigual avance científico y tecnológico a nivel de la educación.

Contenidos curriculares poco significativos.

Poco énfasis en la capacidad de liderazgo innovativo.

Deficiente preparación de los estudiantes.

Alta repetición y deserción.

Uso tradicionalista de la metodología de enseñanza.

La formación de docentes no obedece a las exigencias de una educación integral, hay predominio de política partidaria y de intereses particulares en la educación superior.

La creación de centros de educación superior universitaria y no universitaria, a consecuencia de la implementación de una política educativa coyuntural.

Los cambios y las tensiones que se observan en la mayoría de los países del mundo vienen de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, generando una interacción dialéctica, la mayoría de los países Europeos y de Norte América, tienen organismos de acreditación, ahora se revisan sus misiones, sus funciones, sus estructuras, su gobernabilidad, su calidad, su valor social. Como consecuencia de ello al igual que en muchas instituciones, la crisis y el cambio se han entremezclado profundamente para mantenerse como una regla y no como una excepción, como es el caso del Estado.

El cambio estructural de la educación superior se ha reorientado de la demanda hacia la oferta, tratando de ajustarse a las calificaciones requeridas por el mercado de trabajo.

De continuar los problemas antes mencionados, a nivel de instituciones de educación superior formadoras de docentes, nos hacemos la siguiente pregunta: **¿Qué ocurrirá si la situación continúa?**, muchas Instituciones, no se acreditarán, habrá poca demanda en las facultades de educación. Los alumnos egresados de las facultades de educación, no desarrollarán las competencias básicas como: comprensión, comunicación y más que todo, las entre otras.

Urge contestar esta pregunta ¿De qué manera actuar para que no se cumpla el pronóstico?

Las organizaciones de educación superior formadoras de docentes deben tener una visión compartida, las universidades deben articularse con el mundo empresarial, perfilar a sus egresados buscando la eficiencia y la eficacia.

Para ello es necesario, el desplazamiento del énfasis en los procesos hacia la evaluación de los productos, se ha producido así, no una ruptura con los tradicionales sistemas de organización, sino una mezcla compleja y variada de programas institucionales y sistemas que están interactuando a nivel mundial, nacional, regional y subregional.

Desde hace unas dos décadas la educación superior y universitaria ha empezado a ser reinterpretada y revalorada desde una perspectiva estratégica, sobre todo por su articulación con la producción de conocimientos de frontera en la ciencia y la tecnología, por los requerimientos hacia ella de la planta productiva de servicios e industrial por la internalización de las transferencias de conocimientos e información. Hoy se busca impulsar esa articulación mediante la implantación de un Estado

“evaluador”, derivado de técnicas desarrolladas y aplicadas por primera vez en las empresas privadas.

Para impulsar o consolidar sus sectores de fortaleza, sobre todo en la formación de nuevos recursos humanos y en la investigación experimental y aplicada, en vistas en la constitución de los que se ha dado en denominar la transacción hacia “una sociedad del conocimiento”, las universidades y otras instituciones de educación superior deben modificar su perfil para adaptarse al nuevo paradigma que les exige ser entidades productoras de conocimiento útil.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **-Problema principal**

¿En qué medida las limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?

#### **- Problemas secundarios**

a) ¿En qué medida las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?

b) ¿De qué manera el currículo de formación profesional se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?

- c) ¿De qué manera la gestión de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?

#### 1.4. Antecedentes

- **Antecedentes nacionales**

**Alvarado, O. (1998).** En su libro “Gestión Educativa, Enfoques y Procesos”, trata acerca de la distinción de los términos: Administración, Gestión y Gerencia, así como de los diversos enfoques de gestión, poniendo mayor énfasis en el enfoque gerencial.

Para el Consorcio de Centros Educativos del Perú (CONSORCEP 1995), en el libro “Hacia la calidad de la Educación, destaca la importancia que tiene la formación profesional en la calidad de la educación, y así mismo del constante perfeccionamiento que logra el profesor para mejorar su desempeño laboral.

**Gonzales, R. (2012).** En su tesis “Políticas Estatales de Formación Profesional y Formación Profesional Universitaria”, para optar el grado de Doctor en Educación, **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**, Facultad de Educación, ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las Políticas de Estado vinculadas a la formación profesional, están diseñadas en un contexto nacional y mundial, en los aspectos económico, político y social, evidenciadas en acciones que ponen en movimiento a todo el aparato estatal para solucionar los problemas sociales más álgidos, pero al mismo 17

tiempo para promover y apoyar la inversión privada en beneficio del desarrollo del país. Tratándose de criterios directrices, dichas políticas comprometen la participación de todos los actores públicos y privados, destacándose el gravitante papel que les toca cumplir a las universidades de proveer los recursos humanos y la tecnología en concordancia con los problemas y necesidades sociales.

2. Las universidades nacionales, no obstante formar parte del Estado, basadas en su autonomía, llevan a cabo su función ignorando las políticas de Estado en materia de formación profesional. Las universidades privadas, por su parte, cumplen principalmente un papel de agentes económicos y no de organizaciones comprometidas con los problemas nacionales. En ese sentido, tanto las universidades nacionales como privadas, se encuentran inmersas en una carrera de competencia por el mercado, habiendo descuidado su rol de investigación de desarrollo del conocimiento y de transferencia tecnológica. Esto se hace evidente en el hecho que las universidades no hacen sentir su presencia como generadores de cambio tecnológico y de excelencia en la formación profesional, tal como postulan en su publicidad.

3. Las Políticas de Estado, no están siendo asumidas por las universidades y éstas, a su vez, no han mostrado preocupación por desarrollar políticas de formación profesional ni estrategias para articularse a la sociedad en sus diversos aspectos, 18 descuidando al mismo tiempo el nexo función docente – currículo, reduciéndose la labor de los profesores al dictado de clases, sin mayor compromiso ni participación en los demás aspectos académicos.  $\Phi$  Se puede observar cómo el desarrollo humano está ligado a la educación, la cual además de contribuir a reducir la pobreza, como ya se indicó con anterioridad, también

contribuye a fortalecer las instituciones de la sociedad civil, la capacidad de los países para progresar y la gobernabilidad de los mismos.

**Yábar, I. (2013).** En su tesis “La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado, para optar el grado de Magister en Educación, con mención en Gestión Educativa. **Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación**, ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos prácticos, integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales; la IEP Santa Isabel de Hungría, no es ajena a los cambios es así que asume los retos para la calidad de los procesos en el aula.
2. La Práctica docente se encuentra directamente vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral, del éxito de la Institución, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del Director y el apoyo de toda la comunidad educativa, a los padres de familia, alumnos, alumnas y comunidad.

**Carrasco, S. (2002).** En su tesis “La Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA”. Para optar el grado de Magister en Educación, con mención en Gestión Educativa. **Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación**, ha llegado a las siguientes conclusiones

- La gestión educativa como estrategia decisiva valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir a clave fundamental herramienta

básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación peruana, especialmente en la educación superior.

**Sandoval (2009)**, En la Tesis: “Un nuevo modelo de Gestión Educativa para las Instituciones de educación superior”, para optar el grado de doctor en ciencias de la educación .Universidad particular César Vallejo, señala que se debe poner en práctica los elementos de la Administración, como es. Planear, organizar, dirigir y controlar.

- En las Instituciones educativas formadoras de docentes no existe una adecuada planificación adecuada, se reclutan estudiantes, más teniendo en cuenta los intereses cuantitativos, no cualitativos, es decir no hay una relación entre la cantidad de estudiantes y el puesto laboral a futuro, existen más de 500000 profesores titulados egresados de universidades e institutos superiores de educación y más de la mitad se encuentran desempleados, ya que no hay una idónea planificación.

- **Antecedentes internacionales**

**García y Medina, (1986)**. En su libro “Organización y Gobierno de Centros Educativos”, sostiene que, uno de los grandes factores esenciales del gobierno de las instituciones educativas es la organización y por consiguiente se le debe prestar mayor atención”

**Hermida (1996)**, en su libro “Administración”, trata de la importancia y utilidad de la Administración Estratégica para la conducción de las Instituciones

Educativas y plantea también que los procesos de gestión deben desarrollarse estratégicamente.

**Delors (1996)**, en su libro “La educación encierra un tesoro”, trata esencialmente de los cuatro pilares de la Educación. De la educación básica a la universidad, el personal docente en busca de nuevas perspectivas, como tomar decisiones en educación, entre otros.

- **Comisión de Restructuración Curricular. (CRC 1998)**. En el Plan Curricular dado de 1998, determina que la formación profesional es deficiente por varios factores, siendo el más significativo la mala gestión de las autoridades en cuanto a política de capacitación y perfeccionamiento del personal docente.

Asimismo se determina que la formación profesional no tiene relación directa con las necesidades de la población educativa ya que existen deficiencias en el desempeño profesional de los egresados

- **Comisión de Evaluación Curricular (CEC 1999)**.-En su informe técnico dado a conocer concluye que la media del rendimiento académico de los alumnos es de 13, significando esto que la formación profesional en la Facultad de Educación es de nivel regular.

**Castillo (2012)**, al referirse a las Limitaciones del Plan de Estudios de Instituciones de Educación superior Formadoras de Docente. (Instituto Pedagógico de Panamá.) Halló que existían limitaciones a nivel del perfil del egresado y que se centra en lo siguiente:

- Características profesionales
- Habilidad para la enseñanza.
- La carpeta docente.

No hay homogeneidad en la formación profesional de parte de las instituciones responsables, muchos docentes se centran más en la enseñanza que en el aprendizaje del alumno, la gran mayoría de docentes, no están actualizados conforme al avance científico y tecnológico.

Se observa que en el estudio mencionado, al igual que en el Perú, en los países subdesarrollados como en el caso de Panamá y Perú, las mega tendencias educativas que exige el mundo actual, están limitadas, ya que se da énfasis a la enseñanza y no al aprendizaje.

**Revilla y Sime (2013)**, señalan en la gestión de la educación de las Instituciones de Educación Superior Formadoras de Docentes, se debe tener una visión compartida y que los elementos de la administración educativa se articulen, en el reclutamiento y selección de los directivos, se debe incidir en las competencias profesionales como: pensamiento ejecutivo y resolutivo.

- Indudablemente para una adecuada gestión educativa, se debe contar con profesionales idóneos, que sepan resolver problemas, tengan un modelo mental con prospectivas de futuro y que impulsen en la organización educativa una visión compartida para lograr los objetivos educativos.

**Drucker (2010)**, al relacionar los cambios en la gestión y conducción de las organizaciones, señala:

“Las instituciones de servicios públicos-el organismo gubernamental y el hospital, la escuela y la universidad, la fuerza armada y las asociaciones profesionales – en el curso de este siglo han crecido mucho más velozmente que las empresas comerciales o industriales. Son el sector dinámico de una sociedad moderna. Y en el mundo de las empresas, el personal de servicios ha crecido mucho más velozmente que las unidades operativas. Sin embargo, el rendimiento no ha aumentado a la par del crecimiento o la importancia. ¿Cómo se explica el retraso del rendimiento – o su ausencia – en las instituciones de servicios? ¿Qué necesitamos para administrar las instituciones de servicios en vista del rendimiento?

**Farjat (2010)**, al referirse a la Reingeniería Educativa y considerándola como un medio de acelerar los cambios, la define y explica, como:

“La reorganización de los procesos institucionales, a través del trabajo de equipos bien articulados entre sí, para alcanzar un funcionamiento donde cada actor puede desempeñar eficiente y eficazmente su rol y donde cada recurso, del orden que sea, es aprovechado al máximo. Cuando **menciono** recursos me refiero a los espacios físicos, a los tiempos institucionales y personales, a las personas y sus competencias, a los padres, a lo económico.

La siguiente pregunta es: ¿Qué aspectos comprende la reingeniería? Los Procesos y las estructuras. Se aplica reingeniería en los procesos y rediseño en las estructuras.

Las organizaciones inteligentes que pretenden administrar, mejorar y liderar el cambio continuo, la creatividad, la innovación, el aprendizaje y la efectividad de sus acciones interna y externa, convirtiéndolas en generadoras constantes de valor

agregado y de crecimiento a través de la satisfacción de sus clientes, deben adecuar velozmente sus estructuras y procesos a las nuevas exigencias.

**Bolívar (2008)** en su obra: **Los centros educativos como organizaciones que aprenden**, refiriéndose al dinamismo, que impregnan los cambios en las estructuras y organizaciones que aprenden constituye una estrategia importante de cambio en la era postmoderna, pero (...) para que el aprendizaje de la organización nos ayude a la renovación de la escuela, tenemos que renovar el mismo concepto de aprendizaje de la organización de manera que se ajuste mejor a la realidad de la escuela pública.

Refiriéndose al enfoque del aprendizaje organizativo (AO) y organizaciones que aprenden, (Bolívar, 2008), expresa:

“Las organizaciones que aprenden son una prometedora visión para las futuras escuelas y el aprendizaje organizativo en una perspectiva prometedora sobre los procesos para llegar a ellas “.

El AO es un concepto usado para describir ciertos tipos de procesos y actividades que tienen lugar en una organización, incluyendo tanto el aprendizaje individual que se deriva de la experiencia organizativa, como la repercusión que dicho aprendizaje tiene en los procesos organizativos, que generan cambios en los modos habituales de pensar o hacer en la organización. Por eso, un aprendizaje individual puede ser calificado de “organizativo” tanto cuando su adquisición llega a modificar el comportamiento de la entidad, como cuando ha sido el resultado del trabajo en la organización.

**Villón** (2010), al referirse a los desafíos de una nueva concepción educativa escribe:

“Analizar la evolución del concepto de educación a lo largo de la historia de la humanidad y es tema fundamental de la historia de la educación. La educación se da en un tiempo y para una sociedad: dentro de una realidad y con una finalidad, de allí que su concepción no sea igual en todos los tiempos y en todas las sociedades.

Lo que antes, en los tiempos antiguos y precisamente con Platón en Grecia era “dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son susceptibles”, en los tiempos contemporáneos y con la llamada educación democrática los conceptos se diversifican, alterando y superando aquel generalizado de que la educación tiene por fin el desarrollo integral de la personalidad”.

Y continúa: Planteados así los antecedentes conceptuales de la educación y frente a cambios bruscos de orden económico, social y político que vienen operando en Latinoamérica, surgen serios desafíos para renovar los sistemas educativos de la región de cara a las necesidades, posibilidades y demandas sociales de cada país. El autor al referirse a los componentes y estimadores de calidad en la educación, expresa:

“Mejorar la calidad de la educación, supone modificar el proceso educativo a través de estas variables o componentes relevantes. De esto se deduce que hay una relación causa-efecto entre componentes y estimadores, cuyo conocimiento permitirá a los agentes educacionales, mejorar la calidad educativa, mejorando dichas relaciones, ya que la calidad de la educación tiene relación con la totalidad del proceso educativo y no solamente con los resultados finales o su evaluación sanativa”.

En lo que respecta a los principios organizacionales para una gestión de calidad, considera que:

“Toda organización social tiene una estructura orgánica sujeta a normas organizativas que regulan la dinámica del proceso que cumple. La articulación de estas relaciones se halla regida por principios organizacionales que vienen a ser el conjunto de ideas centrales que desde un punto de vista formal sirven para la conjunción y ordenación de las tareas y órganos de una organización y considera los siguientes principios:

- Principio de planeamiento estratégico.
- Principio de misión y visión educativa.
- Principio de unidad.
- Principio de competencia.
- Principio de jerarquía.
- Principios de coordinación y participación.
- Principio de liderazgo.

**En Panamá** se han realizado intentos de introducir reformas en el sistema educativo, la mayoría coincidentes con los cambios de gobierno.

En julio de 1995 se aprobó la Ley N° 34 que modificó la Ley Orgánica de Educación N° 47 de 1946 y que sirvió de base para implementar la Estrategia Decenal para la Modernización de la Educación en Panamá.

En el año 1999 se revisó y ajustó el plan de estudio de la Educación Básica General, generándose la Educación Preescolar y la Básica General mediante Decreto Ejecutivo No 240 del 12 de junio de 2002.

Más que ninguna otra profesión, los maestros tienen en la capacidad de moldear el futuro. Lo que hagan hoy en las aulas de clases se reflejará en el futuro de un ciudadano y de un país. En las escuelas se construye ciudadanía y se debe cuidar lo que aprenden los niños y las niñas para que efectivamente se puedan desarrollar como ciudadanos, de manera integral.

- **La Fundación para el Desarrollo Económico y Social de Panamá, (FUDESPA, 2009)**, organización surgida desde el sector empresarial, propuso adoptar el modelo del perfil del nuevo docente panameño como facilitador de aprendizajes y que a partir del 2010 se formará al 100% de los docentes con el nuevo perfil, mejor preparado académica, cultural y pedagógicamente. Es decir un profesor competente para:

Mejorar la equidad en el acceso a la educación.

Elevar la calidad de los aprendizajes.

Fortalecer la profesión docente y mejorar la gestión administrativa del Ministerio de Educación.

La formación docente en la mayoría de los sistemas educativos del mundo es de cuatro a cinco años. **En Finlandia** uno de los países de más alto desempeño, “los estudiantes proceden del 20% superior de los graduados de la secundaria”. Esto es así en Singapur, Corea del Sur y en más de cincuenta países alrededor del mundo. **En América latina** la formación se da fundamentalmente en el nivel de licenciatura, en Universidades públicas y privadas y Centros especializados de formación docente.

Existe un amplio consenso con respecto al hecho de que la calidad de los docentes y de la enseñanza constituye uno de los principales factores que afectan el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Los antecedentes académicos de los formadores de docentes son importantes para predecir el progreso de los alumnos

**Sud América**, es un continente emergente demográficamente hablando, la mayoría de la población es joven y está aún en edad de crecimiento. En la sociedad del conocimiento su futuro está ligado a la educación.

Nuestra Patria integrante de esta región es consciente de su realidad, por consiguiente realiza esfuerzos denodados para elevar las tasas de escolaridad en todo nivel, el objetivo es reinsertarse a la exigencia del desarrollo científico y tecnológico, bastaría señalar que, el avance científico y tecnológico es abismal y acelerado, los artículos, se innovan diariamente y no son accesibles a las personas que adolecen de competencias y capacidades exigidas por la sociedad del conocimiento.

Los cambios económicos, culturales, políticos y sociales son más dinámicos en la actualidad por lo que generan mayores exigencias educativas a la población

A los profesionales se suma la restricción de los mercados ocupacionales derivados de los estilos de desarrollo de los países, de la crisis económica, de la incorporación de la mujer a la fuerza laboral y de los cambios tecnológicos. Agregando la opción ética, planteada últimamente con mucha fuerza, como es la educación para el desarrollo de una cultura de paz. De esta manera la educación superior ha aumentado su relevancia y su prestigio social, especialmente en América Latina.

Nuestro país cuenta con más de 30 millones de habitantes, tiene en funcionamiento 140 Centros de Educación Superior Universitaria (51 públicas y 89 privadas) y 1022, Centros de Educación No Universitaria Públicas y Privadas, los que imparten enseñanza a más de 500,000 y 350,000 estudiantes universitarios y no universitarios respectivamente. ANR. (2010) Dirección de estadística y Planificación universitaria.

### **1.5. Justificación de la investigación**

La presente investigación es importante en los aspectos siguientes:

#### **A. Justificación teórica**

Desde el punto de vista teórico nos permitió demostrar la posibilidad de mejorar las limitaciones a nivel de Administración educativa con las prescripciones del modelo de organizaciones inteligentes de las instituciones de educación superior formadoras de docentes.

#### **B. Justificación práctica**

Desde una perspectiva práctica, se intenta aprehender en forma sistemática un problema del que siempre se ha conservado pero no se ha estudiado en forma real.

#### **C. Justificación metodológica**

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación, dado que son válidos y confiables podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

#### **D. Justificación social.**

La investigación se efectuó en las Universidades e Instituciones Superiores formadoras de docentes de Lima.

Además, permitirá que los docentes tengan nuevas perspectivas frente a la administración educativa, de modo que varíen sus actitudes hacia la capacitación, la renovación de conocimientos y la inclusión del alumnado en esta importante actividad

En el aspecto curricular sugiere reflexionar sobre la necesidad de modernización de la estructura curricular de la institución educativa, pasando de un currículo conceptualista y cognoscitivo hacia uno más instrumental, que posibilite el desarrollo de la investigación como un componente básico en la organización de contenidos. Académicos de las asignaturas y prácticas.

En cuanto a la organización permitirá la conveniencia de mantener o sustituir la actual estructura administrativa por un sistema más eficiente.

Como aspecto final en el plano político se propone la necesidad de la generación de una política institucional de mayor participación de los estamentos y un pensamiento sistémico que haga que las metas, los valores y las misiones.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

### **1.6.1 limitaciones de la investigación**

Dentro de las limitaciones que se tuvo en la presente investigación, fueron de índole económicos- financiero, tecnológicas o de tiempo, por la importancia de la investigación, y no contando a plenitud con todo lo enunciado, la presente investigación se verá limitada

### **1.6.2. Delimitación de la investigación**

**Delimitación espacial**

La investigación se realizó en la Ciudad de Lima, teniendo una proyección nacional.

**Delimitación temporal**

Esta investigación se realizó en el periodo del 2016 al 2017

**Delimitación Conceptual**

Comprende las diversas teorías conceptuales que sustentarán la tesis.

**Delimitación Social**

La investigación se efectuó en las Universidades e Instituciones Superiores seleccionadas, formadoras de docentes

**1.7. Objetivos****- Objetivo principal**

Comprobar que las limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes

**- Objetivos específico**

- a) Verificar que las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes

- b) Comprobar que el currículo de formación profesional se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes
  
- c) Demostrar que la gestión de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes

## 1.8. Hipotesis

### 1.8.1. Hipótesis general

Las limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes formadores de docentes

### 1.8.2. Hipótesis secundarias

- a) Las políticas de la Administración actual, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes formadores de docentes
  
- b) El currículo de formación profesional en la Administración actual se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes formadores de docentes
  
- c) La gestión en la Administración actual se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes formadores de docentes

## **II. MARCO TEORICO.**

### **2.1. Marco conceptual.**

Para una mayor comprensión del tema consideramos las definiciones de los términos más utilizados en una investigación:

#### **Desarrollo**

Fenómeno dinámico con implicancias más profundas que el simple "crecimiento económico", el "progreso social" o el "cambio", equivale a una transformación a fondo de la imagen nacional; es un proceso transformador multidimensional que implica la supresión o la reducción drástica de los desequilibrios estructurales en el frente interno y de la condición de dependencia en el plano internacional.

Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa .Brke.O. (1998).Administración para la pequeña y mediana empresa. México.

Conjunto de acciones y de influencias que tiene como objetivo desarrollar y cultivar en el individuo aptitudes intelectuales, conocimientos, competencias, actitudes y comportamientos con miras al óptimo desarrollo de su personalidad, y de modo tal que esta formación constituya un valor cierto para la sociedad en la cual vive.

Es entendida como un proceso por medio del cual se logran cambios de conducta tendientes a satisfacer necesidades individuales y sociales.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, (1999). Madrid.

#### **Educación superior**

Es un sector clave, y no sólo en el sistema educativo, sino en la vida de las naciones; porque la educación y el mercado de trabajo, constituye el depósito de las fuerzas intelectuales de la información en la formación profesional y de él depende en gran medida el futuro cultural, científico y económico del país.

Finalmente ese sector clave, porque a través de él penetran a otros niveles de enseñanza los resultados de la investigación en las diversas ramas del saber.

Valle. (1994). Revista de Investigación e Innovación educativa. Madrid.

### **Eficacia**

Principio que define y asegura el cumplimiento de las políticas y metas fijadas en su doble dimensión cualitativa y cuantitativa, reconociendo la íntima relación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

Chiavenato. (2001). Introducción a la teoría general de administración, McGraw-Hill.

### **Eficiencia**

Es la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen y que simultáneamente hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y de plena participación.

ROBBINS, C. (2006) .Administración en las organizaciones eficientes. Madrid...

### **Estructura**

Conjunto de elementos interrelacionados entre sí. En términos sociales que se expresan de una determinada manera en todos los niveles, áreas, campos y órdenes de una sociedad dada.

Chiavenato. (2001) Introducción a la teoría general de administración, McGraw-Hill.

### **Inteligencia emocional**

Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Goleman. (1990).Inteligencia emocional-Rest-Seller.

**Modelo de evaluación:** La educación debería ser concebida como la creación de un ambiente integrado por partes independientes. Elementos tales como contenidos, competencias, relaciones sociales, papel de los docentes, distintos tipos de actividades, edificios, equipos, etc. Se suman al sistema ambiente; las diferentes partes se Inter. Penetran a, para incentivar el comportamiento de los participantes, docentes y alumnos. Román, P. (2010) Diseño Curricular de Aula.Editorial:Conocimiento.Chile.

### **Organización**

Proceso de combinación racional de normas, funciones, actividades y recursos de una entidad para alcanzar sus objetivos.

Peter, S. (2013).La Quinta Disciplina. Barcelona, España.

### **Organización inteligente**

Son las que tienen capacidad de aprender y renovarse continuamente, de adaptarse al cambio y a la incertidumbre. Son un buen ejemplo de cómo se debe gestionar las organizaciones en tiempos turbulentos. La organización inteligente fomenta el

cambio y desarrollo personal y profesional de su gente, se anticipa a las situaciones cambiantes del entorno, no es reactiva sino proactiva al cambio.

Fuente: Revistas de Investigación UNMSM.edu.pe.

### **Universidad**

Es una institución pública o privada, integrada por profesores, estudiantes y graduados. Se dedican al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección social.

Institución dedicada a cultivar y hacer florecer el espíritu humano en sus formas más creativas; a desarrollar, el celo por su libertad espiritual y por los más profundo sentimientos de tolerancia, serenidad, justicia y ecuanimidad; a conquistar para sus patrias, la prosperidad material, conjuntamente con la felicidad espiritual, la alegría intelectual, la tranquilidad moral.

Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

### **Gestión pedagógica estratégica**

Finalidad de la gestión pedagógica estratégica es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad. De lo que se trata es que el sistema organizativo orientado al aprendizaje, sea capaz de revisar, renovar y rehacer, comprendiendo, entendiéndose y trabajando de común acuerdo, en los llamados “tres sistemas interconectados de actividad” propuestos por:

**SENGE, P. (2013) La Quinta Disciplina Barcelona España**

### **Cultura organizativa y gestión institucional**

Para definir la cultura nos basaremos en las propuestas de Hellriegel y Slocum (2004: 378) y, Páez y otros (2004: 45), adecuadas al contexto de las instituciones

educativas. La cultura es la manera como se hacen las cosas en la institución educativa, comprende la historia, las normas, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes como grupo, la cual permanece en el tiempo.

La cultura se aprende y se transmite, pero también cambia, se modifica con las nuevas experiencias. La cultura es una variable integradora de los componentes del sistema organizativo para el logro de la visión compartida

### **Clima Organizativo y Gestión Institucional**

El clima organizativo-institucional tiene que ver con la calidad de la educación respecto del rendimiento de los estudiantes, puesto que deben mejorar su rendimiento para que se mantengan en el sistema, al igual que los docentes, quienes tienen que mejorar sus estrategias de aprendizaje y enseñanza, su calificación y desempeño profesional, lo cual requiere de un clima social favorable. El clima organizativo-institucional es la percepción del ambiente, las actividades de aprendizaje y sus resultados, la comunicación entre los docentes y estudiantes, el diálogo asertivo, la convivencia de los actores y sus roles, normas, en el contexto organizativo-institucional, en el espacio, el tiempo sus antecedentes.

CRUIZ, D. (2017). Revista Ciencia y Tecnología .unitru.edu.pe

### **Clima institucional**

El espacio es una de las características del clima institucional, y afecta las interrelaciones. Para García (1991: 143): “El entorno físico condiciona la acción social (proporción espacio-sujetos, proporción personas-tiempo, y espacio habitado) a su vez la fuerza socio-comunicativa condiciona el entorno físico relacional”. En espacios amplios, las personas pueden tomar distancia; en un espacio suficiente, pueden compartir y mantenerse en orden; mientras que en

espacios reducidos, se pueden presentar roces. La proporción de las personas en un tiempo breve puede sostenerse, pero en un tiempo mayor genera desorden. El espacio habitado implica la permanencia de las personas en un tiempo prolongado, donde intervienen con mayor incidencia los procesos de la dinámica grupal, comunicación, liderazgo, toma de decisiones

## 2.2. Marco filosófico

Se ha procurado resumir los aportes de prestigiosos educadores, de quienes se han extractado temas que enfatizan la significación filosófica de nuestra investigación, así:

**Para GARVAN** (2001) la filosofía educativa que se imparte en el educando; debe tener hace una formación humana, comprometida en el desarrollo de su inteligencia y el ejercicio de sus valores, "lo que se busca es desarrollar talento innatos y excelencias espirituales". La permanente capacidad de los profesores en técnicas de educación tiene como misión la protección las habilidades emocionales y sociales del alumno.

Al relacionar las ideas, los ideales y la filosofía; LAZO (1999) afirma que: "el ideal de toda educación tiene que ser la formación del hombre; pero hombre no en abstracto, sino en concreto. Sin ideal no existen fines educativos y tampoco filosofía".

En muchos países ha habido ideas para conducir el proceso educativo; lo que han faltado son ideales. Las ideas constituidas en ideales, con mayor o menor normal, se convierten en tecnología de la sociedad y, por ende, de la educación.

El objetivo básico de todo proceso educativo es la realización de los ideales humanos y su fin primordial está determinado por la idea que se tiene del hombre, del mundo, de la vida. La educación debe cristalizar los ideales del hombre y resultan más contaminantes.

Todo ideal conlleva un espíritu filosófico. La filosofía de la educación no va a emanar de un órgano administrativo, llámese Ministerio de Educación. La filosofía de la educación tiene que ser el producto de la historia y del devenir, de la tradición, de la realidad actual, del potencial humano, económico-social, del espíritu que anima o debe animar a la colectividad; y en fin, del tipo de hombre que se anhela plasmar. El ideal filosófico es resultado del ayer, del hoy y del mañana; es el producto del anhelo palpitante. La filosofía de la educación tiene que propugnar una educación, cuyo fundamento sea la igualdad efectiva de oportunidades para todos, auspiciar una democracia social realista, recalcar que para los pueblos libres la educación no es instrumento de conservación, sino una fuerza extraordinaria de renovación y bienestar. Hoy más que nunca, se requieren principios filosóficos educacionales de avanzada; este requerimiento es primordial.

El ideal de la educación tiene que despertar entusiasmo a los alumnos, profesores, padres de familia, gobernantes y sociedad en general. El ideal educativo constituye el faro rutilante y el atalaya que señala el norte, así el cual debe orientarse todo el proceso de plasmación de la personalidad del educando.

La tarea de educar no consiste únicamente en enseñar asignaturas, sino que es necesario alcanzar una meta axiológica y encausar toda la actividad hacia un principio elevado. La educación en muchos lugares del mundo.

El ideal de la educación tiene que traducirse en el propósito de formar hombres libres, conscientes y responsables de sí mismos, capaces de su propia determinación. El hombre no es totalmente hombre por el hecho de haber venido al mundo, sino por el hecho de haberse formado como tal, a través de la educación.

El ideal tiene que lograr la cristalización de un nuevo modelo de hombre; tienen que conseguir la transformación o cambio del individuo, de una situación heterónoma a otra autónoma.

El ideal de la educación tiene que propugnar la formación de hombres o más perfectos posibles o lo menos imperfectos constituyan verdaderos modelos y paradigmas para organizar, conducir y administrar el país.

El ideal de la educación podría resumirse en los siguientes principios:

Debe ser nacionalista.

- Debe ser nacionalista.
- Debe ser mística.
- Debe ser integral.
- Debe ser proyectista.
- Debe fomentar la fraternidad.

Por otro lado, nuestro concepto de la educación tiene un alcance demasiado estrecho y bajo, **WHITE** (1990) considera que la fuente de la verdadera educación y su propósito, y explica, que, es necesario que tenga una mayor amplitud y un fin más elevado. La verdadera educación significa más que la prosecución de un determinado curso de estudio. Significa más que una preparación para la vida actual. Abarca todo el ser, y todo el periodo de la existencia accesible al hombre. Es el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales.

Prepara al estudiante para el gozo de servir en este mundo, y para un gozo superior proporcionado por un servicio más amplio en el mundo venidero

La verdadera educación, continua: no desconoce el valor del conocimiento científico o literario, pero considera que el poder es superior a la información, la bondad al poder y el carácter al conocimiento intelectual. El mundo no necesita tanto de hombres de gran intelecto como de carácter noble. Necesita hombres cuya capacidad sea dirigida por principios firmes.

Refiriéndose a los métodos de enseñanza WHITE, menciona que durante siglos la educación ha dependido en extenso grado de la memoria. Esta facultad ha sido sobrecargada hasta lo sumo, y no se han desarrollado paralelamente las demás facultades. Los estudiantes han ocupado su tiempo en almacenar trabajosamente en la memoria una cantidad de conocimientos, muy poco de los cuales iban a poder utilizar finalmente. El cerebro recargado con lo que no puede digerir no asimilar; por fin se debilita, no puede realizar un esfuerzo vigoroso y serio, y se conforma con depender del criterio y el discernimiento de los demás.

La educación que consiste en adiestrar la memoria y tiende a desalentar la reflexión personal, ejerce una influencia moral que se aprecia demasiado poco. Al renunciar el estudiante a la facultad de razonar y juzgar por sí mismo, se incapacita para distinguir la verdad y el error, y es fácil presa del engaño. No cuesta inducirlo a seguir la tradición y la costumbre. Y al considerar que el maestro debe tener una preparación necesaria, explica:

El primer maestro del niño es la madre. En las manos de esta se concentra en gran parte su educación durante el periodo de mayor sensibilidad y más rápido desarrollo. A ella se le da en primer lugar la oportunidad de moldear su carácter para bien o para mal. Ella debería apreciar el valor de esa oportunidad y, más que

cualquier otro maestro, debería estar preparada. Sin embargo, no hay otro ser a cuya educación se preste tan poca atención. La persona cuya influencia en materia de educación es más poderosa y es la que recibe menos preparación sistemática.

Aquellos a quienes se confía el cuidado del niño desconocen a menudo sus necesidades físicas; pocos saben de las leyes de la salud del principio relativo al desarrollo. Tampoco están mejor preparados para atender su desenvolvimiento mental y espiritual tanto creen poseer cualidades que les permitan actuar bien en los negocios o villa en sociedades; pueden haber hecho progresos en la literatura y la ciencia.

En toda actividad el maestro debería practicar escrupulosamente el principio relativo a la salud. Con la salud física y la rectitud de carácter debería combinarse amplios conocimientos intelectuales.

El maestro debe ser apto para su trabajo. Debe tener la sabiduría y el tacto necesario para manejar las mentes. Por grande que sea su conocimiento científico, por excelentes que sean sus cualidades en otras ramas, si no logra conquistar el respeto y la confianza en sus alumnos, sus esfuerzos serán vanos.

Se necesitan maestros perspicaces para descubrir y aprovechar toda oportunidad de hacer bien; maestros que el entusiasmo unan la verdadera dignidad; que sean capaces de dominar y "aptos para enseñar", que inspiren pensamientos, despierta energía e impactan valor y vida.

Las oportunidades de un maestro pueden haber sido limitadas, de modo que no hay alumbrado acumular tantos conocimientos como sería de desear; sin embargo, si sabe incursionar en las intimidades de la naturaleza humana.

Los niños y jóvenes que el maestro tiene a su cargo difieren grandemente unos de otros en carácter; a gritos y educación. Algunos no tienen propósitos definidos ni principios establecidos. Necesitan que se les despierte para que comprendan sus responsabilidades y posibilidades.

La autora al considerar, las características del maestro, escribe: con frecuencia los maestros no tienen trato social con los alumnos. Manifiesta muy poca simpatía y ternura, y en cambio les sobra la dignidad. Aunque el maestro debe ser firme y decidido, no debería ser exigente ni despótico. Se rudo y censor manteniendo por encima de los alumnos y tratarlos indiferentemente, equivale a cerrar los caminos por medio de los cuales podría influir sobre ellos para su bien.

En ninguna circunstancia debería manifestar parcialidad el maestro.

El maestro comparte esa responsabilidad y necesita percatarse constantemente de la sanidad de ella y mantener en vista el propósito de su trabajo.

El maestro que comprenda esto no considerará completa su obra cuando haya terminado la rutina diaria de las clases y los alumnos no estén por un tiempo bajo su cuidado directo.

**PEÑALOSA** educador de prestigio, al referirse al concepto de educación, le asigna una dimensión filosófica integral, al considerar que " educar -idea densa y mucho peso- no es el alumno aprenda gestos y movimientos meramente exteriores, no es sencillamente dar una profesión, tampoco que logren señorío sobre una ciencia, ni que se tornen investigadores. Todo esto es a lo sumo entrenamiento, aunque se encuentre muy bien incrementado. La educación puede asumir, escrito, todo y/o parte de lo que acaban de mencionar, más dentro de un contexto trascendente que implique:

- a. El desarrollo de las capacidades humanas, desde la más simple (lenguajes, percepción, memoria, razonamiento, imaginación) hasta las más complejas (libre interno, libertad, responsabilidad, captación de valores, creatividad); es lo que se llama o hominización, proceso por el cual los seres se vuelven realmente humanos ;
- b. La incorporación al grupo social por ondas concéntricas cada vez más amplias: esta incorporación posee dos caras: la fisión del contacto con los demás seres (que puede ser positivo y a veces, lamentablemente, negativo); y el robustecimiento, mediante el contacto, de la propia hominización. Esto es lo que se denomina socialización; y
- c. La asunción de la cultura del grupo social (también por ondas concéntricas cada vez más grande), y la toma de posición frente a esa cultura, que puede ser de adhesión y de contribución a ella mediante creaciones, grandes y pequeñas; de inconformidad con cierta de sus realizaciones; y también de rechazo global. Esto es lo que denominamos culturación, por diferencia y oposición al difundido vocablo de aculturación. Tal última palabra significa la imposición de una cultura; la culturización, en cambio, es el proceso educativo por el cual los nuevos seres asumen la manera morosa y espontánea la cultura del grupo social al que pertenece, porque ella constituye su vanos era vital.

Educación es, por consiguiente, y de modo e indescartable, una triple acción de hominización, socialización y culturización. Si falta alguno de estos procesos, no hay educación. Y naturalmente, conforman los nuevos seres crecen y pasan por los distintos niveles del sistema educativo y llegan a las universidades, existe

verdaderamente educación, ninguno de estos procesos se omiten y sólo alcanzan cada vez cuotas más elevadas y complejas según ANR (1999).

Los actuales currículos de la mayoría de nuestras universidades proporcionan una formación trunca, y aún sería mejor aseverar que lo que hacen es deformar a las nuevas generaciones. Sin hominización, en fin socialización y con una culturización que no le es porque se restringe a una sola faceta de la cultura, ¿cómo puede extrañarnos la que los jóvenes que se gradúan y que son, muchas veces, excelentes profesionales, entren a laborar en cada uno de nuestros países sin conocer seriamente sus problemas, sin admitir su compromiso con las grandes mayorías pauperizadas, olvidados con frecuencia de orígenes, es con un sesgo crematístico en sus acciones? ¿Cómo puede extrañarnos en ocasiones precisamente las más brillantes no entren siquiera el mundo del trabajo del propio país y se vayan al exterior para no volver? El país los ha formado luego el país queda atrás, habiéndole servido como mero peldaño.

El mismo autor, refiriéndose a las experiencias para la real profesionalización, precisa de un profesional tiene que ser competente.

La competencia en la experiencia en ejecución de las acciones profesionales. Si tales acciones ejecutan desmañadamente, diremos que profesional es incompetente, vale decir, quienes un verdadero profesional. Por ejemplo, un médico debe saber observar los síntomas de un paciente, interpretar un análisis o una radiografía, precisar el mal que aqueja a la persona, prescribir el medicamento adecuado, y realizar acciones sencillas como tomar la temperatura, escuchar los ruidos pulmonarias con el oído o con un estetoscopio, etc., y por supuesto otras acciones de muchísima mayor complejidad. Más semejante conjunto de acciones no es privativo de una carrera, como la del médico, y lo encontramos en cualquier

profesión de acuerdo a la naturaleza de cada una. Toda profesión requiere de acciones profesionales.

Ahora nos preguntamos: ¿cómo se éstas acciones? ¿Son emanaciones que brotan de los conocimientos adquiridos? Patentemente no. Una persona puede tener todos los conocimientos necesarios, y con mucha profundidad, y ser incapaz de enfrentar un caso concreto real de su profesión. Es que una competencia es algo muy complejo. Requiere sin duda de conocimientos, pero exige mucho más: sentir serenidad y cuidado frente a problema o caso, precisar las características individuales del problema o caso presentado, movilizar los conocimientos y técnicas o procedimientos que se posee para entresacar aquellos que sean proporcionados al problema o caso, sopesar alternativas, tomar la decisión de seguir una de las alternativas, ejecutar las acciones pertinentes con la idoneidad esperable.

Una competencia es, como se aprecia, un complejo de actos internos: actitud circunspecta e interesada, conocimiento, percepción de los rasgos peculiares de la persona o cosa o situación, tanto de alternativas, decisiones e imprescindiblemente ha de haber acciones externas e idóneas de efectucción. Si no las hay, todo lo elucubrado interiormente carece de valor. Y esa competencia, como se comprende, así en conjunto, con todos sus actos internos y las acciones externas, sólo puede nacer del ejercicio efectivo de la misma; y es su repetición y variedad lo que le otorga definitivamente idoneidad y experiencia.

### 2.3. Marco histórico

El desarrollo de la educación superior en el mundo, en el continente y en nuestro país, es resultado de un proceso de formación del hombre; es decir, es parte del desarrollo de la humanidad, que ha experimentado una evolución en la organización y funcionamiento de sus instituciones. La organización de las instituciones educativas jugó un papel significativo en el progreso de la humanidad, y la organización y desarrollo de las instituciones educativas de nivel superior (Universidades e Institutos Técnicos), simplifico el desempeño de los hombres y las mujeres en las diversas actividades de la producción y los servicios, la ciencia y la cultura.

Para resumir este proceso, tomamos la obra: “Economía, Educación y Desarrollo: Teoría y Realidad”, de Luis Briceño Contreras, quien hace un enfoque histórico del proceso educativo en el mundo, relacionándolo con el desarrollo de la economía y las actividades del desarrollo económico, en donde la educación queda involucrada en dicho proceso, y que al referirse a la Educación superior, precisa:

“Las relaciones entre la Economía Nacional y la Educación Superior encuentran su punto de contacto en la utilidad y aptitud del Sistema Educativo Nacional –y superior en particular- para ofrecer a la economía nacional cuadros de trabajadores calificados en un volumen y estructura cognoscitiva que refleja las necesidades de mano de obra a corto, mediano y largo plazo, aquí queda planteada la necesidad de la planificación a largo plazo de la Educación Superior en su volumen y estructura, de acuerdo al crecimiento de la Economía Nacional”

La economía nacional satisface sus necesidades de fuerza de trabajo calificado a partir del Sistema Educativo Nacional, considerando que:

- El volumen de la fuerza de trabajo expectable, producirá efectos progresivos en la productividad de la Economía. La fuerza de trabajo será distribuida de acuerdo a las exigencias de las ramas, los sectores, las empresas medias y óptimas y por último la fuerza de trabajo se ubicará en forma racional y de acuerdo a las exigencias de las diferentes regiones de un país.
- El nivel educativo de la población nueva incorporada al proceso productivo, reflejará en sus aptitudes los cambios esperados en cada fase del crecimiento de la Economía Nacional.
- El Sistema Educativo Nacional en particular constituye un medio organizado para difundir los conocimientos detectados como necesarios en el proceso de desarrollo a mediano y largo plazo.
- El Sistema Educativo Nacional tenga la organización adecuada con el objeto de formar una estructura calificada de fuerza de trabajo, proporcionando conocimientos y aptitudes útiles y así permitir a los graduados integrarse eficazmente a la división del trabajo en la Economía Nacional.

Por último, en el plano teórico es posible afirmar que la misión principal del Sistema Educativo, lo fundamental es “producir” la mano de obra calificada que requiere la Economía nacional”.

## 2.4. Bases teoricas

### 2.4.1. Administración educativa

#### 2.4.1.1. Conceptualizaciones

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la Administración general cuenta con una rama denominada Administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas. Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones.

La administración escolar está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual, con la finalidad de establecer en la institución educativa las reglas de enseñanza-aprendizaje y un gobierno educativo eficiente y exitoso.

Ciertos autores *definen* la Administración educativa como la “ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes”; esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, etc.), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

Como ciencia, proporciona los principios y las técnicas para prever, planear, organizar, dirigir, integrar y evaluar todos los componentes del sistema educativo en ámbitos restringidos, como las escuelas y las respectivas comunidades, o en ámbitos más amplios,

como los de supervisión y alta dirección del sistema, de tal modo que cada uno pueda contribuir de modo eficaz al logro de los objetivos educacionales.

Otros autores *conceptualizan* la Administración educativa como “la aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de organizaciones educativas”; pues esta disciplina busca resolver en una organización educacional la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

De manera específica, la administración escolar está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Desde el punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población.

La administración educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se pre establecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el gubernamental. Aquella se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de organismos

educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

#### **2.4.1.2 Objetivo de la Administración Educativa**

Es objetivo primordial de toda Administración educativa eficiente es el de facilitar el proceso de enseñanza -aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución; y para lograrlo se requiere de la realización de actividades que los especialistas y estudiosos han resumido en cinco tareas: establecer relaciones entre la escuela y la comunidad; desarrollar planes y programas de estudios; agrupar los alumnos; gestionar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros; y establecer la organización y estructura institucional.

De hecho, la misma organización educativa constituye el objeto de estudio de la Administración educativa, y la teoría de esta resulta de las interrelaciones entre las Ciencias de la educación, la teoría administrativa general y otras disciplinas como la Economía, Ciencias Políticas, Sociología, etc.

#### **2.4.1.3 Principios de la Administración Educativa**

Las administraciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, pues las mismas sostienen un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales, serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad.

Con base a lo anterior, Frederick W. Taylor le imprimió cuatro principios a la Administración general, aduciendo que los mismos mejoran el trabajo productivo dentro

de las organizaciones, y son: análisis científico del trabajo, selección de personal, administración de la cooperación y supervisión funcional.

Pero en lo concerniente a la administración educativa, la UN Global Compact, propone los siguientes seis principios para mejorar las organizaciones escolares:

- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.
- Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.
- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
- Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.
- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

#### **2.4.1.4 Funciones de la Administración Educativa**

La administración educativa eficiente mejora los procesos administrativos y gerenciales, eleva su calidad de gestión y satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. En la actualidad, la administración educativa maneja planes, programas, proyectos, presupuestos, modelos, mapas, sistemas, estrategias, personal, docentes, alumnos, infraestructura, materiales, equipo, comunicaciones y otros, con lo cual tratan de asegurar el logro de los objetivos y la maximización de los resultados en las instituciones escolares.

Todos los precedentes aspectos representan tareas en su principio, que seguidamente se convierten en actividades, las cuales forman parte de alguna de las funciones o momentos de la Administración educativa; esto es que, la Administración educativa es un proceso, el cual que conformado por los momentos o funciones siguientes: planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control; los que son expuestos en un posterior acápite.

#### **2.4.1.5 Procesos de la Administración Educativa**

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

Las fases del proceso administrativo:

1. Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

2. Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

3. Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

4. Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

5. Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. El proceso se da al mismo tiempo.

Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

#### **2.4.2 Gestión Educativa Institucional**

El concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos. Alvarado define la gestión educativa como:

“El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve” Alvarado (1990). A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los miembros de la institución educativa en el diseño de procesos de mejora de la gestión, de acuerdo a la definición de gestión educativa propuesta por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco:

“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 acciones desarrolladas por los gestores que pilotan 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”.

La gestión educativa y sus procesos se dan dentro del sistema educativo como respuesta a las necesidades de la comunidad y las demandas sociales. El estudio de la gestión educativa comprende procesos complejos interconectados en el sistema educativo, donde se articulan la gestión educativa institucional y la gestión pedagógica. La gestión educativa institucional asume la gestión administrativa. La Administración se incorpora a la educación, bajo el concepto de administración educativa. En España, la terminología se especializa en la denominación “Dirección de Centros Escolares”, mientras que en

América Latina, se emplea el término “Gestión Educativa” a fines de los años ochenta. Esta época se caracterizaba por la planificación y la administración, donde se inicia el proceso de descentralización de los sistemas educativos latinoamericanos. Sabemos que los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan en el sistema social, y poseen un contexto interno propio del ámbito de la institución educativa.

El Perú no es ajeno al proceso de descentralización del sistema educativo en busca de la calidad educativa. Desde el año 1986, el término gestión se va introduciendo en las instancias administrativas del sector educación con las denominaciones de escuela: CEGE (Centro Educativo de Gestión Estatal), CEGNE (Centro Educativo de Gestión No Estatal), CEGECOOP (Centro Educativo de Gestión Cooperativa). Más allá de la definición de la gestión pública o gestión privada de la institución educativa, destaca el desarrollo progresivo de la Gestión Educativa Institucional, iniciada con las reformas del sistema educativo peruano e intensificadas en los últimos 30 años, con la intención de mejorar el servicio educativo atendiendo al aprendizaje, buscando la eficiencia en términos de resultados y rindiendo cuentas.

“El foco de atención de muchos gobiernos se ha trasladado de la provisión de recursos de aprendizaje hacia los resultados obtenidos por el sistema (¿Cuánto aprenden nuestros niños? ¿Cuál es la brecha de aprendizaje entre alumnos ricos y pobres?, etc.) Además la búsqueda de mayor eficiencia ha estimulado el interés de los actores por nuevos conceptos, tales como la productividad educativa (¿Cuál es la manera más eficiente y efectiva de gestionar los recursos educativos disponibles?) y la rendición de cuentas (¿Cuál es la responsabilidad de los actores frente a los resultados obtenidos); y por herramientas de gestión, como la medición y la evaluación. Delanoy, (1998)

Los recursos de aprendizaje, la eficiencia y productividad educativa, y la rendición de cuentas son preocupaciones de la gestión institucional y de la gestión pedagógica, su

delimitación oficial en el sistema educativo se da con la nueva estructura orgánica del Ministerio de Educación desde 1995. Las Direcciones Regionales de Educación D.R.E. y las Unidades de Gestión Educativa Local U.G.E.L. reproducen las instancias de gestión institucional y pedagógica, y las políticas educativas que rigen al sistema de acuerdo con el marco legal vigente.

Para mejorar el servicio educativo se requiere articular los procesos y estructuras de gestión a la formación integral, haciéndolos equitativos y eficientes, capaces de transmitir su naturaleza democrática, a los miembros de la comunidad educativa. Se trata de promover un proyecto educativo común y ello requiere además de la participación democrática.

“[La gestión educativa] es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.” (R.M. 168-2002-ED citado por Carrillo (2012))

#### **2.4.2.1 Sistema Organizativo Institucional**

Constituye la estructura a través de la cual se desarrolla la gestión institucional administrativa y pedagógica, las cuales requieren del planeamiento estratégico de procesos para proponer soluciones proyectadas a las situaciones problemáticas que se quiere revertir.

El saber hacer, el quehacer y saber ser requiere de planeamiento. El doctor Farro (2002), argumenta la necesidad de asimilar y aplicar el planeamiento estratégico a partir de una

dirección en valores y estrategias que motiven el compromiso de los miembros de la institución educativa para lograr resultados de calidad, y propone el siguiente plan:

- Bases teóricas y metodológicas del Planeamiento Estratégico de centros educativos.

- Etapas para formular un Plan Estratégico:

Etapa 1. Misión Institucional y compromiso social.

Etapa 2. Diagnóstico Estratégico. ¿Dónde estamos ahora?

Etapa 3. Direccionamiento Estratégico. ¿Dónde queremos estar?

Etapa 4. Proyección Estratégica. ¿Cómo lo vamos a lograr?

Etapa 5. Planes Operativos Anuales. Qué tareas debemos realizar para alcanzar la visión?

Etapa 6. Monitorización y Seguimiento del Plan. ¿Cuál es el nivel de

Desempeño organizacional? ¿Cuáles son los logros?

El planeamiento estratégico estructura la propuesta educativa institucional, la cual se formaliza en documentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32o del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. No 009-2005-ED, son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), y el Informe de Gestión Anual (IGA), el Presupuesto. Cada institución educativa cuenta con sus propias definiciones institucionales proyectadas en un horizonte definido.

La elaboración de los documentos de gestión requiere de la participación de los miembros de la institución educativa. Este proceso participativo promueve el desarrollo de actitudes democráticas; el establecimiento de canales de participación, el desarrollo de habilidades de comunicación y de interrelación personal, permite esclarecer la presencia de la

diversidad y del disenso para buscar consensos y acuerdos; desarrolla las habilidades para tomar decisiones; estimula la resolución solidaria de conflictos; y ayuda a descubrir la importancia de un proyecto educativo orientador del trabajo docente. La elaboración de los documentos de gestión por los miembros de la comunidad educativa sistematiza procesos de gestión.

La institución educativa es la instancia de gestión descentralizada donde se desarrolla la cultura del mejoramiento continuo del servicio educativo y del cambio en la comunidad educativa.

#### **2.4.2.2 Componentes del Sistema Organizativo Institucional**

El sistema organizativo institucional consta de los siguientes componentes: la política institucional, la estructura, la cultura y el clima organizativo. A continuación, presentaremos brevemente cada uno de ellos, luego serán retomados a lo largo del trabajo en su relación con la gestión pedagógica del trabajo docente en grupo:

- **La política institucional:** Tiene que ver con las relaciones de poder en la IE y su uso para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación permanente y el desarrollo profesional.
  
- **La estructura organizativa:** La forma que asume la organización de la IE para ordenar las posiciones jerárquicas y hacer posible las diferentes acciones. Define los objetivos, las funciones los niveles de autoridad, la dinámica grupal y los representa en el organigrama. La estructura favorece la estrategia de funcionamiento organizativo.

- **La cultura organizativa:** Define cómo se hacen las cosas en la IE, la misión y la visión, la historia, las normas, los valores y patrones de comportamiento del grupo en términos de cooperación, participación, innovación y flexibilidad, el proceso de identificación y pertenencia a través del proyecto común.
  
- **El clima organizativo:** las condiciones ambientales para la enseñanza y el aprendizaje, las actitudes, las relaciones interpersonales, los valores institucionales, los recursos, el modelo de gestión, el contexto.
  
- El sistema organizativo institucional constituye la estructura a través de la cual se desarrolla la gestión institucional, administrativa, y pedagógica, las cuales requieren del planeamiento estratégico de procesos para proponer soluciones proyectadas a las situaciones problemáticas que se quiere revertir. “El planeamiento estratégico, por tanto, es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distingan de las demás, por la activa participación de los miembros en este proceso para adaptarse a las exigencias del medio, dentro del carácter sistémico y permanente que tiene un impacto en el devenir de la institución educativa” Gallegos,( 2004) .

Más allá del enfoque sistémico de la definición anterior consideramos valioso insistir en el proceso del planeamiento estratégico como disciplina para alcanzar las metas previstas, por ello, tomaremos en cuenta la definición de planeamiento estratégico propuesta por Lück: “Se considera el planeamiento al esfuerzo disciplinado y consistente destinado a producir decisiones fundamentales y acciones que guíen la organización escolar en su

modo de ser y de hacer, orientado para resultados con fuerte y abarcante visión del futuro” (Lück, 2000: 3).

El saber hacer, el quehacer y saber ser requiere de planeamiento. El doctor Francisco Farro (2002), argumenta la necesidad de asimilar y aplicar el planeamiento estratégico a partir de una dirección en valores y estrategias que motiven el compromiso de los miembros de la institución educativa para lograr resultados de calidad.

El planeamiento estratégico estructura la propuesta educativa institucional, la cual se formaliza en documentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32o del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. No 009-2005-ED, son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), y el Informe de Gestión Anual (IGA), el Presupuesto. Cada institución educativa cuenta con sus propias definiciones institucionales proyectadas en un horizonte definido. En el Cuadro No 01 presentamos los documentos de gestión institucional y administrativa.

#### **2.4.2.3 Dimensiones de los documentos de Gestión Institucional y Administrativa**

Según Gallegos (2004), las dimensiones de los documentos de gestión institucional y administrativas son:

- Proyecto educativo institucional
- Proyecto curricular institucional
- Reglamento interno
- Proyectos innovadores de gestión institucional
- Plan anual de trabajo
- Informe de gestión anual

- Presupuesto
- De carácter programático
- Naturaleza estable, susceptible de modificaciones
- Actúan como directrices con espíritu de permanencia
- De carácter instrumental
- Vigencia anual
- Operativizan los planteamientos a largo plazo para lograr su realización

“La elaboración de los documentos de gestión requiere de la participación de los miembros de la institución educativa. Este proceso participativo promueve el desarrollo de actitudes democráticas; el establecimiento de canales de participación, el desarrollo de habilidades de comunicación y de interrelación personal, permite esclarecer la presencia de la diversidad y del disenso para buscar consensos y acuerdos; desarrolla las habilidades para tomar decisiones; estimula la resolución solidaria de conflictos; y ayuda a descubrir la importancia de un proyecto educativo orientador del trabajo docente. La elaboración de los documentos de gestión por los miembros de la comunidad educativa sistematiza procesos de gestión.” (Gallegos. 2004).

#### **2.4.2.4. Estilos de Gestión**

La gestión de las instituciones educativas en nuestro país se nutre de experiencias compartidas entre docentes, directores, escuelas y universidades. En estas labores, la Unidad de Capacitación Docente del Ministerio de Educación definió el modelo de gestión como conjunto de estrategias para solucionar problemas:

*“[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente*

*identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazo; proponer un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre; propone un mayor margen para las acciones de ajuste y la de un gran paso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.” (, Según reporto Carrillo, en el año 2002).*

El modelo de gestión como estrategias diferenciadas para la solución de problemas se propone, dada nuestra realidad mega diversa, las complejidades de lo educativo y las inequidades que dificultan la calidad de los aprendizajes y el ejercicio de la ciudadanía. En la perspectiva de aplicar estrategias para solucionar dichos problemas, analizaremos los estilos de gestión que predominan en las instituciones educativas. El estilo de gestión se instala como constructo en el pensamiento de los docentes, puede cambiar porque resulta de un proceso de aprendizaje, pero determina la calidad de los procesos de gestión en las instituciones educativas.

#### **2.4.2.5 Modelos de Gestión**

Consideremos los modelos de gestión propuestos por Casassus (2000: 7-17): normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. A continuación, describiremos cada uno de los modelos, considerando que en América Latina se ha pasado por siete modelos de gestión educativa, los cuales resultan del tránsito de la administración hacia la gestión educativa.

- a) **Normativo.** Se desarrolla entre 1950 y 1970. Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia.
  
- b) **Prospectivo.** Surge a fines de 1960. Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio.
  
- c) **Estratégico.** Desarrollado a fines de 1970. La gestión permite articular y planificar recursos, a fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas. El carácter táctico manifiesta una perspectiva competitiva en la cual hay aliados y enemigos. Su enfoque es la solución de problemas, a partir del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) y la programación presupuestaria.
  
- d) **Estratégico situacional.** Surge en el contexto de la crisis de 1980 considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo. Adopta la planificación estratégica analizando las condiciones de viabilidad. Los actores ubican la diversidad de intereses.
  
- e) **Calidad total.** Se consolida entre 1980 y 1990. La gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos. Aplica

estándares y normas para medir la calidad. Considera el aprendizaje, la productividad y la creatividad. Implica cero defectos, bajo costo, usuarios con derechos y la disminución de la burocracia.

f) **Reingeniería.** Surge en 1990. La gestión consiste en la de conceptualización y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño. Propone la descentralización porque permite la apertura del sistema a los usuarios. Plantea un mayor poder y la exigencia de los usuarios, por el tipo y calidad de educación que esperan.

g) **Comunicacional.** Desarrollado desde 1990. Define la gestión como el desarrollo de compromisos para la acción. Los procesos de gestión son vistos como actos de comunicación, estableciendo redes comunicacionales, afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

#### 2.4.2.6 Gestión Administrativa

Precisemos el término administración como el estudio de la organización, su definición, metas, componentes, estructura y procesos, en el contexto y a través del tiempo para el desarrollo institucional. El proceso administrativo comprende las siguientes fases: Planeamiento, organización, dirección, y control. A continuación, detallaremos cada una de ellas:

- **El planeamiento** del diseño, el diagnóstico, los objetivos, las metas, estrategias, el presupuesto, la elaboración de planes, programas, y proyectos.

- **La organización** de las labores educativas, el establecimiento de las funciones, la estructura, los cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- **La dirección** implica liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la institución educativa; las comunicaciones internas y externas; la toma de decisiones; delegación de funciones; desconcentración y descentralización de las tareas.
- **El control**, implica la anticipación y prevención, a través del monitoreo, la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema.

El análisis de las fases del proceso administrativo aporta la organización necesaria para la mejora de procesos, sin embargo, su aplicación depende del administrador y de su capacidad de gestión, en el caso de las instituciones educativas de gestión privadas; y del director y sub-director, como responsables de la administración de las instituciones educativas públicas. La gestión administrativa comprende el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto.

La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos.

#### **2.4.2.7 Funciones Técnico-Administrativas**

Para movilizar los recursos, la dirección desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento. A continuación, describiremos cada una de ellas.

- **Jurídico Legal:** contempla las normas legales que rigen al sistema educativo Constitución Política, Acuerdos Internacionales, Decretos Ley, Ley General de Educación y sus Reglamentos, Resoluciones Ministeriales, etc.
- **Presupuesto:** requiere de la formulación y evaluación del presupuesto, a partir del estudio de mercado, programa operativo (ventas, producción y gastos operativos), programa de inversiones (presupuesto de adquisiciones), programa financiero (estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general y flujo de caja proyectado).
- **Personal:** demanda la gestión de recursos humanos orientada al desarrollo de los mismos para optimizar el nivel de productividad, la satisfacción y Creatividad del personal que labora en la institución educativa.
- **Estadística:** comprende la aplicación de estadísticos, el procesamiento y análisis de la información del sistema, y la presentación de resultados, para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- **Información y comunicación:** implica el uso del sistema de información y comunicación en las distintas fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección, y control. Administra la base de datos institucional.
- **Contable y financiera:** asume la formulación, análisis e interpretación de los estados financieros, orientándolos hacia el manejo eficiente de la situación económica y financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- **Infraestructura y equipamiento:** demanda la gestión de proyectos de mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento, así como del abastecimiento: a través de los procesos logísticos (planeamiento logístico, organización dirección y control de las actividades logísticas), de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

La dirección y el consejo directivo de acuerdo a las necesidades del servicio, definen la estructura organizativa de la institución educativa, la cual está formada por órganos, cuyos miembros cumplen funciones generales y específicas para el logro de objetivos comunes. Al regular las rutinas, la gestión administrativa contribuye a ordenar el sistema de trabajo, lo cual es positivo, siempre y cuando respete los tiempos y ritmos del proceso formativo de los estudiantes, por parte de los docentes; así como los tiempos y ritmos de trabajo docente, por parte de los directivos o coordinadores. Esta regulación tiene que ver con la comunicación y el respeto a los acuerdos de convivencia, sustentados en las normas vigentes.

#### **2.4.2.8 Gestión Pedagógica Estratégica**

La gestión pedagógica estratégica aplica el planeamiento estratégico a los procesos de gestión pedagógica. La gestión pedagógica estratégica persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos. Por ello, reconocemos que la gestión pedagógica estratégica se caracteriza por:

- La centralidad de lo pedagógico.
- Habilidades para tratar con lo complejo.
- El trabajo en equipo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- Asesoramiento y orientación profesional
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.

- Intervenciones sistémicas y estratégicas (IIPE, 2000:15).

A continuación, analizaremos cada una de las características de la gestión pedagógica

- a) **La centralidad en lo pedagógico**, implica que los docentes deben comprender la problemática educativa para el tratamiento de las unidades, promoviendo aprendizajes y alineando a los docentes en la respuesta a las demandas por la calidad de los aprendizajes.
- b) **El desarrollo de habilidades** para tratar lo complejo, se plantea como respuesta a la necesidad de contar con maestros más preparados y con mejores estrategias, con una filosofía integradora de la persona y con capacidades para promover aprendizaje activo y significativo, motivación, mejor comunicación y relaciones afectivas. Las habilidades básicas para la docencia son: la definición de objetivos de aprendizaje; el diseño del plan de trabajo, la redacción de un programa de estudios, y la planeación didáctica de una unidad temática; planificar las sesiones; diseñar los instrumentos, las actividades y la evaluación de los aprendizajes; integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje.
- c) **Trabajo en equipo** donde se desarrolle la cultura colaborativa, como la expresión de la cultura escolar con una visión compartida de las concepciones, los principios educativos, con liderazgo y motivación para facilitar la comprensión, planificación, acción, y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- d) **Apertura al aprendizaje** y la innovación, construyendo una organización abierta al aprendizaje, con oportunidades para todos, capaz de investigar e innovar para el logro de metas fundamentando la necesidad de cambio.

- e) **Asesoramiento y orientación profesional**, estableciendo una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial como en el asesoramiento y orientación continúa.
- f) **Cultura organizacional** cohesionada por la visión de futuro, orientada por metas claras, visión de futuro. Enfrentando las situaciones problemáticas generando objetivos, consensos, emprendimientos y creatividad.
- g) **Intervenciones sistémicas y estratégicas**, supone elaborar la estrategia, la secuencia de actividades para lograr los objetivos que se plantean, contando con la planificación como herramienta y las capacidades para la intervención. También requiere del desarrollo de proyectos de innovación educativa para responder a las demandas y las oportunidades.
- h) En la gestión pedagógica estratégica se desarrolla la **planificación y organización**, la **ejecución**, la **evaluación y monitoreo** de las estrategias pedagógicas. A continuación, desarrollaremos cada uno de ellos.

#### **2.4.2.9 Planificación y Organización**

La planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio. Articula el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. Considera los problemas de la comunidad para que sean afrontados a través de temas transversales con el diseño curricular, el calendario comunal y la elaboración de las unidades didácticas.

#### **2.4.2.10 Documentos de Gestión Pedagógica**

Documentos Referenciales

Documentos Curriculares. Adaptación DCN 2008: 24

- Diseño Curricular Nacional
- Lineamientos para la diversificación curricular regional
- Orientaciones para la diversificación curricular
- Proyecto Educativo Institucional
- Proyecto Curricular de la Institución Educativa
- Programación Curricular Anual
- Unidades Didácticas

Los docentes son convocados, motivados, liderados, por los directivos para comprometerse con la axiología, la visión y la misión institucional. Se capacitan, organizan y elaboran la programación curricular, de acuerdo al Plan de Estudios y la distribución de las horas pedagógicas.

La planificación consiste en la formulación de estrategias para:

- La organización del trabajo docente en equipos.
- La equidad en la distribución y asignación de los recursos pedagógicos.
- La comunicación oportuna y eficaz para lograr aprendizajes de calidad

Sabemos que el consejo educativo institucional es un órgano democrático que realiza la gestión del recurso humano, comunica las políticas educativas, dirige y ordena las actividades, planifica y organiza el trabajo de los docentes, evalúa y monitorea los procesos de enseñanza y de aprendizaje a nivel general. Para ello se vale del trabajo en equipo docente por área y nivel educativo, o por comisiones de trabajo docente.

Mientras los documentos de gestión sistematizan la organización de la institución educativa, la coordinación racional de las actividades educativas es lo que define a la

organización (Schein, 1999: 19) del trabajo docente. “Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación. Supone crear y animar estructuras organizativas que como una trama dan cohesión y estabilidad al grupo, le dotan de mayor eficacia y le facilitan la ejecución”. (Álvarez, 1988: 196)

#### **2.4.2.11 Gestión Pedagógica Estratégica**

Finalidad de la gestión pedagógica estratégica es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad. De lo que se trata es que el sistema organizativo orientado al aprendizaje, sea capaz de revisar, renovar y rehacer, comprendiendo, entendiéndose y trabajando de común acuerdo, en los llamados “tres sistemas interconectados de actividad” propuestos por Senge:

“Estos sistemas -el salón de clase, la escuela y la comunidad- interactúan en formas que a veces son difíciles de ver pero que determinan las prioridades y necesidades de las personas en los tres niveles. En cualquier esfuerzo por fomentar escuelas que aprenden, los cambios sólo surtirán efecto si se verifican en los tres niveles” (Senge 2002: 24).

#### **2.4.2.12 Cultura Organizativa y Gestión Institucional**

Para definir la cultura nos basaremos en las propuestas de Hellriegel y Slocum (2004: 378) y, Páez y otros (2004: 45), adecuadas al contexto de las instituciones educativas. La cultura es la manera como se hacen las cosas en la institución educativa, comprende la

historia, las normas, los valores y patrones que rigen el comportamiento de los docentes como grupo, la cual permanece en el tiempo.

La cultura se aprende y se transmite, pero también cambia, se modifica con las nuevas experiencias. La cultura es una variable integradora de los componentes del sistema organizativo para el logro de la visión compartida

La finalidad de presentar las tipologías culturales de enseñanza contribuye a identificar posiciones culturales de las instituciones educativas para asumir el cambio cualitativo. Su análisis permite comprender los aspectos que favorecen la integración y aquellos que la dificultan requiriéndose de la intervención para lograr cambios significativos que mejoren los modelos de intervención para el desarrollo educativo institucional.

“... existe una estrecha relación entre el desarrollo individual, el desarrollo profesional y el desarrollo de la institución (centro educativo) en el marco de la profesionalización docente. Esto nos lleva a considerar la gran importancia que tienen en la nueva cultura profesional la relación, la convivencia y la interacción entre el profesorado, con los miembros de la comunidad educativa y con la cultura del centro. Aquí la formación tiene un gran reto, el de la participación institucional y comunitaria” (Imbernón, 1998: 79)

Los docentes aprenden la cultura de mejora continua a través de la formación permanente.

#### **2.4.2.13 Clima Organizativo y Gestión Institucional**

El clima organizativo-institucional tiene que ver con la calidad de la educación respecto del rendimiento de los estudiantes, puesto que deben mejorar su rendimiento para que se mantengan en el sistema, al igual que los docentes, quienes tienen que mejorar sus estrategias de aprendizaje y enseñanza, su calificación y desempeño profesional, lo cual requiere de un clima social favorable. El clima organizativo-institucional es la percepción

del ambiente, las actividades de aprendizaje y sus resultados, la comunicación entre los docentes y estudiantes, el diálogo asertivo, la convivencia de los actores y sus roles, normas, en el contexto organizativo-institucional, en el espacio, el tiempo sus antecedentes.

Estudios recientes sobre el clima escolar aportan mayor información respecto a sus relaciones con la efectividad de la gestión educativa, el desgaste profesional de los docentes y el sistema educativo

El clima organizativo-institucional resulta de las relaciones que se establecen en el contexto institucional, entre el factor humano, el ambiente de aprendizaje, el clima social, y los resultados educativos, en el tiempo y en el espacio

#### **2.4.2.14 Clima Institucional**

El espacio es una de las características del clima institucional, y afecta las interrelaciones. Para García (1991: 143): “El entorno físico condiciona la acción social (proporción espacio-sujetos, proporción personas-tiempo, y espacio habitado) a su vez la fuerza socio-comunicativa condiciona el entorno físico relacional”. En espacios amplios, las personas pueden tomar distancia; en un espacio suficiente, pueden compartir y mantenerse en orden; mientras que en espacios reducidos, se pueden presentar roces. La proporción de las personas en un tiempo breve puede sostenerse, pero en un tiempo mayor genera desorden. El espacio habitado implica la permanencia de las personas en un tiempo prolongado, donde intervienen con mayor incidencia los procesos de la dinámica grupal, comunicación, liderazgo, toma de decisiones,

Los factores del clima organizativo-institucional que se conjugan para establecer un clima social favorable al aprendizaje son el ambiente físico, las actividades, la comunicación,

la actitud de escucha y valoración personal, la disponibilidad de apoyo e inteligencia emocional:

Los antecedentes del estudio del clima organizativo y la gestión institucional se remontan a los trabajos de Likert, García y Navarro (2010) quienes elaboraron un cuestionario para evaluar el perfil de la institución, luego de describir:

- a) El estilo de gerencia
- b) Las características de un sistema organizacional de interacción-influencia.
- c) La efectividad de la organización.
- d) Para medir el funcionamiento interno de la organización describieron:
- e) El proceso de liderazgo
- f) La motivación
- g) El proceso de comunicación
- h) El proceso de la toma de decisiones
- i) El establecimiento de las metas
- j) El proceso de control.

El clima organizativo-institucional puede ser recreado con el cambio de actitudes y de comportamiento, con la comunicación y la asertividad. Para mejorar la gestión institucional se debe evaluar el clima organizativo-institucional, según propone Imbernón (1999: 179): “Es necesario, pues, crear, en el seno de la institución, un clima propicio al diagnóstico y al cambio de actitudes y comportamiento –en otros lugares hemos dicho de relaciones de comunicación- para mejorar la institución como un todo”.

#### 2.4.2.15 ¿Es Posible la Gestión Institucional de la Cultura y el Clima Organizativo?

La cultura y el clima son características del sistema organizativo de la gestión institucional y se complementan. La cultura organizativa explica cómo se practican las normas, los valores y los patrones de comportamiento en la institución educativa, así como los procesos de gestión pedagógica estratégica. El clima organizativo son las percepciones de los profesores y directivos sobre las características del ambiente escolar, las condiciones ambientales su funcionamiento. La cultura expresa lo que se hace, mientras que el clima lo que se percibe.

Docentes de la institución educativa depende el compromiso profesional para asumir una cultura de formación permanente en el ejercicio profesional. A continuación, analizaremos cada una de ellas:

**a) Dominio personal:** Consiste en crear una imagen coherente de su visión personal y profesional, el resultado que anhela obtener en la vida, junto con una evaluación objetiva de la actual realidad de su vida y de la profesión, para tomar mejores decisiones y alcanzar más de los resultados que busca.

**b) Visión compartida:** Fija un propósito común, para aprender a alimentar un sentido de compromiso con la institución educativa, desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esa meta, como miembro de una familia y como profesional de la educación miembro de un cuerpo docente.

**c) Modelos mentales:** busca desarrollar la conciencia de actitudes y percepciones de uno mismo y de los compañeros, para definir clara y honradamente la realidad corriente, con reflexión e investigación, hablando sin peligro y productivamente sobre temas delicados que deban ser dialogados en busca de la comprensión y el mejoramiento de los modelos.

**d) Aprendizaje en equipo:** Aplica estrategias para interactuar por medio del diálogo y la discusión transformando su criterio colectivo y movilizándolo sus energías para alcanzar metas comunes, desarrollando una inteligencia y capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros de la institución educativa. Se trata de aprender en equipo para trabajar juntos y mejorar las prácticas educativas en comunidad.

**e) Pensar en sistemas:** Se comprenden los procesos de la interdependencia y el cambio al hacer frente con eficiencia a las fuerzas que generan las consecuencias de nuestros actos, basándose en la observación del comportamiento de la información de retorno o feedback y la complejidad. Son un apoyo las técnicas como diagramas de flujo, arquetipos de sistemas, laboratorios de aprendizaje y simulaciones, que ayudan a entender mejor lo que se quiere aprender y enseñar.

La gestión pedagógica estratégica de las instituciones educativas promueve un pensamiento sistémico capaz de articular las voluntades de los docentes para el cambio y contribuir de esta manera al desarrollo educativo institucional. Esto es posible cuando ponemos en práctica las cinco disciplinas y desarrollamos la capacidad de trabajar en equipo, habilidades comunicativas, habilidades para tomar decisiones, habilidades sociales para la convivencia democrática y la práctica de los valores éticos y morales.

“La organización que aprende es un sistema organizativo que se construye

Mejorando y capacitando al elemento humano, trabajando en grupo en la institución educativa, y resulta del proceso de gestión pedagógica estratégica

Para abordar el tema de las organizaciones inteligentes es necesario definir el concepto que están utilizado en el desarrollo de la investigación.

De esta manera, encontramos que, según Senge (1990) las organizaciones inteligentes son lugares donde la gente está continuamente descubriendo cómo crear su realidad y cómo ellos pueden cambiarla.

Elas se distinguen por:

### **2.4.3 Cultura De Riesgos Controlados**

Es preciso dar valor al clásico sistema de aprendizaje por ensayo y error, el miedo o terror al error ha impedido y paralizado mucha actuación posible; lo mejor era no hacer nada, por miedo al error. Es preciso, sin embargo, fomentar una cultura que fomente la toma de riesgos controlados, que incite a la iniciativa y prueba y no castigue los fracasos.

Una organización inteligente supone un cambio de mentalidad en todos los niveles, una orientación hacia una cultura de aprendizaje, que cuestiona continuamente el statu quo y desarrolla una actitud de búsqueda y cambio, de la estructura de flexibilidad personal, de la eficiencia a la efectividad, de la espera a la iniciativa individual, de las ideas contra acciones a la integración de ambas, de la armonía a la oposición, de la diferenciación horizontal a la colaboración horizontal.

### 2.4.3.1 Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente

Antes: El mundo era un lugar más predecible de lo que es hoy en día. Se podía aspirar a que una organización fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones.

Ahora: Las organizaciones tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y poder para acercarnos a un pensamiento capaz de manejar con sistemas complejos:

Las “Organizaciones Inteligentes” son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende en conjunto.

La educación en general y en especial la educación superior en el contexto de las organizaciones inteligentes, asume una nueva dimensión en el presente y en el futuro. Es necesario encontrar una respuesta al cambio que experimenta un nuevo modelo de organización, cuya base es precisamente: **UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE** y también porque la **OLA DE CAMBIO** trae consigo: edificios inteligentes, teléfonos inteligentes, inteligencia artificial; se discute sobre los diferentes tipos de inteligencia en las personas: inteligencia académica, inteligencia social, inteligencia musical,

inteligencia emocional, inteligencia laboral e inteligencia de múltiples procesos. Por ello se ha diseñado el marco teórico en base a fundamentos esbozados por especialistas y personas versadas, como las que a continuación presentamos.

Las características del desarrollo de las organizaciones inteligentes se puede expresar a través de los siguientes términos:

1. La organización funciona como fuente de estabilidad, que permita enfrentar los constantes cambios de una manera más flexible, y que permita orientar la gestión educativa como opciones profundas y del surgimiento del cambio cultural
2. La organización que permita cumplir con los objetivos de calidad y equidad, que involucre aspectos esenciales de la gestión y desarrollo del sistema educativo, como condicionantes o facilitadores del cumplimiento de los objetivos políticos de la educación.
3. El campo de la organización hace regencia fundamental a los aspectos de estructuración de la forma institucional.
4. El campo de la gestión es el campo de la gerencia, es decir aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento.
5. Con la crisis de los sistemas educativos y las propuestas innovadoras, en materia organizativa, se ha avanzado notablemente en la toma de conciencia de la importancia central de los nuevos modelos de organización y administración del desarrollo educativo, es decir la capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios, y tener en la escuela su punto de partida y llegada.

6. “Existe una estrecha relación entre conocimiento, aprendizaje y eficiencia” (Etzioni, 1975), es decir que los modos de relación y las características que revisten las organizaciones, tienen que ver con el tipo de conocimiento, de aprendizaje y de resultados que estas obtienen.

Siguiendo a GORE, existen tres tipos de conceptualizaciones básicas (metáforas) que describen la organización:

- La organización como instrumento.
- La organización como escenario para la interacción humana.
- La organización como sistema viviente.

A cada una de ellas corresponde un modelo de aprendizaje y una definición del conocimiento.

7. En las organizaciones inteligentes, se le asigna una gran importancia a la gestión. Pues la gestión educativa ha sido tradicionalmente un aspecto residual del que hacer institucional dentro de la escuela, en la medida en que se ha restringido a los “aspectos administrativos” los que, sin lugar a dudas, ocupaban en la teoría un lugar secundario, pero en la práctica un lugar cada vez más central.
8. Toda institución debe organizarse para la consecución de sus fines y, por lo tanto, debe tener capacidad para corregir los desvíos. Esta corrección de los desvíos puede pensarse desde dos perspectivas, que darán dos modelos bien dispares de cómo organizarla y como administrarla
9. En suma, frente a la organización rígida y endodirigida, que desconoce los cambios y turbulencias externas, una organización flexible y heterodirigida, que no solo acepta el desafío del entorno sino que es capaz de aprovecharse del conocimiento como motor de la transformación institucional.

Peter Senge plantea la idea de la organización inteligente. Estas organizaciones inteligentes son las que están abiertas al aprendizaje.

10. Las disciplinas de la organización inteligente son cinco, algunas de las cuales tienen que ver con las capacidades de sus miembros y otras que se refieren características de la organización.

Estas son:

- a) Pensamiento sistemático. Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas. Es la que integra a las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.
  - b) Dominio personal. Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente.
  - c) Modelos mentales. Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impide actuar libremente con la gente.
  - d) Construcción de una visión compartida. Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.
  - e) Aprendizaje en equipo. Priorizar la necesidad del “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar a un auténtico “pensamiento conjunto” (SENGE, 1990).
  - f) Necesitamos “escuelas inteligentes”, es decir escuelas organizadas flexiblemente, con capacidad de transformación permanente. ¿Qué se requiere para ello?
11. La implementación de un modelo de organización inteligente, permite resumir algunas consecuencias concretas, como las siguientes:

- a) Disminuir drásticamente las jerarquías, creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez. La tarea consiste en encontrar un método para asegurar que los equipos en las diferentes instancias institucionales trabajen en conjunto de manera fluida y coherente
- b) Crear espacios de interacción. Las decisiones profesionales que se deben tomar para el funcionamiento adecuado de la organización suponen espacios de intercambio y reflexión conjunta, que deben estar diseñados como parte del modelo institucional.
- c) Estos espacios deben cubrir no solo al personal docente, sino también romper la flexibilidad con que en la actualidad se organizan los grupos de alumnos.
- d) Incrementar el tiempo de los docentes en la unidad educativa. La tarea docente ya no es una tarea individual, sino grupal. El modelo de organización de la tarea docente en el nivel primario supone que cada docente hace lo que le parece en su aula, esto fomenta más el trabajo individual que el trabajo en equipo. En el caso del nivel medio, es el docente el que se desplaza de institución en institución porque el centro del trabajo es el aula. Este modelo debe reemplazarse por otro en el que el centro de trabajo sea la unidad educativa. Se requiere para ello de un modelo de organización que permita el desempeño del docente de este nivel de acuerdo con este criterio.
- e) Rediseñar las escuelas con el fin de reducir las pérdidas. El tratamiento indiferenciado de todo el cuerpo de alumnos, que no tiene en cuenta las necesidades individuales, genera pérdidas concretas (abandono, repetición, escaso aprendizaje) de las cuales no se hace cargo la institución. El modelo de organización debe adecuarse a estas necesidades y ofrecer espacio de atención diferencial que las cubran.

f) Necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles del personal. Se necesitan personas capaces de improvisar y responder con flexibilidad a las cambiantes demandas. Esto no puede ser garantizado con procedimientos de selección de personal que solo tienen en cuenta la experiencia (la visión retrospectiva) como dato fundamental.

12. La puesta en marcha del Modelo de Organizaciones Inteligentes constituye uno de los grandes desafíos para la gestión y la organización de la Educación, entre ellos señalamos:

Primer desafío: enfrentar la masividad.

La incorporación masiva de la población al sistema educativo fue la resultante de políticas educativas que tuvieron como motivación básica el principio de la equidad o igualdad de oportunidades de acceso a la educación formal.

Segundo desafío: responder por sus resultados.

A pesar de que por un lado puede considerarse que la escuela ha tenido un éxito extraordinario en el sentido del sostenido crecimiento de su demanda, por otro lado puede leerse un fracaso si se miran las cifras que expresan en qué medida fue capaz de cumplir con sus resultados.

13. La implementación de las Organizaciones Inteligentes, propugnan la GESTIÓN de la INNOVACIÓN:

Conducir la transformación de la organización es un compromiso concreto de la gestión efectiva, que tiene altos riesgos ya que debe producirse conjuntamente con el cambio de los modelos de gestión.

#### **2.4.3.2 El enfoque de las organizaciones inteligentes hacia un nuevo perfil profesional del docente**

En primer término, hay que tener en cuenta la realidad que vive hoy, en este momento de cambio, el docente, como uno de los actores de la transformación, pero también como “objeto” del cambio.

No tendría sentido emprender la tarea de trazar un perfil “ideal” sin antes reconocer qué pasa con las personas, hombres y mujeres), que alguna vez se decidieron a optar por un trabajo con mucho de oficio, arte o artesanía, que los transformaría en “educadores profesionales” y para el que se sentían llamados por vocación.

En una relación recíproca entre sus motivaciones personales y las necesidades que la realidad social les planteaba, eligieron el trabajo que daría sentido a su vida: formar personas

Se prepararon algunos cumpliendo con las exigencias mínimas, muchos esforzándose por actualizarse y ampliar su propia formación.

Algunos se limitaron a cumplir algo que hoy las máquinas hacen mejor: transmitir datos acumulados; otros lograron realmente “formar” personas, interactuar con sus alumnos y crecer con ellos en esa interacción.

Algunos se siguieron considerando “los portadores del saber”; otros aprendieron a indagar qué saberes aportaban los chicos, si se los escuchaba, para acompañarlos en la aventura de aprender y comprender.

Muchos ya han enfrentado situaciones de cambios educativos, reformas más o menos profundas, la mayoría de las veces dejadas de lado antes de evaluar sus resultados

Todos sumaron a las inseguridades y contradicciones propias de un ser humano común ser actores de una institución que tiene como actividad central el aprender y el enseñar, pero en una sociedad que cada vez valoriza menos la producción de conocimientos y no retribuye su tarea como corresponde.

Todos nos encontramos ante una propuesta de capacitación y especialización necesaria para adecuarnos al nuevo sistema. La realidad nos presenta contrastes: optimismo y ganas de construir, por un lado; cierto escepticismo ante un “cambio más”, por otro

Ahora sí, conscientes de esa realidad en la que estamos todos inmersos, nos preguntamos:

¿Qué educador profesional necesitarán nuestras escuelas en el siglo XXI?

¿Cómo contribuir desde el rol docente a la transformación educativa?

Consideramos que no es momento de ponernos a trazar un “perfil” ideal”, sino de marcar algunas líneas importantes para armar, en el marco de cada proyecto educativo, el modelo de profesional docente que la institución escolar requiere.

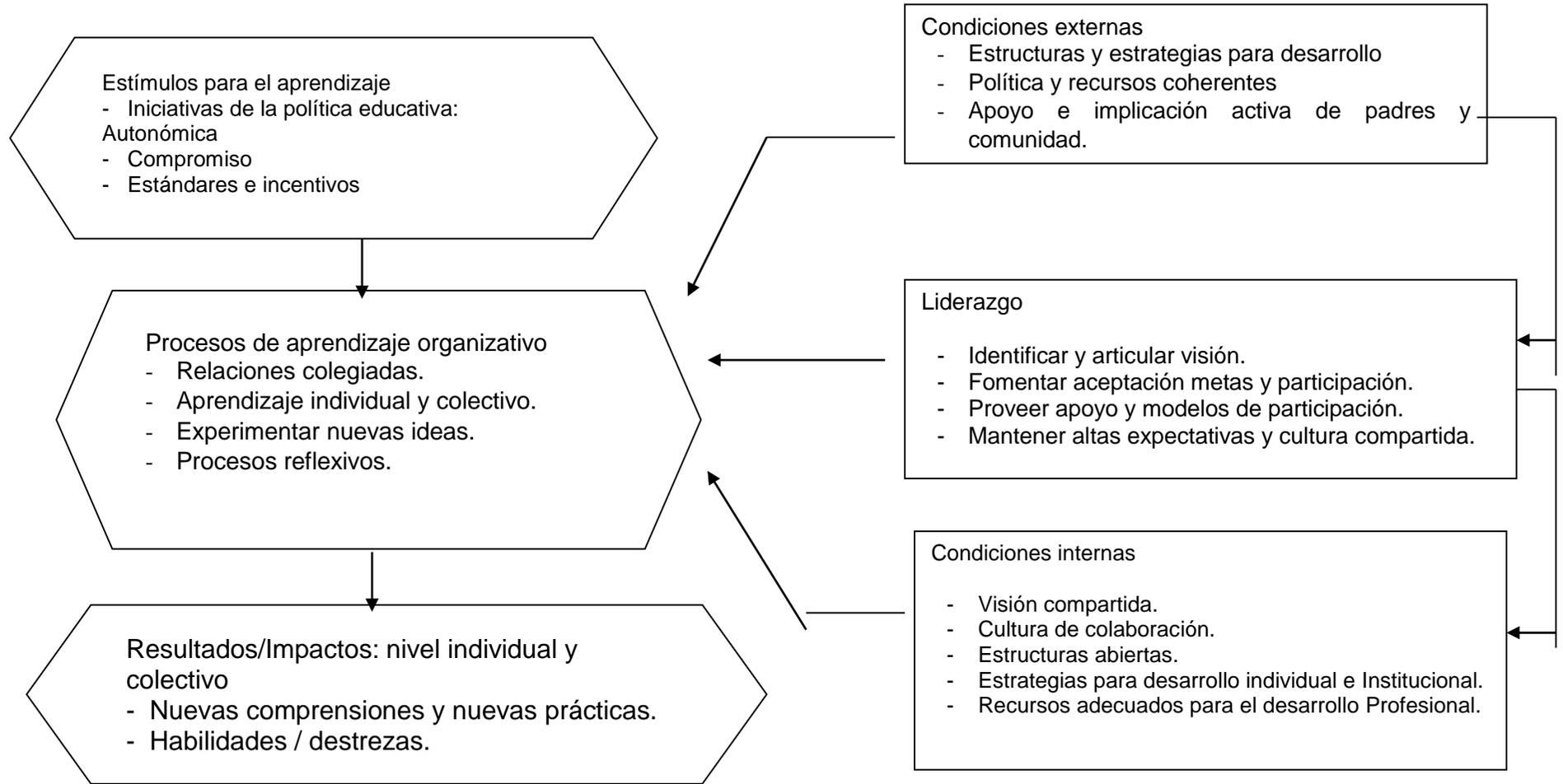
No nos detendremos a enumerar capacidades sino más bien a señalar rumbos, porque en esto de “profesionalizarnos” también “se hace camino al andar”,

### DISEÑOS ORGANIZATIVOS, BUROCRÁTICO Y ORGÁNICO

<b>Diseño Organizativo</b>	<b>Burocrático</b>	<b>Orgánico</b>
Estrategias	Control: Regulación del Estado por mecanismos de gestión burocráticos como estrategia de mejora.	Compromiso: Formas comunitarias y colegiadas, diseño “orgánico” de los centros escolares.
Formas de gestión	Prácticas docentes estandarizadas, control del currículo, formación del profesorado en competencias, y evaluación de resultados.	Gestión basada en el Centro escolar, relaciones colegiadas agenda común de tareas, y valores compartidos.

### LA INSTITUCION EDUCATIVA COMO ORGANIZACIÓN QUE APRENDE





### **2.4.3.3 Los Cambios y las Estrategias De la Educacion Superior y el Status Profesional del Docente**

Preparación especializada de nivel superior; la formación docente a cargo institutos superiores y de la universidad aporta la preparación y formación de grados indispensables para el ejercicio de la docencia en los distintos niveles y modalidades del sistema, existe también la convicción de la necesidad del perfeccionamiento y capacitación docente, que da lugar a numerosas experiencias en tal sentido.

Nos cuestionamos aquí sí ha sido suficiente la prolongación de los años de estudio y el perfeccionamiento para lograr una autentica profesionalización de nuestros docentes.

Por otra parte, ¿ha influido en la calidad de la enseñanza y el mejoramiento de los aprendizajes escolares?

Control de ingreso a la profesionalización: la exigencia del título docente establecido por nuestra legislación es la condición previa para ingresar a la docencia: los requisitos varían según se ingrese a instituciones estatales o privadas.

Los concursos de antecedentes han sido los mecanismos utilizados para acceder a cargos docentes y no apuntaron a garantizar el buen desempeño del docente en el aula. Ingresar en el sistema mediante un régimen de concursos que garantice la idoneidad profesional y el respeto por las incumbencias profesionales, y ascender en la carrera docente, a partir de sus propios méritos y actualización profesional.

Como vemos aparece el concepto de “carrera”, rasgo de la profesionalización.

Código Ético: Un profesional, además de su idoneidad para la función, debe tener una deontología profesional firme y definida claramente. En la docencia, en la mayoría de los países, esto no aparece como una prioridad. En la Argentina si bien en la formación

del profesorado la asignatura ética y deontología profesional forma parte de casi todos los planes de estudio, tampoco existe un “código de ética profesional”. El planteo está centrado más bien en derechos y obligaciones marcadas reglamentariamente, desde un punto de vista funcional y no desde una perspectiva de un “Código de conducta profesional “.

Reconocimiento social del servicio que presta: ¿existe una coherencia entre lo que realmente es la profesión docente y la percepción social de ella? Nos parece que el reconocimiento social por la tarea docente no llegó nunca, en nuestro país, a legitimarla como “profesión “, sino y con gran fuerza, como “misión “.

A partir de la década del 60, en que el técnico adquiere mayor significación, aparecen los expertos en educación y se da prioridad a la eficiencia del docente para planificar, conducir y evaluar los aprendizajes de conocimientos, habilidades y actitudes; paradójicamente, comienzan a decaer el reconocimiento social del docente. Sin duda esto coincide con otros cambios en el mundo y no es este el lugar para analizarlos.

A partir de los cambios institucionales que propone la nueva ley, ¿podremos lograr revestir este proceso para que la tarea de enseñar sea valorada como un servicio social importante brindado por “profesionales “?

Organizaciones profesionales y condiciones de trabajo: como en muchos países, en el nuestro las distintas profesionales tienden a tener colegios profesionales que marcan sus propios parámetros para reconocer la categoría de profesional.

#### **2.4.3.4 Las estructuras del cambio: Reingeniería de la Organización**

En la actualidad, en todas las organizaciones que pretenden adaptarse competitivamente al cambio se aplica reingeniería en los procesos, rediseñando las estructuras. Esta

aplicación supone, más allá de los cambios en la estructura organizativa, intervenir, también, en la organización informal y en la socialización y formación de los actores, por que conlleva implícitas de manera inevitable la participación y la creatividad.

Frente al modelo tradicional supone:

- Verificar que estén dadas las condiciones externas para que los cambios que se efectúen no desarmonicen con el entorno.
- Saber que el trabajo no queda en el mero diseño de la organización ideal, sino que debe ser construida y que en la construcción de mayor responsabilidad recaee sobre el factor humano.
  - Considerar que será inevitable la Asunción responsable de cada uno de los roles de los protagonistas y de los Objetivos correspondientes a sus áreas de competencia.

El cambio siempre es el resultado de la conjunción de Voluntades de muchas personas, lo contrario sería Soberbia.

- Tener visión del futuro que será la guía de los que Están y de los que vendrán.
- Conformar equipos de trabajo. Por ciclos, por áreas, en Cada dimensión institucional, operadores responsables de Sus procesos.
- Transformamos en una organización inteligente, concentrada en lo que sabe y debe hacer para concretar sus fines, sin malgastar energía en actividades inútiles y permanente aprendizaje para no repetir problemas ni errores.
- Respetar las diferencias, reconociendo que, más allá de las diferencias en tiempos y funciones, todos son constructores de esa organización.

- Establecer conexiones, redes y convenios con otras Organizaciones variada índole que pueden ampliar las posibilidades de intercambio.
  - Ser capaces de diseñar, dentro del marco normativo vigente, nuestro propio modelo de institución, evitando la rutina dando satisfacción a las demandas del contexto en que está inserta la institución.
  - Preparar a los integrantes del equipo de conducción para ejercer de manera efectiva el liderazgo de los demás equipos, capacitándolos para trabajar con un personal interno formado por especialistas en las distintas disciplinas.
- Concretar estos cambios solo será posible si primero reconocemos la necesidad de cambiar para transformarnos en la institución efectiva que la comunidad requiere de nosotros, cuando digo efectiva.
  - Descuento la eficacia y eficiencia. Como dice PETERDRUCKER: “El enfoque de optimización implica concentrar la atención en la efectividad [...] la efectividad es el fundamento del éxito: la eficiencia es una condición mínima de la supervivencia después de alcanzado el éxito. La eficiencia se ocupa de hacer bien las cosas. La efectividad de hacer bien las cosas que corresponden”.
  - Cumplir con la misión institucional es ser efectivos. Hacerlo de manera eficaz utilizando medios eficientes ayuda a concretarla.

#### **2.4.3.5. La Organización Inteligente:**

“Las organizaciones inteligentes que pretenden administrar, manejar y liderar el cambio continuo, la creatividad de innovación, el aprendizaje la productividad, la rapidez y la afectividad de todas sus acciones internas y externas, convirtiéndolas en generadoras constantes de valor agregado y satisfacción completa de sus clientes, deben adecuar velozmente sus estructuras a las nuevas exigencias competitivas”.

Con esta contundente afirmación RUBEN RICO, inicia el tratamiento del tema.

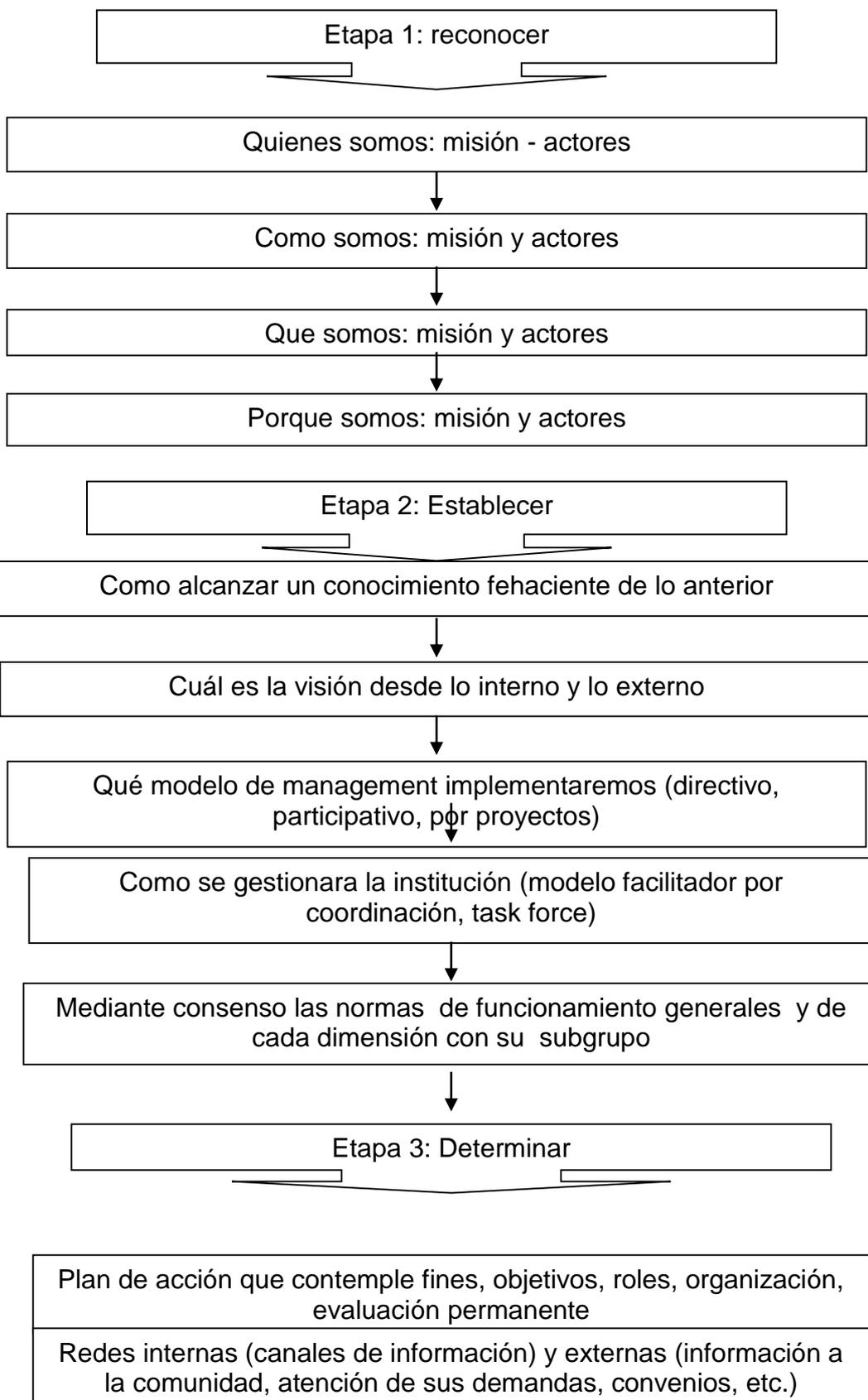
Poder alcanzar todas la cualidades que caracterizan a una organización inteligente sin haber diseñado sus procesos y estructuras, manteniendo el manejo verticalista y burocrático, conservando las distancias áreas como comportamientos estancos, evitando esa lógica de los sentimientos que nombramos, solo lograría que cualquier intención de optimizar la organización que quedara en una mera exposición de deseos.

La solución estructural está en la dinámica, en la metodología de desarrollo y básicamente, en la integración, esa imparable generadora de sinergia (energía interna) que hace que cada miembro de la organización se sienta comprometida con la tarea que es su responsabilidad y acompañe al resto en la concreción de las de más acciones. En este punto, es indiscutible la capacidad de liderazgo indispensable de parte de los responsables.

Y tener muy presente que nuestro mayor competidor es el cambio y su velocidad, la desactualización como consecuencia de la inquietud y la pérdida del sentido de la misión de la escuela, en resumen: efectividad.

En un sistema integrado como es el sistema educativo, todo tiene que ver con todo. Es imposible la calidad pedagógica en una institución que no se relaciona con la comunidad. Podrá tener contenidos de altísima calidad. Pero está desconociendo el contexto y todo lo que este le reclama para ser efectiva.

Veamos a través de un ejemplo concreto las instancias indispensables para poder trabajar con calidad total en un establecimiento y la influencia en el modelo de gestión.  
FARJAT.



#### **2.4.3.6 El Cambio en las Organizaciones Inteligentes y el Nuevo Rol del Docente en una Gestión Efectiva.**

En opinión de MENESES la política, la economía, la educación, y hasta la cultura se encuentran profundamente sumergidas en un proceso continuo de cambio que se caracteriza-tal cual lo describiera TOFFLER-más por su velocidad de transición que por la perfecta delimitación de su objetivo.

De esta forma, la educación asignada con nuevas funciones ambiciosas en el desarrollo de los individuos y sociedades, tiene en el maestro al profesional que convierta esa visión en realidad.

Paralelamente, la mejora de la calidad educativa tiene que empezar mejorando las condiciones del educador; competencias exigentes, pero con mayor expectativas y mayores responsabilidades y con papel decisorio en las reformas educativas. Nuevas perspectivas positivas en el mundo magisterial.

La función de educar, es una función antiguas que apareció junto con el hombre, pero progresivamente fue separándose de las funciones ejercidas por la familia, la iglesia, la sociedad y fue centrándose en personas poseídas un de cierto saber y técnica previamente formadas para dicha función. Este fue el maestro y su historia, está fuertemente ligada con la historia de la pedagogía a través de los tiempos.

Pese a todo, en la misión del maestro es relevante y subsistirá en el tiempo no pudiendo ser sustituida por la tecnología conforme analizamos anteriormente. El nuevo papel de la educación en el desarrollo social reconocido por los gobiernos de América Latina, obliga a reorientar la política del estado en beneficio del magisterio.

En el Perú, la situación descrita se refleja nítidamente. Nuestra realidad, muestra un magisterio crecido en número, diversificado y modificado en su composición; mayoritariamente mayoritariamente joven y femenino, pues a 1995 los profesores nuevos con hasta cinco años de servicios o constituían el 59% de profesorado estatal y con un incremento creciente intitulos que bordea el 50% a 1997.

No se puede hablar de proyectos de mejoramiento de la calidad educativa, soslayando planteamientos básicos, la declaración de jomtiem (1990) de que cualquier proyecto que no considere con carácter prioritario el mejoramiento de la situación de los docentes está condenado al fracaso, o aquel que consiga el informe Delors: **para mejorar la calidad de la educación hay que empezar por mejorar la contratación, la formación, la situación social y las condiciones de trabajo del personal docente**, porque éste no podrá responder a lo que de él se espera si no posee los conocimientos y las competencias, las cualidades personales, las posibilidades profesionales y la motivación que se requieren.

Se requiere también **reflexionar sobre la política de formación de los docentes para asegurar la calidad profesional de los nuevos educadores que el Perú requiere**. No olvidemos que en nuestros días se profundiza y generalizada participación y crítica de los educandos sobre la oferta educativa y que necesitamos equilibrar los sentimientos, necesidades, deseos, expectativas y esperanzas de la niñez y juventud.

Un cambio crucial y significativo implica pasar del énfasis en la **transmisión de conocimientos hacia la construcción personal del conocimiento a través de un aprendizaje activo**, personal o grupal, tarea que implica un cambio radical en el rol del maestro que tendrá que facilitar experiencias de aprendizaje cuidadosamente elaboradas.

Este desafío de cambio en el rol del docente implica también cambio en el rol del alumno, por tanto tiene que profundizarse las relaciones entre maestro y alumno. En la docencia opera el fenómeno de la transferencia, es decir la proyección de los sentimientos, de los pensamientos y de los deseos que se lleva a cabo entre educador y el educando.

Un docente con habilidades de comunicación en sus dos fases de hablar y escuchar está logrando empatía. El término empatía es multifacético, involucrado cognitivo (pensamiento) y efectivos (sentimiento) y los componentes de la comunicación. En esta era de la comunicación, el magisterio tiene que profundizar sus habilidades en la comunicación a fin de cumplir satisfactoriamente sus nuevos roles en el acto pedagógico del aula.

Se precisa también, que el nuevo rol del docente reduce la cantidad de tiempo destinado a ser mediador entre el conocimiento y los alumnos, ya que **se estimula la relación más directa posible entre el alumno y el conocimiento**, pero se incrementa el tiempo destinado a identificar problemas de aprendizaje individuales, la participación en los trabajos del grupo, la comunicación verbal y escrita y en definitiva, de los objetivos del aprendizaje.

**BIRBA** (1994) manifiesta que el ser humano, por naturaleza, rechaza el cambio por simple temor a lo desconocido. El solo planteó de la posibilidad de éxito asociada a la nueva forma de pensamiento, no alcanza para que se asuma masivamente dicho mecanismo de acción. La reacción es lenta, meditada, medida, y por lo tanto, en la mayoría de los casos, inservible.

Pero la pregunta que surge del análisis es siempre la misma: ¿es en realidad el individuo culpable de este mecanismo de comportamiento o es la influencia de su historia cultural la que no le permite "desengancharse" de su modo conservador de pensar?

De una o de otra forma, el efecto-desde el punto de vista de las organizaciones-es el mismo y es aquí donde llegamos al centro del problema. Por lo general, **la inercia propia de las organizaciones burocratizadas no permite recrear, ni fundamentalmente, mantener, las condiciones de entorno propicias para el desarrollo de una gestión creativa.**

La afirmación anterior permite dilucidar claramente, que la estrategia que permita sobrevivir a la compañía no podrá basarse exclusivamente en el desarrollo de una gerencia creativa en un sentido cabal, sino que deberá significar la ruptura de relaciones con la cultura tradicional de la organización.

#### **2.4.3.7. La Formación del Docente y Profundización Inteligente de sus Conocimientos.**

La formación docente ha exigido tradicionalmente saberes de tipo académico y otros de orden técnico-pedagógico. Los de orden académico dejaron de tener el sentido enciclopedista o de especialización de una sola disciplina; deben asegurar una profundización inteligente, que le permite al docente tener ideas precisas en alguna área y ser capaz de transferir las habilidades intelectuales adquiridas a otros campos de saber. Es lo que llamaríamos "cultura general", que a la vez permite tener una noción de los límites del propio saber.

Para paredes un profesor "ya no puede saberlo todo, pero debe estar en condiciones de guiar a sus alumnos para que busquen la respuesta a cualquier interrogante que se les plantee".

La formación académica será "el eslabón más fuertes" de la formación permanente que exigen los cambios científicos y tecnológicos actuales.

Los saberes de orden técnico-pedagógico no se oponen ni son ajenos a los de tipo académico. Por más formación pedagógica que posea un docente, si el dominio de los contenidos y conceptos incluidos en las áreas a su cargo son insuficientes, no logrará un desempeño eficaz.

La formación técnico-pedagógica tiene una base de reflexión filosófica sobre la educación y sus finalidades sociales, y comprende un conjunto de conocimientos biológicos y psicológicos del individuo y los grupos, una iniciación en la práctica de los diversos métodos técnicos y procedimientos generales y de las didácticas de las distintas disciplinas.

Ambas formaciones, la académica y la pedagógica, deben estar relacionadas armónicamente; las actitudes adquiridas en uno de los campos deben ser aplicadas en el otro.

Los hábitos de pensamiento, técnicas de estudio, nociones y conocimientos del área de las disciplinas deben aprovecharse para la formación técnico-pedagógica y viceversa.

Por ejemplo, reflexionar sobre el papel de la escuela en una sociedad dominada por la tecnología y los medios de comunicación, o preocupada por el medio ambiente, o por una mayor participación democrática, requerirá una sólida formación académica y no sólo un correcto saber pedagógico.

Para STENHOUSE (1987) una caracterización interesante del profesional docente es la que hace Hoyle (1980) al distinguir entre profesionalidad "restringida" y "ampliar", y nos parece conveniente tener en cuenta para la etapa de formación.

El profesional "restringidos" presenta las siguientes características:

- Posee elevado nivel de competencia en el ahora.
- Está centrado en el alumno o en la materia.
- Tiene elevada capacidad para comprender a los alumnos.
- Obtiene satisfacción en sus relaciones personales con su clase.
- Evalúa el rendimiento según sus propias percepciones de los cambios producidos en el comportamiento y realizaciones de los alumnos.

El profesional "amplios" tendría características similares a las del anterior, pero incorpora además estas:

- Considera su valor en el contexto de la escuela, la comida y la sociedad son.
- Participa en actividades profesionales como conferencias, paneles, grupos de trabajo, debates, etc.
- Trata de unir la teoría y la práctica.
- Se compromete con una teoría acerca del currículo y la evaluación.

STENHOUSE opina sobre esta caracterización y considera que el profesional "amplio" aparece demasiado dependiente de la teoría y propone la flexibilidad del marco curricular para que el docente pueda:

- Poner en tela de juicio la propia práctica.
- Comprobar la teoría en la práctica.

- Estudiar su propio modo de enseñar.

No nos cabe duda que la autocrítica y la aceptación de otros puntos de vista son condiciones esenciales para el desarrollo profesional del docente.

Pero también se requiere que el desarrollo curricular nacional jurisdiccional le otorgue márgenes suficientes para llevar a cabo la práctica didáctica comprendiendo los contenidos que transformará en materia de enseñanza, la gestión de la clase, las interacciones con los alumnos.

Pensamos que a partir de la aplicación de la nueva legislación, será fundamental la forma en que directivos y docentes encaren el proyecto institucional y, dentro del mismo, su "propio" currículo.

Formar a los nuevos docentes para que aprendan a reflexionar sobre su propia práctica requiere incorporarlos a una escuela sin esquemas rígidos, centrada en el aprendizaje y en el hacer.

De lo contrario no sólo les será difícil reflexionar sobre la práctica docente, sino también unir el discurso pedagógico con la realidad.

**PAREDES** manifiesta que el docente hoy es agente dinámico de la puesta en marcha del currículo:

- Se forma juicio propio y toma decisiones;
- define que conviene hacer en cada caso;
- expresa su pensamiento a través de su acción concreta en el aula;
- organiza su práctica su criterio;
- orienta sus decisiones cuando planifica, actúa en clase o evalúa.

El cambio en el aula implica revertir su rol. El docente:

- actúa como coordinador, animador y supervisor de los grupos;
- propone estudio y actividades interesantes;
- elaborar materiales escritos (guía de estudio).

La aceptación de un nuevo rol no es fácil ni sencilla. Ayudar al alumno a aprender y comprender implica dejar el lugar del que posee el saber; ya no "enseña", no "informa" a un "oyente", interactúa para guiar el "aprendizaje haciendo".

Tal como manifiesta PAREDES el nuevo profesional docente tendrá que:

- Formarse como persona total, desde sus intereses, su singularidad y autonomía, su aceptación y autoestima, sus inquietudes de ser algo más que "transmisor de conocimientos".

Si renuncia a aspectos vitales para su persona (actividades expresivas, artísticas, literarias, aunque no tengan que ver con su tarea) y no desarrolla al máximo sus posibilidades, ¿cómo podrá estimular en sus alumnos el afán de aprender? ¿Cómo podrá seguir adelante con el escaso reconocimiento social de su labor?

- Acepta la formación permanente como una línea constante y progresiva que vincule en forma dinámica el conocimiento, la experiencia y la autoformación.
- Tener una actitud crítica sobre su acción, reflexiva y siempre abierta al cambio. Estar dispuesto a investigar y replantear situaciones o conceptos, permite también enriquecerse con nuevas propuestas.
- Abordar permanentemente nuevos contenidos, conceptos y teorías de la ciencia que debe enseñar, atendiendo a la integración dinámica que se da hoy entre las disciplinas. Si no reconoce esa renovación e interdisciplinariedad, si no se ubica

como protagonista de los cambios, ¿logrará competir con los medios de comunicación, una "aula paralela" que permanentemente bombardea con información? Según la opinión del autor mencionado.

- Estar preparado para decodificar, filtrar e interpretar la multiplicidad de mensajes que se reciben por dichos medios de comunicación, para facilitar al alumno la adquisición consciente de informaciones, es decir, enseñarle a pensar por sí mismo y a construir su propio saber.
- Establecer una relación pedagógica, con el grupo de alumnos y con cada uno de ellos, sean niños o adolescentes, sabiendo que como toda relación humana, tendrá tensiones, conflictos y momentos de armonía, pero que nunca llegará a ser una interacción educativa si está teñida de indiferencias o falta de diálogo, si carece de respeto mutuo y confianza. Para eso le será imprescindible comprender cómo son y que les interesa sus alumnos; indagar que necesitarán para vivir en el siglo presente, y explicarse porque se desconcentra, rechazan el silencio y aprenden de un modo distinto al de generaciones anteriores
- Investigar otros modelos y aprendizaje, saber cómo es "aprender a comprender", reconocer cuando no se aprende, modificar, si es necesario los esquemas adquiridos durante su formación, apoyándose en fundamentos teóricos, que deberá integrar dinámicamente con sus saberes previos. ¿Cómo facilitará en sus alumnos el "aprender a aprender" si el mismo no revive y vivencias el enriquecimiento de su propia formación?
- Está abierto a los aportes de la educación no formal, a la vida cultural de la comunidad donde está inserta su escuela, a las posibilidades de producir situaciones aprendizaje fuera de ella; al aprovechamiento de las experiencias que

los alumnos traen en forma desorganizada de ese mundo mágico al que lo transporta el televisor.

#### **2.4.3.8 Requerimientos de la formación de docentes siglo xxi.**

- Potenciación de la calidad reflexiva y crítica de los docentes para analizar el contexto social y cuestionar aspectos de la enseñanza asumidos como válidos.
- Integración de la teoría y práctica, de modo que se utilice la práctica como una ocasión para adquirir conocimientos y elaborar teorías. La tecnología incorporada a la vida en las aulas ofrece grandes posibilidades para fomentar la reflexión de los profesores.
- Adquisición por parte del docente de conocimientos sobre didáctica, psicología del aprendizaje, recursos tecnológicos, dominio de la materia que se imparte.
- Adquisición de habilidades de planificación (organización de la enseñanza), intervención (técnicas de comunicación, dirección de grupos) y evaluación.
- Tener actitudes positivas como responsabilidad, comprensión, reflexión, autocrítica, investigación sobre la docencia.
- Manejo eficiente de los tres grandes sistemas de comunicación: El video, la informática y la telecomunicación, no sólo a los equipos (hardware) que hacen posible esta comunicación sino también al desarrollo de aplicaciones (software).
- Formación de docentes en funciones complejas y de mayor alcance, que tienen que ver tanto con la enseñanza como con el desarrollo de actitudes de proyección creativa e innovación de sus estudiantes.

- Formación de un docente con habilidades y conocimientos de alto nivel, con gran capacidad de adaptación, de anticipación a los conocimientos y cambios en curso, con capacidad para comprender y transmitir el cambio que se vive "despertar la curiosidad", desarrollar la autonomía, fomentar el rigor intelectual y crear las condiciones para el éxito del enseñanza superior.
- La formación docente permitirá a los maestros contar con las cualidades intelectuales y didácticas, la preparación cultural, la capacidad de gestiones necesarias, el espíritu profesional y la cualidad ética y moral.
- Formación del profesorado como un proceso sistemático individual o colectivo orientado a la adquisición de conocimientos, destrezas, habilidades y competencias y disposiciones de forma crítica y reflexiva.

#### **2.4.3.9 Los cambios en los modelos de organización y las formas de Gestión Efectiva en la Educación:**

Para AGUERRONDO conducir la transformación de la organización es un compromiso concreto de la gestión efectiva, que tiene altos riesgos y a que debe producirse conjuntamente con el cambio de los modelos de gestión.

En primer lugar, para poder cambiar las bases estructurales del modelo de organización escolar, la institución debe cambiar su mirada. En vez de estar solamente centrada en el pasado, debe integrar en una mirada conjunta el pasado, el presente y futuro.

Es que, en realidad el cambio de los modelos de organización implica una evolución en que las personas desarrollen gradualmente nuevos hábitos, cosa que casi siempre es férreamente resistida.

Habitualmente el futuro se presenta como el espacio para la satisfacción de las necesidades. Esto ata a la organización de manera casi exclusiva a las necesidades percibidas en la actualidad.

El mejoramiento de la coordinación entre la gente se está convirtiendo en un tema fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Se debe asegurar que los distintos equipos trabajen en conjunto y no unos contra otros. Es más, esta coordinación debe ser rápida y flexible para poder adaptarse con prontitud a las condiciones cambiantes de medio.

En segundo lugar, se requiere una profunda revisión de los procedimientos de gestión usados hasta el presente, que permita ampliar las condiciones de viabilidad con que nos hemos movido habitualmente.

Es necesario contar con las alternativas, y con la apreciación de los efectos que estas alternativas teniendo en el caso de que se siguieran de tal modo de poder prever las dificultades y anticiparse a ellas.

En tercer lugar, se deben tomar reales DECISIONES. Las decisiones para ser realmente tales, tienen que tener algún impacto en la realidad. Si no, se quedan en meras intenciones. Este es uno de los puntos más centrales en el problema de la gestión institucional en educación.

Las decisiones que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de la educación son particularmente riesgos, debido a que en ellas se combinan dos problemas:

- Por un lado, son técnicamente complejas
- por otro lado, plantean problemas de política institucional.

Frente a este tipo de decisiones no siempre se tiene en cuenta la complejidad técnica y profesional incluida en el campo de lo pedagógico, y tampoco se considera muchas veces

que la introducción de cambios profundos necesariamente genera resistencias que deben ser contempladas de antemano.

La gestión afectiva se ocupa de ambas cosas. Plantea los procedimientos a partir de los cuales se pueden conducir los procesos de cambio institucional tomando las decisiones correctas, en el momento adecuado.

Las decisiones institucionales comprometidas con el cambio despiertan necesariamente resistencias debido a que tratan de cambiar el estado normal y rutinario de la institución. Estas resistencias deben ser previstas por la conducción y enfrentadas con alguna propuesta que puede ser desde la negociación y la alianza hasta el enfrentamiento, si la correlación de fuera lo permite, tal y como lo afirma AGUERRONDO.

El cambio institucional puede ser visto como una sucesión de situaciones de cambio, organizadas en una cadena, y que crecen en una espiral. El objetivo final es una meta imaginaria que funciona tanto como organizador de las decisiones cuanto como criterio de evaluación de lo que va ocurriendo. Este objetivo final (llamado muchas veces imagen objetivo) no necesita ser obtenido inmediatamente, sino que su función es ayudar a que el que conduce el proceso sepa cuál es la dirección de la decisión que se debe tomar.

Un sistema educativo se organiza en torno a una propuesta pedagógica teórica, pero para llevarla a la práctica tomó una forma determinada, desarrollar estilos de gestión determinados, arma estructuras concretas. A lo largo del tiempo, estas van evolucionando y pueden mejorar la concreción de la propuesta pedagógica teórica original, o puede ir distorsionándola.

#### **2.4.3.10. El Cambio como Fuente de Innovaciones en la Organización y Gestión Educativa.**

El cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Los avances de la ciencia y la tecnología han reportado enormes beneficios. Mucha gente se siente desconcertada por este cambio veloz. Pero el problema no radica esencialmente en la aceleración del cambio propiamente, sino en la incapacidad de nuestra sociedad para hacer frente a las transformaciones y sufrir una crisis.

La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse para lo cual basta adquirir los conocimientos suficientes. Lo que hasta ahora por una fuente esencial de estabilidad, hoy aparece como una fuente de rigidez. La gran organización devino en burocracia, y se requiere ahora una reconversión.

Estas transformaciones se están llevando a cabo ya en algunos ámbitos de la sociedad (estado, empresas), porque forman parte de un cambio cultural de mayor alcance que ya está en curso, el que modificará la manera en que comprendemos muchos aspectos de nuestras vidas.

Los aspectos de la gestión y de la organización, aunque a primera vista pueden aparecer como superficiales, son exponentes son opciones profundas. En este sentido, se pueden considerar buenos analizadores para una evaluación global de la situación de la educación. Por otra parte, la posibilidad cumplir con los objetivos de calidad y equidad en educación, involucra aspectos esenciales de la gestión y organización del sistema educativo. Son, por lo tanto, también facilitadores o condicionantes del cumplimiento de los objetivos políticos de la educación.

Ambos aspectos son complementarios. El campo de la organización hace referencia fundamental a los aspectos de estructuración de la forma institucional. El campo de la

gestión es el campo de la herencia, es decir aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento.

Lo empresarial es vivido por el mundo de los educadores solamente a partir de su característica de orientado hacia el lucro, y se desconocen otras implicancias del concepto tales como el compromiso con los resultados que esta idea implica. Como consecuencia de ello, pareciera que todos los enfoques nacidos en este contexto estuvieran viciados de nulidad, y ninguno de ellos fuera útil para el campo de la educación.

El conjunto del sistema educativo puede verse como una serie de organizaciones que traban o facilitan la provisión de un servicio equitativo de calidad. Es en la institución escolar como unidad de servicio donde se juega la suerte de la calidad y la equidad de la oferta educativa.

Estos esfuerzos no rindieron al resultado previsto porque si bien es cierto que la acción básica de la educación se desarrolla en el aula, las coordenadas organizativas del aula están necesariamente atadas a los aspectos de organización y gestión de la institución escolar. Las normas organizativas de la institución fijan su importancia en la situación de aula, y estrechar los límites de libertad restringiendo las opciones posibles. Los estilos de gestión permiten también diferentes niveles de creatividad y autonomía.

Parece ser que el cambio que ahora se está exigiendo en la educación-no sólo por parte de los actuales administradores y directivos sino sobre todo por parte de todos los sujetos participantes en el proceso educativo-es una ruptura, crítica y epistemológica, con respecto al anterior forma institucionalizada de asumir o concebir la educación, según lo afirma **BEDOYA** (2000).

### **III. METODO**

#### **3.1. Tipo de investigacion**

La investigación es descriptiva porque tiene como objetivos medir una serie de características que afectan el desarrollo de la educación formadoras de docentes en nuestro país en determinado momento. Además, es comparativa ya que trata de relacionar la gestión educativa actual con la de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes, con lo cual se está aportando a la solución del problema de desequilibrio del desarrollo de la educación superior y el contexto en las organizaciones inteligentes en gran medida que alcanza estimaciones que pueden contribuir a dicha solución.

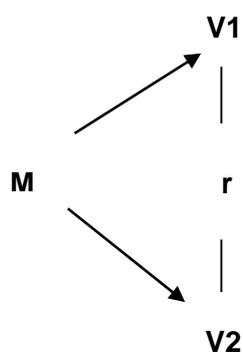
Así mismo es una investigación de tipo no experimental, ya que no es posible la manipulación de las variables independientes, por lo que tenemos que observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Es decir, a diferencia de los estudios experimentales no hay condiciones de estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. El investigador no tiene control directo sobre dichas variables. Esta es la condición en que se plantea y desarrolla la investigación.

#### **✓ Diseño de la investigacion**

La presente investigación tiene un diseño descriptivo – correlacional; y tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un momento determinado. De acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2006) refiriéndose al diseño correlaciona afirma: “Estos diseños describen las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o

relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación de variables en un tiempo determinado”.

En esta investigación se pretende establecer correlaciones sin precisar el sentido de causalidad.



**M** = Muestra

**V1** = Desempeño docente

**V2** = Enseñanza aprendizaje

**r** = relación

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

La población de la investigación estuvo constituida por los docentes, de institutos de educación superior y Facultades de Educación y de Institutos Pedagógicos, de Lima Metropolitana tanto públicas como privadas.

Para la selección de unidades de estudio fue necesario utilizar el muestreo probabilístico por racimos o de dos etapas:

Primero se seleccionó mediante una tabla de números aleatorios del conjunto de instituciones de educación de Lima Metropolitana, cuatro de ellas, que representan el 10% del total, por lo cual se considerará de un tamaño adecuado. Las instituciones seleccionadas son: Universidad Nacional Federico Villarreal, Universidad Particular César Vallejo, Instituto Pedagógico Víctor Andrés Belaunde y el Instituto Pedagógico América que como se sabe son las entidades representativas en la formación de docentes.

### **3.2.2. La muestra.**

La muestra de estudio que se utilizó es una muestra no probabilística de tipo intencional; en la medida en que el investigador ha determinado en forma intencional el lugar y la muestra con la que se trabajó

Identificadas las instituciones se procedió a seleccionar las unidades de estudio teniendo en cuenta el criterio no probabilístico ya que se recogió información de los docentes y alumnos que asistieron a los Institutos y Universidades durante una semana. Se propuso que el tamaño de la muestra estaría conformado por un 10% de la totalidad de docentes y alumnos del último año que durante una semana asistieran permanentemente a la institución.

### Tamaño de la muestra

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>Docentes</b>
Univ. Nacional Federico Villarreal	44
Univ. Particular César Vallejo	33
Instituto Pedagógico. Víctor Andrés Belaunde	33
Instituto Pedagógico América	28
Total	138

### 3.3. Operacionalización de las variables

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>Limitaciones a nivel de administración educativa</b>	Currículo	1.1.Modalidad de enseñanza 1.2.Teoría de enseñanza aprendizaje 1.3. Practicas del docente 1.4. Evaluaciones	1.1.1 .Modelos didácticos Metodología activa 1.2.1 Planificación curricular 1.2.2 Implementación curricular 1.2.3 Organización curricular 1.2.4 Dirección curricular 1.2.5 Ejecución curricular 1.2.6 Evaluación curricular 1.2.7 Modelos de enseñanza 1.2.8 Desarrollo capacidades y destrezas 1.3.1. Procesos y prácticas didácticas. 1.4.1. Evaluación diagnóstica, sumativa 1.4.2. Evaluación curricular

	Gestión	2.1.organigrama 2.2.distribución de tareas 2.3.tiempo curricular 2.4.uso de tiempos y espacios 2.5.redes de cada uno de sus integrantes	2..2.1. Coordinación la comunidad 2.2.2 Coordinación con otras facultades con las instituciones de 2.2.3.Proceso de planificación 2.2.4. Proceso de organización 2.2.5 Proceso de dirección 2.2.6. Proceso de control
	Políticas	3.1. Vínculos institución educativa. Comunidad 3.2,reglas de convivencia 3.3.proyectos de extensión y proyección social	3..1.1.axiología educativa 3.3.2.vinculación institucional con la comunidad

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes formadores de docentes	1. Efecto formativo	1.1. Formación general 1.2. Formación profesional básica 1.3. Formación profesional especializada 1.4. Formación profesional específica de los estudiantes.	1.1.1 Concepción del mundo 1.1.2. Nivel de profesionalidad 1.1.3. Competencia profesional 1.1.4. Gestion de la educación
	2. Efecto laboral	2.1.Formación laboral 2.2.Desarrollo de habilidades profesionales.	2.1.1.vinculacion con el mercado laboral 2.1.2. Eficiencia y rentabilidad de los trabajadores. 2.1.3.Prácticas profesionales

	3. Efecto axiológico-	3.1. Valores cívicos, educativos, éticos 3.2. Formación axiológica.	3.1.1 valores humanos 3.1.2. Etica profesional 3.1.3. Concepción ideológica política.
	4. Efecto investigativo	4.1. Desarrollo científico y tecnológico. 4.2. Nivel de creatividad.	4.1.1. Formación científica y tecnológica 4.1.2. creatividad 4.1.3 Tecnología educativa 4.1.4. Cultura generante educativa
	5. Efecto social	5.1. Nivel cultural 5.2. Dominio del sistema de habilidades profesionales	5.1.1. Integración con la comunidad. 5.2.1. Extensión y proyección social 5.2.2. En Educación Inicial y Arte 5.2.3. En Ciencias Sociales y Turismo 5.2.4. En Educación Física y Deportes

### 3.4. Instrumentos

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la Encuesta y los instrumentos fueron los Cuestionarios necesarios para tal fin, los mismos que estuvieron integrados de la siguiente forma:

**Variable:** “Limitaciones a nivel de administración educativa”

Para la medición de la variable, se utilizó como instrumento el cuestionario; elaborado para tal fin, por el investigador

### Ficha Técnica

Nombre:	Encuesta: <b>Limitaciones a nivel de administración educativa</b>
Autora:	Pablo Perea
Procedencia:	UNFV
Año:	2017
Administración:	Individual
Duración:	Diez minutos
Descripción:	Es una encuesta que contiene tres dimensiones independientes: Políticas, Currículo y Gestión

La prueba está compuesta por 20 ítems, cuyas alternativas de respuestas se presentan en una escala de 1 a 5 de la siguiente forma:

Muy de acuerdo	(MA)	5
De acuerdo	(A)	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(NA/ND)	3
En desacuerdo	(D)	2
Muy en desacuerdo	(MD)	1

**Variable: “Enfoque clásico de un modelo de gestión”**

Para la medición de la variable, se utilizó el cuestionario elaborado para tal fin, por el investigador

### Ficha Técnica

Nombre:	Encuesta: <b>Enfoque clásico de un modelo de gestión</b>
Autora:	Pablo Perea
Procedencia:	UNFV
Año:	2017
Administración:	Individual
Duración:	Diez minutos
Descripción:	Es una encuesta que no contiene dimensiones independientes:

La prueba está compuesta por 16 ítems, cuyas alternativas de respuestas se presentan como SI, NO, No responde

### 3.5. Procedimientos

Para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición para el análisis de la relación entre las variables: **Limitaciones a nivel de administración educativa y el Enfoque clásico de un modelo de gestión**, se realizó a través de una muestra piloto de tamaño 20

#### A. Análisis de confiabilidad de la encuesta: **Limitaciones a nivel de administración educativa**

Tabla N° 1

**Análisis de Ítems para la verificación de la Confiabilidad de la dimensión:  
Políticas**

<b>ITEMS</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Correlación elemento- total corregida</b>
<b>Item1</b>	2,15	,608	,374
<b>Item2</b>	2,00	1,296	,586
<b>Item3</b>	5,50	,116	,161
<b>Item4</b>	6,50	1,220	-,393
<b>Item5</b>	3,15	,733	,199
<b>Item6</b>	1,80	1,482	,255
<b>Alfa de Crombach = 0,721</b>			

En los resultados de la Tabla, se puede observar que las correlaciones elemento-total corregidas son representativas, lo que indica que existe consistencia interna entre si.

El análisis de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Crombach asciende a 0,721, el cual es significativo, lo cual nos permite afirmar que el la dimensión: Políticas, presenta confiabilidad.

Tabla N° 2

**Análisis de Ítems para la verificación de la Confiabilidad de  
la dimensión: Currículo**

<b>ITEMS</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Correlación elemento-total corregida</b>
<b>item7</b>	,70	,391	,165
<b>item8</b>	1,25	,179	,827
<b>item9</b>	4,50	1,347	,923
<b>item10</b>	5,10	,251	,837
<b>item11</b>	4,95	,429	,579
<b>item12</b>	2,85	1,212	,276
<b>Alfa de Crombach = 0,706</b>			

En los resultados de la Tabla, se puede observar que las correlaciones elemento-total corregidas son representativos, lo que indica que existe consistencia interna entre sí.

El análisis de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Crombach asciende a 0,706, el cual significativo, lo cual nos permite afirmar que la dimensión Currículo, presenta confiabilidad.

**Tabla N° 3**  
**Análisis de Ítems para la verificación de la Confiabilidad de**  
**la dimensión: Gestión**

<b>ITEMS</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Correlación elemento-total corregida</b>
<b>item13</b>	1,50	,946	,192
<b>item14</b>	2,65	,489	,457
<b>item15</b>	6,45	1,538	,287
<b>item16</b>	3,28	,489	,628
<b>item17</b>	2,93	,265	,938
<b>item18</b>	1,99	,378	,132
<b>item19</b>	7,85	1,424	,678
<b>Item20</b>	2,35	,587	,940
<b>Alfa de Crombach = 0,752</b>			

En los resultados de la Tabla se puede observar que las correlaciones elemento-total corregidas son representativas, lo que indica que existe consistencia interna entre sí.

El análisis de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Crombach asciende a 0,752, el cual es significativo, lo que nos permite afirmar que la dimensión Gestión presenta confiabilidad.

Tabla N° 4

**Análisis de Validez de cuestionario: Limitaciones a nivel de administración  
educativa**

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,737
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	236.20
	gl	105
	Sig.	,000
<b>Varianza Explicada = 73,77%</b>		

Los resultados de la Tabla, permiten afirmar a prueba de esfericidad de Bartlett alcanza un valor alto de 236,20, con la significancia asumida ( $p < 0,000$ ); lo que nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son bastante significativos.

De la misma forma podemos afirmar que el 73,77% de los ítems son explicados por la varianza total.

Lo anterior nos permite afirmar que la muestra es adecuada al instrumento y existe una asociación ítem con ítem.

**B. Análisis de Confiabilidad del cuestionario: Enfoque clásico de un modelo de gestión**

**Tabla N° 5**

**Análisis de ítems y Confiabilidad de la variable:**

**Enfoque clásico de un modelo de gestión**

<b>ITEMS</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Correlación elemento-total corregida</b>
item1	3,44	,363	,112
item2	3,28	1,380	,374
Item3	3,49	1,199	,782
Item4	3,12	,636	,835
Item5	3,42	,259	,914
Item6	3,65	,333	,622
Item7	3,59	1,370	,474
Item8	3,48	1,949	,732
Item9	3,26	,576	,645
item10	3,19	,269	,784
Item11	3,47	,283	,512
Item12	3,01	1,800	,464
item13	3,26	1,049	,622
Item14	3,17	,686	,495
Item15	3,15	,269	,524
Item16	2,33	1,420	,610
<b>Coefficiente Alfa de Crombach = 0,722</b>			

En los resultados de la Tabla, se puede observar que las correlaciones elemento-total corregidas son representativas, lo que indica que existe consistencia interna entre sí.

El análisis de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Crombach asciende a 0,722, el cual es significativo, y nos permite afirmar que la variable: Enfoque Clásico de un modelo de Gestión de Organizaciones Inteligentes, presenta confiabilidad.

**Tabla N° 6**

**Análisis de Validez de Constructo del cuestionario:**

**Enfoque clásico de un modelo de gestión**

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,863
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1033,23
	gl	231
	Sig.	,000
<b>Varianza Explicada = 71,32%</b>		

Los resultados de la Tabla, permiten afirmar que la prueba de esfericidad de Bartlett alcanza un valor alto de 1033,23, con la significancia asumida ( $p < 0,000$ ); lo que nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son bastante significativos.

De la misma forma podemos afirmar que el 71,322% de los ítems son explicados por la varianza total.

Lo anterior nos permite afirmar que la muestra es adecuada al instrumento y existe una asociación ítem con ítem.

### **3.6. Análisis de datos**

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados por medios electrónicos, clasificados y sistematizados de acuerdo a las unidades de análisis, correspondientes respecto a sus variables, a través del programa estadístico SPSS.

#### **a. Clasificación de Datos**

Es la etapa que consistió en seleccionar los datos obtenidos en función de diferentes criterios como la validez, el diseño seleccionado, estadígrafos que se emplearon, etc.

#### **b. Codificación de Datos**

La codificación consistió en asignar códigos o valores a cada uno de los datos con el objetivo de favorecer su identificación, así como el procesamiento estadístico.

#### **c. Tabulación y Distribución de Frecuencias**

Se refiere a la elaboración de cuadros estadísticos, de acuerdo con el diseño de investigación y la naturaleza de las escalas de medición.

Los estadígrafos que se emplearon en la tabulación se adecuan en función de escalas de medición de las variables.

**d. Análisis e Interpretación de Datos**

Una vez elaborado los cuadros estadísticos, se procedió a analizar los datos. El análisis consistió en separar el todo en las correspondientes partes, con la finalidad de identificar los aspectos particulares. La interpretación es el proceso mediante el cual se infiere explicaciones a partir de los datos recogidos. Para determinar el grado de relación que existe entre las variables de estudio se determinó el valor del coeficiente de correlación de Chi cuadrada.

En esta etapa una vez procesados los datos se presentaron en tablas, los que fueron analizados e interpretados en función de las variables

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Presentación**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación considerando los objetivos y las hipótesis planteados. Se ha considerado la verificación de las hipótesis a través de la información referente a las orientaciones de los elementos de la administración de las instituciones de educación superior formadoras de docentes y su relación con las prescripciones del modelo de gestión de organizaciones inteligentes, recogidas en las encuestas aplicadas.

El cuestionario elaborado y validado para la investigación fue aplicado a 138 docentes de las diferentes instituciones que participaron en la muestra. Los resultados obtenidos nos permitieron contrastar las hipótesis de investigación.

Para la verificación de las hipótesis específicas fue necesario agrupar los diferentes ítems del cuestionario de acuerdo a las variables de estudio.

A continuación se exponen los resultados, mediante tablas, los cuales se acompañan de la prueba estadística, la interpretación y análisis correspondiente, a partir de las informaciones proporcionadas por los docentes.

### **4.2. Resultados de la encuesta**

#### **A.- Variable. -**

##### **Limitaciones a nivel de administración educativa**

**Tabla 1**

**Las metas, los valores y las misiones son compartidas dentro de su organización institucional**

<i>Categorías</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
<i>Muy de Acuerdo</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>De Acuerdo</i>	<i>60</i>	<i>43.6</i>
<i>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</i>	<i>12</i>	<i>8.7</i>
<i>En Desacuerdo</i>	<i>48</i>	<i>34.8</i>
<i>Muy en Desacuerdo</i>	<i>18</i>	<i>13.0</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>138</i></b>	<b><i>100.0</i></b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** De acuerdo a lo expresado por los docentes, las metas, los valores y la misión institucional, no han sido compartidas dentro de la organización lo cual no permite una integración elevada del docente al conocimiento y su trabajo. Al parecer, sus labores se resumen a cumplir con el horario establecido, que absolver las tareas de gestión plenamente; a pesar que la mayoría es decir el 43.6% opina estar de acuerdo, los demás no lo hacen es decir, habría falta de mecanismos de comunicación e incentivos para la participación de los miembros de la institución.

**Tabla 02**

**Existen garantías de la organización de condiciones mínimas, para alcanzar metas**

<i>Categorías</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
<i>Muy de Acuerdo</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>De Acuerdo</i>	<i>72</i>	<i>52.2</i>
<i>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</i>	<i>12</i>	<i>8.7</i>
<i>En Desacuerdo</i>	<i>48</i>	<i>34.8</i>
<i>Muy en Desacuerdo</i>	<i>6</i>	<i>4.3</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>138</i></b>	<b><i>100.0</i></b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** Las condiciones están garantizadas para alcanzar las metas educacionales. Es decir, las instituciones de educación superior formadoras de docentes se consideran más efectivas cuando dan mayor oportunidad a sus alumnos para alcanzar sus metas educacionales. La mayoría de docentes reflejada en el 52.2% opina que su organización facilita la provisión de un servicio para lograr ciertos objetivos descritos con la finalidad de dar cumplimiento a metas educativas. Una minoría, el 34.8% responde que no está de acuerdo.

**Tabla 03****Se toman de decisiones sobre abandono, repetición y escaso aprendizaje**

<i>Categorías</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
<i>Muy de Acuerdo</i>	<i>0</i>	<i>0.0</i>
<i>De Acuerdo</i>	<i>20</i>	<i>26.1</i>
<i>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</i>	<i>10</i>	<i>13.9</i>
<i>En Desacuerdo</i>	<i>34</i>	<i>47.0</i>
<i>Muy en Desacuerdo</i>	<i>9</i>	<i>13.0</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>138</i></b>	<b><i>100.0</i></b>

**Interpretación.-** Examinando los resultados se tiene que ninguno de los docentes opinó muy favorablemente por esta afirmación, el 26.1% estuvo a favor, el 13% se mostró indiferente, pero un 47% mostró su desacuerdo frente a que si se toman decisiones frente al abandono, repetición y el escaso aprendizaje de los alumnos, el 13% estuvo plenamente seguro que no se toman decisiones

**Tabla 04****Existen incentivos a los docentes**

<i>Categorías</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
<i>Muy de Acuerdo</i>	<i>12</i>	<i>8.7</i>
<i>De Acuerdo</i>	<i>6</i>	<i>4.30</i>
<i>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</i>	<i>18</i>	<i>13.0</i>
<i>En Desacuerdo</i>	<i>96</i>	<i>69.6</i>
<i>Muy en Desacuerdo</i>	<i>6</i>	<i>4.3</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>138</i></b>	<b><i>100.0</i></b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** El 69.6% de los docentes manifestaron su desacuerdo con el contenido de la pregunta, el 13% no opinaron, el 8.7% estuvieron plenamente de acuerdo que su institución establece incentivos, el 4.3% también estuvo de acuerdo y otro porcentaje igual manifestó estar muy en desacuerdo.

Al parecer, los docentes están mayoritariamente conscientes de la incoherencia de la Política del Estado con relación al Magisterio o más aún con la Política Educativa, que no contempla Incentivos al Docente.

**Tabla 05****Existe modernidad en la orientación y formación docente**

<i>Categorías</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
<i>Muy de Acuerdo</i>	<i>18</i>	<i>13.0</i>
<i>De Acuerdo</i>	<i>6</i>	<i>4.3</i>
<i>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</i>	<i>60</i>	<i>43.6</i>
<i>En Desacuerdo</i>	<i>48</i>	<i>34.8</i>
<i>Muy en Desacuerdo</i>	<i>6</i>	<i>4.3</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>138</i></b>	<b><i>100.0</i></b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** La mayoría de los docentes opinaron que desconoce si su institución forma a sus docentes con orientación moderna; es decir el 43.6% opinó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la formación de los futuros profesionales de la educación se desarrolla con orientación moderna. Un 34.8% transmite su desacuerdo con la afirmación, el 13% está plenamente seguro que su institución propicia una orientación moderna y solamente el 4.3% opina estar de acuerdo y en igual porcentaje muy en desacuerdo.

**Tabla 06****Las características del currículo son modernas**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	41	29.7
De Acuerdo	12	8.7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	17.4
En Desacuerdo	12	8.7
Muy en Desacuerdo	49	35.5
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** Es importante aclarar que de las experiencias analizadas, la opinión de los docentes es que el 29.7% está muy de acuerdo frente al 35.5% que está muy de acuerdo frente al 35.5% que está muy en desacuerdo. Existe un 17.4% que no opina por desconocimiento.

**Tabla 07**

**La recepción de las inquietudes de la comunidad es óptima  
por la institución educativa**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	18	13.0
De Acuerdo	42	30.4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	48	34.8
En Desacuerdo	0	0.0
Muy en Desacuerdo	30	21.7
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** El 34.8% de los docentes manifestaron Indecisión al respecto; el 30.4% opina favorablemente y el 13% está plenamente seguro que su institución considera las inquietudes de la comunidad; ninguno opina en forma favorable y el 21.7% en forma muy desfavorable.

**Tabla 08**  
**Existen propuestas curriculares adaptadas**  
**a los requerimientos de la vida productiva**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	30	21.7
De Acuerdo	48	34.8
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	13.0
En Desacuerdo	36	26.1
Muy en Desacuerdo	6	4.3
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** EL 34.8% de los docentes opina favorablemente y el 21.7% muy favorable; mientras que, el 26.1% muestra su desacuerdo ante la afirmación que su institución tiene propuestas curriculares adaptadas a los requerimientos de la vida productiva; y solamente el 4.3% está en pleno desacuerdo; 13% se muestran indecisos.

**Tabla 09**

**Se generan decisiones técnico – pedagógicas para satisfacer las necesidades educativas de la comunidad**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	0	0.0
De Acuerdo	42	30.4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	60	43.5
En Desacuerdo	18	13.0
Muy en Desacuerdo	18	13.0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** EL 43.5% muestra indiferencia, el 30.4% está de acuerdo que en su se generan decisiones técnico-pedagógicas para satisfacer en calidad y cantidad las necesidades educativas de la comunidad, ninguno está plenamente de acuerdo; 13% está en desacuerdo y en la misma proporción muy en desacuerdo.

**Tabla 10**

**Se disponen de módulos de entrenamiento en la enseñanza  
de técnicas y de prácticas educativas**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	0	0.0
De Acuerdo	18	13.0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	26.1
En Desacuerdo	54	39.1
Muy en Desacuerdo	30	21.7
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** El 39.1% de los docentes opinan estar en desacuerdo con lo preguntado, el 26.1% se mostró indiferente, el 21.7% estuvo totalmente seguro que su institución no cuenta con módulos de entrenamiento, el 13% opinó favorablemente, ninguno estuvo plenamente de acuerdo.

**Tabla 11****Estoy de acuerdo con la necesidad de la reorganización del proceso educativo**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	0	0.0
De Acuerdo	60	43.6
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	13.0
En Desacuerdo	54	39.1
Muy en Desacuerdo	6	4.3
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** En la tabla, se puede apreciar que la mayoría de los docentes entrevistados, es decir el 43.6%, manifestaron estar de acuerdo en que el proceso educativo que se desarrolla actualmente requiere ser reorganizado.

Sin embargo, un porcentaje significativo reflejado en el 39.1% opinó no estar de acuerdo con la propuesta. Esto puede deberse a que la muestra está integrada por docentes que prestan sus servicios en instituciones particulares.

**Tabla 12**  
**Opino favorablemente sobre el sustento de las decisiones**  
**en el pasado, presente y futuro**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	78	56.5
De Acuerdo	6	4.3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	8.7
En Desacuerdo	18	13.0
Muy en Desacuerdo	24	17.4
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** La opinión mayoritaria, expresa estar muy de acuerdo sobre las decisiones de gestión en materia educativa, tienen su propio sustento en el devenir del tiempo, sin que esto signifique que los resultados obtenidos o previstos en y para cada período, varíen, por el criterio temporal aplicado, y no por la capacidad de sus líderes o autoridades frente a la gestión. La experiencia es fuente para la previsión, si se utiliza con prudencia y equidad.

**Tabla 13**  
**La capacidad en la transmisión de prioridades es clara y**  
**Ordena a la institución**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	0	0.0
De Acuerdo	48	34.8
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	13.0
En Desacuerdo	54	39.1
Muy en Desacuerdo	18	13.0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.-** La evidencia es manifiesta; en la mayoría de centros de formación de docentes, esta situación es incoherente, las prioridades no están establecidas, ni muy claras; más, se orientan en el criterio de cumplimiento de lo programado, no importando, que si se requiera ordenar o no la institución; básicamente en las instituciones públicas. En los de naturaleza privada, esta tendencia es manejable, en la medida que favorece al logro de sus metas institucionales.

El resultado de la encuesta da a conocer que el 39.1% se encuentra en desacuerdo con la capacidad de los directivos en transmitir prioridades claras que ordenen la institución.

**Tabla 14**

**Existe influencia negativa de la masificación  
en el logro de los objetivos institucionales**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	6	4.3
De Acuerdo	72	52.3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	42	30.4
En Desacuerdo	12	8.7
Muy en Desacuerdo	6	4.3
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** Como resultado más elevado se muestra que el 52.3% de los docentes están de acuerdo que la masificación afectó el alcance de los objetivos d su institución, un 30.4% no sabe qué opinar, el 8.7% manifiesta su desacuerdo frente a la afectación del fenómeno, un 4.3% está plenamente seguro que si afectó, y en la misma proporción está plenamente seguro que no afectó.

**Tabla 15****Existe orden y cohesión en la comunidad docente**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	0	0.0
De Acuerdo	36	26.1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	13.0
En Desacuerdo	66	47.8
Muy en Desacuerdo	18	13.1
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 47.8% de los docentes opinó estar en desacuerdo con la afirmación, el 13% se mostró indiferente, el 26.1% estuvo seguro que la comunidad docente es ordenada y se expresan altos niveles de cohesión, el 13.1% opinó estar muy en desacuerdo y ninguno estuvo plenamente de acuerdo.

**Tabla 16****Existe flexibilidad de los docentes frente al cambio**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	18	13.0
De Acuerdo	6	4.3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	17.4
En Desacuerdo	84	60.9
Muy en Desacuerdo	6	4.3
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 60.9% de los docentes opinó estar en desacuerdo, el 17.4% se mostró indiferente, el 13% estuvo muy de acuerdo y el 4.3% de acuerdo con que los docentes son capaces de responder con la flexibilidad a las cambiantes demandas de la sociedad; en la misma proporción, el 4.3% opina estar muy en desacuerdo.

**Tabla 17****Es oportuno la atención a la suplencia de profesores**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	24	17.4
De Acuerdo	42	30.4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	60	43.5
En Desacuerdo	0	0.0
Muy en Desacuerdo	12	8.7
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** En las cifras se manifiesta que el 43.5% de los docentes opinó en forma indiferente, el 30.4% se mostró de acuerdo, el 17.4% estuvo plenamente seguro que su institución se atendía la suplencia de profesores oportunamente ninguno estuvo en desacuerdo y el 8.7% estuvo totalmente en contra de la afirmación.

**Tabla 18****Los docentes frecuentemente evalúan y supervisan el aprendizaje**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	6	4.3
De Acuerdo	60	43.6
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	24	17.4
En Desacuerdo	36	26.1
Muy en Desacuerdo	12	8.7
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** La mayoría de docentes es decirle 43.6% confirma que se desarrollan o aplican prácticas de evaluación y seguimiento permanente del aprendizaje, lo cual parecería concordar con algunas de nuestras recomendaciones. Cada establecimiento de enseñanza superior deberá ser evaluado a intervalos regulares y recibir recursos según sus méritos y resultados. Sin embargo, si observamos las respuestas en desacuerdo, aparentemente surge una contradicción; es posible esto, cuando existe coherencia en las líneas de mando o gestión, por lo que se debe corregir estas deficiencias, y profundizar los niveles de seguimiento del aprendizaje de ciclo en ciclo de estudios.

**Tabla 19**  
**Se incrementa el tiempo instruccional**  
**por pérdida de días de clase**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	36	26.1
De Acuerdo	0	0.0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	26.1
En Desacuerdo	66	47.8
Muy en Desacuerdo	0	0.0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación** El 47.8% de los docentes están en desacuerdo, el 26.1% plenamente seguro con que su institución incrementa el tiempo instruccional; la misma cifra la reflejan los docentes indecisos y ninguno está de acuerdo ni muy en desacuerdo

**Tabla 20****Existe la necesidad de cambios en la gestión**

<b>Categorías</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
Muy de Acuerdo	54	39.2
De Acuerdo	66	47.8
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	4.3
En Desacuerdo	0	0.0
Muy en Desacuerdo	12	8.7
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación.** - La mayoría opinó que su institución necesita de cambios profundos en su gestión educativa, es decir que de la gran mayoría de docentes entrevistados el 87% opinó estar muy de acuerdo y de acuerdo. Las instituciones de educación superior formadoras de docentes del país no tienen la capacidad de generar decisiones-pedagógicas adecuadas que les permita satisfacer en calidad y cantidad las necesidades educativas de la comunidad en la que está inserta. Es decir no tienen propuestas que les permitan solucionar cualitativamente el desafío de la diversificación de los usuarios, el crecimiento y expansión educativa y cuantitativamente las serias restricciones en el presupuesto del Estado y en otros casos las bajas tasas educativas, cuando retrata de instituciones privadas.

**B- Variable.-****Enfoque clásico de un modelo de gestión****Tabla 01****Se toman decisiones sobre deserción y abandono de alumnos**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	24	17.4
NO	88	63.8
No Responde	26	18.8
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación** El 17.4% de los encuestados consideran que se toman decisiones respecto a la deserción y abandono de los alumnos y el 63.8% manifiesta que no; y el 18.8% No respondió.

**Tabla 02****Se toman de decisiones sobre la repetición y escaso aprendizaje**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	20	14.5
NO	108	78.3
No Responde	10	7.2
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 14.5% de los encuestados manifestaron que la institución SI toma decisiones respecto a la repetición y el escaso aprendizaje del alumno, y el 78.3% expresó que NO, mientras que sólo el 7.2% No respondió

Sería importante, que estas decisiones se tomaran oportunamente; solo depende del nivel de gestión y conocimiento de la problemática por parte de las autoridades pertinentes, lo que redundaría en beneficio de las mismas instituciones y por ende, en los alumnos.

**Tabla 03**  
**Existe la necesidad de un nuevo modelo de**  
**Organización y gestión educativa**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	98	71.0
NO	16	11.6
No Responde	24	17.4
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** Como se puede apreciar, la mayoría de docentes es decir 71% considera que es necesario aplicar un nuevo modelo de organización y gestión educativa en concordancia a las aspiraciones y problemas institucionales señalados. Es necesario atender las exigencias de la mayoría, aun cuando 11.6% no considere necesario aplicar un nuevo modelo y que el 17.4% no opine al respecto.

**Tabla 04**  
**Percepción de la modernidad de la orientación**  
**sobre la formación docente**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	32	23.2
NO	50	36.2
No Responde	56	40.6
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuesta aplicada

**Interpretación** El 23.2% de los docentes expresaron que su institución SI forma docentes con visión moderna, el 36.2% manifestó que NO y el 40.6% NO respondió.

**Tabla 05****Las características del currículo son estables**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	42	30.4
NO	52	37.7
No Responde	44	31.9
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicad

**Interpretación** El 30.4% de los encuestados manifestó que el currículo de su institución es estable y bien definido, frente al 37.7% expresó que NO y el 31.9% No respondió.

**Tabla 06**

**La percepción de las inquietudes de la comunidad  
por la institución educativa**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	28	20.3
NO	48	34.8
No Responde	62	44.9
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación** El 20.3% de los encuestados respondió que su institución SI conoce las inquietudes de la comunidad, el 34.8% respondió que NO y el 44.9% No respondió.

**Tabla 07**

**Las propuestas curriculares están adaptadas a los requerimientos  
de la vida productiva**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	18	13.0
NO	22	15.9
No Responde	98	71.0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación** El 13% de los docentes expresan que su institución SI tiene propuestas curriculares adaptadas a la vida productiva, el 15.9% manifiestan que NO y el 71% de los encuestados NO responden

Es decir, los docentes, en su mayoría, no tienen información sobre la realidad curricular de su Centro de formación profesional, y solo se sustentan en lo que reciben en sus años de estudio. Es probable que, al egresar, y colocarse en el mercado de trabajo se percaten de la discordancia entre la política de formación y sus posibilidades de desempeño.

**Tabla 08****Las pérdidas de clases y recuperación del tiempo**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	32	23.2
NO	98	71.0
No Responde	8	5.8
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación** El 23.2% de los encuestados respondieron de que SI se incrementa el tiempo instruccional cuando hay pérdidas de días de clase, mientras que 71% expresa que NO y sólo el 5.8% no respondió.

**Tabla 09**

**Disponibilidad de módulos de entrenamiento en la enseñanza  
de técnicas de prácticas educativas**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	70	50.7
NO	60	43.5
No Responde	8	5.8
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 50.7% respondió que SI cuentan con módulos de entrenamiento en la enseñanza de técnicas de prácticas educativas, frente al 43.5% que manifestó NO y solamente el 5.8% no respondió

**Tabla N° 10****Necesidad de la reorganización del proceso educativo**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	98	69.6
NO	34	24.6
No Responde	8	5.8
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 69.6% de los docentes respondieron que SI debe ser reorganizado, frente al 24.6% que considera que No el 5.8% No respondió.

Como se puede apreciar, la mayoría de docentes es de la opinión de la reorganización, por lo cual, considerando que son decisiones de gestión, es preciso tomar en cuenta esta información a fin de sugerir evaluar la organización y después optar por los cambios. Para ello, es importante contar con alternativas, que contribuyan a ordenar adecuadamente el funcionamiento de cada institución. La reorganización sería manejada, mejor con el criterio de una auténtica REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL.

**Tabla 11**

**Capacidad en la transmisión de prioridades claras  
que ordenen la institución**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	32	23.2
NO	84	60.9
No Responde	22	15.9
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 23.2% de los docentes respondieron que sus autoridades SI son capaces de transmitir prioridades claras que ordenen toda su institución, el 60.9% dicen que NO y sólo 15.9% No respondió.

Uno de los intereses del docente se sintetiza en su deseo de integrarse a la Institución, asumirla como parte de su ser, de su vida de estudiante, sin embargo, al no contar con las prioridades clara y una normatividad no concordante con sus deseos o aspiraciones, encuentra un vacío y desconcierto. La política educativa deberá reorientar estos procesos de incoherencia institucional.

**Tabla 12****Oportunidad de la atención a la suplencia de profesores**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	28	20.3
NO	92	86.7
No Responde	18	13.0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** encuesta aplicada

**Interpretación** El 20.3% de los alumnos respondieron que su institución SI atiende oportunamente la suplencia de profesores, el 66.7% de los encuestados manifestó que NO y el 13% No respondió.

Es que, al no existir claridad en la política Institucional, los alumnos encuentran negligencia y poca flexibilidad en las formas de gestión de estas instituciones de educación superior, lo que ahonda el desconcierto y generan mayores conflictos entre autoridades, alumnos, e incluso entre padres de familia. Las descoordinaciones interna y externa sobredimensionan estos hechos.

**Tabla 13****Adecuación del uso del tiempo de clases**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	36	26.1
NO	62	44.9
No Responde	40	29.0
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 26.1% de los docentes respondieron que el uso del tiempo de clases es el más adecuado, frente al 44.9% que manifestaron NO y el 29% No respondió.

**Tabla 14**

**Opinión sobre la oposición entre gestión educativa  
y gestión financiera**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	64	46.4
NO	42	30.4
No Responde	32	23.2
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 46.4% respondieron que la gestión educativa SI es opuesta a la gestión financiera, frente al 30.4% que manifestaron que NO. El 23.2% No respondió.

Es importante reconocer, cuando se trate de instituciones públicas o privadas cuya misión es la educación que, la gestión financiera es primordial a fin de apoyar la gestión educativa y que es ésta la que debe establecer la orientación de los fondos según las diferentes actividades académicas y administrativas. Es conveniente reorientar los criterios que a veces permanecen en algunas instituciones educativas que dan prioridad a la recaudación y al manejo enteramente administrativo de los recursos.

**Tabla 15****Eficacia de las respuestas a los problemas educativos**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	6	4.3
NO	88	63.8
No Responde	44	31.9
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación:** El 4.3% de encuestados manifestaron que la organización de su institución SI responde eficazmente a los problemas educativos, frente al 63.8% que considera que NO. Un alto porcentaje del 31.9% No respondieron.

No identificarse cabalmente con la comunidad, es considerado por la mayoría del alumnado como negativo. Es decir, para superar este inconveniente, es preciso que se cambie el modelo de gestión institucional y se reoriente la acción, estableciendo nexos fuertes con la comunidad en general.

**Tabla 16****Percepción de la necesidad de cambios en la gestión**

<b>Opinión</b>	<b>N °</b>	<b>%</b>
SI	96	69.6
NO	26	18.8
No Responde	16	11.6
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Interpretación** El 69.9% de los docentes manifestaron que la organización de su institución SI necesita de cambios profundos en su gestión educativa, el 18.8% respondieron que NO, mientras que el 11.6% No respondió.

### 4.3. Ttest de normalidad de kolmogorov- smirnov

Tabla 4,3

**Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov de las variables; Limitaciones a nivel de administración educativa y Enfoque clásico de un modelo de gestión**

		VARIABLES	
		Limitaciones a nivel de administración educativa	Enfoque clásico de un modelo de gestión
N		138	138
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2,79	2,68
	Std. Deviation	1,638	1,728
Kolmogorov-Smirnov Z		,756	1,352
Asymp. Sig. (2-tailed)		,527	,751

#### Interpretación:

Considerando una significación del 5%, se puede observar que:

- Según el Test de Kolmogorov Smirnov, la variable **Limitaciones a nivel de administración educativa**; no sigue una distribución normal porque  $0.527 > 0.05$ .

- b. Según el Test de Kolmogorov-Smirnov la variable: **Enfoque clásico de un modelo de gestión**; no sigue la distribución normal porque  $0.751 > 0.05$ .

Lo anterior implica que debemos utilizar la **estadística no paramétrica** y de acuerdo al tipo de variables **consideraremos al estadístico Chi Cuadrado**.

#### 4.4 prueba de hipótesis

Para lograr los objetivos propuestos en la presente investigación se realizó el siguiente procedimiento para la prueba de hipótesis:

##### Procedimiento.-

- a) Definición de las hipótesis

$H_a$ : (hipótesis alterna)  $p \neq 0$  (entre las variables X e Y existe una relación positiva)

$H_0$  (hipótesis nula):  $p = 0$  (entre las variables X e Y No existe una relación positiva)

- b) Nivel de significancia: nivel crítico para  $\alpha$

Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ .

Es decir, si el valor de significancia  $p$  correspondiente es menor que al nivel de significancia  $\alpha$ , se rechaza  $H_0$ .

Nivel de significancia a tomar  $\alpha = 0.05$

- a) Estadístico de contraste a usar: Chi Cuadrado

$$\chi_o^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

**Decisión:**

Si  $\chi_o^2 > \chi_{(\alpha, (m-1)(k-1))}^2 = \chi_{\alpha}^2$  se rechaza  $H_0$ ,

Donde:

$\chi_o^2$  es denominado valor calculado

$\alpha$  es el nivel de significancia a considerar: **0.05**

$\chi_{(\alpha, (m-1)(k-1))}^2 = \chi_{\alpha}^2$  es el valor tabular correspondiente a la distribución Chi-

Cuadrada con  $(m-1)(k-1)$  grados de libertad con nivel de significancia  $\alpha$

$m$  es el número de filas de la Tabla de contingencia

$k$  es el número de columnas de la Tabla de contingencia

**Hipótesis Específica 1**

- d) **Ha.** Las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes
- e) **Ho.** Las políticas de la administración educativa, NO se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes

Tabla 4.4

**Datos obtenidos de las dimensiones: Políticas de la administración educativa y el Enfoque clásico de un modelo de gestión**

Políticas de la administración educativa	Enfoque clásico de un modelo de gestión			Total	
	Si	No	No responden		
MA	6	10	4	20	
	4.35	7.25	2.90	14.49	
A	26	18	5	49	
	18.84	13.04	3.62	35.51	
NA/ND	17	6	5	28	
	12.32	4.35	3.62	20.29	
D	11	10	4	25	
	7.97	7.25	2.90	18.12	
MD	6	5	5	16	
	4.35	3.62	3.62	11.59	
Total	Recuento	66	49	23	138
	% Total	47.83	35.51	16.67	100.00

Tabla 4.5

**Prueba del Chi Cuadrado entre las dimensiones: Políticas de la administración educativa y el Enfoque clásico de un modelo de gestión**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,247 <sup>a</sup>	4	,011
Likelihood Ratio	11,439	4	,026
Linear-by-Linear Association	,451	1	,448
N of Valid Cases	138		

Significación: 5%

**Decisión:** Como el valor de  $p = 0.011 < 0.05$  entonces rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la hipótesis: " Las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes"

### **Hipótesis Específica 2**

**Ha.** El currículo de formación profesional en la Administración actual **se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión** de instituciones de educación superior **formadores de docentes**

**Ho.** El currículo de formación profesional en la Administración actual **NO se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión** de instituciones de educación superior **formadores de docentes**

Tabla 4.6

**Datos obtenidos de las dimensiones: Currículo de formación profesional y el  
Enfoque clásico de un modelo de gestión**

Currículo de formación profesional	Enfoque clásico de un modelo de gestión			Total	
	Si	No	No responden		
MA	7	9	2	18	
	5.07	6.52	1.45	13.04	
A	19	10	5	34	
	13.77	7.25	3.62	24.64	
NA/ND	17	11	4	32	
	12.32	7.97	2.90	23.19	
D	11	8	4	23	
	7.97	5.80	2.90	16.67	
MD	15	11	5	31	
	10.87	7.97	3.62	22.46	
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	69	49	20	138
	<b>% Total</b>	50.00	35.51	14.49	100.00

Tabla 4.7

**Prueba del Chi Cuadrado entre las dimensiones: Currículo de formación profesional  
y el Enfoque clásico de un modelo de gestión**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,317 <sup>a</sup>	4	,001
Likelihood Ratio	10,128	4	,0376
Linear-by-Linear Association	,316	1	,902
N of Valid Cases	138		

Significación: 5%

**Decisión:** Como el valor de  $p = 0.001 < 0.05$  entonces rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la hipótesis: "El currículo de formación profesional en la Administración actual **se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión** de instituciones de educación superior formadores de docentes"

**Hipótesis Específica 3**

**Ha.** La gestión en la Administración actual **se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión** de instituciones de educación superior **formadores de docentes**

**Ho.** La gestión en la Administración actual **NO se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión** de instituciones de educación superior **formadores de docentes**

Tabla 4.8

Datos obtenidos de las dimensiones: Gestión en la Administración educativa y el Enfoque clásico de un modelo de gestión

Gestión en la Administración educativa	Enfoque clásico de un modelo de gestión			Total	
	Si	No	No responden		
TA	16	11	3	30	
	11.59	7.97	2.17	21.74	
A	14	12	4	30	
	10.14	8.70	2.90	21.74	
NA/ND	10	9	6	25	
	7.25	6.52	4.35	18.12	
D	8	11	2	21	
	5.80	7.97	1.45	15.22	
TD	10	15	7	32	
	7.25	10.87	5.07	23.19	
Total	Recuento	58	58	22	138
	% Total	42.03	42.03	15.94	100.00

Tabla 4.9

**Prueba del Chi Cuadrado entre las dimensiones: Gestión en la Administración educativa y el Enfoque clásico de un modelo de gestión**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,829 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	9,773	4	,176
Linear-by-Linear Association	,266	1	,339
N of Valid Cases	138		

Significación: 5%

**Decisión:** Como el valor de  $p = 0.000 < 0.05$  entonces rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la hipótesis: " La gestión en la Administración actual **se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión** de instituciones de educación superior **formadores de docentes.**"

**Hipótesis General:**

**Ha. Las limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes**

**Ho. Las limitaciones a nivel de administración educativa NO se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes**

**Tabla 5.0**

**Datos obtenidos de las variables: Limitaciones a nivel de administración educativa y el Enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes**

Limitaciones a nivel de administración educativa	Enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes			Total	
	Si	No	No responden		
Políticas	26	14	7	47	
	18.84	10.14	5.07	34.06	
Currículo	20	15	11	46	
	14.49	10.87	7.97	33.33	
Gestión	21	12	12	45	
	15.22	8.70	8.70	32.61	
Total	Recuento	67	41	30	138
	% Total	48.55	29.71	21.74	100.00

Tabla 5.1

**Prueba del Chi Cuadrado entre las variables: Limitaciones a nivel de administración educativa y el Enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,112 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	6,338	4	,284
Linear-by-Linear Association	,1846	1	,471
N of Valid Cases	138		

Significación: 5%

**Decisión:** Como el valor de  $p = 0.000 < 0.05$  entonces rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la hipótesis: " Las **limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión** de instituciones de educación superior **formadores de docentes**"

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Respecto a la hipótesis 1.

El resultado es preocupante porque induce a reconocer el desconocimiento del docente de la visión de su institución.

La preparación para la vida profesional debe ser uno de los ejes principales del proyecto pedagógico de todo establecimiento de enseñanza superior. Se deberá realizar un esfuerzo para que una verdadera cultura tecnológica impregne el conjunto de la enseñanza superior científica y moderna. En todas estas instituciones, se deberá desarrollar y fomentar una cultura empresarial, que valore el sentido de la iniciativa y gusto por el riesgo. Esto conducirá a nuevas definiciones de las asignaturas enseñadas y la manera de enseñarlas, a una valoración del aprendizaje, de la investigación y el desarrollo de las facultades de innovación, Se deberá asegurar un vínculo más estrecho entre los programas y las necesidades de la sociedad a largo plazo. Las asociaciones de ex alumnos y las fundaciones de las empresas podrán integrarse a la reflexión de la orientación que deben asumir las instituciones de educación superior formadoras de docentes sobre el futuro de los campos disciplinarios que enseña. Al respecto Gonzales, R. (2012), señala que: “... *las Políticas de Estado vinculadas a la formación profesional, están diseñadas en un contexto nacional y mundial, en los aspectos económico, político y social, evidenciadas en acciones que ponen en movimiento a todo el aparato estatal para solucionar los problemas sociales más álgidos*”.

Uno de los más altos objetivos de las instituciones de educación superior es hacer progresar el saber colectivo en conjunto con otras instituciones especializadas. Los docentes deberán consagrar una parte significativa de su tiempo de trabajo o su propia

carrera a la enseñanza en establecimientos similares y no considerarse solamente observador del proceso educativo. Así mismo Gonzales, R. (2012), afirma que: “...tratándose de criterios directrices, dichas políticas comprometen la participación de todos los actores públicos y privados, destacándose el gravitante papel que les toca cumplir a las universidades de proveer los recursos humanos y la tecnología en concordancia con los problemas y necesidades sociales”.

En la mayoría de los centros de formación docente de nivel superior, no se toman en consideración las inquietudes de la comunidad, al no existir el mecanismo institucional adecuado; no se elaboran planes de desarrollo que reflejen las necesidades educativas de la población. El maestro que egresa de estas instituciones, muchas veces no sirve a la comunidad donde fueron formados. No existe una Política de coordinación entre formación, empleo y comunidad.

Es cierto, que la mayoría de Centros Educativos de este nivel, se trata de adecuar los planes de estudio a las exigencias de la comunidad y de la vida productiva, pero esto se hace por propia iniciativa, por coyuntura, ya que como vimos en el aspecto anterior, no se cuenta con una Política Educativa Integral.

Al no contar con una política coherente de desarrollo educativo, los docentes solo cumplen con los programas de estudio, a nivel del Ministerio de Educación, y no adecuan su trabajo para satisfacer las reales necesidades educativas de la comunidad. El docente se adecua al cumplimiento normativo institucional.

Al no asignarles una función integradora, a través de una política coherente, el docente, no puede responder con flexibilidad a los cambios de las demandas de la sociedad. Para el Estado, no es un sector prioritario, lo que se requiere es un planteamiento de largo alcance y no coyuntural.

## **Respecto a la Hipótesis 2**

La adecuación integral o parcial el currículo o plan de estudios, es un proceso permanente, que más es una coyuntura, que por necesidades o exigencias de la Comunidad. Al no existir una Política de Desarrollo Educativo Integral, los planes de estudio o los currículos, se adecuan y se definen de acuerdo a las circunstancias que favorecen a la institución más que a una verdadera realidad.

Al comparar los resultados brindados por los docentes sobre el particular, encontramos que un porcentaje elevado manifiesta que el currículo de la organización educativa no posee las características de estabilidad, definición, orden, estructura y diseño. Estos hallazgos coinciden con los de la Comisión de Restructuración Curricular. (CRC 1998);y afirman que:”... el Plan Curricular dado, determina que la formación profesional es deficiente por varios factores, siendo el más significativo la mala gestión de las autoridades en cuanto a política de capacitación y perfeccionamiento del personal docente”.

Asimismo se determina que la formación profesional no tiene relación directa con las necesidades de la población educativa ya que existen deficiencias en el desempeño profesional de los egresados.

Por otro lado la opinión favorable a esta aspiración expresa que, solo con el cambio de actitud y nuevas formas de tomar las decisiones se impulsará el mejoramiento de la gestión educativa institucional. Se requieren: Cambios curriculares, cambios en la organización y dirección y mecanismos de gestión, deberán ser sus principales indicadores cualitativos. Al respecto - Castillo (2012), al referirse a las Limitaciones del Plan de Estudios de Instituciones de Educación superior Formadoras de Docente, afirme que: “...no hay homogeneidad en la

formación profesional de parte de las instituciones responsables, muchos docentes se centran más en la enseñanza que en el aprendizaje del alumno, la gran mayoría de docentes, no están actualizados conforme al avance científico y tecnológico”

En cuanto a los docentes, existen diferencias en las opiniones ya que ellos consideran que el programa educativo tiene propuestas curriculares adaptadas a los requerimientos de la vida productiva.

En la mayoría de Instituciones Educativas de este nivel, (Públicas y Privadas), la existencia de Módulos de entrenamiento, se limita a la práctica docente en ambientes propios o por convenio, solo para efectos de cumplimiento curricular y a veces en condiciones no satisfactorias, frente a las exigencias del medio. Entre otras explicaciones se puede identificar a las limitaciones de presupuesto y los efectos costo-efectividad.

### **Respecto a la Hipótesis 3**

La mayoría de informantes percibe la necesidad de cambios profundos en la gestión educativa de su institución, siendo las respuestas válidas y no debidas al azar ni a errores en el muestreo. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Hernida (1996), cuando indica que “... es muy importante y útil la Administración Estratégica educativa para la conducción de las Instituciones Educativas”, y plantea también que los procesos de gestión deben desarrollarse estratégicamente”. Así mismo García y Medina (1986) sostienen que: “... uno de los grandes factores esenciales del gobierno de las instituciones educativas es la organización y gestión educativa y por consiguiente se le debe prestar mayor atención”

Por otro lado Revilla y Sime (2013), señalan que: “... en la gestión de la educación de las Instituciones de Educación Superior Formadoras de Docentes, se debe tener una visión

compartida y que los elementos de la administración educativa se articulen, en el reclutamiento y selección de los directivos, se debe incidir en las competencias profesionales como: pensamiento ejecutivo y resolutivo”.

En la época actual, está de moda el Planteamiento estratégico, y a manera de cumplimiento se formula la visión Institucional, pero esto no siempre es coherente con las aspiraciones de carácter global; es decir a nivel del Ministerio o de los órganos Centrales de gobierno, ésta visión está ausente o no se formula. Esto se debe corregir, a través de la reorientación de los objetivos y estrategias en horizontes temporales definidos: Corto, mediano y largo plazos.

### **Respecto a la hipótesis general**

Las respuestas de los encuestados se han efectuado sobre un conjunto de reactivos que se basan en los fundamentos y prescripciones de la administración de organizaciones inteligentes, por lo que se asume que si éstas se ubican en las menores categorías de la escala de estimación, los informantes consideran que sus instituciones no son dirigidas por personas que aplique dicho enfoque, sino el tradicional, el cual opera en la mayoría de las instituciones públicas y que en el caso particular de las organizaciones educacionales, el modelo de gestión se repite, en la medida que en los procesos de formación, las asignaturas relativas a este campo han enfatizado en los enfoques clásicos de la administración de empresas. Como se observa por las pruebas realizadas, hay una relación entre los reactivos y las respuestas dadas en la escala de estimación.

Por ello es que la mayoría de docentes opina que los elementos de la administración actual: políticas, currículo y gestión de las instituciones de Educación Superior formadoras de docentes presentan una escasa relación con las disposiciones del modelo de gestión de organizaciones inteligentes.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se llega a las siguientes conclusiones:

### **Primera:**

Se demostró a través de un proceso estadísticamente significativa (para  $p=0.011 < \alpha = 0.05$ ) que las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior, formadores de docentes

### **Segunda:**

Se demostró a través de un proceso estadísticamente significativa (para  $p=0.001 < \alpha = 0.05$ ) que el currículo de formación profesional se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior, formadores de docentes

### **Tercera:**

Se demostró a través de un proceso estadísticamente significativa (para  $p=0.000 < \alpha = 0.05$ ) que la gestión en la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes

### **Cuarta:**

Se demostró a través de un proceso estadísticamente significativa (para  $p=0.000 < \alpha = 0.05$ ) que las limitaciones a nivel de la administración educativa, presentan una relación con el enfoque clásico de un modelo de gestión de las instituciones de educación superior, formadores de docentes

## VII. RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Es necesario que se *establezcan Políticas de Desarrollo Educativo, en la cual se incluya a las instituciones de Educación Superior formadoras de docentes*, y donde los elementos de su administración estén orientados por los fundamentos y disposiciones de la que corresponde a las organizaciones inteligentes, a fin de que puedan liderar el cambio continuo, la creatividad y la innovación, el aprendizaje, la productividad, la rapidez y la efectividad de todas sus acciones internas y externas, convirtiéndolas en generadoras constantes de nuevas exigencias competitivas.

### **Segunda**

Es conveniente enfatizar este resultado, para que a través de la generación de mecanismos innovadores, tales como talleres, jornadas de reflexión, encuentros de docentes se *divulgue la importancia de currículo* y sus formas de implementación y renovación; requiere de una consulta preliminar con los distintos agentes del sistema educativo, a fin de lograr un determinado consenso.

Así mismo es necesario revisar los perfiles profesionales del docente en función de las nuevas tendencias de un mercado productivo, globalizado y altamente competitivo, promoviendo los estudios de seguimiento de sus egresados

Es importante fomentar la formulación de políticas institucionales de investigación y de *revisión y actualización curricular*, propendiendo a la capacitación de los docentes para dosificar los métodos y utilizar los recursos de aprendizaje disponibles y la preparación de material didáctico y educativo

### **Tercera**

Los datos analizados y discutidos nos ha permitido conocer objetivamente los indicadores de eficacia de la gestión administrativa de las instituciones de *Educación Superior formadoras de docentes* determinándose que es de nivel regular, y esto sin duda afecta negativamente a los procesos de gestión, tales como el de planificación, de la dirección, de la ejecución y el de control de las acciones estratégicas, en tal sentido se debe reformular y reajustar, y aún más, normar con mayor severidad las funciones y responsabilidades de las autoridades de *la Educación Superior formadoras de docentes*; y con ello elevar la calidad de formación profesional de los alumnos.

En tal sentido es recomendable llevar a cabo un programa de capacitación permanente para docentes y autoridades en temas de planificación estratégica, organización, dirección y control de los proceso de gestión.

### **Cuarta**

Es necesario que se establezcan aparte de Políticas de Desarrollo Educativo, en las instituciones de educación formadoras de docentes, el compromiso de insertarse con las megatendencias que exige la modernidad. Las empresas del siglo XXI requieren que cada profesional y cada trabajador sea una antena para captar la realidad, y ser un potencial aportante de ideas e iniciativas para resolver con cierta autonomía los problemas de su ámbito de acción.

Eso requerirá gerentes y profesionales con versatilidad, creatividad y capacidad de establecer relaciones humanas en todos los niveles de la empresa educativa, que hoy en día no se cultivan. Se requiere dar un salto tecnológico gerencial y profesional para aprender a lidiar con la complejidad y la incertidumbre.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (1996). La Escuela como Organización Inteligente (2a ed.).México: Troquel.
- Alvarado, j. (1990) El Gerente en las Organizaciones del Futuro. Caracas: (2aed.).Caracas: UPEL.
- Alvarado, O. (2010). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos.: Universidad .de Lima.
- Alvares, C. (1998).Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional.
- Asamblea Nacional de Rectores. (1998). II Encuentro Universitario, Lima-Perú.
- Asamblea Nacional de Rectores. (2001). Resumen Estadístico 2000 : Killa Raymi.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (1999).Madrid.
- Barocio, R. (1999). La Formación del Docente para la Innovación Educativa.(2a ed.). México: Trillas
- Bedoya, J. (2000). Epistemología y Pedagogía. Editorial Ecoe.
- Birba, F. (1994). La Gestión Creativa. Módulos de Organizaciones
- Bolívar, A. (2000). Los Centros educativos como organizaciones que aprenden . Editorial la Muralla S.A: Madrid – España.
- Briceño, I. (2004). “La Economía y Desarrollo: Teoría y Realidad.
- Brke, o. (1998). Manual de administración para la pequeña y mediana empresa.
- casas sus, J. (.2000). La escuela y la desigualdad. Claves para una educación de calidad. Madrid.
- Castillo, G. (2012) .Estudios sobre educacion.vol.23.Madrid.Rialp.
- Comisión de Reestructuración Curricular,(1998):

- Comisión de Restructuración Curricular, (1999).
- Cruiz, D. (2017) .Revista: Ciencia y Tecnología:Unitru.edu.pe.
- Chiavenato, I. (2001) Introducción a Teoría General de la Administración: McGraw-Hill.
- Dolandy,P.(2010).FortalecimientodelaGestiónEducativa.Perú:DRELMP.
- Delors, j. (1994). Los cuatro pilares de la educación. Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI: Madrid.
- Drucker, p. (1998).La Gerencia. (2da Ed.).Buenos Aires: El Ateneo.
- Etzioni, A. (1975). Organizaciones Modernas. Editorial Hispano Americana.
- Farjat, I. (1998). Gestión Educativa Institucional, de las Intenciones a las concreciones.  
Editorial Continental.
- Farro, F. (1986) Planificación y Administración de Sistemas Educativos. Editorial  
Centro de Proyecciones Cristiano.
- Farro, F.(1987).Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad.  
Editorial Centro de Proyecciones Cristiano.
- Fayol, H. (1986).El Enfoque Clásico de la Administración Científica. Editorial  
Continental.
- FUDESPA. (2009).Informe de la Fundación para el Desarrollo económico y social de  
Panamá.
- G. de White, E. (1999) La Educación. Argentina (2a ed). Buenos Aires: Casa Editora  
Sudamericana.
- Gallegos, A. (2004).Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. (2ª ed.)  
.Lima: San Marcos.
- García y Medina, (1986). “Organización y Gobierno de Centros Educativos: Ediciones  
Riad.

- García, R. (1991) .Clima Institucional. 2da ed.).Madrid: Los libros de la catarata.
- García, R. (2010) .Didáctica e innovación curricular. (2da ed.).Madrid: Los libros de la catarata.
- Garván, S. (2001) .Educación con principios y valores: Revista Peruana Somos N° 758.
- Goleman, D. (1999) La Inteligencia Emocional en la Empresa.: Javier Vergara Editor.
- HELLRIEGEL&SLOCUM. (2004).Comportamiento organizacional
- Hermida, J. (1996).Administración de la educación y las Instituciones educativas (2d ed.).Argentina: Universidad nacional de la plata. Facultad de humanidades y ciencias de la educación.
- Hoyle, j. (1980) El papel del agente del cambio en la innovación educativa- Ediciones: JAL Herrerías.
- Ibernon, f. (1998). Didáctica y Organización Educativa.Editorial.Paidós Iberical.S.B.N.
- Imbernon, F. (1999-1994) La Formación y el desarrollo profesional del profesorado. Editorial. Paidós Iberical.S.B.N.
- Lazo, J. (1999). La Educación el único camino que le queda al hombre. (2ª ed.) Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Likert, F. (2010).Responsabilidad Social Compartida: Teoría y Práctica.
- Lüch, H. (2000).La escuela participativa: O Trabajo de gestión escolar. (4ta ed.) Rio de Janeiro: DP&A.
- Manual de Administración Para la Pequeña y Mediana Empresa. (1998). Brke.o
- Meneses, R. (1998) La Educación en el Umbral del Siglo XXI. Ediciones Prosapia Lima-Perú.
- Moore, t. (1999) Introducción a la Filosofía de la Educación. Editorial Trillas. México.
- NAP (1974). Estudio de Administración Pública.

- Páez y Yépez (2004). Liderazgo Competencias Genéricas. Universidad Politécnica de Madrid.
- Páez y Yépez. (2004) Liderazgo, Competencias Genéricas. Universidad Politécnica de Madrid.
- Paredes de Meañes, z. (2007). Hacia la Profesionalización del docente. Editorial el ateneo.
- Peñaloza, W. (2003). Los Propósitos de la educación. Lima: Fondo editorial Pedagógico San marcos.
- Revilla y Sime. (2013) Estrategias Metodológicas de la Investigación educativa. (2a ed.). Lima: PUCP. Escuela de Postgrado.
- Revista de Investigación, (2010). UNMSM.Edu.pe
- Rivero, A. (1993). Universidades Necesárias.Brasil:Editorial Paz e Terra
- Robbins, C. (2006) .Administración en las organizaciones eficientes. Madrid.
- Rodríguez, J. (1984) .Análisis y Comentario.
- Román, P. (2010). Diseño curricular de aula. Editorial. Paz e TerraBrasil
- Sandoval, E. (2009).Evaluación de la estrategia-aprendizaje, basado en proyectos”. Universidad nacional de Colombia.
- Schein, E. (1999) Cultura Organizacional y Liderazgo.
- Schein, E. (1999) Cultura Organizacional y Liderazgo. Ediciones .Ecoe.
- Senge, P. (2006): La Quinta Disciplina.
- Toffler, A. (1970) “El Shock del futuro” Plaza &James, S.A, Editores.
- UNESCO (1999) Sobre el futuro de la educación hacia año 2000.Editorial Narcea.
- Valle, J.(1994)..Revista de investigación e innovación educativa.Madus.

Villón, J. (2016). Administración y Dirección de empresas. (3ra ed.) Lima:  
Universidad Nacional Agraria. La Molina. .

White, P. (1990). Educación. *Journal of Philosophy*. Vol.24. España.

## IX. ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia entre: problema, objetivos e hipótesis

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
<p><b>1.1 Problema Principal</b></p> <p>¿En qué medida las limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?</p> <p><b>1.2 Problemas secundarios</b></p> <p>d) ¿En qué medida las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?</p> <p>e) ¿De qué manera el currículo de formación profesional se relaciona con el enfoque clásico de un</p>	<p><b>2.1 Objetivo General:</b></p> <p>Comprobar que las limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes</p> <p><b>2.2 Objetivos específicos.</b></p> <p>d) Verificar que las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes</p> <p>e) Comprobar que el currículo de formación profesional se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión de</p>	<p><b>3.1 Hipótesis General:</b></p> <p>Las limitaciones a nivel de administración educativa se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes</p> <p><b>3.2 Hipótesis específicas</b></p> <p>f) Las políticas de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes</p> <p>g) El currículo de formación profesional se relaciona con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptiva</p> <p><b>Diseño:</b> Correlacional</p> <p><b>Población.</b> Formado por docentes de Institutos Pedagógicos y Universidades</p> <p><b>Muestra:</b> 138 docentes</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p>

<p>modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?</p> <p><b>f)</b> ¿De qué manera la gestión de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes?</p>	<p>instituciones de educación superior formadores de docentes</p> <p><b>f)</b> Demostrar que la gestión de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes</p>	<p><b>h)</b> La gestión de la administración educativa, se relacionan con el enfoque clásico de un modelo de gestión de instituciones de educación superior formadores de docentes</p>	<p><b>Estadísticos.</b></p> <p>Gráficos estadísticos Cuadros. Alfa de Crombach. Kolmogorov – Smirnov. Chi Cuadrada.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Anexo 2. Instrumento de evaluación

**ENCUESTA****INSTITUCION EDUCATIVA**

SUPERIOR.....

Género: Masculino..... Femenino.....

**Estimados docentes:**

La presente encuesta está orientada a conocer el enfoque clásico de un modelo de gestión de organizaciones inteligentes.

A continuación encontrará diferentes enunciados ,responde a todos ellos ,teniendo en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas ,marca las respuestas con las que estés de acuerdo, marcando las letras que se presentan en la Escala Valorativa que se muestra a continuación.

**Escala Valorativa de respuestas**

<i>Responde afirmativamente</i>	<i>S</i>	<i>Responde negativamente</i>	<i>N</i>	<i>No responde</i>	<i>NR</i>
---------------------------------	----------	-------------------------------	----------	--------------------	-----------

<i>Nº</i>	<i>ITEM</i>			
<i>1</i>	<i>Se toman decisiones respecto a la deserción, al abandono, de los alumnos.</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>NR</i>
<i>2</i>	<i>Se toman decisiones respecto a la repetición y al escaso aprendizaje del alumno.</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>NR</i>
<i>3</i>	<i>Considera ud, que es necesario un nuevo modelo de organización y gestión educativa para responder a los intereses de la gran mayoría.</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>NR</i>

4	<i>Cree ud que su institución es formadora de docentes con visión moderna.</i>	S	N	NR
5	<i>Cree Ud. que el currículo de su universidad o institución es estable y bien definido.</i>	S	N	NR
6	<i>Conoce su institución las inquietudes de la comunidad en la cual se desarrolla.</i>	S	N	NR
7	<i>Considera que el programa educativo de su institución tiene propuestas curriculares adaptadas a los requerimientos de la vida productiva.</i>	S	N	NR
8	<i>Considera Ud. que su institución incrementa el tiempo instruccional cuando hay perdidas de días de clases.</i>	S	N	NR
9	<i>Cuenta con módulos de entrenamiento en la enseñanza de técnicas de prácticas educativas</i>	S	N	NR
10	<i>Considera que el proceso educativo en su institución debe ser reorganizado.</i>	S	N	NR
11	<i>Son capaces sus autoridades de transmitir prioridades claras que ordenan toda su institución.</i>	S	N	NR
12	<i>Se atiende oportunamente la suplencia de profesores en su organización.</i>	S	N	NR
13	<i>Es adecuado el uso del tiempo de clase</i>	S	N	NR
14	<i>Considera ud que la gestión educativa es opuesta a la gestión financiera</i>	S	N	NR
15	<i>Cree ud que la organización de su institución responde eficazmente a los problemas educativos</i>	S	N	NR
16	<i>Percibe que su organización necesita de cambios profundos en la gestión educativa.</i>	S	N	NR

MUCHAS GRACIAS