



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DISEÑO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON  
LA PLANIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO DE PUNCHANA.  
PERIODO– 2014

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRA EN EDUCACIÓN**

**AUTOR(A):**

**Br. María Elena Figueroa del Águila**

**ASESOR:**

Mgr. Rojas Linares, Dante

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**PERÚ – 2015**



**MIEMBROS DEL JURADO**

---

DRA. SOPLIN RIOS JUDITH  
ALEJANDRINA

Presidente

---

MG. TELLO GRANDEZ ESTELA

Miembro del jurado

---

MG. ANGULO RIOS LUZ  
ANGELICA

Miembro del jurado

## **DEDICATORIA**

*Gracias a Dios y a mi querida familia que siempre han esperado mucho de mí, espero retribuir todo el esfuerzo que ellos pusieron para ser una triunfadora en mi vida profesional y estaré siempre agradecida a ustedes:*

*Querido esposo, padres e hijos.*

*María Elena*

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi agradecimiento sincero a las siguientes personas e instituciones:

- A mi asesor: Mgr. Dante Rojas Linares, por su asesoramiento a lo largo del desarrollo del presente estudio.
- A todos los directivos y docentes que pertenecieron a la muestra por haber participado muy gustosamente en el Proyecto.
- A los miembros del jurado calificador por la dedicación prestada al revisar mi proyecto de investigación.
- A mis profesores de la Maestría en Educación, por sus sabias enseñanzas y por la entrega incondicional de su amistad y buen ejemplo.
- A la Universidad Cesar Vallejo, por darme la oportunidad de culminar mis estudios de Maestría, en la especialidad de Administración de la Educación.

MUCHAS GRACIAS

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, María Elena Figueroa del Aguila, estudiante del Programa de Maestría en Educación de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N°05391735. Con la tesis titulada: “DISEÑO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO DE PUNCHANA. PERIODO– 2014”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.  
Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseado ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.
- 5) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificada (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 27 de Julio de 2015

Nombres y Apellidos: María Elena Figueroa del Águila de  
DNI N°05391735

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Presento ante ustedes la Tesis titulada: “DISEÑO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO DE PUNCHANA. PERIODO– 2014”, con la finalidad de determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional de las Instituciones Educativas de Primaria secundaria de la Ciudad de Iquitos. Periodo 2014, en cumplimiento del reglamento de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Magister en Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La Autora

# ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>xi</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
1.1. Problema.....	62
1.2. Hipótesis .....	62
1.3. Objetivos.....	63
<b>II. MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>64</b>
2.1. Variables .....	64
2.2. Operacionalización de variables .....	64
2.3. Metodología .....	67
2.4. Tipo de estudio .....	67
2.5. Diseño .....	67
2.6. Población, muestra y muestreo .....	68
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
2.8. Métodos de análisis de datos .....	68
2.9. Consideraciones éticas.....	
<b>III. RESULTADOS</b> .....	<b>69</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	<b>82</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>85</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
N° 1 Artículo Científico .....	
N° 2 Matriz de consistencia .....	
N° 3 Cuestionario .....	
N° 4 Matriz de Validación .....	

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación del diseño organizacional con la planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014. El estudio fue de tipo No experimental, con un diseño descriptivo correlacional transversal, la muestra estuvo conformada por 45 (directivos y docentes) .La técnica que se empleó para la recolección de los datos fue la Encuesta, el instrumento fue el cuestionario y para el análisis de los datos se empleó tablas de porcentaje y promedios, gráficos estadísticos y la prueba de hipótesis de Chi cuadrado. Los resultados más relevantes fueron:

Se logró identificar el Diseño Organizacional, como una estrategia utilizada en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como regular por el 57,8%, y como buena por el 42,2% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 02.

Se logró verificar la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como buena por el 35.6%, y como muy buena por el 33,3% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 05

Se logró establecer la relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, al observar en la Tabla 06, que del 100% de encuestados que opina como buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, 75% considera el diseño organizacional como regular y 25% como bueno; y del 100% de encuestados que opina como muy buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, todas consideran el diseño organizacional como bueno.

Los resultados obtenidos se interpretó por medio de cuadros y gráficos estadísticos y aplicando la prueba de Chi cuadrado, se obtuvo:  $X^2_c = 32,702$  y  $X^2_{tsb} = 5.99$ . Con un nivel de confianza de 95%, y teniendo que  $X^2_c = 32,702 > X^2_{tsb} = 5.99$ , se aceptó la hipótesis de investigación: “Existe relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

**PALABRAS CLAVES : DISEÑO ORGANIZACIONAL, RELACION, PLANIFICACION.**

## SUMMARY

The present study was to determine the relationship of organizational design with the planning and organization in educational institutions Secondary Primary Punchana District. Period 2014. The study was not experimental type, with a transverse descriptive correlational design, the sample consisted of 45 officers and teachers. The technique used for data collection was the survey, the instrument was the questionnaire and the analysis of data tables and percentage averages, statistical graphics and hypothesis testing was used chi-square. The most significant results were:

It was possible to identify organizational design as a strategy used in educational institutions Secondary Primary Punchana District. 2014 period, considered as fair by 57.8% and as good by 42.2% of respondents, as shown in Table 02.

It was possible to verify the planning and organization of educational institutions Secondary Primary Punchana District. 2014 period, considered good by 35.6% and as very good by 33.3% of respondents, as shown in Table 05

It was possible to establish the relationship with the Planning Organizational Design and organization of Secondary Educational Institutions Elementary District Punchana. 2014 period, to be seen in Table 06, 100% of respondents who think as good planning and organization of educational institutions, 75% believe the organizational design as fair and 25% as good; and 100% of respondents who think as good planning and organization of educational institutions, all organizational design considered as good.

The results are interpreted by means of statistical tables and charts and applying the Chi-square test was obtained:  $X^2_c = 32.702$  and  $X^2_{tsb} = 5.99$ , with a reliability of 95%, so  $X^2_c = 32.702 > X^2_{tsb} = 5.99$ , and the research hypothesis is accepted: "There relationship Organizational Design planning and organization of Educational Institutions Secondary Primary Punchana District. 2014 period.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL DESIGN, RELATIONSHIP, PLANNING.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde hace un tiempo, se ha reconocido que los cambios en Educación se tienen que hacer desde las instituciones educativas, Investigadores en educación como Gather (2001) han llegado a afirmar que la escuela es el núcleo estratégico para el cambio planificado.

Así la institución educativa ha adquirido cada vez mayor importancia como objeto de estudio, en tanto organización educativa compleja y multifacética, Lima (2001: 96). En torno a ella se han realizado diversos estudios, unos buscando conocer a profundidad los componentes que lo conforman, o los que influyen en su manera de actuar o en su desempeño, en tanto que otros estudios han dirigido su atención en el análisis de la integración y articulación de elementos macro estructurales con acciones organizacionales y educativas concretas en los centros.

El presente trabajo de investigación se focaliza en el estudio de cinco Instituciones Educativas como organizaciones. Entendiendo la Institución Educativa como un todo, donde los aspectos pedagógicos, técnicos y los organizativos son partes que componen ese todo y las características de unos condicionan el desarrollo de los otros. Así lo afirma Santos Guerra (Jares,1989:7) al decir que: “los mejores diseños/proyectos curriculares, si están descontextualizados, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar, si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en la organización, se verán condenados al fracaso”. Estas ideas son retomadas por Jares (1994), al mencionar que la renovación cualitativa de los procesos de enseñanza-aprendizaje tiene que llevar necesariamente la renovación de las estructuras organizativas.

Diversos son los enfoques que se han desarrollado para comprender mejor la institución educativa, algunos de los principales se destacan en esta investigación. Así, desde un enfoque sistémico, la institución educativa está constituida por una serie de sistemas. Diferentes autores hacen a su vez una variedad de clasificaciones refiriéndose al tema. En todos ellos, encontramos uno o varios subsistemas referidos a la organización. En esta investigación se va más allá de un determinado enfoque. Así, sin llegar a reducir este trabajo a un enfoque sistémico, se trata de recoger algunos de sus planteamientos más importantes especialmente aquellos que permiten entender la influencia y la interacción entre los diversos sistemas y subsistemas, cómo los cambios en uno afectan la actividad de los demás. Así también, se recogen de otros teóricos, la influencia de la cultura, creencias y valores en las instituciones educativas.

Las instituciones educativas que estudiamos en esta investigación se entienden conformadas por subsistemas o aspectos de carácter diferente con sus propias metas, características y procesos. Uno de ellos y el primero es el referido a lo pedagógico. El área

pedagógica, que en el enfoque sistémico sería denominado subsistema pedagógico, involucra el proyecto curricular, las estrategias de trabajo, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Este se entrelaza con el aspecto de infraestructura y equipamiento o también llamado sistema de recursos.

Por último, el aspecto organizacional, que en términos sistémicos es llamado subsistema organizacional, tiene el propósito de vincular la institución educativa con su medio, además que se involucra con todas las demás áreas o subsistemas. Aquí incluimos la estructura organizacional que en él se dan los procesos de planeación y organización.

Quizás es posible señalar otros aspectos más específicos dentro de la institución educativa, como lo presentan diferentes autores que consideran a la institución educativa no solamente como un sistema. Sin embargo, para efectos de este trabajo hemos tratado de conciliar varias posiciones.

En este marco, la investigación plantea el estudio de lo organizacional sin olvidar su relación con lo pedagógico. No hacer esta relación significaría plantear una propuesta irreal, o solamente parcial para una institución educativa.

Las posibilidades de información disponible y la intención de centrar el tema, han determinado el estudio de dos de los varios procesos que se dan en la organización de la institución educativa – la planificación y la organización.

Cuando estudiamos el aspecto organizacional de la institución educativa encontramos que los diversos autores sobre organización, usan términos como “modelo organizacional”, “diseño”, a veces indistintamente, pareciera que no existe un rigor conceptual en torno a ello. Para fines del trabajo se conceptualiza el término “Modelo Organizacional” como elemento singular fruto de la realidad y la concepción teórica. Lima (2001: 96) sostiene que “la noción de modelo subyace a una gran parte del discurso organizacional, asociado a designaciones como paradigmas, perspectivas, imágenes y metáforas, configuraciones y otros similares”. Hablar de modelos es referirse a lo teórico, no necesariamente a la acción organizacional concreta.

Si entendemos que el Diseño Organizacional involucra la selección de la combinación de la estructura organizacional y los sistemas de control, este concepto estaría más referido a una acción organizacional concreta. Por lo que usaremos el término “Diseño Organizacional” para explicar la realidad dada de la institución educativa estudiada en esta investigación. El uso del término Diseño refleja lo que efectivamente se da en el centro.

La realización de un estudio descriptivo del diseño organizacional de una institución educativa es importante, en tanto que en esta investigación se ha explorado en áreas que

comúnmente en investigaciones sobre el tema no se han podido estudiar a un nivel mayor de profundidad. El mayor conocimiento del mismo puede hacer posible su mejora. Esto se puede comprobar en las pocas referencias encontradas en el país a nivel de posgrado sobre estudios de diseño organizacional en Centros Educativos.

Lo encontrado acerca de Centros Educativos se refiere a trabajo en equipo, clima organizacional, estilos de gestión, (pero no a los procesos de planificación y organización). Se debe considerar además que, la comprensión de una institución educativa se da a través de estudios de contexto que plasman y recrean los diversos enfoques organizacionales.

Por último, esta investigación es importante por su posibilidad de ser base para una futura investigación evaluativa que estudie los efectos positivos y/o negativos del diseño organizacional en la propuesta curricular de un Centro Educativo.

Desde hace tiempo se observa la existencia de dificultades en las escuelas de tipo organizacional por falta de planificación de los entes rectores directrices, personal docente y administrativo lo cual conlleva a una serie de problemas que es urgente solucionar.

El presente trabajo de investigación se focalizara en el estudio de cinco Centros Educativos como organización. Entendiendo el Centro Educativo como un todo, donde los aspectos pedagógicos, técnicos y los organizativos son partes que componen ese todo y las características de unos condicionan el desarrollo de los otros. Así lo afirma Guerra Santos (Jares,1989:7) al decir que: “los mejores diseños/proyectos curriculares, si están descontextualizados, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar, si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en la organización, se verán condenados al fracaso”. Estas ideas son retomadas por el diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización.

Diversos son los enfoques que se han desarrollado para comprender mejor el centro educativo, algunos de los principales se destacan en esta investigación. Así, desde un enfoque sistémico, el Centro Educativo está constituido por una serie de sistemas. Diferentes autores hacen a su vez una variedad de clasificaciones refiriéndose al tema. En todos ellos, encontramos uno o varios subsistemas referidos a la organización. En esta investigación se va a ir más allá de un determinado enfoque. Así, sin llegar a reducir este trabajo a un enfoque sistémico, se trata de recoger algunos de sus planteamientos más importantes. Especialmente aquellos que permiten entender la influencia y la interacción entre los diversos sistemas y subsistemas, cómo los cambios en uno afecta la actividad de los demás. Así también, se recogerán de otros teóricos, la influencia de la cultura, creencias y valores en el Centro Educativo. Con la finalidad de mejorar los

desempeños y relaciones entre personal docente y administrativos que redundaran en la mejora de la institución educativa y sus agentes involucrados y por ende la sociedad.

## MARCO TEÓRICO

### DISEÑO ORGANIZACIONAL

#### EL CENTRO EDUCATIVO Y LOS PROCESOS DEL SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL

El Centro Educativo: Una organización social con cultura propia

El estudio del Centro Educativo como organización social trata de revalorizar la dimensión organizacional de los fenómenos educativos. Se trata de ir más allá de estudios centrados en el aula de clases y de las prácticas pedagógicas. Al reconocer al Centro Educativo como organización, se asume su carácter complejo, heterogéneo y diverso.

Será importante en el estudio del Centro Educativo, observar la acción organizacional, además del sentido y las interpretaciones que los propios sujetos atribuyen a sus acciones como resultado de su seguimiento a las normas o como resultado de la producción personal de normas y toma de decisiones.

#### ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CENTRO EDUCATIVO

Muchos han sido los estudios sobre organizaciones, de hecho existen diferentes enfoques que explican sus características. Ellos mismos han sido de utilidad para analizar lo que es un Centro Educativo y su funcionamiento.

La presente investigación abordará algunos de ellos al intentar explicar y comprender qué es un Centro Educativo. Seguiremos el planteamiento de Ferreres (1995) y García Requena (1997) al señalar las siguientes perspectivas teóricas en el estudio de una organización escolar: el enfoque técnico-racional, el interpretativo y el político.

**El enfoque técnico-racional.**-Llamado también funcionalista o sistémico. En este enfoque se pueden reunir los modelos técnico eficientista de Taylor y Fayol, la teoría de la burocracia de Weber y más recientemente el enfoque de sistemas y el de contingencia. Lima (2001:21) afirma que “Este modelo acentúa el consenso y la claridad de los objetivos organizacionales y presupone la existencia de procesos y de tecnologías claras y transparentes”. No se intenta abordar exhaustivamente cada uno de estos modelos y teorías. Sin embargo, a través de las características principales de algunos de ellos, se explicará lo que caracteriza al enfoque técnico racional.

**Planificación:** Según Stoner, 1996: “Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”. Álvarez Cruz, Guillena (2007). Sostiene que el aprendizaje organizacional asociado al ámbito de gestión educativa son instrumentos importantes para cumplir los objetivos planteados por la institución.

**Organización:** Según, Agustín Reyes Ponce (2010), "Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

**Plan anual trabajo.** Es una herramienta que permite ordenar y sistematizar la información relevante para hacer un trabajo. La que establece una forma de interrelación de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnologías disponibles.

**Diseño organizacional:** El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad.

**Diseño organizacional:** El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

**Planificación:** La planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que es la que le permitirá conseguir sus objetivos. Planificar supondrá crear una herramienta con la que conseguir objetivos, una herramienta que nos ayuda a obtener resultados. Si tuviésemos que hacer un símil de la planificación diríamos que es como la locomotora de un tren que arrastra las restantes actividades y si esta no estuviese en marcha el resto de vagones estarían parados.

**Organización:** Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar

los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. Es la acción y efecto de organizar u organizarse, es disposición y orden, es la facultad, es arreglar y distribuir. Es la disposición metódica de los casos regularmente clasificados, es la disposición concertada y armoniosa de las ideas, es ordenar y dirigir. (Dias,D,C. 2002)

**Planificación estratégica:** Es un proceso que facilita la formulación de las ideas rectoras, visión, valores y misión de una organización; evalúa la situación interna y externa y en base a ello plantea objetivos estratégicos y estrategias: programas, proyectos y políticas, de manera tal que podamos alcanzar la visión en el largo plazo.(Huananbal,T,V. et al 2001)

**Recursos humanos:** La planificación de recursos humanos, debe insertar en las empresas, programas y proyectos determinados de formación y desarrollo que prevean daños o perjuicios.

**Relaciones humanas:** Son las relaciones entre los seres humanos y son los que hacen que existan buenas relaciones entre las personas y por ende dentro de las empresas. ( Dias.D. C. 2002)

**Diseño de la organización:** Selección de la estructura organizacional que mejor se acople a los objetivos estratégicos de las instituciones educativas o negocios. (Desmond .C.WW 1998)

**Cultura organizacional:** Es un sistema de valores, asunciones, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. La cultura organizacional suministra a los empleados una idea de la forma de hacer las cosas. La cultura específica de cada empresa afecta a la forma de sentir y actuar de los empleados, así como el tipo de empleados que se contrata y se retiene. (K.T.Greefeld.2000).

**Calidad total:** Filosofía empresarial de hoy, es la aplicación de 14 principios administrativos enunciado por el Ing. Americano Deming. Quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima es la satisfacción de sus clientes a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional.( Farro. C. F. 11995).

**Gestión estratégica:** Es un modelo de conducir a la firma cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas, a todos los niveles jerárquicos, y líneas funcionales en una firma. ( Huananbal. T. V. 2001).

**Sociedad de gestión:** Incorporar la educación emprendedora en los planes de estudio, que se incluyan de educación primaria hasta la universidad. Generando cultura de empresa en la sociedad. Buscando el espíritu empresarial en todos los niveles del sistema educativo para el desarrollo de competencias emprendedoras en educación. (Factory S. Z. 2005)

**Liderazgo:** Es un fenómeno universal sean cuales fueran las circunstancias cuando dos o más personas se reúnan deben representarse dos roles líder y adepto. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten a un complejo de misiones. (Hodge. H. B. 1975).

Así, según el enfoque sistémico o de sistemas, el Centro Educativo es un sistema social abierto. Como tal tiene relaciones recíprocas con el ambiente que le rodea. Un sistema es según el enfoque de sistemas “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o supra sistema” (Kast y Rosenzweig, 1994:108).

En esta definición de sistema se debe destacar algunos aspectos como son las relaciones de interdependencia de los elementos que forman el sistema, un solo elemento no forma ningún sistema y que el sistema se comporta como un todo en el cual el cambio en una de las partes ocasiona un cambio en todas las demás, pero también en el sistema en conjunto.

El entender que el Centro Educativo es un sistema abierto, supone que está en relación dinámica y compleja con su medio ambiente, Pero, además como todo sistema, la relación se da con el medio externo, también en relación a sí mismo, y a las interacciones entre sus componentes, las que afectan al sistema total. Puesto que, según señala Fernández (1997), hay que tener en cuenta que las partes cambian por el funcionamiento del sistema del cual son parte.

El Centro Educativo está compuesto por subsistemas que interactúan dinámicamente. Por ello, no se pueden analizar comportamientos individuales sino como subsistemas globales puesto que los cambios en uno de ellos pueden afectar otros subsistemas y al sistema total. Las partes cambian por el funcionamiento del sistema del cual son parte.

Se han planteado diferentes clasificaciones para los subsistemas organizacionales. Una primera es la de dos psicólogos norteamericanos Katz y Kahn, quienes son citados por Dávila (1992). Ellos proponen una clasificación identificando cinco subsistemas organizacionales basados en el tipo de actividades. Así, señalan subsistemas referidos a la creación de productos, procesamiento de materias primas, prestación de servicios, llamados por Katz y Kahn como subsistemas técnicos o de producción. Hay otro grupo de subsistemas que proporcionan una fuente continua de insumos de producción, son los subsistemas de apoyo.

Aquellos que buscan mantener la estabilidad y la capacidad de producción son los subsistemas de mantenimiento buscando formalizar todos los aspectos de la conducta organizacional. Como un sistema debe adaptarse a las nuevas realidades, los subsistemas de adaptación se relacionan con la generación de respuestas adecuadas a las cambiantes condiciones externas. Por último,

identifican también subsistemas de toma de decisiones para la organización en conjunto. Son los llamados gerenciales o directivos.

Esta clasificación es una entre varias. Kast y Rozensweig (1994) señalan otra clasificación de subsistemas básicos que se dan en diferentes organizaciones y que Herrera (1988) los identifica en un Centro Educativo. Primero, menciona el subsistema objetivo y valores puesto que el centro educativo, debe cumplir ciertos objetivos que respondan a los intereses de la sociedad. En la medida que responda a los requerimientos sociales, recibirá entradas, aportes y recursos. Luego, es necesario otro subsistema referido al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas. Es el subsistema técnico. Este incluye las habilidades técnicas, los equipos y materiales necesarios para realizar en forma adecuada las diversas tareas del centro educativo. Las tecnologías del Centro educativo afectan su estructura y su subsistema psicosocial.

Por otro lado, está el subsistema psicosocial que está formado por las conductas de los grupos y de los individuos, por sus motivaciones, por las relaciones de status y de roles. Está afectado desde el exterior por las presiones políticas, económicas y de valores y desde el interior, por los cambios en valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros del centro.

También está aquel subsistema que corresponde a los roles establecidos por el Centro, es el subsistema estructural. Aquí se determinan la manera como se dividen las tareas y la forma cómo se coordinan los mismos para cumplir los objetivos. Este subsistema se relaciona con lo que son esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. Representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. Por último, está el subsistema administrativo encargado de optimizar el funcionamiento del Centro Educativo mediante una dirección tecnológica adecuada, organización de recursos humanos y materiales, y una efectiva relación del Centro con sus medio. Ahora bien, aunque las dos clasificaciones anteriores pueden explicitar lo que es una organización como sistema, pueden resultar no muy útiles para explicar lo que es un Centro Educativo.

El enfoque de sistemas no es suficiente para describir el centro educativo, es necesario un punto de vista más explícito sobre las relaciones entre las variables de la organización. Este se puede encontrar en el modelo de contingencia.

El modelo de contingencia nació del pensamiento sistémico de los teóricos de la cibernética. Se basa en conceptos de sistemas; pero, tiende a ser más concreto y a destacar características más específicas de las organizaciones sociales, así como esquemas de relaciones entre los subsistemas. El enfoque contingente se refiere (Dávila, 1992) a que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan en cada organización. Se sostiene que la aplicación de los principios y prácticas administrativas debe estar en relación a las circunstancias.

Así, “la esencia del punto de vista contingente es un rechazo de los principios universales para todas las situaciones. No existe una mejor manera de organizar y administrar, todo depende de diversas variables internas y externas interrelacionadas” (Kast y Rosenzweig, 1994: 585).

El modelo contingente permite identificar específicamente las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Es más flexible y dependiente del contexto. Esto en razón que las organizaciones tienen características comunes, pero también diferencias sustanciales. Según Ferreres (1995: 82), “El diseño eficaz de las estructuras organizativas no puede concebirse sin tener en cuenta la existencia de determinados factores o “contingencias”.

Un modelo contingente obliga a una preparación y perfeccionamiento permanente para hacer frente a situaciones cambiantes. Además, puede ayudar a predecir las consecuencias de acciones alternas y escoger las mejores alternativas.

El modelo burocrático también forma parte de esta perspectiva racional de la organización. Cuando se estudia el Centro Educativo como una organización burocrática se concentra en los reglamentos, las normas, la jerarquía, la departamentalización, y la especialización. No se consideran importantes los conflictos organizativos, las dificultades de una tecnología ambigua y las estructuras informales.

Todos estos modelos que se incluyen en el enfoque técnico racional establecen en conjunto características generales. Sin embargo, como anteriormente se mencionó para completar la descripción del Centro educativo es necesario analizar otros enfoques.

**El enfoque interpretativo.-** Considera las organizaciones como construcciones sociales. La organización es una creación social, como lo afirma Dominguez (1996), producto de la interacción de personas según sus concepciones y presupuestos personales. Este enfoque se centra en las creencias y valores desarrollados dentro de la organización, en todo aquello que constituye la cultura de la organización. La realidad es un conjunto de significados contruidos y compartidos por las personas (Domínguez, 1996). Más allá de una realidad, se puede hablar de tantas realidades como personas hay en una organización. Para una mejor aclaración de este enfoque es conveniente presentar algunos presupuestos que Boyman y Deal citado por García (1997) señalan al estudiarlo:

1. Lo más importante no es lo que sucede sino el significado de lo ocurrido.
2. El significado de los hechos viene determinado por lo que ha sucedido y también por la interpretación que las personas hacen de lo ocurrido.
3. La mayoría de los procesos y acontecimientos de mayor significado en una organización son inciertos y ambiguos.

4. La ambigüedad, la incertidumbre quita cierto valor a los procesos racionales cuando se hace el análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones.
5. Cuando las personas se enfrentan con la incertidumbre y la ambigüedad tienden a crear símbolos para reducirla, resolver la confusión y aumentar la predictibilidad. Los símbolos humanos hacen que los veamos de otro modo.

García (1997) manifiesta que este enfoque se interesa en el mundo de los significados, de la simbología que configuran las realidades organizativas-educativas. La realidad se entiende como un conjunto de símbolos aceptados, contruidos, recreados y compartidos por todos los miembros que integran la comunidad escolar. En suma, se entiende a la organización como creadora de una cultura propia.

La escuela es el resultado de los significados e intenciones compartidas entre los miembros de la comunidad educativa (Dominquez, 1996). No importa tanto lo que sucede, sino la interpretación que se atribuya a lo acontecido. Por ello, para analizar a un Centro Educativo es necesario analizar e interpretar lo que sucede internamente, los mitos, ritos, ceremonias e imágenes que se dan en el centro.

En la dinámica de los centros, es destacable su aporte en nuevas metodologías (cualitativas, etnográficas, naturalistas) aplicables al análisis y estudio de las organizaciones. También lo es el descubrimiento de un conjunto de elementos irracionales tomados como auténticamente racionales por otros paradigmas y enfoques teóricos. Además de considerar que cada centro educativo desarrolla una cultura propia.

Sin embargo, también tiene algunas limitaciones que se presentan en el plano conceptual, metodológico y en el plano operativo. En el aspecto conceptual, no hay un acuerdo entre el término cultura y manifestación de cultura. En el aspecto metodológico, se suceden problemas por la ambivalencia a la que llevan determinadas interpretaciones de símbolos y de significado. Llegan a reducir la ambigüedad, pero dan lugar a confusiones. Y en lo operativo, no se ajustan demasiado bien a las organizaciones estables con bajo nivel de incertidumbre o de ambigüedad.

Algunos de los elementos considerados en este enfoque, permiten afirmar que para comprender mejor la vida organizativa de la escuela y especialmente para mejorar o cambiar los centros educativos, es necesario tener en cuenta la cultura del centro educativo. Por la importancia que este aspecto tiene en la escuela se hará un análisis detallado en un acápite posterior.

**Enfoque político:** Este enfoque es llamado socio crítico o también paradigma político. Se interesa por profundizar en el análisis de la realidad, para conocer por qué ésta se presenta de una determinada manera y no de otra. La organización es una construcción social que está mediatizada por la realidad sociocultural y política más amplia. Según Domínguez (1996) se trata que los miembros de la organización sean auto conscientes de las contradicciones que se dan en la vida organizativa.

En la dinámica de los centros, es destacable su aporte en nuevas metodologías (cualitativas, etnográficas, naturalistas) aplicables al análisis y estudio de las organizaciones. También lo es el descubrimiento de un conjunto de elementos irracionales tomados como auténticamente racionales por otros paradigmas y enfoques teóricos. Además de considerar que cada centro educativo desarrolla una cultura propia.

Sin embargo, también tiene algunas limitaciones que se presentan en el plano conceptual, metodológico y en el plano operativo. En el aspecto conceptual, no hay un acuerdo entre el término cultura y manifestación de cultura. En el aspecto metodológico, se suceden problemas por la ambivalencia a la que llevan determinadas interpretaciones de símbolos y de significado. Llegan a reducir la ambigüedad, pero dan lugar a confusiones. Y en lo operativo, no se ajustan demasiado bien a las organizaciones estables con bajo nivel de Incertidumbre o de ambigüedad.

Algunos de los elementos considerados en este enfoque, permiten afirmar que para comprender mejor la vida organizativa de la escuela y especialmente para mejorar o cambiar los centros educativos, es necesario tener en cuenta la cultura del centro educativo. Por la importancia que este aspecto tiene en la escuela se hará un análisis detallado en un acápite posterior.

**Enfoque político:** Este enfoque es llamado socio crítico o también paradigma político. Se interesa por profundizar en el análisis de la realidad, para conocer por qué ésta se presenta de una determinada manera y no de otra. La organización es una construcción social que está mediatizada por la realidad sociocultural y política más amplia. Según Domínguez (1996) se trata que los miembros de la organización sean auto conscientes de las contradicciones que se dan en la vida organizativa.

El desarrollo organizacional.- Es visto por Ferreres como enfoque integrador. Permite analizar y explicar globalmente los centros educativos. Se basa en el enfoque de sistemas abiertos y de contingencia, llegando a esquemas más interpretativos y críticos.

Destaca que, la mejora organizativa no depende únicamente de modificaciones estructurales, sino especialmente de la posibilidad de revitalizar y maximizar los recursos humanos y procesos dentro de la organización. En sus inicios el Desarrollo Organizacional se presentó como un avance frente a los planteamientos de la teoría de la organización predominantemente burocráticos. Según este enfoque, el cambio organizacional debe ser planeado.

Cuando se planifica el cambio se tiene un mayor alcance y magnitud que si solamente se reacciona ante éste. También plantea que las organizaciones son sistemas abiertos. Según representantes del desarrollo organizacional, las organizaciones tienen necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Ambiente y organización están en íntima y continua interacción. Además, el desarrollo organizacional pone énfasis en las personas. Intenta vencer los factores organizacionales que no permiten a los miembros crecer y aportar a las metas organizacionales. Se trata de trabajar en conjunto para la mejora del Centro.

El desarrollo organizacional ha ido evolucionando en su conformación como en su definición teórica tanto en el campo de las organizaciones en general como en las educativas. Ferreres hace este análisis recurriendo a diversos autores, señalando los cambios producidos. Uno de esos cambios es el desplazamiento del interés por las fases diagnóstico-planificación por la de ejecución de la tarea (acción).

Se reconoce la importancia de los valores y cultura de una organización.

Son la cultura y valores organizacionales conceptos importantes para cambiar una organización. Hoy se trata de promover en la escuela una cultura innovadora. El desarrollo organizacional también ha influido en la inclusión de modelos participativos y democráticos.

Los conflictos se afrontan de forma abierta, esto es necesario para un funcionamiento eficaz de la organización. De otro lado, frente a soluciones parciales, se afronta el cambio dirigido al centro en su totalidad, en la auto renovación se implica a todo el centro. Por último, se entiende que los factores políticos (tanto internos como externos al centro) configuran el proceso de cambio. El estudio del micro político de la vida escolar se hace necesario.

La incidencia del desarrollo organizacional en las organizaciones educativas se puede apreciar en propuestas como: el desarrollo del currículum basado en la escuela, en la “revisión basada en la escuela”, en propuestas de desarrollo institucional de Dalin y Rust, en “escuelas auto evaluativas” de Mckenzie y Harold y en otras más. Para Ferreres (1995:107), El desarrollo de la organización está pensado como un proceso que integra lo pedagógico y lo organizativo.

Es un proceso en el que el Centro educativo como organización aprende nuevos roles, relaciones, modos de hacer, cultiva nuevas creencias, valores, normas, y a través de ese proceso de aprendizaje modifica lo que hace y piensa como organización en todas sus dimensiones.

Según este esquema, el Centro Educativo está abierto al medio, dispuesto a cambiar y a renovarse desde dentro. Lo que significa preocuparse por la formación de su personal y potenciar la colaboración entre todos sus miembros. Es un Centro que afronta los conflictos y se apoya en la información como única fuente para la toma de decisiones. Tiende a la mejora y está dispuesto al auto evaluación constante.

De lo planteado por estos diversos enfoques, se debe concluir que no es posible recurrir a una sola teoría para explicar lo que es un Centro Educativo, ni es posible encontrar una manera ideal de diseñar una organización. Lo que si puede darse es una complementariedad entre enfoques como lo señala García (1997: 268) al decir que “el planteamiento racional, el simbólico y el crítico pueden tener un espacio común para complementarse, enriquecerse mutuamente, sin desdeñar ninguna perspectiva por pequeña o insignificante”.

Desde esta perspectiva, la presente investigación entenderá primero al Centro Educativo como un sistema abierto que forma parte de un sistema mayor con el que mantiene una interacción permanente. El ambiente y el Centro Educativo están en continúa interacción, para su crecimiento requiere ser sensible al medio y adaptarse a las condiciones cambiantes.

La gestión educativa debe poner atención al entorno para aprovechar influjos positivos o para neutralizar interferencias y obstáculos que afecten negativamente al funcionamiento de la comunidad educativa y a la maduración equilibrada de los alumnos como personas (Uriarte y otros, 1994).

Es importante en el Centro como organización, su adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para percibir la realidad. También es esencial reconocer la importancia de los valores y la cultura de una organización, pues todo centro educativo tiene una cultura y como tal debe ser promovida y analizada, así como la participación y compromiso de los que integran el Centro Educativo., Y por último, la concepción del centro como unidad que integra lo pedagógico y lo organizativo.

Un análisis más detallado de algunos de estos conceptos en las siguientes secciones, permitirá un mejor entendimiento de lo que es un Centro Educativo y complementarán los lineamientos de base de la presente investigación.

## **CULTURA INSTITUCIONAL**

Cuando se trata de hallar un significado al término cultura, es posible entonces decir con Mintzberg (1997: 184), “que la cultura puede presentarse en dos niveles. El nivel observable, como un conjunto de valores, creencias, y principios que guían la actividad de la sociedad. Municio, citado por Ruiz José María (Medina, 1995), afirma que las instituciones sociales tienen su propia cultura y de acuerdo a ello establecen su dinámica interna e interactúan con los demás y su entorno.

La Cultura consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: valores, creencias que guían las acciones, y hasta las formas de pensar”. Relacionando organización y cultura, Lawrence (en Leithwood, 1996:970), afirma que las organizaciones no son una cultura homogénea, sino multicultural y además que la cultura puede ser un punto de partida de conflicto. Por ello, hablar de cultura organizacional es referirse a un significado complejo y dinámico. Se incluyen la vestimenta y el comportamiento de las personas, el ambiente, el material, los símbolos, las ceremonias y las historias. Y en el otro nivel, los valores y las creencias profundas que representan la verdadera cultura.

Antes de continuar debe explicarse que la cultura de una organización puede entenderse desde dos diferentes concepciones teóricas:

1. Aquella que entiende la cultura como variable o elemento que la organización tiene o posee y que puede ser manipulada y controlada. Bajo esta concepción, un cambio cultural, según afirma Bolívar (1996), incide en los elementos que condicionan la cultura, con estrategias de control organizativo y gestión empresarial, como medio para gestionar implícitamente la organización.
2. Aquella que entiende la cultura como algo que la organización es. Se concibe la organización como cultura, producto de símbolos y significados negociados y compartidos, producidos por acción humana. En este caso, una propuesta de cambio cultural implica la transformación de la propia identidad de la organización, por lo que es necesario generar las condiciones para que puedan ir emergiendo nuevas asignaciones compartidas de significados a las experiencias compartidas. Como Bolívar (1996:163) afirma, “Si las organizaciones son cultura, ésta es difícil de cambiar sin implicar a toda la organización”.

Mucho de la cultura de una organización depende de sus miembros. Ellos son agentes concedores y activos que tienen la capacidad de influir en la cultura organizacional y en su estructura. Simultáneamente se adaptan e influyen hasta cierto punto en las expectativas culturales institucionalizadas (Leithwood, 1996: 984). Giroux citado por Lawrence en Leithwood (1996), menciona que los centros educativos deben ser vistos como instituciones

marcadas por la misma complejidad de culturas contradictorias que caracterizan a la sociedad. Los centros escolares son lugares constituidos por una complejidad de culturas dominantes y subordinadas, cada una caracterizada por el poder que tienen para definir y legitimar un punto específico de la realidad.

Las instituciones como los centros educativos deben ser vistos como lugares en los cuales la cultura se construye, y se lleva a cabo (se pone en acción) por todos los integrantes. Por ello, no se debe pensar que la cultura escolar es únicamente la creación de o la propiedad de miembros individuales de la escuela, es más que ello porque incluye la participación de todos sus miembros.

Además, la cultura de un centro educativo juega un papel importante cuando se trata de realizar innovaciones o cambios educativos, el tenerla en cuenta es un factor decisivo para ello, así lo afirma Rudduck citado por Bolívar (1996: 169) cuando dice que “los esfuerzos por introducir cambios han tendido a subestimar el poder de la cultura de la escuela y del aula para adaptar, aceptar y rechazar innovaciones que entran en conflicto con las estructuras y valores Dominantes en la cultura escolar”.

Es tal la importancia de considerar la cultura escolar en las innovaciones curriculares, la constatación parcial y predecible de fracaso de enfoques técnicos en la gestión del cambio educativo lo reafirman, que coincidiendo con Bolívar (1996) debemos decir que la cultura escolar, es vital para el éxito o fracaso, presencia o ausencia del cambio curricular.

Hablar de cultura escolar es como afirma Ferreres (1995), reconocer que en el seno de cada escuela existe una estructura organizativa, formas de interrelación, patrones de actuación y sistemas de creencias y valoración que son particulares, que conforman un modo de hacer, una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos. Y, si además decimos con Bolívar (1996: 174) que “El centro escolar como cultura está constituido primariamente, más que por la estructura formal, por cómo los miembros construyen, piensan y hacen cotidianamente la escuela, entonces cualquier propuesta de cambio debe implicar una reconstrucción cultural del mismo”.

Al analizar el papel que juega la cultura en la vida escolar de un Centro Educativo, encontramos que en esa interacción de miembros, surgen conflictos. Por ello, creemos que revisar el conflicto dentro de la organización escolar permitirá ampliar y complementar la visión de lo que sucede en un Centro Educativo. Esta es una realidad que se da en toda organización escolar.

El estudio del conflicto debe ser considerado en el desarrollo de una teoría de organización escolar.

## **EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

El conflicto no es un tema que haya sido considerado importante en los estudios de organización escolar. Sin embargo, ya se ha llegado a la conclusión que debe ser considerado para estudiar el comportamiento

Organizativo. La teoría micro política de la escuela ha revisado detenidamente el conflicto en la organización escolar. En el análisis centra su estudio en elementos como la ideología, la diversidad de metas, los intereses diferentes, la influencia y las luchas por el poder. El conflicto no sólo es una realidad, como lo dice Jares (1997) es un hecho que debe afrontarse como un valor.

Cada enfoque teórico sobre organización escolar plantea una diferente posición frente al conflicto. Las teorías clásicas omiten cualquier referencia al conflicto o lo caracterizan como algo disfuncional. Para ellas, se trata de evitar a toda costa, el conflicto. Los conflictos se consideran como elementos perturbadores de la consecución de la eficacia. En otros casos, se le niega su existencia, basándose en la idea del consenso para ocultar discrepancias y conflictos.

Desde la perspectiva interpretativa, el conflicto se considera inevitable y positivo para estimular la creatividad del grupo. Se caracteriza al conflicto como un problema de percepción, entonces para que exista un conflicto es necesario percibirlo.

Jares(1997) señala que la necesidad de afrontar y resolver los conflictos se centra en la necesidad de mejorar el funcionamiento del grupo y de restablecer o perfeccionar las comunicaciones y las relaciones humanas a través del entendimiento de las subjetividades personales.

Según esta posición el establecer canales de comunicación entre los individuos desaparecerá o evitarán los conflictos. Pero en muchos casos, la comunicación ni explica, ni resuelve los conflictos. No se trata en la resolución del conflicto de centrarse únicamente en los procesos, se tienen que estudiar el contexto o el escenario en que se produce. Aspecto que no se considera desde esta perspectiva.

Desde la perspectiva crítica, el conflicto se ve como algo natural, inherente a todo tipo de organizaciones y elemento necesario para el cambio social. Interesa afrontar el conflicto para mejorar el funcionamiento de la organización, para crear un buen clima organizativo, y especialmente para favorecer los procesos colaborativos de la gestión escolar.

El conflicto en la organización Centro Educativo es una realidad, porque en una organización siempre están presentes los conflictos. Es la teoría micro política de organización escolar la que ha profundizado en la naturaleza conflictiva de las escuelas.

Jares (1997) coincidiendo con Hoyle, define a dicha teoría como el conjunto de estrategias por las que el individuo y los grupos en contextos organizativos intentan usar sus recursos de autoridad e influencia para ahondar en sus intereses. Desde este punto de vista, la escuela produce conflictos culturales, políticos y económicos.

Según autores de algunas escuelas, todos los conflictos están provocados por el poder, otros dicen que además del poder incide la estima propia. Jares (1997:10) afirma que los conflictos en el Centro Educativo se pueden entender “desde la dialéctica entre la macro estructura del sistema educativo y las políticas generales hacia él orientadas y los procesos micro políticos que en el seno de cada centro escolar tienen lugar”. Así, Jares (1997) establece las causas de los conflictos de un Centro educativo agrupados en cuatro categorías ideológico-científicas, las relacionadas con el poder, con la estructura y las relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal. Desde lo ideológico - científico, por ejemplo, una opción ideológica. Diferente de escuela vista como tecnocrática, burocratizada se enfrenta con una visión más dinámica, creativa y favorable al cambio. En cuanto al poder, tenemos por ejemplo conflictos que se dan con respecto a ascensos profesionales, o las ventajas de determinados puestos. Sobre la estructura de la institución escolar, se dan conflictos por metas y funciones ambiguas, por la debilidad organizativa y, por último los conflictos de tipo personal e interpersonal se refieren a insatisfacción laboral, comunicación deficiente o desigual.

Esta categorización de las causas de los conflictos así como la misma consideración del conflicto nos ayudarán a mejorar el análisis de la organización de un Centro Educativo. Es la racionalidad socio crítica la que nos permite comprender la naturaleza conflictiva de las organizaciones escolares, además de ofrecer una visión positiva del conflicto y de sus posibilidades de intervención educativa.

Ahora bien, después de analizar lo que es la cultura en la institución educativa y el lugar del conflicto, será necesario determinar posiciones en lo que respecta al Centro Educativo en una visión global.

## **LO ORGANIZATIVO Y LO PEDAGOGICO EN UNA VISION GLOBAL**

Hasta el momento hemos visto que el Centro Educativo es un todo dinámico, un sistema con una intensa vida interna, cuya tarea es educar a niños y jóvenes. Para cumplir ese objetivo es necesario contar con un área académica la cual se desarrolla bajo un contexto organizativo que no es posible negar.

El área pedagógica es la que realiza la finalidad principal del Centro. Allí se realiza la labor de enseñar y aprender, es el área encargada de estimular el desarrollo de las capacidades

adaptativas del alumno y su maduración como persona. Es el área básica sin la cual no puede concebirse la existencia de un centro educativo.

El área organizativa es el área funcional del Centro Educativo.

Aquí se ubican las tareas de carácter administrativo, carácter laboral, y el uso de los recursos económicos. Cuando se trata de lo organizativo no solo nos referimos a la estructura formal de la organización sino también a una serie de otras dimensiones entrelazadas que conforman el aspecto organizativo. Así lo señala González (1994) al señalar la dimensión relacional, procesual, ambiental, y de valores como parte de lo organizativo del Centro Educativo:

1. La dimensión relacional: En un Centro Educativo se encuentran relaciones informales como negociaciones, enfrentamientos, cooperación. También hay relaciones profesionales caracterizadas por la cooperación o por el aislamiento, o por el conflicto.
2. Dimensión de Valores: Un Centro Educativo se articula y funciona en base a determinadas concepciones, valores, ideologías, creencias, supuestos.
3. Dimensión procesual.- Se refiere a los mecanismos y procedimientos que pone en marcha la organización para poder funcionar día a día como los procesos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo se refiere a procedimientos que lo posibilitan como la planificación organizativa, la coordinación, la toma de decisiones, el liderazgo y dirección, la evaluación.
4. Dimensión Ambiental.- Esto se explica en tanto el centro educativo forma parte de una compleja red de relaciones sociales, económicas, políticas y culturales en un momento histórico así como de un contexto local determinado.

Esta división, entre lo académico y lo organizativo, que aparentemente puede indicar una independencia de una como de otra parte, es solamente artificial puesto que en la realidad, se tratan de elementos ligados.

Como lo explica Jares (1994:8), "los procesos didácticos se adaptan o se acomodan dentro de los contextos organizativos y cambiar los primeros requiere cuestionar los segundos. Porque los contenidos y métodos de la enseñanza se desarrollan siempre en contextos organizativos configurados anteriormente".

Esto que puede resultar fácil de entender, no fue visto así por mucho tiempo. Se afirmaba que los asuntos organizativos del Centro Educativo tenían y estaban separados de lo académico. Cada uno debía trabajar independientemente, esto sin tener en cuenta que lo organizativo no está separado de valores y objetivos pedagógicos y que además debiera existir una relación dialógica entre ambos (Jares, 1994). Al no darse importancia a esta conexión, encontramos experiencias que no han resultado, a pesar que se contaba con excelentes proyectos pero que no tuvieron en cuenta el contexto organizativo.

La falta de acciones articuladas y conjuntas como lo dice Luck (1999), hace que los instrumentos y condiciones para orientar una enseñanza de calidad sean ineficaces. Cuando se trata de aplicar o desarrollar un proyecto curricular, o algún proceso didáctico es necesario tener en cuenta el contexto organizativo en el que se va a desarrollar.

Esto por lo general, debe provocar cuestionamiento, obligar a readaptaciones y a cambios en la organización, en caso contrario puede llevar al fracaso los cambios didácticos.

Esto llevaría a afirmar con Luck (1999), que no resulta invertir en infraestructura si no se tiene profesores capacitados o implantar una propuesta pedagógica avanzada sin tener las condiciones físicas para adaptarla.

Los aspectos organizativos nos sirven para entender lo didáctico (los procesos de enseñanza-aprendizaje) y las posibilidades de cambio en la educación. Existe una relación interdependiente entre ambos que debe siempre tenerse presente porque como lo dice M. Teresa González (1994) no es posible pensar lo organizativo sin lo educativo si se hace esto puede llegarse a tratar lo organizativo como cuestiones administrativas y gerenciales que significaría no enfrentar la realidad escolar tal como es realmente en su totalidad donde sus elementos se afectan mutuamente en sus interacciones.

Estos planteamientos están modificando lo que se entiende por gestión escolar. Así lo señala Ramalho (2000) cuando dice que en administración escolar, no solamente se trata de controlar recursos, coordinar el trabajo de los miembros de la institución, asegurar que se cumplan las horas de clase. Nos estamos refiriendo a un modelo de administración totalmente integrado a la esfera pedagógica. Según esta óptica, todas las acciones administrativas, deben tener como objetivo final, la educación.

Por último, habría que decir con Gimeno, citado por Jares (1994:9), que “una decisión de tipo organizativo que exige cuestionamiento y decisión colectiva, afecta al ejercicio de la profesión individual de cada profesor y a la calidad del desarrollo del currículo y de los resultados del aprendizaje”.

De allí el interés de esta investigación de estudiar la dimensión organizacional del Centro Educativo por lo que puede estar afectando al proyecto curricular del Centro.

Analizar lo organizativo, a pesar de la ya mencionada ligazón con lo pedagógico, se hace necesario para comprender con mayor amplitud sus implicancias con lo educativo.

Al concluir este capítulo debemos decir que en la revisión de modelos de organización y algunos elementos en el estudio de una organización, encontramos algunos autores que hayan imposible reducir el estudio a una perspectiva.

En un centro educativo, por un lado, se establecen relaciones entre objetivos, estructuras, recursos y actividades y se es fiel al no ejemplo, reglas alternativas a las impuestas; unas veces se respeta la conexión normativa, y otra se rompe con ella, promoviéndose la desconexión.

Es interesante como Lima (2001) plantea la forma cómo funciona un centro educativo, desde su acción organizacional. Este autor reúne los diferentes modelos organizacionales en dos polos. Por un lado, coloca las interpretaciones de tipo racional – burocrático incluyendo aquí aquellos que enfatizan la claridad de objetivos, los procesos de previsión y planeamiento, el orden y la conexión de elementos en las organizaciones.

Por otro lado, sitúa en el otro polo, todos aquellos modelos referidos al análisis político de las organizaciones, los modelos de ambigüedad y de anarquía organizada (sistemas débilmente articulados o con una desconexión relativa entre elementos de la organización).

Sin embargo, Lima (2001) afirma que en un Centro Educativo, se sucede simultáneamente un orden burocrático y un orden anárquico. Así, la escuela (Lima, 2001:47) no será burocrática o anárquica. Como no es exclusivamente una ni otra, plantea que simultáneamente será las dos.

Lima, llama a esto “funcionamiento díptico” de un Centro Educativo como organización. Esta idea la presenta en el siguiente gráfico No.1 Allí se muestra que dada una acción, se puede hacer énfasis al burocrático-racional, o al otro lado, representado como anárquico, o a los modelos políticos, culturales y subjetivos, o incluso presentando las dos caras simultáneamente.

En realidad, el estudio de un Centro Educativo debe hacerse desde diferentes puntos de vista. Una focalización diversificada permitirá tener una mejor entendimiento de la diversidad de fenómenos organizacionales.

Lima (2001) presenta tres focalizaciones, una referida a estructuras y reglas formales, otra referida a estructuras ocultas y reglas no formales – focalización interpretativa – y por último una focalización descriptiva que la constituyen las estructuras manifiestas y las reglas efectivamente actualizadas. Según Lima (2001: 101):...del pensamiento tayloriano al desarrollo organizacional y a la gestión por objetivos, o al planeamiento estratégico, pasando por la escuela de las relaciones humanas y por la teoría de la contingencia, encontramos una gran diversidad de modelos organizacionales normativos/pragmáticos, de sistemas y de métodos y técnicas de organización y administración (entendido esto último como la acción de organizar)”.

Algunos de los modelos mencionados han influido en políticas educativas y en cambios de la enseñanza, en la legislación escolar y hasta en el pensamiento pedagógico, como es el caso de la pedagogía científica y racional

Planteada esta diversidad de modelos organizacionales en el estudio del centro educativo y la imposibilidad de elegir uno único, el análisis en el siguiente capítulo partirá en principio de considerar el Centro Educativo como sistema. Los subsistemas antes analizados los reduciremos a los siguientes: el subsistema pedagógico, organizacional, y el de infraestructura y equipamiento. Esta reducción se hace atendiendo a diversas investigaciones sobre el tema y a la propia experiencia empírica.

Empezar a desarrollar el tema del siguiente capítulo desde una perspectiva técnico – racional, no significa que no se tomará en cuenta los otros puntos de vista (intentando una focalización diversificada), que complementen el estudio.

## **PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN EL SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA**

En el área o subsistema organizacional, tienen lugar procesos de planificación, organización, coordinación y evaluación. En razón que la investigación se centra en procesos de planificación y organización, se analizará en detalle estos dos procesos. En esta sección se centrará en lo que es planificación y organización.

### **LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**

En administración, la planeación resulta ser parte integral de toda labor administrativa. Kast y Rosenzweig (1994) mencionan que ésta ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones integrada a lo largo de la organización.

La planeación es definida por Kast y Rosenzweig (1994:2) como “un proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera”.

Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Se trata pues, como lo señala Ciscar (1988), de un proceso racional opuesto a la improvisación, en el que se prevé las posibilidades que nos ofrece el futuro y se toma una serie de decisiones en torno a ellas.

Teóricamente se afirma como una de las características de la planeación, la flexibilidad para que sobre la marcha, se pueda realizar las modificaciones o rectificaciones convenientes. Sin embargo, la experiencia de diferentes organizaciones ha sido adoptar la planificación como una tarea rígida, donde es difícil ver la posibilidad del reajuste. Se debe elegir entre una serie de alternativas y se tiende a usar las categorías existentes. Así lo comenta Mintzberg (1997: 58) al decir que “... las organizaciones normalmente hacen planes para fijar un rumbo y no alentar el cambio”.

Entonces cabría preguntarse, ¿si se estará convirtiendo la planificación en un proceso conservador y no creativo?

Planificación y Estrategia Revisando lo que ha sido la planificación en las últimas décadas, encontramos a Carlos Estevão (1998) quien hace un breve análisis del desarrollo histórico de la planificación. Así, él menciona que la naturaleza de la planificación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Esta pasó de una visión inicial que la restringía a preocupaciones económicas, con Motivaciones claras de control financiero a corto plazo, hacia la acentuación de perspectivas más sofisticadas que le ampliaron los horizontes y realzaron la capacidad de previsión.

Especialmente en los años 50, el planeamiento adquiere la dimensión de largo plazo. Luego, en los 60, menciona Estevão, la planificación se bifurca en planeamiento estratégico y planeamiento operacional. El planeamiento estratégico pasa a entenderse como un proceso de recolección y análisis de información sobre el ambiente y la empresa teniendo en cuenta la toma de decisiones a través de las cuales la empresa se adapta, modifica y actúa sobre el contexto en la que está inserta.

Es así que la gestión a partir de los años 70 se asume también como estratégica. Se le asume como un proceso de formulación e implantación de planes que orientan a la organización, proceso que involucra tanto al planeamiento estratégico como a las decisiones operacionales y el funcionamiento de la organización. Ya en esos años, el planeamiento está en crisis. Este es visto como un proceso que no privilegia el desarrollo de nuevas operaciones o actividades, y que reduce la creatividad y la utilización de métodos modernos de análisis estratégico.

En este sentido Mintzberg (1994) propone la separación del planeamiento de la estrategia, puesto que el planeamiento se presenta como un proceso basado en el análisis que debe acompañar a la estrategia ( y no antecederla ). Mientras que la estrategia se basa en la síntesis y debe reflejar sobre lo que está en la base de la ventaja competitiva de una organización.

Diversas son las interpretaciones que se han dado al término estrategia. Algunos autores como Thompson y Strickland (1995:7) entienden que "... la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.(...) la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio".

Mintzberg (1997) define la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Como plan y en términos del autor, es una especie de curso de acción conscientemente determinado. Según esta definición, las estrategias tienen dos características: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y además se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

La estrategia es también un modelo, un patrón en un flujo de acciones. Es la consistencia en el comportamiento. Por otro lado, también puede considerarse la estrategia como una posición, un medio para ubicar una organización en un medio ambiente. En suma, se puede decir que es la Fuerza mediadora entre organización y medio ambiente.

Según Estevão (1998), la tendencia actual en lo que se refiere a la estrategia parece ir en el sentido de relacionar no con los costos sino con la diferenciación. La estrategia es definida a través de respuestas a las preguntas: ¿Cuál va a ser nuestra ventaja? ¿Cuál será la competencia diferenciándole? ¿Cuáles serán las finalidades estratégicas de nuestra organización?

Establecer o formular buenas estrategias resultan claves para una organización. El establecimiento de estrategias según Mintzberg empieza con la definición y determinación de los campos estratégicos de la organización. Ellos son los factores centrales que influyen y afectan a la organización.

Luego, se debe priorizar dichos campos estratégicos y posteriormente, determinar la fuerza motriz de la organización. La fuerza motriz es el Campo estratégico que determina en primera instancia el alcance de los productos/servicios y mercados a futuro. Definida la fuerza motriz, se identifican los cambios que se deben presentar dado el rumbo nuevo. Por último, se formula la estrategia que establezca un rumbo claro para la organización. La estrategia de una organización por ejemplo, puede ser ejercer actividades semejantes a otras organizaciones, pero de manera diferente.

Cuando se le da un enfoque estratégico a la planificación,

Mintzberg (1997) dice que se busca plasmar en un nivel de realización, las estrategias planteadas a nivel conceptual.

Estrictamente, la planificación estratégica es un proceso analítico muy formal, que presta atención especial a técnicas operativas como la calendarización, la programación y los presupuestos. De esta manera, se puede descomponer en una secuencia de etapas. Sallenave (1995) señala además que la planificación estratégica es un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, en nuestro caso, estaríamos hablando de la organización en sentido amplio.

También es posible afirmar como lo dice Almeida (2001) que el planeamiento estratégico es una técnica administrativa que busca ordenar las ideas de las personas para que pueda crearse la visión del camino que se puede seguir. Después de ordenar las ideas, se ordenan las acciones (implementación del plan estratégico).

## **EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica se puede dar en varios niveles. Todo depende de la complejidad de la organización. Es posible establecerla, por ejemplo, a nivel de organización general y a nivel de las diversas áreas funcionales que conforman la organización.

Muchas organizaciones han adoptado este enfoque (el estratégico). Aunque Mintzberg (1997) aclara que las investigaciones académicas sobre la planificación de estrategias en las empresas no han podido demostrar que ésta sea redituable - productiva -. La cuestión está en determinar el rol de la planificación según estos conceptos.

Morrisey (1996 ), en sus estudios sobre planeación estratégica a nivel de empresa, señala que en una planeación efectiva es esencial la intuición como el análisis. Este es un proceso que va en un continuo donde está el pensamiento estratégico, la planeación a largo plazo, y la planeación táctica. El pensamiento estratégico requiere de mayor intuición que análisis. La planeación a largo plazo necesita un equilibrio de ambos, y la planeación táctica depende en gran medida del análisis que se apoya en la intuición.

El pensamiento estratégico incorpora los valores, la misión, la visión y estrategia de la organización. Estos son elementos intuitivos más que analíticos. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos es esencial para una planeación efectiva. Sobre el pensamiento estratégico se realiza la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento las acciones pueden ser inconsistentes o aisladas y no favorecer a la organización.

La planeación a largo plazo implica, según Morrisey (1996), tanto la intuición como el análisis para determinar posiciones futuras que la organización necesita alcanzar. Debe ser un proceso dinámico y tan flexible como para permitir la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. Es un proceso cuyo propósito es transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados. Es importante porque refuerza los principios adoptados en su misión y visión; motiva a los que dirigen para que observen a la planeación desde una macroperspectiva; ahorra tiempo, reduce el conflicto ( en la perspectiva técnico – racional, esto es positivo) y aumenta el poder del esfuerzo humano.

La planeación táctica es un proceso de corto plazo. Algunos autores la califican también de planeación operacional. Tiene un horizonte de un año. Su propósito es asegurar que el rendimiento de la organización en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica. Es importante por diversas razones: transforma el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición; permite el trabajo en equipo, lo que da a los participantes posesión en el plan y participación comprometida en los resultados proyectados; Es más centrado, más específico y más detallado que el

pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo.; puede ser utilizado por todas las unidades de la organización.

De esta manera, señalamos con Mintzberg (1997) que un plan desde el enfoque estratégico puede contener los siguientes aspectos:

- a. El establecimiento de la misión que supone la definición de la organización y establecimiento de objetivos.,
- b. La revisión del ambiente externo considerando los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos y la evaluación de las oportunidades y amenazas.,
- c. La revisión del ambiente interno: las fuerzas y debilidades de la organización
- d. La definición de estrategias y la implantación de programas integrados. Estos últimos representan los pasos de acción de la planificación estratégica y garantizan que el plan se llegue a poner en práctica.

El planeamiento puede abarcar periodos largos o cortos: 3, 5 años.

El planeamiento estratégico consiste en definir la misión de la organización, establecer objetivos organizacionales, evaluar las unidades estratégicas y seleccionar las estrategias apropiadas para lograr los objetivos de la organización.

Es importante destacar que el plan de acción estratégico de una organización es dinámico y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras. Los “ qué “ deben permanecer años en el tiempo, pero los cómo de la estrategia evolucionan constantemente (Thompson, 1995).

La planificación estratégica no va a hacer milagros, sólo mostrar cómo estructurar las acciones para que conduzcan al resultado.

Precisando, no va a indicar cómo administrar el trabajo diario, pero va a Ayudar a organizar las ideas y a redireccionar sus actividades.

En este marco, la planificación es un instrumento que sirve para llevar a la práctica las estrategias creadas por otros medios. Los planes son un medio de comunicación y un dispositivo para el control en la ejecución de las estrategias. Como medio de comunicación, los planes informan a las personas acerca de la estrategia propuesta y sus consecuencias. Mientras que como dispositivo de control pueden especificar el papel que corresponde a cada departamento y a cada persona en la realización de la estrategia.

Se concluye entonces de lo expuesto en párrafos anteriores que el tener un plan sigue siendo necesario para evitar el desperdicio de fuerzas en asuntos de muy poca o ninguna contribución a la razón de ser de una organización. Las tendencias extremas como llegar con el planeamiento a la normatividad, a la imposición o la otra posición que implica, huir de la planificación, negando su

existencia, no son útiles. Lo que se trata es colocar a las personas como grupo a decidir sus rumbos bajo una coordinación.

Si se analiza esto en el contexto de una institución educativa, se puede decir como lo hace De Materi (1997:93) que...en el planeamiento estratégico se analiza el qué debe hacerse y cuáles son los caminos posibles para alcanzarlos. (...) se enuncia la política a seguir, se estudian los cursos de acción o caminos posibles para alcanzar los objetivos y las ventajas o desventajas de Cada alternativa o curso de acción.

La planeación estratégica en las instituciones educativas El planeamiento estratégico marca la política general de una escuela y tiene que ver con todos los aspectos de la vida del sistema.

Está enmarcado en los planes a largo plazo y tiene una amplia perspectiva. Sigue al estudio de las necesidades y al orden de prioridad de las mismas.

Ahora bien, Tachizawa y Andrade (2001) plantean que el planeamiento estratégico en una institución educativa debe entenderse desde una respectiva más amplia que es la gestión estratégica.

Entendida por estos autores como un proceso continuo y adaptativo, a través del cual una organización, (y por tanto una institución de enseñanza) define su misión, objetivos y metas, así como selecciona las estrategias y medios para alcanzar tales objetivos en un determinado periodo de tiempo.

El planeamiento estratégico es parte integrante de la gestión estratégica de una institución de enseñanza (para los autores, instituciones de enseñanza superior, aunque para efectos de análisis, puede ser aplicable para todo nivel de educación).

Para generar el plan estratégico se requiere del análisis ambiental y del diagnóstico inicial (Ver gráfico No.2). El plan estratégico, nos dicen, debe ser utilizado como un instrumento de gestión. Según Tachizawa y Andrade (2001), es un instrumento que contiene decisiones anticipadas sobre la línea de actuación que debe seguir la institución para cumplir su misión.

El planeamiento estratégico de una institución de enseñanza debe ser entendido como un proceso cuyo objetivo final es el de darle un instrumento de gestión estratégica de largo plazo (el plan estratégico).

Este plan sirve de orientación para la definición y desarrollo de los planes y programas de corto y mediano plazo, así como permite la convergencia de acciones en torno a objetivos comunes.

El plan estratégico delineado caracteriza a la institución de enseñanza en términos de lo que será y cómo se pretende que las cosas sucedan. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, es necesario que la comunicación y el compartir esas directrices se extiendan a todos los niveles de la institución.

En el planeamiento de una institución a nivel estratégico se analizan los siguientes elementos: el Marco Normativo informativo global (fines, acuerdos, normas), la Visión Compartida de la Institución, el Marco Normativo Informativo local o en otras palabras las expectativas de la comunidad., los Propósitos Educativos de la Escuela, la evaluación y selección de necesidades, los objetivos estratégicos y el análisis de las limitaciones que se observan al poner en práctica los objetivos estratégicos que provienen de la comunidad, los alumnos, la organización, el personal, las finanzas., el edificio y equipamiento.

El plan estratégico de una institución educativa requiere plantearse desde un análisis ambiental, aspectos internos de la institución, y la comparación de la misión con la real actuación de la institución. En el análisis ambiental se considera aquellas variables que influyen sobre las instituciones educativas, a nivel macro están la inflación, la política de gobierno, y otras variables económicas y legales (marco normativo).

También se debe tener en cuenta en este análisis, variables referidas a datos sobre la población y sus características: renta anual, distribución demográfica y otras similares. Esas variables pueden ser responsables entre otros efectos del crecimiento o disminución de matrículas. Asimismo, se consideran variables (ambiente operacional) como otras instituciones educativas, proveedores de máquinas, equipamiento, de tecnología – evolución tecnológica - ; instituciones Financieras. Y por último, dentro del análisis del ambiente está el ambiente

Interno, constituido por las aspiraciones y valores de aquellos que conforman la institución.

La institución educativa requiere conocer ese ambiente interno para poder direccionarlo y no solamente aprovechar las oportunidades que esas aspiraciones pueden traer, sino también evitar posibles amenazas.

El análisis del ambiente permite revisar la misión de la institución.

En la misión, según afirman Tachizawa y Andrade (2001), cada institución educativa muestra sus necesidades sociales e identifica los alumnos a los que la institución procura servir, además de reflejar sus valores, creencias y tradiciones. Para definir una misión, dicen Tachizawa y Andrade (2001) es necesario definir el quehacer de la institución por aquello que sabe hacer mejor, luego mirar para afuera, para ver las oportunidades y necesidades, y por último precisar sus valores y creencias.

Realizado el análisis ambiental, el análisis de los aspectos internos de la institución educativa, así como la definición de la misión, se establece el objetivo u objetivos de la institución educativa.

El objetivo central, según Tachizawa y Andrade es la situación que la institución educativa debe alcanzar determinando para donde debe dirigirse sus esfuerzos. Son ejemplos de objetivos, la iniciativa de continuar actualizando el proyecto pedagógico.

Determinado el objetivo, se formulan las estrategias habiendo previamente hecho un análisis de alternativas. Las estrategias, afirma Tachizawa y Andrade (2001) son actitudes de ejecución necesarias para alcanzar los objetivos de la institución educativa. Ellas establecen lo que hay que hacer para poner en práctica los objetivos estratégicos.

Para viabilizar las estrategias, se proponen acciones que permiten transformar las intenciones de las estrategias en realidad. Definiendo, ellas son las que establecen el movimiento de lo que hay que hacer para poner en práctica estrategias en el horizonte del planeamiento estratégico, reforzando la posición competitiva de la institución educativa.

Con el propósito de dar mayor claridad a las acciones pretendidas, se formulan las políticas. Las políticas son orientaciones de carácter general que orientan los rumbos y las líneas de actuación de una determinada gestión. Las políticas evitan que las áreas internas de la institución educativa desperdicien recursos para alcanzar objetivos comunes. Además, ellas reflejan la dirección que debe darse a todas las actividades de la institución educativa. Podrían plantearse políticas como las que señalan Tachizawa y Andrade (2001: 103), “practicar el concepto de alianzas, buscar tecnologías y prácticas pedagógicas innovadoras,

Para lograr la excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, Estimular un clima de colaboración y confianza”.

Definidas las políticas, se establecen las metas de la institución.

Las metas “son resultados mensurables a ser alcanzados en fechas preestablecidas” (Tachizawa y Andrade, 2001 :104). Se sugiere que el mismo grupo de trabajo que explicita las políticas, fije el establecimiento de las metas. Todo este proceso descrito se observa en el gráfico No.3. En el ejemplo que Tachizawa y Andrade plantean sobre un plan estratégico de una institución de enseñanza, consideran importante el análisis de coyuntura. En dicho análisis, afirman, se deben contemplar varios escenarios. Crear escenarios significa proyectar determinadas situaciones que tienen posibilidad de suceder. Se trata de describir el cuadro futuro del ambiente en el que se desarrollará la institución. Cuando se construye un escenario, la institución de enseñanza debe tener en cuenta las siguientes variables: económicas, tecnológicas, político legales, sociales, demográficas, y físicas.

Las instituciones educativas comunmente realizan planes anuales. Dichos planes son los compromisos reales, los haceres diarios que llevarán al ideal de escuela, expuesto en el Plan estratégico. Gomez Dacal (1996) ubica la formulación de Planes Anuales dentro del nivel llamado

de planificación a medio plazo (aquí se pueden considerar al Plan Anual del Centro, el plan de Dirección y Gestión). En este diseño anual hay que tener en cuenta según de Materi (1997):

- Principios orientadores del Proyecto Institucional.
- Propósitos educacionales
- Necesidades y problemas detectados
- Objetivos estratégicos
- Estudio de alternativas de acción
- Objetivos Operativos.
- Formulación de proyectos o actividades del plan global Cuando se planifica se establecen como se ha mencionado anteriormente objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son los que dirigen la acción de los operativos. Explicitan los estados futuros deseados para una institución.

Los objetivos operativos son objetivos de ejecución y especifican resultados en términos mensurables. Deben ser compatibles con los estratégicos. Luego de haberse enunciado los objetivos operativos se empieza a desagregar las funciones y tareas con los tiempos y secuencias que demandan para alcanzar el objetivo.

Cada objetivo estratégico da la posibilidad de elaborar uno o varios proyectos. Con los objetivos operativos formulados se diseña una serie de actividades o tareas para alcanzarlos. Estas tareas y actividades se distribuyen en un tiempo acordado para luego ser sujetos a una continuo evaluación.

Los objetivos de una organización deben ser compartidos por todos las unidades que la conforman, éstas podrán tener su propias estrategias para alcanzar las estrategias mayores de la organización.

Por lo demás, el plan estratégico, en su fase de implementación en las instituciones de enseñanza, sufre la influencia de los componentes del

Desarrollo organizacional, tales como: la estrategia institucional, la estructura y la cultura organizacional, los recursos humanos, los procesos sistémicos y las tecnologías de información. En consecuencia, la implementación del plan debe considerar la integración de estos elementos de influencia.

Para el mejor control sobre su ejecución, Tachizawa y Andrade (2001) mencionan que la dirección de la institución de enseñanza debe cuidar permanentemente que se cumplan la filosofía y los objetivos previstos., el desarrollo de los proyectos de acuerdo con las prioridades definidas, el respeto hacia los cronogramas establecidos, y el monitoreo de los gastos. Controlar las posibles desviaciones entre lo previsto en el plan y lo que ocurre en la práctica es un factor imprescindible para que puedan ser alcanzados los objetivos y metas establecidos en el plan.

Más allá de lo que significa el enfoque estratégico en la planificación, planear es en suma elaborar, ejecutar, evaluar. Este plan se da dentro de una estructura organizativa que lo pone en ejecución.

## **EL DISEÑO DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

Al analizar lo que significa la estructura organizacional, creemos necesario acudir primero a las definiciones terminológicas. Así el término estructura se encuentra definido en el diccionario de Lengua Española como: organización de partes dispuestas y ordenadas de tal manera que el todo resultante posee ciertas características de cohesión y permanencia. El diccionario de la Real Academia se refiere a la estructura entre varias acepciones a la distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa. Coinciden ambas definiciones en mencionar a las partes pertenecientes a un todo, y su interrelación.

En lo que respecta a la organización, toda organización tiene una estructura. La estructura de una organización comprende la división del trabajo en diversas áreas y la coordinación entre ellas. Se destacan dos elementos importantes en la estructura de una organización: la diferenciación y la integración. La diferenciación en una organización está referida a la división en partes, estableciendo las funciones y divisiones.

La integración es, para Kast (1994:257), "... el proceso para lograr la unidad de esfuerzo" entre las diferentes partes de la organización. Se trata de coordinar las tareas de las personas y las funciones.

Según Hill (1996) la importancia de la estructura organizacional radica en ser el medio para coordinar las actividades de las diversas divisiones o áreas de la organización y así desarrollar en forma completa sus capacidades y habilidades.

Como la estructura organizacional está en función de otros elementos, podemos afirmar con Gomez Dacal (1996:329) que "...la estructura no es una entidad dada e inamovible, ya que es creada y recreada constantemente **por sus integrantes**". Esto con el propósito de lograr una armonía interna y un ajuste al entorno que incrementen su eficiencia y efectividad.

En un centro educativo "... la estructura organizativa es un sistema abierto al contexto que le rodea y al mismo tiempo con una vida interna que se desenvuelve en diversas áreas: pedagógica, administrativa financiera..." (Uriarte, 1994:18). En cada una de esas áreas se realizan funciones que son diferenciadas según el tamaño y las características específicas de la comunidad educativa. Cabe anotar que dado un proyecto educativo, se plantea una estructura organizativa diferente que responda a dicho proyecto. Esta diferenciación es una exigencia de una funcionalidad en busca de calidad.

Para poder diseñar una estructura organizativa es necesario seleccionar los elementos de la estructura teniendo en cuenta factores de situación de la organización como dimensión, tipo de ambiente en que funciona, sistemas técnicos utilizados. Se debe recordar que entre esos elementos debe haber una consistencia interna, aunque es preciso aclarar que no es posible hablar de una mejor forma de diseñar una estructura organizativa.

Partes básicas de una organización

Uno de los estudios importantes sobre la conformación de las organizaciones, es el realizado por Mintzberg (1994). Según este autor una organización consta de varias partes. Una primera es el **núcleo operativo**, base de la organización. Son los que ejecutan el trabajo. La segunda es la llamada **cumbre estratégica**. En ella están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización y todos aquellos cuyos intereses son globales. Está encargada que la organización cumpla su misión de manera efectiva. Como elemento

Intermedio está la llamada **línea media**, que es la jerarquía de autoridad

Entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Por último está el equipo que estandariza el trabajo, **la tecnoestructura, y el Staff de apoyo** que provee los servicios indirectos.

En cada una de las partes mencionadas hay personas que realizan diversas funciones, por lo que también es posible decir que en la estructura organizativa intervienen dos tipos de elementos: el objetivo y el subjetivo.

El elemento objetivo se refiere a las funciones y los procesos constitutivos del funcionamiento, y el elemento subjetivo referido a las personas y los grupos que llevan adelante ese funcionamiento. Ambos elementos requieren adaptarse mutuamente y para ello se debe tener en cuenta, las exigencias de una estructura organizativa a la medida de la Organización (caso, Centro Educativo), las exigencias que provienen de las personas y los grupos y la capacidad de poder combinar e integrar ambos tipos de exigencia.

Componentes de la estructura organizativa.

El diseño de la estructura de una organización, como lo dice Mintzberg (1994) contempla algunos parámetros. Esos parámetros son los componentes básicos de la estructura organizativa, necesarios a considerar en el diseño de una organización. Ellos se agrupan en: el diseño de posiciones individuales, diseño de Superestructura, diseño de encadenamientos laterales y diseño de sistema de toma de decisiones.

En el **diseño de posiciones individuales** referida a la actuación de los miembros de la organización se debe tener en cuenta la especialización de la tarea, la formalización de comportamiento y la capacitación.

Sobre la especialización, se afirma que ésta se da para aumentar la productividad. Actualmente se habla de ampliación de la tarea. Puede darse horizontal o verticalmente y puede crear problemas de coordinación y comunicación. “En la ampliación horizontal de la tarea, el trabajador se ocupa de una variedad de tareas asociadas con la producción de productos y servicios” Mintzberg (1994:29).

Otro parámetro importante es la formalización de comportamiento. Se refiere a la forma cómo la organización estandariza sus procesos de trabajo. Es decir se trata de regular el comportamiento del trabajador. Su propósito es reducir la variabilidad del comportamiento de la organización, predecirlo y controlarlo. Se usa cuando se requiere coordinación precisa. Mintzberg (1994) menciona que aquellas organizaciones que confían en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas burocracias. Sin embargo, él mismo afirma que “ninguna organización puede ser caracterizada como burocrática u orgánica de manera uniforme en todas sus actividades” (Mintzberg, 1994:32).

El siguiente parámetro es la capacitación y adoctrinamiento. La capacitación es el proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas de la organización.

Para el **diseño de la Superestructura** se responde a la pregunta cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones y cuán grande debe ser cada unidad. Aquí están los parámetros de agrupamiento y dimensión de la unidad.

a. agrupamiento de unidad.- Es el medio fundamental para coordinar el trabajo. Se estimula la coordinación dentro de una unidad, pero crea problemas de coordinación entre unidades. Esto sucede porque cada unidad tiende a centrarse en sus propios problemas, separándose de los problemas de la organización. El agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre unidades y además fomenta los contactos informales de coordinación.

b. dimensión de la unidad.- Referida al número de personas que deben informar al gerente: cuál debe ser la extensión del control del gerente.

Mintzberg (1994:58) señala que “El control es solo un factor entre muchos para decidir cuántas posiciones agrupar en una unidad, o cuántas unidades agrupar en una mayor., en ambos casos bajo un solo gerente”.

**El diseño de encadenamientos laterales** comprende a los siguientes parámetros:

- **Planeamiento y control.**- Sin planeamiento no puede haber control, los planes mencionados por Mintzberg no tienen sentido sin controles que los sigan. Los sistemas de planeamiento y control pueden ser de control de desempeño y de planeamiento de acción. El propósito del control de desempeño es regular los resultados generales de una unidad.

Tiene un doble propósito: medir y motivar.

- **Dispositivos de enlace.**- Para lograr la coordinación no es suficiente la supervisión. Se hace necesaria la presencia de elementos, llamados dispositivos por Mintzberg (1994), que sirvan para impulsar los contactos de enlace entre los individuos. Estos elementos son utilizados donde el trabajo es, al mismo tiempo, horizontalmente especializado, complejo y altamente interdependiente. Ejemplo de ello son las situaciones en las que se deja de lado canales verticales y se establece una posición de enlace entre dos unidades para lograr la comunicación directamente. Otros son las comisiones permanentes y la estructura matricial. Esto se refiere a establecer una estructura de autoridad dual y desaparecer la unidad de mando creándose

Responsabilidades conjuntas.

Por último, el **diseño del sistema de toma de decisiones** de la organización toma en consideración la descentralización como parámetro de diseño. Se descentraliza porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro. La descentralización como lo afirma Mintzberg, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. También es un estímulo a la motivación.

2.2.3 Formas de Organización Mintzberg (1994) señala que según adquiera mayor importancia una de las partes que constituyen la organización, se puede hallar diferentes configuraciones organizacionales es decir, diferentes formas de organización. Dichas formas no deben considerarse como formas rígidas,

Puesto que en algunas organizaciones encajan muy bien, pero en otras se presentan en la realidad en forma combinada.

De esta manera, cuando el énfasis está en la Cumbre estratégica, es decir, hay uno o dos personas que tienen el mando, y la coordinación se maneja en la cúpula, se está hablando en términos de Mintzberg (1994) de una estructura Simple u organización empresarial. De otro lado, cuando lo más importante es la estandarización del trabajo, la organización se centra en lo que hace la tecnoestructura (los analistas para estandarizar el trabajo de otros), se está ante una configuración llamada Burocracia Mecánica u Organización máquina. En ella hay un impulso hacia la racionalización y además se destaca la formalización de comportamiento.

La tercera configuración, es también burocrática, pero su parte clave es el núcleo operativo. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización, por eso, es llamada Burocracia Profesional u Organización Profesional. Las habilidades de los profesionales son importantes, ellos trabajan independientes. La estructura que surge es horizontal y descentralizada.

Una cuarta configuración pone su énfasis en las líneas intermedias.

Mientras que en la anterior configuración, las entidades las constituyen los 54

Individuos, aquí se dan las “divisiones”. Para el control de las divisiones sin perder la autonomía de cada división, se usa la estandarización de resultados. A veces cada división adquiere una formalización burocrática (tipo máquina). Esta configuración es llamada Forma divisional u Organización diversificada

Por último, la quinta configuración es una estructura orgánica que depende del ajuste mutuo entre sus expertos para establecer una adecuada coordinación. Los expertos son agrupados en equipos. Estos equipos están en todos los niveles de la estructura y de acuerdo con la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos. Se debe señalar que en esta forma de organización hay una distribución del poder en todas las partes de ésta.

Organizaciones como las que se han descrito se dan en ambientes complejos y dinámicos. Ellas son las llamadas Adhocracias u organizaciones innovadoras.

En cada una de las formas de organización descritas, hay diferencias en los aspectos de su estructura y en sus mecanismos básicos de coordinación.

Vinculando este planteamiento con la organización educativa, podemos decir que un Centro educativo es una organización profesional al dar importancia al núcleo operativo, es decir a los profesionales de la educación. Para poder funcionar dependen de las habilidades y conocimientos que los profesionales manejan. Para coordinar su núcleo operativo requiere de la estandarización de habilidades, pero también se trata de coordinar su trabajo con el del personal de apoyo.

También el Centro Educativo podría ser un forma de organización innovadora. Este embargo, puede tratarse también de una organización máquina cuando

Se trata de mantener un control centralizado. La organización mecánica usa a la planificación durante los periodos estables de su ambiente, pero vuelve al proceso innovador o emprendedor en tiempos más difíciles.

Gómez (1996) presenta el trabajo de algunos autores sobre formas organizacionales en centros educativos, basado en los aspectos teóricos de Mintzberg, antes presentados. Mencionaremos algunos que por sus características son interesantes anotar:

Por ejemplo, la organización línea-Staff que se vincula a la Burocracia Mecánica. En ella, las dependencias jerárquicas están definidas. Hay un jefe de estudios, jefes de departamento. También se dan unidades horizontales, por ejemplo, equipos de profesores que tienen a su cargo un mismo grupo de alumnos. (Profesores del ciclo, del mismo nivel). En este tipo de organización, las funciones de los órganos de dirección son importantes.

La organización matricial, es otra forma organizacional que puede darse en un centro educativo. Esta forma de organización se vincula con la Forma divisional antes descrita. La organización es una estructura con dos o más canales de mando, dos líneas de autoridad y dos fuentes de comportamiento y recompensas. Esta organización tipo matriz representa una nueva forma de vida. Ella rompe el principio de la unidad de mando, hay dos canales para rendir informes, dos jefes y autoridad compartida crean un nuevo tipo de clima en la organización.

Las ventajas de una organización matricial están en que se puede hacer un máximo uso de las capacidades del empleado a medida que se terminan los proyectos y aparecen otros nuevos. Se construye sobre tres grandes divisiones: de enseñanza, de orientación y de recursos. En este tipo de organización se crean equipos docentes formados por tutores y profesores de diferentes áreas. Los equipos tienen amplia autonomía 56

Profesional. “Ambas lógicas,( ...) estructuran el sistema escolar y las escuelas” (Gather, 2001:35).

Estas dos lógicas influyen en la organización del trabajo en lo que se refiere al orden como a la complejidad y garantizan la estabilidad dentro de los sistemas escolares. Además de ello, dice Gather (2001), -la lógica burocrática y la profesional –permiten que el sistema absorba la complejidad, trate ciertos tipos de inseguridades, manteniendo al mismo tiempo, un control sobre los contenidos esenciales.

Gather (2001) en base a los trabajos de Crozier y Friedberg. Explica así que en una primera etapa, la reglamentación burocrática respecto de las funciones de la división y métodos de trabajo produce un fuerte aislamiento de los miembros de la comunidad. Los grupos por disciplinas, por grados desarrollan su propia forma de funcionamiento, y sus propias reglas. Lo que produce el debilitamiento del poder jerárquico.

Frente a esta situación, es indispensable aumentar la centralización de las decisiones para que las autoridades puedan seguir teniendo el control del grupo, por ejemplo, evitar presiones e iniciativas propias. Es en ese momento que se observa una acentuación de las lógicas de funcionamiento propias de cada grupo, con sus particulares relaciones de poder (grupos de los

antiguos y de los nuevos: grupos por áreas, grupos ni en pro, ni en contra). Esta situación que permite el funcionamiento propio permite el surgimiento de múltiples relaciones de poder paralelas.

De forma que al final, el sistema se ve obligado a desarrollar nuevas reglas impersonales para controlar el sistema y reforzar su autoridad.

Este es el círculo vicioso donde se ve la influencia de las lógicas organizacionales existentes y que si por un lado pueden darse bien los principios de funcionamiento, también sucede que otras alternativas resulten inaceptables o inconcebibles.

Según Gather (2001) es momento de inventar nuevas formas de organización por parte de los actores educativos sin necesidad de referirse a un modelo claramente establecido:

...es necesario considerar estructuras flexibles, algunos principios de funcionamiento y aceptar para los demás que la formalización de procedimientos, de las funciones y de los niveles de responsabilidad se atenúa y se adapta a la evolución de los actores involucrados (Gather, 2001:39).

Para Gather (2001), un establecimiento escolar que quiera innovar, no podrá reglamentar de manera precisa su actividad: el cambio se opone, de hecho a una organización rígida y centrada en un orden único.

Organizando una institución educativa. Órganos directivos y operativos

Cuando se trata de diseñar la estructura organizativa de un Centro Educativo, es necesario tener en cuenta primero, como hemos visto anteriormente, los objetivos que se esperan alcanzar, plasmados en el plan estratégico de la institución educativa, las leyes y reglamentos de régimen interno que regulan la vida escolar. Además, en la misma creación de los diferentes órganos, se debe considerar las características de las personas que integran la organización, el modelo educativo y didáctico que se pretende desarrollar, la disponibilidad de recursos, y el tamaño del centro.

Los Centros Educativos han adoptado por lo general una estructura funcional. La estructura funcional puede resultar conveniente para aquellas organizaciones en las que las actividades clave giran alrededor de habilidades bien definidas y áreas de especialización. Esto sucede con los Centros Educativos en donde las tareas están agrupadas por niveles, por áreas y por grados. En las estructuras funcionales se agrupan a las personas en base a su pericia y experiencia comunes o debidas a que utilizan los mismos recursos. La dificultad en una estructura funcional es la de obtener y mantener una estrecha coordinación estratégica entre los departamentos funcionales.

Según Uriarte y otros (1994), cuando se elabora la estructura funcional de la organización se está refiriendo a la agregación ordenada de áreas y sub áreas y sus correspondientes funciones. Esta

no es la misma en todos los centros educativos, está adaptada al tamaño de los centros y a sus características específicas.

Luego, Uriarte y otros desarrollan a partir de la experiencia en España ciertos elementos que condicionan la estructura funcional como son:

1. El tamaño.- Es diferente un centro unitario donde una sola persona realiza todas las funciones. Allí, las funciones parecen concentrarse en una sola: llevar adelante la escuela. Cuando el centro es de mayor tamaño, una persona no es suficiente para realizar todas las tareas requeridas para su funcionamiento. Es necesario un desarrollo de la estructura funcional.

2. Características del centro.- Un factor diferenciador de la estructura funcional es el carácter público o privado del centro.

3. El contingentísimo organizativo.- No pueden estar todos los centros dentro de una configuración organizativa uniforme. Se trata de adaptar la estructura organizativa a las circunstancias por las que atraviesa la comunidad educativa.

A partir del tamaño, la estructura funcional puede desarrollarse en dos direcciones: una de habilidades bien definidas y áreas de especialización. Esto sucede con los Centros Educativos en donde las tareas están agrupadas por niveles, por áreas y por grados. En las estructuras funcionales se agrupan a las

Personas en base a su pericia y experiencia comunes o debidas a que utilizan los mismos recursos. La dificultad en una estructura funcional es la de obtener y mantener una estrecha coordinación estratégica entre los departamentos funcionales.

Según Uriarte y otros (1994), cuando se elabora la estructura funcional de la organización se está refiriendo a la agregación ordenada de áreas y subáreas y sus correspondientes funciones. Esta no es la misma en todos los centros educativos, está adaptada al tamaño de los centros y a sus características específicas.

Luego, Uriarte y otros desarrollan a partir de la experiencia en España ciertos elementos que condicionan la estructura funcional como son:

1. El tamaño.- Es diferente un centro unitario donde una sola persona realiza todas las funciones. Allí, las funciones parecen concentrarse en una sola: llevar adelante la escuela. Cuando el centro es de mayor tamaño, una persona no es suficiente para realizar todas las tareas requeridas para su funcionamiento. Es necesario un desarrollo de la estructura funcional.

2. Características del centro.- Un factor diferenciador de la estructura funcional es el carácter público o privado del centro.

3. El contingentismo organizativo.- No pueden estar todos los centros dentro de una configuración organizativa uniforme. Se trata de adaptar la estructura organizativa a las circunstancias por las que atraviesa la comunidad educativa.

A partir del tamaño, la estructura funcional puede desarrollarse en dos direcciones: una vertical y otra horizontal.

De habilidades bien definidas y áreas de especialización. Esto sucede con los Centros Educativos en donde las tareas están agrupadas por niveles, por áreas y por grados. En las estructuras funcionales se agrupan a las personas en base a su pericia y experiencia comunes o debidas a que utilizan los mismos recursos. La dificultad en una estructura funcional es la de obtener y mantener una estrecha coordinación estratégica entre los departamentos funcionales.

Según Uriarte y otros (1994), cuando se elabora la estructura funcional de la organización se está refiriendo a la agregación ordenada de áreas y sub áreas y sus correspondientes funciones. Esta no es la misma en todos los centros educativos, está adaptada al tamaño de los centros y a sus características específicas.

Uriarte, Según Uriarte y otros (1994), en el diseño organizativo del Centro Educativo, los parámetros de variabilidad y complejidad que se suceden en el entorno y en el funcionamiento de un Centro son importantes a considerar. Esto significa que si el entorno y el funcionamiento son muy variables e impredecibles, la estructura tiene que ser muy flexible, si sucede lo contrario, la estructura puede ser estable. En cuanto a la complejidad, si el entorno y el funcionamiento son complejos es necesaria la descentralización y la participación de personas conocedoras del tema para tomar la mejor decisión.

Sin embargo, ambos parámetros no son tan estables, ni tan impredecibles, ni tampoco son tan simples, ni tan incomprensibles. Se sitúan en una posición intermedia. Por ello, Uriarte (1994) sugiere que la estructura organizativa deba tener cierta flexibilidad y combinar una dirección centralizada con la participación descentralizada.

Para tener una visión general de la estructura organizativa de un centro es necesario conocer el organigrama y el sistema operativo que explica el funcionamiento del Centro.

El organigrama luego de definir las funciones adecuadas y los órganos que las llevarán a cabo, se elabora el organigrama. Este es la representación gráfica de la organización. El organigrama puede representar una imagen exacta de la división del trabajo. Allí se muestran las posiciones que existen en la organización, cómo están agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal. En el organigrama se destaca la posición de jerarquía, asesoramiento y rango.

En el Centro Educativo, como organización, el organigrama es el gráfico en que aparece diseñado el centro educativo con las áreas pedagógicas y administrativa. Se detallan las funciones que se

realizan, las personas que las llevan a cabo, la posición y rango en el que se sitúan y las relaciones horizontales y verticales.

Con el propósito de diseñar la estructura organizativa del Centro Educativo y trazar un organigrama que responda al tamaño de éste, a partir de sus características y circunstancias, Uriarte (1994) distingue entre tipos de organigramas. Señala que pueden ser de dos tipos:

Funcional y / o personal. El organigrama personal representa la estructura que ordena y encuadra a las personas que tienen encomendada la realización de diversas funciones.

Esta distinción permite ver, por ejemplo, que una persona tiene las funciones y tareas de un coordinador del nivel, un coordinador de un departamento y ser profesor. Su nombre aparece en varias funciones. El organigrama funcional representa la estructura que ordena y encuadra las funciones que se realizan en el centro educativo. En un organigrama de este tipo están los órganos o funciones, el rango de las funciones puesto que no todas tienen la misma importancia y las relaciones entre ellas, que pueden ser verticales al reflejar la jerarquía, y horizontales referidas a la cooperación.

Al trazar el organigrama funcional se deben seguir los siguientes pasos según Uriarte (1994):

1. Enumerar las funciones y los órganos que las ejecutan.
2. Señalar el rango y categoría que tienen los órganos entre los niveles de estructura.
3. Indicar los órganos con los que mantienen una relación inmediata vertical descendente y la horizontal.
4. Indicar los órganos que hacen una consulta, piden una información, o dan un asesoramiento.

Un organigrama tiene limitaciones, así lo señala Ciscar (1993) por ejemplo al decir que una vez elaborado es difícil poderlo revisar. Parece que por el hecho de haberlo escrito queda inmutable. Otra limitación es que los organigramas dan poca información sobre los canales de comunicación existentes en la organización. Como lo afirma Mintzberg (1994), en el organigrama no aparecen las relaciones de poder y de comunicación no escritas. Estas condiciones son contempladas y superadas por Uriarte (1994) al plantear que además del organigrama es necesaria la construcción de un sistema operativo.

En una visión general de la estructura organizativa, Uriarte (1994) afirma que es necesario considerar además del organigrama (que destaca la jerarquía existente en el centro educativo), el sistema operativo que destaca el funcionamiento del Centro.

El sistema operativo está integrado por los procesos en los que se insertan y se encuadran todas las actividades que se realizan en la comunidad educativa. Tiene una representación gráfica que es el cuadro de responsabilidades. Este último es una matriz que interrelaciona las actividades que componen secuencialmente un proceso y los órganos que las realizan.

El cuadro de responsabilidades presenta, así el funcionamiento ordenado de la comunidad educativa desde sus órganos de gobierno, y también el detalle de funcionamiento del área pedagógica y área administrativa. Este cuadro es útil en tanto permite conocer cómo se dan los procesos desde sus inicios y además sitúa la función y las actividades de cada órgano en el punto que interviene, en conexión con la de los demás miembros de la comunidad. En él se deja de lado las cuestiones de poder, de dominio, de jerarquía.

Una mutua adaptación entre la estructura organizativa y las personas se hace necesaria para el logro de un clima organizacional sano y el funcionamiento y eficiencia del Centro Educativo.

En las instituciones educativas, a pesar de sus distintas formas de organización, de sus planes estratégicos, es posible identificar algunas unidades estructurales comunes a todas ellas (Gómez, 1996). Así, se encuentra el equipo directivo, integrado por el propio director y quienes desempeñan puestos de gobierno de nivel medio como el jefe de estudios.

Otra unidad son los Departamentos didácticos. Son unidades diseñadas para establecer la contribución de cada materia en el currículo de los alumnos. En ellas se integran los profesores de una misma disciplina o área. Los departamentos están presentes en instituciones educativas de nivel secundarias. Con esta unidad se trata de coordinar la actuación didáctica de todos los profesores del departamento, a la vez que impulsar su perfeccionamiento científico y profesional. El departamento de Orientación es una unidad que tiene la función de realizar trabajo de diagnóstico y orientación escolar y vocacional.

También debe planificar y orientar el tratamiento de los alumnos con dificultades de aprendizaje e intervenir en acciones correctivas. Otro aspecto de su labor es coordinar y orientar la elaboración, aplicación y evaluación de los planes de acción tutorial.

Una unidad que es posible encontrar en las instituciones educativas y cuyo propósito es gestionar el tiempo libre del alumno es el departamento de actividades.

Por último, otra unidad común es la de equipos docentes. Ellos – los docentes – son componentes del sistema operativo. Esta unidad surge en razón de la necesidad de coordinar la actuación de los distintos profesores que inciden sobre un mismo grupo de alumnos, por ejemplo, profesores de un mismo ciclo o de un mismo nivel. Básicamente planifican, desarrollan y evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de tener bajo su responsabilidad, la orientación de los alumnos. Mantienen relaciones con los otros departamentos didácticos, de orientación y e actividades.

En suma, en un Centro educativo es posible distinguir órganos de dirección y ejecución.

a. Los Órganos de Dirección Los órganos de dirección son el director y el equipo directivo. Sus

Funciones son elaborar los planes, configurar la estrategia organizativa, dirigir la ejecución de los planes de las áreas pedagógica y administrativa y controlar y evaluar la marcha de todo el proceso.

El director es el que representa el Centro, ejerce la jefatura de todo el personal de la institución. “Es la primera autoridad del centro educativo que garantiza el desarrollo de sus actividades, lo representa legalmente, conforma un equipo de gestión con el personal directivo y jerárquico, lidera la participación de la comunidad educativa y preside el Consejo Escolar” (Ministerio de Educación del Perú, 2002, Normas Generales para Centros Educativos). El director dirige e impulsa el funcionamiento de la organización, de sus unidades y de las personas que lo integran.

Uriarte y otros (1993:107) afirman que “un director cuya autoridad y responsabilidad abarcan las áreas pedagógica y económica administrativa, asegura mejor el funcionamiento coordinado y sistémico del centro educativo, al ser éste un sistema dinámico, a la vez ínter funcional e interpersonal”. Si existiera dos direcciones autónomas, una pedagógica y otra administrativa se correría el riesgo de procedimientos paralelos, y uno podría obstaculizar al otro.

El director tiene la responsabilidad del adecuado funcionamiento del Centro, esto implica una serie de tareas que debe realizar. Algunas son más formales como representar oficialmente al Centro, y otras referidas al mismo Proyecto Educativo, participando en su elaboración, dirigiendo y controlando los resultados. La atención del director debe estar en el entorno exterior del Centro: social, cultural, avances en educación, gestión, y en el interior del Centro educativo.

Según vaya el Centro Educativo creciendo en tamaño no es fácil que una persona pueda atender con la misma intensidad el entorno exterior e interior del Centro. Por ello, se plantea que la gestión del Centro la realice el director junto con un equipo directivo. En las Normas Generales para Centros educativos (2002), aparece la figura del subdirector como quien, “...por delegación del director, tiene autonomía en el cumplimiento de sus funciones pedagógicas y administrativas de acuerdo a lo establecido en el PEI y sus instrumentos de gestión, con cargo a dar cuenta al director”.

El equipo directivo.- Generalmente está conformado por el director, y el jefe de estudios – quien es responsable del área pedagógica –. Según sea el caso, el equipo directivo tiende a crecer y a complementarse con un administrador. En otros casos, se integran también al responsable de la formación y actividades religiosas. Esto depende de las características y necesidades del Centro. Las Normas Generales para Centros Educativos (Ministerio de Educación del Perú, 2002), señalan además del director al subdirector, éste último puede variar en número.

De cualquier manera, afirman Uriarte y otros (1994), entre los miembros del equipo directivo debe haber una mutua consonancia de los procesos síquicos y las actitudes ante la educación, y un mutuo aprecio.

Es necesario que formen un grupo de trabajo capaz de sostenerse mutuamente y que sean capaces de coordinar el funcionamiento del centro para realizar una gestión eficiente. Sus funciones son la de asesorar y asistir al director en los asuntos de su competencia y ofrecerle una colaboración que le permita dirigir coordinadamente el funcionamiento del centro educativo.

Como se ha mencionado en el equipo directivo está el jefe de estudios. El es quien colabora en la elaboración del plan anual del centro, la dirección de su ejecución y la supervisión de la marcha y los resultados desde la perspectiva del área pedagógica. En Uriarte (1994) encontramos que, como responsable del área pedagógica impulsa las programaciones, la adecuación de la Estructura organizativa, la dirección y la evaluación. Como miembro del equipo directivo y responsable del área pedagógica, cuida de la integración de las programaciones en el plan y el área pedagógica en el funcionamiento global del centro educativo.

El jefe de estudios no actúa solo, requiere colaboradores próximos, más aún si es un centro de una gran dimensión. Los colaboradores próximos son los coordinadores de nivel (según Reglamento de educación) y en su caso los jefes de departamento. En el Reglamento de Educación DS – 04-83, art 78 figuran con el nombre de asesores, cuya responsabilidad es orientar, coordinar, supervisar y evaluar la programación curricular, la elaboración de materiales educativos y el proceso de enseñanza-aprendizaje en una determinada especialidad o área. Ellos conforman el equipo pedagógico.

#### **b. Órganos de Ejecución.**

En una línea intermedia se encuentran los coordinadores de nivel y los jefes de departamento.

El coordinador de nivel es un elemento de coordinación entre los profesores de su nivel: animándolos, fomentando auténticas relaciones humanas y las actividades y tareas que realizan. También es un elemento de enlace, al interaccionar con los coordinadores de los otros niveles, de manera que entre todos constituyan una unidad pedagógica.

Algunas de sus funciones específicas dentro del nivel se refieren a la programación (participación en la elaboración de la programación de su nivel, supervisar que esté coordinada con las otras programaciones), a la organización (recoger necesidades de los recursos materiales), a dirección (vigilar cumplimiento de horarios, preparar reuniones de profesores), a la evaluación (autoevaluando su propia función y por otro realizar el seguimiento de la enseñanza-aprendizaje)

Los jefes de departamento.- Como se mencionó en un apartado anterior, el departamento integra a todos los que trabajan en una misma área. La estructura del departamento es estrictamente

vertical. Algunas de las tareas del jefe del departamento según Gomez Dacal (1996), son dirigir el proceso de elaboración y aplicación de los planes departamento, coordinar la actuación de los profesores del departamento, prestar asesoramiento didáctico a los profesores, impulsar la investigación y el perfeccionamiento de los profesores.

A veces no es necesario crear un departamento. Se puede pensar en la creación de un departamento, según Uriarte (1994), cuando es conveniente que los profesores, que imparten unas mismas asignaturas, se reúnan para elaborar y mantener una coordinación de los contenidos de las disciplinas, y también dependiendo del número de profesores El administrador.- Organiza las tareas administrativas, coordinándolas. Las tareas que cumple son de dirección del funcionamiento del área administrativa y el personal administrativo colaborador, también cumple tareas de evaluación al realizar el Seguimiento de la asistencia y puntualidad del personal no docente, seguimiento de la movilidad y variaciones del personal docente. Asimismo se incluye en sus tareas, la programación, supervisión y evaluación de las obras, instalaciones, mobiliario, así como el mantenimiento preventivo y correctivo, los servicios auxiliares internos de limpieza, enfermería. En cuanto a lo económico, según Uriarte (1994), el administrador es el encargado de gestionar y actualizar el inventario del Centro, elaborar el presupuesto anual.

Los profesores.- El profesor tiene como funciones, según Gómez (1996), la de organizar la clase (alumnos, espacio, recursos, tiempo), otra función es la de planificar y programas de acuerdo con los planes estratégicos y los programas curriculares del Centro, enseñar y evaluar a sus alumnos. También debe colaborar en la ejecución de las actividades complementarias. Debe coordinar su actuación profesional con la de los otros maestros que trabajan con sus alumnos. Y además debe mantener una relación de comunicación con la familia de sus alumnos para la efectividad del aprendizaje. Como tutor u orientador su tarea se centra en los aspectos psicológicos y sociales de los alumnos.

Merece nota aparte, la creación por el Ministerio de Educación del Perú en todos los centros educativos públicos de un órgano consultivo, llamado Consejo Escolar. Este Consejo tiene un carácter de apoyo y vigilancia en la gestión y autonomía escolar. Está conformado por el Director del Centro educativo, quien lo preside, los subdirectores existentes en el Centro Educativo, un representante de los docentes, dos representantes de los estudiantes, dos representantes de los padres de familia. Deben reunirse antes del inicio y durante el año escolar.

Estas son esencialmente las unidades que se pueden encontrar en la estructura organizativa de un Centro Educativo. Puede haber otras como el departamento de recursos didácticos, servicios informáticos y otros más.

Por último, repitiendo el comentario de inicio de esta sección, señalemos que no existe un diseño de organización perfecto o ideal.

Como dice Thompson (1995), la mejor organización es la que se ajusta con mayor precisión a la situación del Centro educativo en ese momento.

De otro lado, debemos decir que, aunque formalmente se construya un diseño organizativo con características distintivas en un Centro educativo, poco o nada hará sino se procura el desarrollo de una cultura organizativa diferente.

Así González (1994:17), al hablar sobre renovación de Centros educativos, afirma que "... lo que renueva a un centro escolar no es el que se haga un diseño estructural distinto sino el que en él se vaya generando una cultura organizativa diferente: creencias, supuestos básicos, valores acerca de las personas, el modo adecuado de hacer las cosas, de resolver los problemas, de trabajar, de relacionarse dentro de la escuela".

## **LA TOMA DE DECISIONES**

La organización está obligada a tomar con frecuencia decisiones, a veces más intuitivas que racionales. Aunque Ciscar (1993) señala que las decisiones eficaces no suelen ser intuitivas, sino racionales. Según San Fabián (Domínguez, 1996: 206) la toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales. Es un proceso complejo que tiene estrecha relación con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo, la cultura organizativa.

Elementos a considerar La toma de decisiones pone en juego dos elementos, el objeto de decisión, es decir aquello sobre lo que se decide y además el contexto y los niveles en que se decide. En el objeto hay que tomar en cuenta múltiples características como lo menciona Gómez Dacal (1996), desde el nivel de complejidad de la decisión, grado de controversia que suscita, importancia, consecuencia, personas afectadas, urgencia de la decisión entre otras.

En cuanto al contexto en el que se decide, se considera primero que son las personas quienes deciden (individuos o grupos). Según sean las características de ellas, se reflejará en la hora de decidir y en el tipo de decisión tomada.

Gómez Dacal (1996), indica como características influyentes, la reactividad y pro actividad de los directivos; la orientación hacia el rendimiento referidas a una actuación analítica y sistemática, fijación de metas a largo plazo, evitación del riesgo; la edad y la experiencia. Según Taylor citado por Gómez Dacal

(1996), cuando las decisiones las adoptan individuos con más años, el 72 proceso de elección es más lento. Se suman a las características de las personas, el sistema de creencias y la ideología prevalente que pueden afectar en la selección de una entre varias alternativas.

Además de las personas, la misma estructura organizacional es un factor que influye en la toma de decisiones. Gómez Dacal (1996) anota como interesante el trabajo realizado por los profesores de la Universidad de Maryland, Wally y Baum (1994) al plantear un modelo en la conducción del proceso de decisión. Según éste, son los rasgos personales como los estructurales (de la organización) los que afectan una decisión. Mencionan como los estructurales a la centralización, la formalización, el tamaño y el producto de la organización. A partir de este modelo concluyen por ejemplo que, a. Los directivos que mayormente usan la intuición, que tienen elevados recursos cognitivos, que asumen riesgos y que tienen un nivel alto de energía /actividad, construyen con

Más rapidez las decisiones.

b. Los directivos de las organizaciones altamente centralizadas ejecutan más rápidamente las decisiones que adoptan. Esto puede ser debido al más eficiente procesamiento de información en este tipo de organizaciones.

c. El grado de formalización organizacional “tiene un impacto negativo en la rapidez del proceso decisional” (Gómez Dacal, 1996: 272).

#### **Etapas en la toma de decisiones.**

En la elaboración de modelos de toma de decisiones, el enfoque dominante

Proceso de elección es más lento. Se suman a las características de las personas, el sistema de creencias y la ideología prevalente que pueden afectar en la selección de una entre varias alternativas.

Además de las personas, la misma estructura organizacional es un factor que influye en la toma de decisiones. Gómez Dacal (1996) anota como interesante el trabajo realizado por los profesores de la Universidad de Maryland, Wally y Baum (1994) al plantear un modelo en la conducción del proceso de decisión.. Según éste, son los rasgos personales como los estructurales (de la organización) los que afectan una decisión. Mencionan como los estructurales a la centralización, la formalización, el tamaño y el producto de la organización. A partir de este modelo concluyen por ejemplo que, a. Los directivos que mayormente usan la intuición, que tienen elevados recursos cognitivos, que asumen riesgos y que tienen un nivel alto de energía /actividad, construyen con Más rapidez las decisiones.

b. Los directivos de las organizaciones altamente centralizadas ejecutan más rápidamente las decisiones que adoptan. Esto puede ser debido al más eficiente procesamiento de información en este tipo de organizaciones.

c. El grado de formalización organizacional “tiene un impacto negativo en la rapidez del proceso decisional” (Gómez Dacal, 1996: 272).

### **Etapas en la toma de decisiones.**

En la elaboración de modelos de toma de decisiones, el enfoque dominante ha sido el técnico – racionalista que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Este proceso sugiere Ciscar (1993) empieza con la definición del problema. Definir significa buscar e identificar elementos que originan la situación, determinar los objetivos que se quiere alcanzar resolviendo el problema, y establecer los límites y condiciones para la solución. Luego, se trata de buscar soluciones alternativas, analizando cada una de ellas, para después ponderar

Las consecuencias que se desprendan de ellas. Hay que tener en cuenta siempre la existencia del riesgo de incertidumbre. Basado en este análisis se elige la mejor solución considerando además la importancia dada al objetivo, el sistema de valores adoptado, medios que se dispone y las circunstancias en que se actúa. Por último se valora la elección, mediante la comprobación de Resultados. Esto se puede hacer buscando conformidad de otras personas competentes, o aplicando encuestas, cuestionarios y otros.

### **Tipos de decisiones**

El proceso antes señalado puede darse en espacios de tiempo cortos o largos, todo depende del tipo de decisión a tomarse.

Las decisiones pueden clasificarse según el nivel que se toman, la forma de participación, y la probabilidad de conocer los resultados. Alvarado (1990) explica que según el nivel pueden ser estratégicas referidas a objetivos y políticas de la institución.

Pueden ser administrativas, referidas a la gestión de recursos, y también pueden ser operativas, destinadas a mejorar, cambiar o reajustar procedimientos, métodos.

La forma de participación en la decisión también se puede diferenciar. Si lo hace una sola persona sin consultas, es una 74 decisión autocrática. En tanto que si se comparte el problema y en consenso se procura un solución es una decisión de grupo.

También puede suceder que se delegue la responsabilidad de resolver y tomar una decisión a un subordinado o grupo.

Según la probabilidad de conocer los resultados, las decisiones pueden ser de certeza, cuando se cuenta con toda la información de manera confiable y precisa entonces los resultados son previsible. En tanto, son de riesgo, cuando existe cierta posibilidad de prever los resultados, pero no de forma totalmente segura. Y por último, de incertidumbre cuando no existe probabilidad alguna de prever los resultados, estos son totalmente desconocidos.

### **MODELOS Y TÉCNICAS PARA ADOPTAR DECISIONES**

Como se ha mencionado, en la elaboración de modelos de toma de decisiones hay enfoques como el racionalista y el participativo. Se va de un proceso jerárquico de elección racional, hacia otro nivel donde la toma de decisiones es un proceso de racionalidad limitada, en la que es importante la participación.

Según San Fabián (Domínguez, 1996) las organizaciones educativas se han mostrado particularmente resistentes a la aplicación de modelos racionales de toma de decisiones. Esto en razón de sus procesos inciertos, la tecnología abierta, resultados imprecisos que hacen difícil mantener una secuencia lógica en la toma de decisiones.

Un modelo participativo también puede tener ciertos riesgos como afirma San Fabián (Domínguez, 1996), al decir que frecuentemente en un modelo participativo lo que se practica es una toma de decisiones de tipo consultivo, e incluso pueden llegar a ser procesos de pseudos participación que generan desánimo y frustración de expectativas. Es necesario poder lograr una toma de decisiones.

### **DECISIONES COMPARTIDAS CON UNA DELEGACIÓN REAL DE AUTORIDAD.**

En la perspectiva racional, existen algunos modelos matemáticos que se presentan como posibilidad de ayuda para tomar una decisión lo más racional posible. Entre los modelos matemáticos que señala Gómez están los probabilísticas, los modelos de optimación, que pueden ser usados cuando quienes deciden deben de optar por alternativas que proporcionen una Mayor utilidad.; también considera la programación lineal que parte de la existencia de relaciones lineales entre las variables que incorpora a los modelos de decisión, y pretende en base a ello, hacerla más efectiva, nacionalizando la asignación de recursos de que dispone una organización para alcanzar sus fines.

A su vez, Ciscar (1993) señala algunas técnicas para tomar decisiones. Menciona así a los árboles de Decisión como una serie escalonada de pasos que representan gráficamente a modo de árbol, los elementos que se toma en cuenta en la decisión. Consta básicamente en la representación

gráfica de nudos y de ramas o líneas, los nudos tienen puntos de decisión donde se colocan las alternativas y tienen puntos de suceso, donde se colocan las consecuencias correspondientes. Las líneas comunican las alternativas con las consecuencias posibles. El árbol de decisión es útil porque por un lado hace transparentes decisiones complejas y por otro verifica las alternativas en su totalidad.

Otras técnicas posibles a utilizar que menciona Ciscar son las referidas a dinámicas de grupo como la lluvia de ideas entre otros. 76

Para resumir esta sección es necesario reafirmar la importancia reconocida que hoy tiene la participación consciente de las personas en las decisiones sobre orientación y realización del trabajo. “La toma de decisiones constituye algo más que una decisión entre varias alternativas, con lleva procesos de influencia, negociación e intercambio (Domínguez, 1996:216). De esta manera, si la gestión en un centro educativo, como dice Luck (dos Santos, 2002) “...está asociada al fortalecimiento de la democratización del proceso pedagógico, entendida como la participación de todos en las decisiones y en hacerlas efectivas, entonces significa que profesores y otros miembros del Centro

Educativo, tengan una mayor participación en la toma de decisiones”.

### **HACIA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN: NUEVOS PRINCIPIOS ORGANIZADORES**

A partir de la afirmación que...”las escuelas eficientes están abiertas a la innovación en busca de mejores respuestas a los problemas comunes que se suceden “(Gather, 2001:10) y que un Centro Educativo puede convertirse en un punto estratégico para la innovación educativa, Gather (2001) plantea que una de las dimensiones del funcionamiento de la escuela que se debe trabajar es la organización del mismo, para ello analiza algunos estudios sobre organización de Mintzberg.

Se trata de aplicar en el Centro Educativo un modelo menos burocrático y más centrado en los funcionamientos informales. Funcionar de acuerdo a una lógica flexible y adaptativa dentro de un proyecto común que “permita coordinar los esfuerzos invertidos por unos y otros” Gather (2001: 43).

Entendiendo a la escuela como organización compleja, se introduce una visión diferente de la división del trabajo, más flexible, mejor adaptada a los problemas de aprendizaje que pueden presentar los alumnos por ejemplo.

Según Gather (2001), cuando las escuelas funcionan de acuerdo a una lógica flexible y adaptativa, los profesores llegan a desarrollar una serie de competencias que les permiten transformar sus propias formas de actuación pedagógica.

Esto sin llegar a dejar los ejes principales de una política común. Se trata de saber conciliar libertad y restricción, continuidad y ruptura, diversidad y coherencia.

Además de la flexibilidad y la capacidad de adaptación que debe tener un nuevo modelo organizacional, Gather (2001) cita otro principio el de colocar las competencias profesionales que existen en el Centro educativo, al servicio del progreso de la mayoría de los alumnos, implicando la composición y recomposición de grupos de trabajo.

Esto significaría, por ejemplo, hacer cambios en la división de cursos en la educación secundaria y de otro lado, introducir una división diferente del trabajo en educación primaria. Para realizar esto, se requiere estructuras y métodos adecuados.

En fin, se trata en palabras de Gather (2001: 45)...“que las tareas son analizadas y designadas de modo flexible, en función de las competencias y del interés de unos y de otros y no de acuerdo a reglas, vinculadas por ejemplo a la antigüedad o posición en el sistema”

Otro nuevo principio organizador al que Gather (2001) le da importancia, es la gestión por redes. Afirma que las redes son interesantes herramientas de aprendizaje organizacional, en tanto que comprometen a los miembros de los centros educativos en un proceso de trabajo colectivo en la resolución de problemas auténticos y comunes.

Esto puede permitir tener una visión más allá de la propia escuela a la que se pertenece, dándose cuenta que otros colegas en otros centros educativos, tienen problemas semejantes, pero que los perciben y resuelven a veces de manera diferente.

Las redes pueden ser lugar de intercambio de experiencias, de coordinación y de apoyo mutuo. Este último, es lo más interesante, en suma, actualmente es necesario inventar nuevas formas organización que vayan más allá de las teorías clásicas de organización existentes.

Es necesario asumir la complejidad de un centro educativo para construir conceptos y modos de raciocinio capaces de aprehender tales fenómenos, de articular entre ellos el todo y las partes, entender lo global y lo particular. La autonomía, la descentralización y la auto evaluación son elementos importantes para incluir en la mejora de los centros educativos.

En este capítulo hicimos una revisión de los procesos de planificación y organización que se dan en el subsistema o área organizacional de un Centro Educativo. Tanto la planificación como la organización han tenido y tienen de acuerdo a las tendencias de la época una serie de características.

En el caso del proceso de planificación nos hemos referido a un planteamiento que está teniendo importancia en los últimos tiempos en el ámbito de las organizaciones como es la planificación estratégica, y que ya se está tomando en cuenta en el campo educativo.

En cuanto al proceso de organización los planteamientos teóricos de Mintzberg han servido como base para explicar lo que significa diseñar una organización y los elementos que la comprenden. Los diferentes modelos teóricos sobre tipos de organizaciones descritos nos han permitido acercarnos a las diferentes formas de organización que puede tener un Centro Educativo y comprender que unas pueden favorecer más que otras a lo que se propone como objetivo el Centro Educativo. Todo depende de la situación en la que se encuentre.

Asimismo encontramos que en todos estos procesos de planificación y organización, se está tomando decisiones en cada momento, por ello, también la forma de decidir, los requerimientos para hacerlo, la participación de los miembros de la organización en ello influyen en las características que van adoptando los mencionados procesos. Entendiendo el Centro Educativo como una organización

Compleja, se plantea al final una visión de organización que tenga como principios la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la capacidad de colocar las competencias profesionales al servicio de los alumnos y el trabajo colectivo en la resolución de problemas comunes (gestión por redes).

Con este capítulo se concluye la primera parte del presente trabajo de investigación. En la siguiente parte del trabajo nos dedicaremos a estudiar en una realidad concreta de cinco Centros Educativos los elementos que hasta aquí fueron analizados teóricamente.

### **1.1. Problema (Realidad Problemática)**

El estudio descriptivo presentado en esta investigación desde la experiencia concreta de cinco Centros Educativos de Iquitos, se espera que inspire y promueva el trabajo de planificación y organización en otros Centros Educativos desde una perspectiva global. Son las formas de llevar a cabo los procesos los que pueden determinar el mayor o menor logro del propósito de la organización del Centro Educativo.

Es por ello que se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la relación del diseño organizacional con la planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014?

### **1.2. Hipótesis**

“Existe relación del diseño organizacional con la planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

- Determinar la relación del diseño organizacional con la planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Identificar el Diseño Organizacional, como una estrategia utilizada en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014
- Verificar la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014
- Establecer la relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Variable

Las variables en estudio fueron:

Variable independiente (X)

Diseño organizacional

Variable dependiente (Y)

Planificación y organización

### 2.2. Operacionalización de las Variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Índices
Variable independiente (X)  <b>. Diseño organizacional</b>	<p><b>Diseño organizacional</b> Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad.</p>	<p><b>Diseño organizacional</b> Significa realizar el diseño del planteamiento estratégico con sus características, realismo, adaptabilidad, complejidad para cumplir metas y objetivos y evaluar para tomar decisiones.</p> <p>Significa cuan efectivo y aplicable es el diseño organizacional.</p>	<p>1.-Diseño de elementos del planeamiento estratégico 2.-Diseño del Plan con características: Realismo, adaptación, viabilidad, complejidad 3.-Diseño de Metas del Plan a partir de objetivos 4.-Diseño del Plan con criterios de amplitud Y Complejidad para establecer metas 5.-Diseño de Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro. 6.-Diseño de decisiones en la ejecución de actividades 7.-Diseño de evaluación de la ejecución del plan. *Opinión del diseño organizacional.</p>	<p>Nunca A veces Casi siempre Siempre</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Índices
<p>Variable dependiente (Y)</p> <p><b>Planificación Organización</b></p>	<p><b>Planificación</b> es esencial en el trabajo de un gestor ya que es la que le permitirá conseguir sus objetivos. Planificar supondrá crear una herramienta para conseguir objetivos, una herramienta que nos ayuda a obtener resultados</p> <p><b>Organización:</b> Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa</p>	<p><b>Planificación-organización:</b> Implica la revisión de la misión, visión, análisis del ambiente externo, planteamiento de objetivos, distribución de responsabilidades, cronogramas de actividades.</p> <p>Significa cuando es efectivo y aplicable es la planificación-organización</p>	<p>1._Revisión de misión y visión Análisis del ambiente externo e interno 2.-Definición o revisión de objetivos 3.-Establecimiento y/o revisión de metas 4.-Distribución de responsabilidades en realización de las metas 5.-Fechas de inicio y de finalización de metas. 6.-Actividades para el cumplimiento meta Coordinación de actividades 7.-Reportes de cumplimiento de los planes 8.-Distribución de actividades en el calendario 9.-Revisión periódica de las actividades 10.-Fechas y posibilidades de hacer actividades en conjunto. *Opinión de la planificación-organización.</p>	<p>Nunca A veces Casi siempre Siempre</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Índices
<b>Organización</b>	<p><b>Organización:</b> Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa.</p>	<p>Implica la revisión de funciones de los miembros, estructura del organigrama, tareas según el puesto a que pertenecen, responsabilidades según el puesto de trabajo, formas de comunicación, y medios de comunicación interna, uso del correo electrónico en la comunicación.</p> <p>Significa cuan efectivo y aplicable es la planificación-organización</p>	<p>*Funciones a miembros Estructura plasmada en un organigrama funcional *Tareas según el puesto al que pertenecen *Responsabilidades en actividades. *Al compartir responsabilidades se determinar áreas de autonomía *Formas de comunicación *Medios de comunicación interna. *Uso el correo electrónico en la comunicación * Opinión de la planificación-organización.</p>	<p>Nunca A veces Casi siempre Siempre</p>

### 2.3. Metodología

Este estudio pertenece al modelo de investigación científica cuantitativa porque el problema a investigar fue específico, los resultados se recolectaron para fundamentar los resultados a través de la medición numérica y el análisis en procedimientos estadísticos, se seguirá el proceso cuantitativo en forma secuencial. Cada etapa precede a la siguiente en forma rigurosa y lógica, siendo la etapas: Idea, planteamiento de problema, revisión de la literatura y desarrollo de marco teórico, visualización del alcance del estudio, elaboración de la hipótesis y definición de las variables, desarrollo del diseño de investigación, definición y selección de la muestra, recolección de los datos, análisis de los datos, elaboración del reporte de resultados.

### 2.4. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo No experimental, porque no pretende manipular las variables en estudio, tan solo obtener la información tal como se presenta en la realidad

### 2.5. Diseño de la Investigación

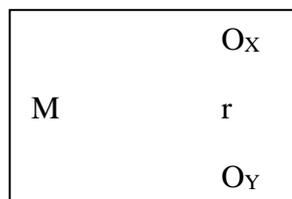
El diseño que se empleó en el presente estudio es de tipo Descriptivo correlacional transversal,

**Descriptivo**, porque tiene como fin realizar un análisis del objeto de estudio, determinar las características y propiedades.

**Correlacional**, porque el objetivo fundamental es analizar el grado de relación entre las variables en estudio. (Hernández, et al. 2010).

**Transversal**, porque los datos de ambas variables serán recogidos en un solo momento.

. El esquema del diseño es el siguiente:



Especificaciones.

- M : Muestra
- O<sub>x</sub> : Observaciones del Diseño Organizacional (X)
- O<sub>y</sub> : Observaciones de planificación y organización (Y)
- r : Relación entre las variables

## **2.6. Población, muestra y muestreo**

### **2.6.1 Población**

La población del presente estudio estuvo conformada por personal directivo y docentes de cinco I.E: de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo. 2014, con un total de 45 personas.

### **2.6.2 Muestra**

La muestra está conformada por el total de la población.

### **2.6.3. Muestreo**

Se utilizó el muestreo por conveniencia. El **muestreo por conveniencia** es un método de [muestreo no probabilístico](#). Consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la [muestra](#). Esta conveniencia se produce porque al investigador le resulta más sencillo examinar a estos sujetos, ya sea por proximidad geográfica, por ser sus amigos, etc. Suele utilizarse en **estudios iniciales** para comprobar si se cumplen las hipótesis que se plantea el investigador. Una vez realizado el estudio, si se comprueba que los resultados son favorables a sus predicciones, ya se puede plantear la posibilidad de hacer el estudio con [muestras probabilísticas](#) para generalizar el resultado.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

### **2.7.1 Técnicas**

Las técnicas que se emplearon para recolección de datos fueron la Encuesta y la observación

### **2.7.2 Instrumentos**

El instrumento de recolección de datos fue el Cuestionario de Preguntas y la Ficha de Observación

## **2.8 Métodos de análisis de datos**

La información fue procesada en forma computarizada utilizando el paquete estadístico computacional SPSS versión 21 en español, sobre la base de datos con el cual se organizó la información en cuadros de promedios y frecuencias, para luego representarlos en gráficos, así también se aplicó la prueba estadística Chi cuadrado para la probación de la Hipótesis.

## **2.9 Aspectos éticos**

La información recolectada para el estudio se realizó estrictamente de forma anónima de esta forma garantizamos que los resultados son de lo actuado en la recolección de datos, pero se guardará en forma reservada la identidad individual de los encuestados.

### **III. RESULTADOS**

En esta sección se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, para determinar la relación del diseño organizacional con la planificación y organización seguidas en las diferentes metas y actividades realizadas durante el año escolar por las Instituciones Educativas de de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

#### **Análisis del diseño organizacional**

Los datos obtenidos se presentan en tablas de frecuencias y porcentajes, las que permitieron interpretar las respuestas obtenidas atendiendo las bases teóricas, lo que al mismo tiempo permitió dar respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación.

### 3.1 Análisis descriptivo

#### Identificar el Diseño Organizacional, como una estrategia utilizada en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014

Tabla 01  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIA SECUNDARIA DEL DISTRITO DE PUNCHANA Personal docente y directivo según opinión del diseño organizacional en la I.E - Iquitos. 2015

I. Diseño Organizacional	Nunca (1)		A veces (2)		Casi siempre (3)		Siempre (4)	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. El plan anual de la I.E considera metas, actividades y estrategias	4	8.9	7	15.6	15	33.3	19	42.2
2. El plan anual de la I.E es funcional	2	4.4	9	20.0	18	40.0	16	35.6
3. Considera que el calendario de actividades es adecuado	8	17.8	12	26.7	15	33.3	10	22.2
4. En la planificación de la I.E se consideran los elementos del planeamiento estratégico a. Definición de la misión y visión en la I.E. b. Estrategias c. Objetivos d. Niveles de planeación a partir de objetivos	8	17.8	10	22.2	20	44.4	7	15.6
5. El Plan del Centro contienen las siguientes características que permiten tener una visión general a. Realismo b. Adaptación c. Viabilidad d. Complejidad	7	15.6	7	15.6	21	46.7	10	22.2
6. Las metas del Plan del Centro se definen a partir de objetivos	8	17.8	8	17.8	18	40.0	11	24.4
7. En el Plan del Centro se usan los criterios de amplitud y Complejidad para establecer metas	7	15.6	13	28.9	15	33.3	10	22.2
8. Se considera la función del Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro.	5	11.1	10	22.2	20	44.4	10	22.2
9. En los Procedimientos de ejecución de actividades se toman acuerdos y decisiones	10	22.2	8	17.8	17	37.8	10	22.2
10. Se realiza la evaluación de la ejecución del plan de la I.E	12	26.7	8	17.8	10	22.2	15	33.3

Fuente: Encuesta

**En la Tabla 01 se observa que del Personal docente y directivo encuestado, que opina del Diseño Organizacional de las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.**

1. 33.3% considera que casi siempre y 42.2% que siempre, el plan anual de la I.E tiene: metas, actividades y estrategias
2. 40.0 % que casi siempre y 35.6% que siempre, el plan anual de la I.E es funcional
3. 33.3% que casi siempre y 22.2% que siempre, consideran que el calendario de actividades es adecuado
4. 44.4% que casi siempre y 15.6% que siempre en la planificación de la I.E se consideran los elementos del planeamiento estratégico: a. Definición de la misión y visión en la I.E. b. Estrategias, c. Objetivos d. Niveles de planeación a partir de objetivos.
5. 46.7% que casi siempre y 22.2% que siempre el Plan del Centro contienen las siguientes características: a. Realismo b. Adaptación c. Viabilidad d. Complejidad que permiten tener una visión general.
6. 40.0% que casi siempre y 24.4% que siempre, las metas del Plan del Centro se definen a partir de objetivos
7. 33.3% que casi siempre y 22.2% que siempre, en el Plan del Centro se usan los criterios de amplitud y Complejidad para establecer metas
8. 44.4% que casi siempre y 22.2% que siempre se considera la función del Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro.
9. 37.8% que casi siempre y 22.2% que siempre, en los Procedimientos de ejecución de actividades se toman acuerdos y decisiones
10. 22.2% que casi siempre y 33.3% que siempre, se realiza la evaluación de la ejecución del plan de la I.E

Gráfico 01

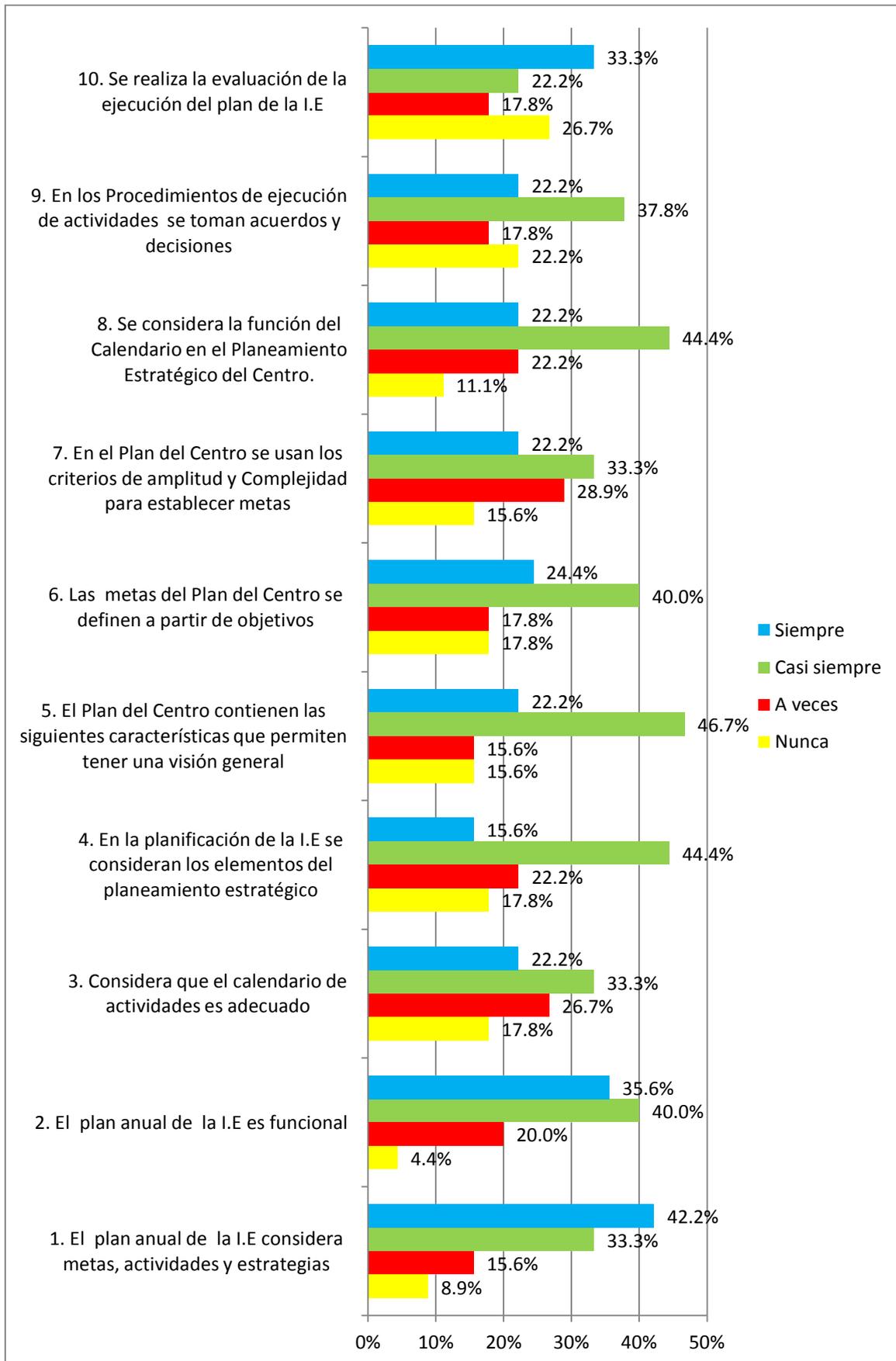


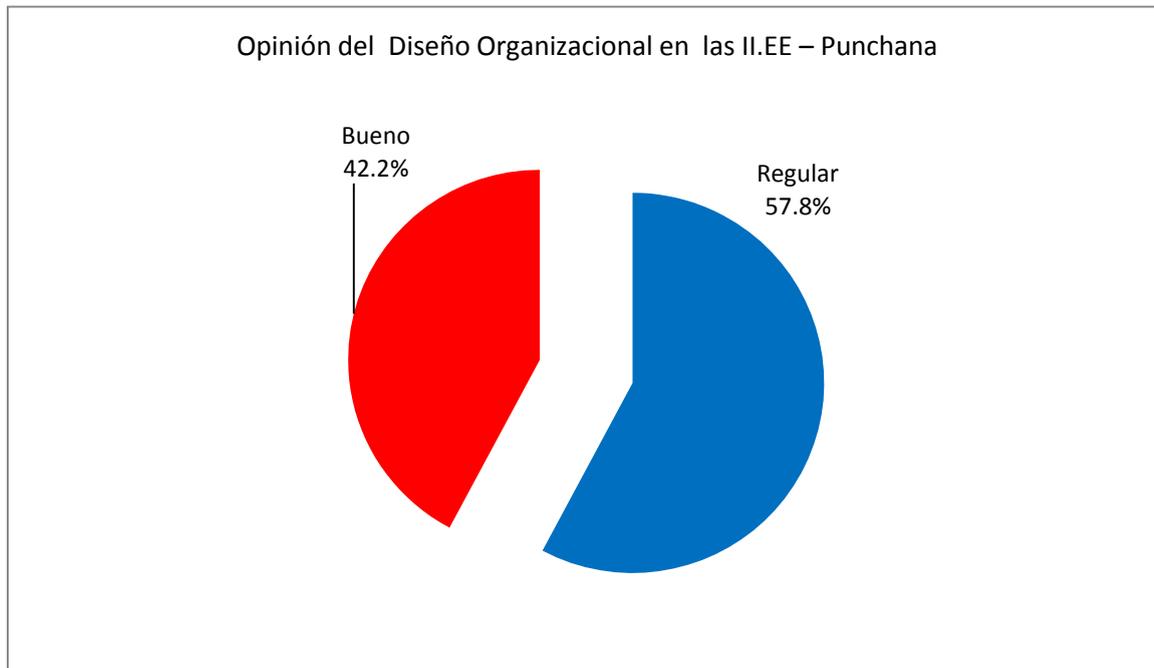
Tabla 02  
 INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIA SECUNDARIA DEL DISTRITO DE PUNCHANA Personal docente y directivo según opinión del Diseño Organizacional de las II.EE – Iquitos. 2015

Diseño Organizacional de las Instituciones Educativas	Frecuencia f <sub>i</sub>	Porcentaje %
Regular	26	57.8
Bueno	19	42.2
Total	45	100.0

Fuente: Matriz de datos

En la Tabla 02 se observa que del Personal docente y directivo encuestado, 57,8% opina que el Diseño Organizacional de las Instituciones Educativas de primaria secundaria de la ciudad de Iquitos es regular y 42,2% opina que es bueno.

Gráfica 02



Fuente: Tabla 02

**Verificar la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014**

Tabla 03

INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIA SECUNDARIA DEL DISTRITO DE PUNCHANA  
Personal Directivo y docente según opinión de la planificación en la I.E. Iquitos.2015

PLANIFICACIÓN	Nunca(1)		A veces (2)		Casi siempre (3)		Siempre (4)	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. Los representantes de cada área y departamento revisan la misión y visión de la I.E en reuniones en conjunto.	10	22.2	8	17.8	15	33.3	12	26.7
2. Los miembros del área pedagógica y organizacional, analizan el ambiente externo e interno en base a los reportes de las áreas pedagógica y organizacional, para obtener así una visión de conjunto de lo que requiere la I.E.	8	17.8	10	22.2	12	26.7	15	33.3
En el establecimiento/revisión de objetivos que involucran las áreas pedagógica y organizacional: Los miembros directivos de las respectivas áreas trabajan en conjunto para:								
3. Definir o revisar de objetivos de la I.E	6	13.3	9	20.0	15	33.3	15	33.3
4. Establecer y/o revisar las metas para la realización de dichos objetivos.	7	15.6	10	22.2	15	33.3	13	28.9
5. Distribuir las responsabilidades de la realización de las metas entre los miembros de I.E	10	22.2	9	20.0	16	35.6	10	22.2
6. Establecer las fechas de inicio y de finalización de cada meta.	9	20.0	10	22.2	14	31.1	12	26.7
7. Establecer por áreas y departamentos las actividades a realizar para el cumplimiento de cada meta.- c/u, en reuniones particulares, selecciona las metas y define otras en menor número- que pueden ayudar al cumplimiento de objetivos del plan. Las áreas y departamentos desarrollan planes tácticos para el año	9	20.0	12	26.7	15	33.3	9	20.0
8. Coordinar las actividades entre áreas y departamentos.	10	22.2	8	17.8	17	37.8	10	22.2
9. Confrontar las fechas y posibilidades de hacer actividades en conjunto.	5	11.1	9	20.0	20	44.4	11	24.4
10. Distribuir las actividades en el calendario, para no correr el riesgo de concentrar actividades en determinados periodos del año escolar	12	26.7	6	13.3	20	44.4	7	15.6
En la evaluación del cumplimiento de metas del plan planteado para el año en vigencia por parte de los miembros representantes del área pedagógica y organizativa del Centro.								
11. Se realiza la revisión periódica por parte de las áreas y departamentos de las actividades planteadas en los respectivos planes tácticos.	9	20.0	9	20.0	18	40.0	9	20.0
12. Se elabora reportes de cumplimiento de los planes por cada área y departamento.	10	22.2	8	17.8	15	33.3	12	26.7

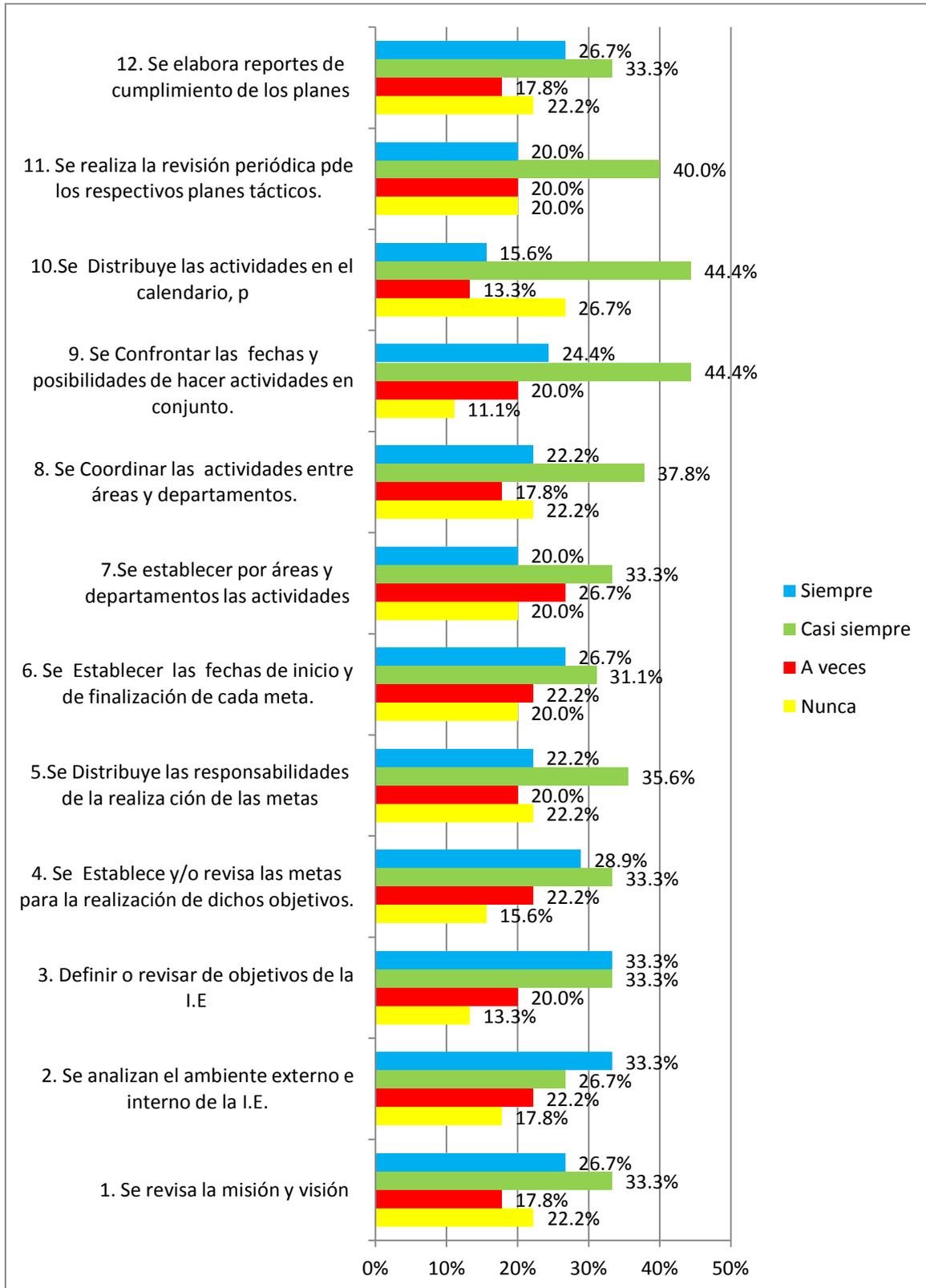
En la Tabla 03 se observa que del Personal docente y directivo encuestado, que opina de la planificación de las I.E de Primaria- Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

1. 33.3% considera que casi siempre y 26.7% que siempre, los representantes de cada área y departamento revisan la misión y visión de la I.E en reuniones en conjunto
2. 26.7% que casi siempre y 33.3% que siempre, los miembros del área pedagógica y organizacional, analizan el ambiente externo e interno en base a los reportes de las áreas pedagógica y organizacional, para obtener así una visión de conjunto de lo que requiere la I.E. En el establecimiento/revisión de objetivos que involucran las áreas pedagógica y organizacional: Los miembros directivos de las respectivas áreas trabajan en conjunto para:
3. 33.3% que casi siempre y 33.3% que siempre, definen o revisan los objetivos de la I.E
4. 33.3% que casi siempre y 28.9% que siempre, establecen y/o revisan las metas para la realización de dichos objetivos.
5. 35.6% que casi siempre y 22.2% que siempre, se distribuyen las responsabilidades de la realización de las metas entre los miembros de I.E
6. 31.1% que casi siempre y 26.7% que siempre, se establecen las fechas de inicio y de finalización de cada meta.
7. 33.3% que casi siempre y 20.0% que siempre, se establecen por áreas y departamentos las actividades a realizar para el cumplimiento de cada meta.- c/u, en reuniones particulares, selecciona las metas y define otras en menor número- que pueden ayudar al cumplimiento de objetivos del plan. Las áreas y departamentos desarrollan planes tácticos para el año
8. 37.8% que casi siempre y 22.2% que siempre, coordinan las actividades entre áreas y departamentos.
9. 44.4% que casi siempre y 24.4% que siempre, se confrontan las fechas y posibilidades de hacer actividades en conjunto.
10. 44.4% que casi siempre y 15.6% que siempre, se distribuyen las actividades en el calendario, para no correr el riesgo de concentrar actividades en determinados periodos del año escolar.

En la evaluación del cumplimiento de metas del plan planteado para el año en vigencia por parte de los miembros representantes del área pedagógica y organizativa del Centro.

11. 40.0% que casi siempre y 20.0% que siempre, se realiza la revisión periódica por parte de las áreas y departamentos de las actividades planteadas en los respectivos planes tácticos.
12. 33.3% que casi siempre y 26.7% que siempre, se elabora reportes de cumplimiento de los planes por cada área y departamento.

Gráfico 03



Fuente: Tabla 03

Tabla 04  
 INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIA SECUNDARIA DEL DISTRITO DE PUNCHANA  
 Personal docente y directivo según opinión de la organización - Iquitos. 2015

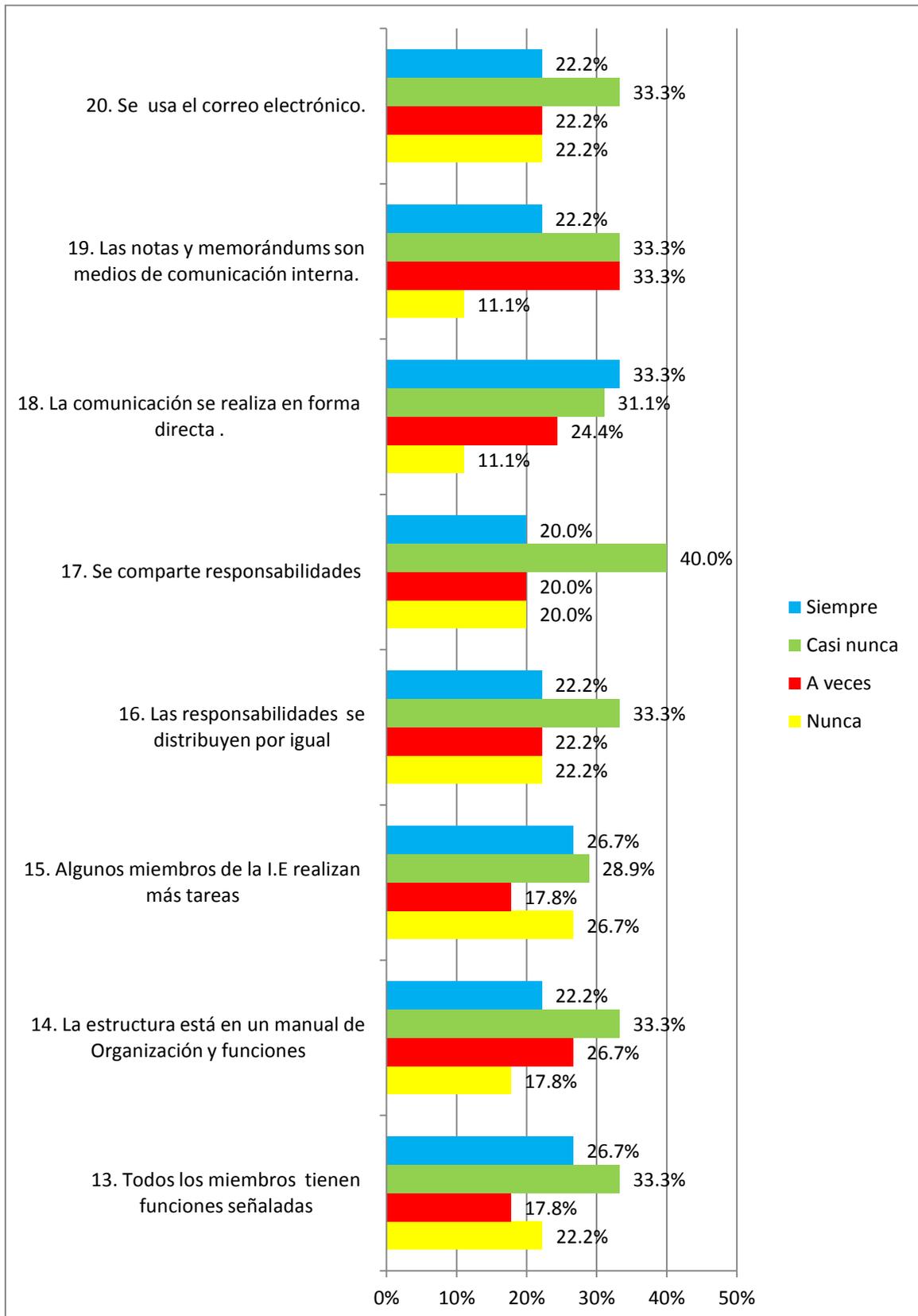
ORGANIZACIÓN	Nunca (1)		A veces (2)		Casi siempre (3)		Siempre (4)	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
13. Todos los miembros de la I.E tienen funciones señaladas para su cumplimiento.	10	22.2	8	17.8	15	33.3	12	26.7
14. La estructura de la organización Centro Educativo está plasmada en un manual de Organización y funciones	8	17.8	12	26.7	15	33.3	10	22.2
15. Algunos miembros de la I.E realizan más tareas de las que considera el puesto al que pertenecen.	12	26.7	8	17.8	13	28.9	12	26.7
16. Las responsabilidades en actividades se distribuyen entre el personal sin producir una concentración de responsabilidades entre determinadas personas.	10	22.2	10	22.2	15	33.3	10	22.2
17. Se comparte responsabilidades determinando áreas de autonomía, para no dificultar el ejercicio de las funciones correspondientes.	9	20.0	9	20.0	18	40.0	9	20.0
18. La comunicación se realiza en forma directa a través de reuniones y llamadas telefónicas.	5	11.1	11	24.4	14	31.1	15	33.3
19. Las notas y memorándums forman parte de los medios de comunicación interna.	5	11.1	15	33.3	15	33.3	10	22.2
20. Se usa el correo electrónico.	10	22.2	10	22.2	15	33.3	10	22.2

Fuente: Encuesta

En la Tabla 04 se observa que del Personal docente y directivo encuestado, que opina de la organización de las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

- 13.** 33.3% considera que casi siempre y 26.7% que siempre, todos los miembros de la I.E tienen funciones señaladas para su cumplimiento.
- 14.** 33.3% que casi siempre y 22.2% que siempre, la estructura de la organización Centro Educativo está plasmada en un manual de Organización y funciones
- 15.** 28.9% que casi siempre y 26.7% que siempre, algunos miembros de la I.E realizan más tareas de las que considera el puesto al que pertenecen.
- 16.** 33.3% que casi siempre y 22.2% que siempre, las responsabilidades en actividades se distribuyen entre el personal sin producir una concentración de responsabilidades entre determinadas personas.
- 17.** 40.0% que casi siempre y 20.0% que siempre, se comparte responsabilidades determinando áreas de autonomía, para no dificultar el ejercicio de las funciones correspondientes.
- 18.** 31.1% que casi siempre y 33.3% que siempre, la comunicación se realiza en forma directa a través de reuniones y llamadas telefónicas
- 19.** 33.3% que casi siempre y 22.2% que siempre, las notas y memorándums forman parte de los medios de comunicación interna.
- 20.** 33.3% que casi siempre y 22.2% que siempre, se usa el correo electrónico.

**Gráfico 04**



Fuente: Tabla 04

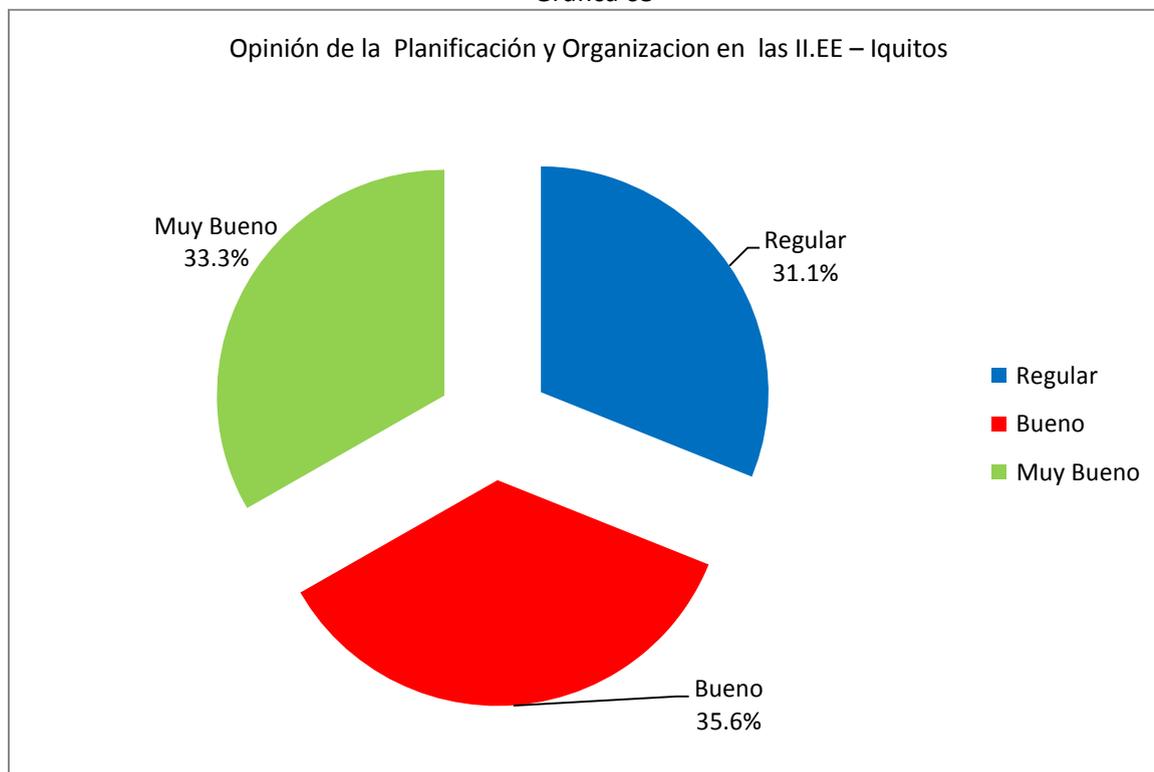
Tabla 05  
 INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIA SECUNDARIA DEL DISTRITO DE PUNCHANA Personal docente y directivo según opinión de la Planificación y organización – Iquitos. 2015

Planificación y organización en las Instituciones Educativas	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Regular	14	31.1
Bueno	16	35.6
Muy Bueno	15	33.3
Total	45	100.0

Fuente: Matriz de datos

Del Personal docente y directivo encuestado, 31,1% opina que la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de primaria secundaria de la ciudad de Iquitos es regular, 35.6% opina que es buena y 33,3% opina que es muy buena. Tabla 05.

Gráfica 05



Fuente: Tabla 05

### 3.2 ANÁLISIS INFERENCIAL

**Establecer la relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014**

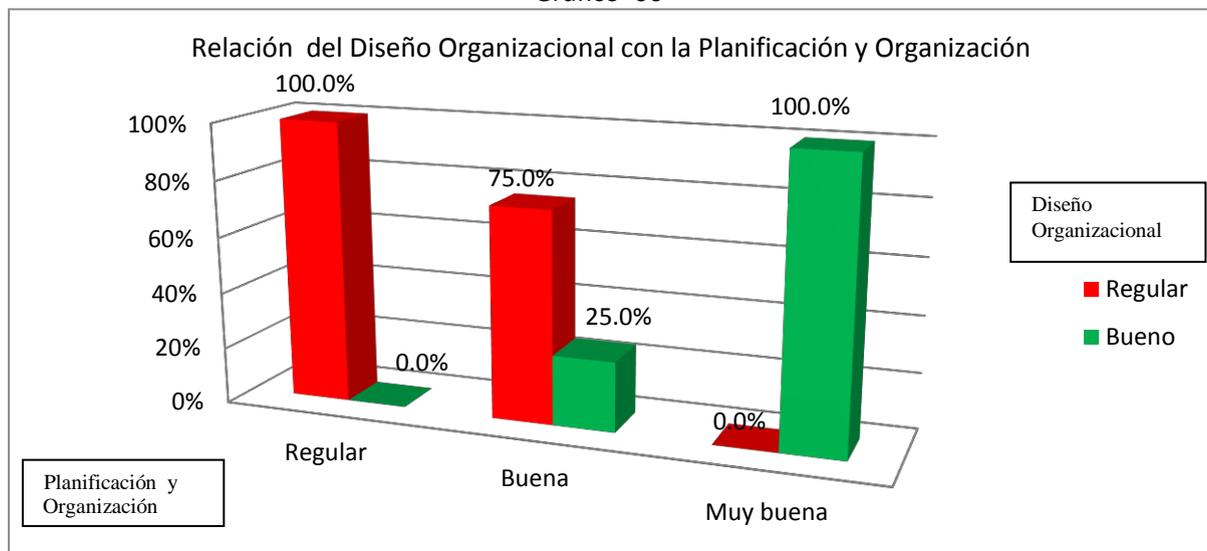
Tabla 06  
 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, SEGÚN DISEÑO ORGANIZACIONAL EN I.E DE PRIMARIA SECUNDARIA DEL DISTRITO DE PUNCHANA. IQUITOS. 2015

Planificación y Organización	Diseño Organizacional				Total	
	Regular		Bueno			
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Regular	14	100	0	0.0	14	100.0
Buena	12	75	4	25	16	100.0
Muy Buena	0	0.0	15	100.0	15	100.0
Total	26	57.8	19	42.2	45	100.0

Fuente: Encuesta  $\chi^2 = 32,702$   $\chi^2_{tsb} = 5.99$   $gl = 2$ ,  $p = 0.000$

En la Tabla 06 se observa que del 100% de encuestados que opina como regularla planificación y organización de las instituciones educativas, todas considera el diseño organizacional como regular. Del 100% de encuestados que opina como buena la planificación y organización de las instituciones educativas, 75% considera el diseño organizacional como y 25% como bueno; y del 100% de encuestados que opina como muy buena la planificación y organización de las instituciones educativas, todas consideran el diseño organizacional como bueno.

Gráfico 06



Fuente: Tabla 06

## HIPOTESIS.

“Existe relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

Instrucciones: [Completar el ritual de la significancia estadística](#)

### 1. Planteamiento de hipótesis

H<sub>0</sub>: No existe relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

H<sub>1</sub>: Existe relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

### 2. Nivel de significancia (Colocar en porcentaje y decimales)

Alfa = 0.05 = 5%

### 3. Estadístico de la prueba

- ( ) Coeficiente de correlación de Pearson
- ( ) Estadístico exacto de Fisher
- ( ) Corrección por continuidad de Yates
- ( X ) Chi cuadrado de Independencia

### 4. Estimación del estadístico y del p-valor (Colocar en porcentaje y decimales)

Calculado en MINITAB

$\chi^2_c = 32,702$        $\chi^2_{tsb} = 5.99$        $gl = 2, p = 0.000$        $r = 0,995^{**}$

### 5. Toma de decisiones

Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub> y acepta H<sub>1</sub>

( ) H<sub>0</sub>: (X) H<sub>1</sub>:

#### Interpretación:

(X) H<sub>1</sub>: Existe relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

.Luego:

Los diseños organizacionales se relacionan con la planificación y organización de las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

#### IV. DISCUSIÓN

Es importante destacar que éste trabajo de investigación pretendió describir la relación del Diseño organizacional con la Planificación y Organización de la II.EE primarias secundarias, en el grupo de encuestados, comparando los resultados hallados con los valores encontrados en otros trabajos semejantes realizados en diferentes países. Es relevante mencionar que con esta investigación pretendemos que el director y docentes tomen conciencia en su labor y al decidir el diseño organizacional, buenas decisiones al planificar y organizar las metas y actividades que realicen para el bien de la Institución Educativa, mediante estrategias nuevas y seguras.

En el análisis inferencial al emplear la prueba estadística no paramétrica Chi Cuadrado ( $X^2$ ) se encontró que  $X^2_c = 32,702$  mayor que  $X^2_{tab} = 5.99$ ,  $gl = 2$ , y  $p < 0.05$  aceptando con 95% de confianza la hipótesis de investigación: : Existe relación significativa del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana, periodo 2014, resultado que se refuerza cuando INCIARTE A. y REYES M (2006); en la investigación “Gestión Académica Administrativa en la Educación Básica”, llegan a la conclusión de que la gestión académica administrativa apuntan a mejorar y elevar la calidad del nivel de educación básica desde un proceso interactivo de discusión, reflexiones y propuestas donde se involucren los distintos actores sociales para orientar un proceso educativo más inclusivo, enriquecedor y eficaz, que ofrezca múltiples oportunidades a los miembros de la comunidad educativa para la participación en la toma de decisiones y la acción, para responder de manera adecuada a los requerimientos de la población en el contexto social venezolano, o cuando Los hallazgos generados en la investigación señalan, que existen diferencias en la estructura académica y administrativa en las escuelas básicas, al observar instituciones educativas con alto y mediano desempeño en zonas urbanas, señalando que es necesario subsanar las carencias y dificultades que presentan para que sus procesos académicos y administrativos sean atendidos y mejorados con mayores niveles de eficacia y eficiencia en beneficio de la población estudiantil.

Refuerza también lo mencionado por PABLO ALBUQUERQUE FERNÁNDEZ (2013), en la investigación “La Planificación Educativa en el Perú”, su importancia y enfoques macro y micro; con especial referencia los esfuerzos efectuados en el país. Desde el enfoque macro, de la planificación educativa en nuestro país, menciona que dos procesos han marcado la gestión educacional en nuestro país en este siglo: la descentralización-municipalización de la educación y los grandes acuerdos nacionales que involucran al proceso educacional hacia el 2021.

## V. CONCLUSIONES

A través de esta investigación se presenta información relevante sobre el diseño organizacional que contribuye en la planificación y organización de las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014., a partir de ella se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

### **Con respecto al Objetivo General:**

La investigación ha permitido determinar la relación del diseño organizacional con la planificación y organización de las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014., relación que al ser calculada con el coeficiente de Pearson resultó positiva muy fuerte,  $r = 0,99$ , que indica que a mejor diseño organizacional en la Institución Educativa se corresponde con una mejor planificación y organización.

### **Con respecto a los objetivos específicos:**

Se logró identificar el Diseño Organizacional, como una estrategia utilizada en las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como regular por el 57,8%, y como buena por el 42,2% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 02.

Se logró verificar la Planificación y organización en las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como buena por el 35.6%, y como muy buena por el 33,3% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 05

Se logró establecer la relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, al observar en la Tabla 06, que del 100% de encuestados que opina como buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, 75% considera el diseño organizacional como regular y 25% como bueno; y del 100% de encuestados que opina como muy buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, todas consideran el diseño organizacional como bueno.

### **Con respecto a la hipótesis:**

La hipótesis planteada resultó cierta. El trabajo de investigación muestra en la Tabla 06, a un 95% de confianza, utilizando la prueba no paramétrica Chi cuadrado, la existencia de evidencia empírica que establece la forma como el diseño organizacional contribuyen en los procesos de planificación y organización de las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

## VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los hallazgos del presente estudio, hacemos las siguientes recomendaciones, que van dirigidos en especial consideración a los miembros directivos, docentes y estudiantes que forman parte de la comunidad educativa.

- A los directivos y docentes se les recomienda elaborar un diseño organizacional en consenso, para poder concretar los objetivos propuestos.
- Se sugiere a los Directivos y docentes participar activamente en la elaboración y ejecución del plan anual de trabajo, reglamento interno, manual de organización de funciones, para que cada miembro de la comunidad educativa sepa claramente que debe hacer y cuando hacer de manera organizada.
- Se recomienda a los directivos y docentes, aplicar los lineamientos estratégicos para la planificación y organización educativa con miras a fortalecer la calidad del servicio educativo que prestan las Instituciones educandos.
- Para que el diseño organizacional sea efectivo y herramienta facilitadora de la buena planificación y organización en la administración debe aplicarse en forma independiente, objetiva y oportuna.
- Promover una planificación y organización educativa, cuyas características sean representativas de los principios filosóficos que deben dirigir las acciones y los procesos en las instituciones de educación, rescatando el énfasis en la condición humana, la racionalidad de los procesos y el control social para alcanzar mayores logros institucionales que den respuesta a los cambios y transformaciones actuales.
- En la planificación y organización es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO, O (1990): Administración de la Educación. Super gráfica. Lima. Perú.
- ALMEIDA, M. (2000): Manual de Planeamiento estratégico: desenvolvimiento de un plano estratégico como a utilização de planilhas Excel. Atlas. São Paulo.
- ANTUNEZ, S (1993): Claves para la Organización de Centros Escolares, Editorial Horsori, Barcelona.
- ANTUNEZ, S (1996): La organización Escolar: práctica y fundamentos, Graó, Barcelona.
- BARDISA, T (1997): Teoría y práctica del micro política en las organizaciones escolares. Revista Iberoamericana de Educación. N° 15, Micro política en la escuela. En Biblioteca Digital de la OEI. Disponible: [http:// www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm)
- BOLIVAR, A. (1996): Cultura escolar y cambio curricular, Bordon, 48., 169-172. España.
- BRAVO DIAZ, H (1993): Administración Educacional, Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. Chile.
- CANARIO, R. (1998): Gestão da Escola: Como elaborar o plano de formação. Coleção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa. Biblioteca Digital. Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge03/index.htm>
- CISCAR, C (1988): Organización Escolar y Acción Directiva, Narcea, Madrid.
- COHEN, L (2002): Métodos de Investigación Educativa, Edt. La Muralla
- DAVILA, C (1992): Teorías Organizacionales y Administración, McGraw Hill. de Calidad Universitaria como base para su evaluación en Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol 3. Número 1-2  
Disponible: [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm)
- ESCUDERO, T (1997): Enfoques Modélicos y Estrategias en la evaluación de Centros Educativos. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol.3 Número 1. Universidad Complutense. Madrid.  
Disponible: [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm)
- ESTEVAO, C. (1998): Gestão Estratégica nas escolas. Coleção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa.  
Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge09/index.htm>
- FARRO, F (2001): Planeamiento Estratégico para instituciones educativas de calidad. 1era edición. Udegraf. Perú

- FERNÁNDEZ Díaz, M<sup>a</sup> y González Galán, A. (1997) Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar, Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa.Vol.3 Número 1-3. Universidad Complutense. Madrid.  
Disponible: [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_0.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_0.htm)
- FERRERES P, V (1995). La preparación del profesor para el cambio en la institución educativa. PPU, Barcelona
- GANDIN, D. (2000): Planejamento como Prática educativa. 11ma edición. Ediciones Loyola, Sao Paulo. Brasil.
- GARCIA HOZ, V (1986): Organización y Gobierno de Centros Educativos, Rialp-Madrid.
- GARCIA, F (1997): Organización escolar y gestión de Centros Educativos, Málaga, Eds. Aljibe.
- GATHER, M (2001): Inovar no interior da Escola, Trad.Jeni Wolff., Artmed Editora. Porto Alegre. Brasil.
- GOMEZ, G (1996): Curso de organización escolar y general, Editorial Escuela Española, Madrid. dimensión organizativa de la escuela, en Comunidad Educativa N° 215. Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. Madrid. España.
- H. DE MATIERI, L. (1997) : Administración Escolar: Planeamiento Institucional, El Ateneo, Buenos Aires
- HERRERA, R. (1988): Evaluación de Centros Educativos, Centro de Perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. Chile.
- JARES, X, (1994): El lugar de lo organizativo en la educación institucional en Comunidad Educativa No 215. Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. Madrid. España.
- JARES, X (1997): El lugar del conflicto en la organización escolar, Revista Iberoamericana de Educación, No.15 Micro política en la escuela. Biblioteca Digital de la OEI.  
Disponible: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- KAST, F. y ROSENZWEIG, J (1994): Administración en las Organizaciones, McGraw Hill.
- LIMA, L. (2001): A escola como organização educativa. Uma abordagem sociológica. Cortez Editora. São Paulo.
- LOPEZ, J. (2000): Evaluación Institucional y Calidad. Experiencia en Educación Básica de la Universidad Anahuac. XII Congreso Nacional y Iberoamericano de Pedagogía. Madrid. En Red Iberoamericana de Investigación sobre eficacia escolar y mejora en la escuela.  
Disponible: <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/lopez/lopex.pdf>

- LUCK, H, (1999): A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. EN Revista Nova Escola. Novembro 2000. Brasil
- MEDINA R, A (1995): Evaluación de "Programas Educativos, Centros y profesores. Universitas. Madrid
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2002): Normas para la Gestión y Desarrollo de actividades en centros y programas educativos, Perú.
- MINTZBERG, H. (1994): Diseño de Organizaciones Eficientes, El Ateneo, Buenos Aires.
- MINTZBERG, H y QUINN, JB (1997): El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Edición Breve - Primera edición, Prentice Hall, México.
- MORRISEY, G. (1996): Planeación Táctica: Produciendo resultados en Corto plazo, Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- MURILLO, F y otros (1999): Dirección Escolar: Análisis e Investigación. CIDE, Madrid, Colección del CIDE N°136.  
Disponible: [http://www.mec.es/cide/investigacion/estudios/calidad/do\\_ccali2.htm](http://www.mec.es/cide/investigacion/estudios/calidad/do_ccali2.htm)
- OWENS, R. (1976): La escuela como organización, Ediciones Abierta/ Santillana. Madrid
- RAMALHO, P (2000): Os frutos da boa gestao. En Revista Nova Escola. No 137. Novembro. 2000. Brasil
- SALLENAVE, J (1995): Gerencia y planeación estratégica. Editorial.Norma. Colombia.
- SCHMELKES. S (1996): La evaluación de los Centros Escolares. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación Cooperación Iberoamericana. Instituto Nacional de Calidad y Evaluación, Madrid.  
Disponible: <http://www.ince.mec.es/cumbre/d1-03.htm>
- SIMONS, H (1999): Evaluacion democrática de instituciones escolares: La política y el proceso de evaluación. Ediciones Morata. Madrid.
- TACHIZAWA, T y ANDRADE, B (2001): Gestão de instituições de ensino. 2da edición, Editora FGV, Brasil
- THOMPSON, A y STRICKLAND, A.J. (1995): Dirección y administración Estratégicas. Addison Wesley Iberoamericana. IRWIN. España
- TIANA, A. (1996): Tratamiento y usos de la información en Evaluación. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación- Organización de Estados Iberoamericanos. Documentos –5.España.  
Disponible: <http://www.oei.org.ar/noticias/tratamiento.pdf>

- URIARTE, K y otros (1994): Gestión Educativa, Tomo Tres. Universidad Deusto–Bilbao, Editorial Bruño, Madrid
- VARELA DE FREITAS, C. (1997) : Gestão e avaliação de projetos nas escolas. Coleção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa. Biblioteca Digital en Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge07/index.htm>
- WEISS, C. (1975): Investigación Evaluativa, Editorial Trillas.
- YIN, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Second Edition. Sage Publications. EEUU.

**ANEXOS**

**Anexo 01 Artículo científico**

---

---

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_.com, Docente del  
\_\_\_\_\_.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación del diseño organizacional con la planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014. El estudio fue de tipo No experimental, con un diseño descriptivo correlacional transversal, la muestra estuvo conformada por 45 directivos y docentes. La técnica que se empleó para la recolección de los datos fue la Encuesta, el instrumento fue el cuestionario y para el análisis de los datos se empleó tablas de porcentaje y promedios, gráficos estadísticos y la prueba de hipótesis de Chi cuadrado. Los resultados más relevantes fueron:

Se logró identificar el Diseño Organizacional, como una estrategia utilizada en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como regular por el 57,8%, y como buena por el 42,2% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 02.

Se logró verificar la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como buena por el 35.6%, y como muy buena por el 33,3% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 05

Se logró establecer la relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, al observar en la Tabla 06, que del 100% de encuestados que opina como buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, 75% considera el diseño organizacional como regular y 25% como bueno; y del 100% de encuestados que opina como muy buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, todas consideran el diseño organizacional como bueno.

Los resultados obtenidos se interpretó por medio de cuadros y gráficos estadísticos y aplicando la prueba de Chi cuadrado, se obtuvo:  $X^2_c = 32,702$  y  $X^2_{tsb} = 5.99$ . Con un nivel de confianza de 95%, y teniendo que  $X^2_c = 32,702 > X^2_{tsb} = 5.99$ , se aceptó la hipótesis de investigación: "Existe relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_.com, Docente del  
\_\_\_\_\_.

## ABSTRACT

The present study was to determine the relationship of organizational design with the planning and organization in educational institutions Secondary Primary Punchana District. Period 2014. The study was not experimental type, with a transverse descriptive correlational design, the sample consisted of 45 officers and teachers. The technique used for data collection was the survey, the instrument was the questionnaire and the analysis of data tables and percentage averages, statistical graphics and hypothesis testing was used chi-square. The most significant results were:

It was possible to identify organizational design as a strategy used in educational institutions Secondary Primary Punchana District. 2014 period, considered as fair by 57.8% and as good by 42.2% of respondents, as shown in Table 02.

It was possible to verify the planning and organization of educational institutions Secondary Primary Punchana District. 2014 period, considered good by 35.6% and as very good by 33.3% of respondents, as shown in Table 05

It was possible to establish the relationship with the Planning Organizational Design and organization of Secondary Educational Institutions Elementary District Punchana. 2014 period, to be seen in Table 06, 100% of respondents who think as good planning and organization of educational institutions, 75% believe the organizational design as fair and 25% as good; and 100% of respondents who think as good planning and organization of educational institutions, all organizational design considered as good.

The results are interpreted by means of statistical tables and charts and applying the Chi-square test was obtained:  $X^2_c = 32.702$  and  $X^2_{tsb} = 5.99$ , with a reliability of 95%, so  $X^2_c = 32.702 > X^2_{tsb} = 5.99$ , and the research hypothesis is accepted: "There relationship Organizational Design planning and organization of Educational Institutions Secondary Primary Punchana District. 2014 period.

**Keywords:** \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace un tiempo, se ha reconocido que los cambios en Educación se tienen que hacer desde las instituciones educativas, Investigadores en educación como Gather (2001) han llegado a afirmar que la escuela es el núcleo estratégico para el cambio planificado.

Así la institución educativa ha adquirido cada vez mayor importancia como objeto de estudio, en tanto organización educativa compleja y multifacética, Lima (2001: 96). En torno a ella se han realizado diversos estudios, unos buscando conocer a profundidad los componentes que lo conforman, o los que influyen en su manera de actuar o en su desempeño, en tanto que otros estudios han dirigido su atención en el análisis de la integración y articulación de elementos macro estructurales con acciones organizacionales y educativas concretas en los centros.

El presente trabajo de investigación se focaliza en el estudio de cinco Instituciones Educativas como organizaciones. Entendiendo la Institución Educativa como un todo, donde los aspectos pedagógicos, técnicos y los organizativos son partes que componen ese todo y las características de unos condicionan el desarrollo de los otros. Así lo afirma Santos Guerra (Jares, 1989:7) al decir que: “los mejores diseños/proyectos curriculares, si están descontextualizados, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar, si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en la organización, se verán condenados al fracaso”. Estas ideas son retomadas por Jares (1994), al mencionar que la renovación cualitativa de los procesos de enseñanza-aprendizaje tiene que llevar necesariamente la renovación de las estructuras organizativas.

Diversos son los enfoques que se han desarrollado para comprender mejor la institución educativa, algunos de los principales se destacan en esta investigación. Así, desde un enfoque sistémico, la institución educativa está constituida por una serie de sistemas. Diferentes autores hacen a su vez una variedad de clasificaciones refiriéndose al tema. En todos ellos, encontramos uno o varios subsistemas referidos a la organización. En esta investigación se va más allá de un determinado enfoque. Así, sin llegar a reducir este trabajo a un enfoque sistémico, se trata de recoger algunos de sus planteamientos más importantes especialmente aquellos que permiten entender la influencia y la interacción entre los diversos sistemas y subsistemas, cómo los cambios en uno afectan la actividad de los demás. Así también, se recogen de otros teóricos, la influencia de la cultura, creencias y valores en las instituciones educativas.

Las instituciones educativas que estudiamos en esta investigación se entienden conformadas por subsistemas o aspectos de carácter diferente con sus propias metas, características y procesos. Uno de ellos y el primero es el referido a lo pedagógico. El área pedagógica, que en el enfoque sistémico sería denominado subsistema pedagógico, involucra el

proyecto curricular, las estrategias de trabajo, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Este se entrelaza con el aspecto de infraestructura y equipamiento o también llamado sistema de recursos.

Por último, el aspecto organizacional, que en términos sistémicos es llamado subsistema organizacional, tiene el propósito de vincular la institución educativa con su medio, además que se involucra con todas las demás áreas o subsistemas. Aquí incluimos la estructura organizacional que en él se dan los procesos de planeación y organización.

Quizás es posible señalar otros aspectos más específicos dentro de la institución educativa, como lo presentan diferentes autores que consideran a la institución educativa no solamente como un sistema. Sin embargo, para efectos de este trabajo hemos tratado de conciliar varias posiciones.

En este marco, la investigación plantea el estudio de lo organizacional sin olvidar su relación con lo pedagógico. No hacer esta relación significaría plantear una propuesta irreal, o solamente parcial para una institución educativa.

Las posibilidades de información disponible y la intención de centrar el tema, han determinado el estudio de dos de los varios procesos que se dan en la organización de la institución educativa – la planificación y la organización.

Cuando estudiamos el aspecto organizacional de la institución educativa encontramos que los diversos autores sobre organización, usan términos como “modelo organizacional”, “diseño”, a veces indistintamente, pareciera que no existe un rigor conceptual en torno a ello. Para fines del trabajo se conceptualiza el término “Modelo Organizacional” como elemento singular fruto de la realidad y la concepción teórica. Lima (2001: 96) sostiene que “la noción de modelo subyace a una gran parte del discurso organizacional, asociado a designaciones como paradigmas, perspectivas, imágenes y metáforas, configuraciones y otros similares”. Hablar de modelos es referirse a lo teórico, no necesariamente a la acción organizacional concreta.

Si entendemos que el Diseño Organizacional involucra la selección de la combinación de la estructura organizacional y los sistemas de control, este concepto estaría más referido a una acción organizacional concreta. Por lo que usaremos el término “Diseño Organizacional” para explicar la realidad dada de la institución educativa estudiada en esta investigación. El uso del término Diseño refleja lo que efectivamente se da en el centro.

La realización de un estudio descriptivo del diseño organizacional de una institución educativa **es importante**, en tanto que en esta investigación se ha explorado en áreas que comúnmente en investigaciones sobre el tema no se han podido estudiar a un nivel mayor de profundidad. El mayor conocimiento del mismo puede hacer posible su mejora. Esto se puede

comprobar en las pocas referencias encontradas en el país a nivel de posgrado sobre estudios de diseño organizacional en Centros Educativos.

## **METODOLOGÍA**

La metodología que se empleó en el presente estudio fue no experimental de tipo descriptiva, correlacional, transversal, porque no pretende manipular las variables en estudio, tan solo obtener la información tal como se presenta en la realidad.

### **Población**

La población del presente estudio estuvo conformada por personal directivo y docentes de cinco I.E: Primaria Secundaria de la Ciudad de Iquitos, con un total de 45 personas.

### **Muestra**

La muestra está conformada por el total de la población

### **Técnica**

Las técnicas que se emplearon para recolección de datos fueron la Encuesta y la observación

### **Instrumento**

El instrumento de recolección de datos fue el Cuestionario de Preguntas y la Ficha de Observación

## RESULTADOS

Al analizar los lineamientos de planificación adoptados en el **diseño organizacional** para la elaboración de los Planes Anuales de las Instituciones Educativas de Primaria secundaria de la Ciudad de Iquitos. Periodo 2014. En la Tabla 02 se observa que del Personal docente y directivo encuestado, 57,8% opina que el Diseño Organizacional de las Instituciones Educativas de primaria secundaria de la ciudad de Iquitos es regular y 42,2% opina que es bueno.

Al Identificar las directrices de planificación y organización seguidas en las diferentes actividades realizadas durante el año escolar por las Instituciones Educativas de Primaria secundaria de la Ciudad de Iquitos. Periodo 2014. En la Tabla 05 se observa que del Personal docente y directivo encuestado, 31,1% opina que la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de primaria secundaria de la ciudad de Iquitos es regular, 35.6% opina que es buena y 33,3% opina que es muy buena.

Al analizar la relación existente entre los lineamientos de planificación adoptados para la elaboración de los Planes Anuales y las directrices de planificación y organización seguidas en las diferentes actividades realizadas durante el año escolar por las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del distrito de Punchana Iquitos. Periodo 2014. En la Tabla 06 se observa que del 100% de encuestados que opina como regular la planificación y organización de las Instituciones Educativas, todas considera el diseño organizacional como regular. Del 100% de encuestados que opina como buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, 75% considera el diseño organizacional como regular y 25% como bueno; y del 100% de encuestados que opina como muy buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, todas consideran el diseño organizacional

Con 95% de confianza y utilizando la prueba no paramétrica chi cuadrado se comprobó que “Existe relación entre los lineamientos de planificación adoptados para la elaboración de los Planes Anuales y las directrices de planificación y organización seguidas en las diferentes actividades realizadas durante el año escolar por las Instituciones Educativas de Primaria secundaria del distrito de Punchana- Iquitos. Periodo 2014”

## DISCUSIÓN

Es importante destacar que éste trabajo de investigación pretendió describir la relación del Diseño organizacional con la Planificación y Organización de la II.EE primarias secundarias, en el grupo de encuestados, comparando los resultados hallados con los valores encontrados en otros trabajos semejantes realizados en diferentes países. Es relevante mencionar que con esta investigación pretendemos que el director y docentes tomen conciencia en su labor y al decidir el diseño organizacional, buenas decisiones al planificar y organizar las metas y actividades que realicen para el bien de la Institución Educativa, mediante estrategias nuevas y seguras.

En el análisis inferencial al emplear la prueba estadística no paramétrica Chi Cuadrado ( $X^2$ ) se encontró que  $X^2_c = 32,702$  mayor que  $X^2_{tab} = 5.99$ ,  $gl = 2$ , y  $p < 0.05$  aceptando con 95% de confianza la hipótesis de investigación: : Existe relación significativa del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana, periodo 2014, resultado que se refuerza cuando INCIARTE A. y REYES M (2006); en la investigación “Gestión Académica Administrativa en la Educación Básica”, llegan a la conclusión de que la gestión académica administrativa apuntan a mejorar y elevar la calidad del nivel de educación básica desde un proceso interactivo de discusión, reflexiones y propuestas donde se involucren los distintos actores sociales para orientar un proceso educativo más inclusivo, enriquecedor y eficaz, que ofrezca múltiples oportunidades a los miembros de la comunidad educativa para la participación en la toma de decisiones y la acción, para responder de manera adecuada a los requerimientos de la población en el contexto social venezolano, o cuando Los hallazgos generados en la investigación señalan, que existen diferencias en la estructura académica y administrativa en las escuelas básicas, al observar instituciones educativas con alto y mediano desempeño en zonas urbanas, señalando que es necesario subsanar las carencias y dificultades que presentan para que sus procesos académicos y administrativos sean atendidos y mejorados con mayores niveles de eficacia y eficiencia en beneficio de la población estudiantil.

Refuerza también lo mencionado por PABLO ALBUQUERQUE FERNÁNDEZ (2013), en la investigación “La Planificación Educativa en el Perú”, su importancia y enfoques macro y micro; con especial referencia los esfuerzos efectuados en el país. Desde el enfoque macro, de la planificación educativa en nuestro país, menciona que dos procesos han marcado la gestión educacional en nuestro país en este siglo: la descentralización-municipalización de la educación y los grandes acuerdos nacionales que involucran al proceso educacional hacia el 2021.

## CONCLUSIONES

A través de esta investigación se presenta información relevante sobre el diseño organizacional que contribuye en la planificación y organización de las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014., a partir de ella se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

### **Con respecto al Objetivo General:**

La investigación ha permitido determinar la relación del diseño organizacional con la planificación y organización de las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014., relación que al ser calculada con el coeficiente de Pearson resultó positiva muy fuerte,  $r = 0,99$ , que indica que a mejor diseño organizacional en la Institución Educativa se corresponde con una mejor planificación y organización.

### **Con respecto a los objetivos específicos:**

Se logró identificar el Diseño Organizacional, como una estrategia utilizada en las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como regular por el 57,8%, y como buena por el 42,2% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 02.

Se logró verificar la Planificación y organización en las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, considerada como buena por el 35.6%, y como muy buena por el 33,3% de los encuestados, según se muestra en la Tabla 05

Se logró establecer la relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014, al observar en la Tabla 06, que del 100% de encuestados que opina como buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, 75% considera el diseño organizacional como regular y 25% como bueno; y del 100% de encuestados que opina como muy buena la planificación y organización de las Instituciones Educativas, todas consideran el diseño organizacional como bueno.

### **Con respecto a la hipótesis:**

La hipótesis planteada resultó cierta. El trabajo de investigación muestra en la Tabla 06, a un 95% de confianza, utilizando la prueba no paramétrica Chi cuadrado, la existencia de evidencia empírica que establece la forma como el diseño organizacional contribuyen en los procesos de planificación y organización de las I:E de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.

## RECOMENDACIONES

- A los directivos y docentes se les recomienda elaborar un diseño organizacional en consenso, para poder concretar los objetivos propuestos.
- Se sugiere a los Directivos y docentes participar activamente en la elaboración y ejecución del plan anual de trabajo, reglamento interno, manual de organización de funciones , para que cada miembro de la comunidad educativa sepa claramente que debe hacer y cuando hacer de manera organizada.
- Se recomienda a los directivos y docentes, aplicar los lineamientos estratégicos para la planificación y organización educativa con miras a fortalecer la calidad del servicio educativo que prestan las Instituciones educandos.
- Para que el diseño organizacional sea efectivo y herramienta facilitadora de la buena planificación y organización en la administración debe aplicarse en forma independiente, objetiva y oportuna.
- Promover una planificación y organización educativa, cuyas características sean representativas de los principios filosóficos que deben dirigir las acciones y los procesos en las instituciones de educación, rescatando el énfasis en la condición humana, la racionalidad de los procesos y el control social para alcanzar mayores logros institucionales que den respuesta a los cambios y transformaciones actuales.
- En la planificación y organización es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVARADO, O (1990) : Administración de la Educación. Super gráfica. Lima. Perú.

- ALMEIDA, M. (2000): Manual de Planeamiento estratégico: desenvolvimiento de un plano estratégico como a utilização de planilhas Excel. Atlas. São Paulo.
- ANTUNEZ, S (1993) : Claves para la Organización de Centros Escolares, Editorial Horsori, Barcelona.
- ANTUNEZ, S (1996) : La organización Escolar : práctica y fundamentos, Graó, Barcelona.
- BARDISA, T (1997) : Teoría y práctica de la micro política en las organizaciones escolares. Revista Iberoamericana de Educación. N° 15, Micro política en la escuela. En Biblioteca Digital de la OEI. Disponible: [http:// www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm)
- BOLIVAR, A. (1996) : Cultura escolar y cambio curricular, Bordon, 48., 169-172. España.
- BRAVO DIAZ, H (1993) : Administración Educacional, Centro de perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. Chile.
- CANARIO, R. (1998) : Gestão da Escola: Como elaborar o plano de formação. Colecção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa. Biblioteca Digital. Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge03/index.htm>
- CISCAR, C (1988) : Organización Escolar y Acción Directiva, Narcea, Madrid.
- COHEN, L (2002) : Métodos de Investigación Educativa, Edt. La Muralla
- DAVILA, C (1992): Teorías Organizacionales y Administración, McGraw Hill. de Calidad Universitaria como base para su evaluación en Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol 3. Número 1-2  
Disponible: [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm)
- ESCUDERO, T (1997): Enfoques Modélicos y Estrategias en la evaluación de Centros Educativos. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol.3 Número 1. Universidad Complutense. Madrid.  
Disponible: [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm)
- ESTEVAO, C. (1998) : Gestão Estratégica nas escolas. Colecção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa.  
Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge09/index.htm>
- FARRO, F (2001) : Planeamiento Estratégico para instituciones educativas de calidad. 1era edición. Udegraf. Perú

- FERNÁNDEZ Díaz, M<sup>a</sup> y González Galán, A. (1997) Desarrollo y situación actual de los estudios de eficacia escolar , Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa.Vol.3 Número 1-3. Universidad Complutense. Madrid.  
Disponibile: [http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_0.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_0.htm)
- FERRERES P, V (1995). La preparación del profesor para el cambio en la institución educativa. PPU, Barcelona
- GANDIN, D. (2000): Planejamento como Prática educativa. 11ma edición . Ediciones Loyola, Sao Paulo. Brasil.
- GARCIA HOZ, V (1986): Organización y Gobierno de Centros Educativos, Rialp-Madrid.
- GARCIA, F (1997): Organización escolar y gestión de Centros Educativos, Málaga, Eds. Aljibe.
- GATHER, M (2001): Inovar no interior da Escola, Trad.Jeni Wolff., Artmed Editora. Porto Alegre. Brasil.
- GOMEZ, G (1996) : Curso de organización escolar y general, Editorial Escuela Española, Madrid. dimensión organizativa de la escuela?, en Comunidad Educativa N° 215. Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. Madrid.España.
- H. DE MATIERI,L. (1997) : Administración Escolar: Planeamiento Institucional, El Ateneo, Buenos Aires
- HERRERA, R. (1988): Evaluación de Centros Educativos, Centro de Perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas. Chile.
- JARES,X, (1994): El lugar de lo organizativo en la educación institucional en Comunidad Educativa No 215. Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. Madrid. España.
- JARES, X (1997) : El lugar del conflicto en la organización escolar, Revista Iberoamericana de Educación, No.15 Micro política en la escuela. Biblioteca Digital de la OEI.  
Disponibile: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- KAST, F. y ROSENZWEIG, J (1994) : Administración en las Organizaciones, McGraw Hill.
- LIMA, L. (2001) : A escola como organização educativa. Uma abordagem sociológica. Cortez Editora. São Paulo.
- LOPEZ, J. (2000) : Evaluación Institucional y Calidad. Experiencia en Educación Básica de la Universidad Anahuac. XII Congreso Nacional y Iberoamericano de Pedagogía . Madrid. En Red Iberoamericana de Investigación sobre eficacia escolar y mejora en la escuela.  
Disponibile: <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/lopez/lopex.pdf>

- LUCK, H, (1999): A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. EN Revista Nova Escola. Novembro 2000. Brasil
- MEDINA R, A (1995): Evaluación de "Programas Educativos, Centros y profesores. Universitas. Madrid
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2002) : Normas para la Gestión y Desarrollo de actividades en centros y programas educativos, Perú.
- MINTZBERG, H. (1994) : Diseño de Organizaciones Eficientes, El Ateneo, Buenos Aires.
- MINTZBERG, H y QUINN, JB (1997) : El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Edición Breve - Primera edición, Prentice Hall, México.
- MORRISEY, G. (1996) : Planeación Táctica : Produciendo resultados en Corto plazo, Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- MURILLO, F y otros (1999) : Dirección Escolar: Análisis e Investigación. CIDE, Madrid, Colección del CIDE N°136.  
Disponible: [http://www.mec.es/cide/investigacion/estudios/calidad/do\\_ccali2.htm](http://www.mec.es/cide/investigacion/estudios/calidad/do_ccali2.htm)
- OWENS, R. (1976) : La escuela como organización, Ediciones Abierta/ Santillana. Madrid
- RAMALHO, P (2000) : Os frutos da boa gestao. En Revista Nova Escola. No 137. Novembro. 2000. Brasil
- SALLENAVE, J (1995): Gerencia y planeación estratégica. Editorial. Norma. Colombia.
- SCHMELKES. S (1996): La evaluación de los Centros Escolares. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación Cooperación Iberoamericana. Instituto Nacional de Calidad y Evaluación, Madrid.  
Disponible: <http://www.ince.mec.es/cumbre/d1-03.htm>
- SIMONS, H (1999): Evaluación democrática de instituciones escolares: La política y el proceso de evaluación. Ediciones Morata. Madrid.
- TACHIZAWA, T y ANDRADE, B (2001) : Gestão de instituições de ensino. 2da edición, Editora FGV, Brasil
- THOMPSON, A y STRICKLAND, A.J. (1995) : Dirección y administración Estratégicas. Addison Wesley Iberoamericana. IRWIN. España
- TIANA, A. (1996): Tratamiento y usos de la información en Evaluación. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación- Organización de Estados Iberoamericanos. Documentos –5. España.  
Disponible: <http://www.oei.org.ar/noticias/tratamiento.pdf>

- URIARTE, K y otros (1994) : Gestión Educativa, Tomo Tres. Universidad Deusto–Bilbao, Editorial Bruño, Madrid
- VARELA DE FREITAS, C. (1997) : Gestão e avaliação de projetos nas escolas. Coleção Cadernos de Organização e Gestão escolar. Instituto de inovação Educacional, Lisboa. Biblioteca Digital en Disponible: <http://www.iie.min.edu.pt/biblioteca/ccoge07/index.htm>
- WEISS, C. (1975) : Investigación Evaluativa, Editorial Trillas.
- YIN, R. (1994) : Case Study Research: Design and Methods. Second Edition. Sage Publications. EEUU.

## **RECONOCIMIENTOS**

- A mi asesor: Mg-----, por su asesoramiento a lo largo del desarrollo del presente estudio.
- A los miembros del jurado calificador por la dedicación prestada al revisar mi proyecto de investigación.
- A mis profesores de la Maestría en Educación, por sus sabias enseñanzas y por la entrega incondicional de su amistad y buen ejemplo.
- A la Universidad Cesar Vallejo, por darme la oportunidad de culminar mis estudios de Maestría en Educación.

**DECLARACIÓN JURADA**  
**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN**  
**PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, María Elena Figueroa del Águila de V, estudiante del Programa de Maestría en Educación de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N°05391735. Con la tesis titulada: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU INFLUENCIA EN LAS FORMAS DE PLANIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO DE PUNCHANA – 2014”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.  
Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseado ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.
- 5) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificada (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Iquitos, 27 de Julio de 2015

Nombres y Apellidos: María Elena Figueroa del Águila de V  
DNI N°:05391735

**Anexo Nº 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO**

DISEÑO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO DE PUNCHANA. PERIODO– 2014

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Indicadores	Índices	Metodología	Técnicas	Instrumento	
<b>General</b> ¿Cuál es la relación del diseño organizacional con la planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014?	<b>General</b> Determinar la relación del diseño organizacional con la planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014  <b>Específicos</b> Identificar el Diseño Organizacional, como una estrategia utilizada en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014  Verificar la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014  Establecer la relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014	<b>General</b> “Existe relación del Diseño Organizacional con la Planificación y organización en las Instituciones Educativas de Primaria Secundaria del Distrito de Punchana. Periodo 2014.	Variable independiente (X):  diseño organizacional	Diseño de elementos del planeamiento estratégico Diseño del Plan con características: Realismo, adaptación, viabilidad, complejidad Diseño de Metas del Plan a partir de objetivos Diseño del Plan con criterios de amplitud y Complejidad para establecer metas Diseño de Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro. Diseño de decisiones en la ejecución de actividades Diseño de evaluación de la ejecución del plan	*Nunca *A veces *Casi siempre *Siempre	Tipo: No Experimental  Diseño: Descriptivo correlacional transversal,  Diagrama:	Encuesta  Observación	Cuestionario  Guía de Observación	
			Variable dependiente (Y):  planificación	<b>Revisión de misión y visión</b> Análisis del ambiente externo e interno Definición o revisión de objetivos Establecimiento y/o revisión de metas Distribución de responsabilidades en realización de las metas Fechas: inicio y finalización de metas. Actividades para el cumplimiento metas Coordinación de actividades Reportes de cumplimiento de los planes Distribución de actividades en el calendario Revisión periódica de las actividades Fechas y posibilidades de hacer actividades en conjunto.					*Nunca *A veces *Casi siempre *Siempre
			y  organización	<b>Funciones a miembros</b> Estructura plasmada en un organigrama funcional Tareas según el puesto al que pertenecen Responsabilidades en actividades Al compartir responsabilidades se determinar áreas de autonomía Formas de comunicación Medios de comunicación interna Uso el correo electrónico en la comunicación					



**SEDE IQUITOS**

“DISEÑO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO DE PUNCHANA. PERIODO– 2014”.

**Anexo Nº 03:**

**CUESTIONARIO**

CÓDIGO: -----

**PRESENTACIÓN**

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre el Diseño organizacional, la planificación y organización de las instituciones educativas en el distrito de Punchana – 2014. Este instrumento es uno de los elementos de la tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Educación.

Solicitamos su colaboración para el llenado del cuestionario, le agradeceríamos que sus respuestas sean veraces para poder lograr con éxito los fines del estudio.

**INSTRUCCIONES**

Antes de proceder al llenado del cuestionario Ud. Debe leer detenidamente las siguientes instrucciones:

- Leer detenidamente cada una de las preguntas y responder de acuerdo a lo que considere pertinente.
- Debe responder a todas las preguntas del cuestionario.
- Podrá solicitar aclaración cuando encuentre alguna dificultad en las preguntas.
- La duración aproximada para el llenado del cuestionario será de 20 minutos.

<b>I. Diseño Organizacional</b>	Nunca (1)	A veces (2)	casi siempre (3)	Siempre (4)
	$f_i$	$f_i$	$f_i$	$f_i$
1. En el diseño organizacional de la I.E se consideran los elementos del planeamiento estratégico a. Definición de la misión y visión en la I.E. b. Estrategias c. Objetivos d. Niveles de planeación a partir de objetivos				
2. El diseño del Plan del Centro contienen las siguientes características que permiten tener una visión general a. Realismo b. Adaptación c. Viabilidad d. Complejidad				
3. En el diseño organizacional, Las metas del Plan del Centro se definen a partir de objetivos				
4. En el diseño organizacional el Plan del Centro tiene los criterios de amplitud y Complejidad para establecer metas				
5. En el diseño organizacional se considera la función del Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro.				
6. En el diseño organizacional en los Procedimientos para la ejecución de actividades se toman acuerdos y decisiones				
7. En el diseño organizacional se considera la evaluación de la ejecución del plan de la I.E				

PLANIFICACIÓN	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
	f <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
1. Los representantes de cada área y departamento revisan la misión y visión de la I.E en reuniones en conjunto.				
2. Los miembros del área pedagógica y organizacional, analizan el ambiente externo e interno en base a los reportes de las áreas pedagógica y organizacional, para obtener así una visión de conjunto de lo que requiere la I.E.				
En el establecimiento/revisión de objetivos que involucran las áreas pedagógica y organizacional: Los miembros directivos de las respectivas áreas trabajan en conjunto para:				
3. Definir o revisar de objetivos de la I.E				
4. Establecer y/o revisar las metas para la realización de dichos objetivos.				
5. Distribuir las responsabilidades de la realización de las metas entre los miembros de I.E				
6. Establecer las fechas de inicio y de finalización de cada meta.				
7. Establecer por áreas y departamentos las actividades a realizar para el cumplimiento de cada meta.- Cada uno de ellos, en reuniones particulares, selecciona las metas a realizar y define otras – en menor número- que pueden ayudar al cumplimiento de objetivos del plan. Las áreas y departamentos desarrollan planes tácticos para el año en vigencia.				
8. Coordinar las actividades entre áreas y departamentos.				
9. Confrontar las fechas y posibilidades de hacer actividades en conjunto.				
10. Distribuir las actividades en el calendario, para no correr el riesgo de concentrar actividades en determinados periodos del año escolar.				
En la evaluación del cumplimiento de metas del plan planteado para el año en vigencia por parte de los miembros representantes del área pedagógica y organizativa del Centro.				
11. Se realiza la revisión periódica por parte de las áreas y departamentos de las actividades planteadas en los respectivos planes tácticos.				
12. Se elabora reportes de cumplimiento de los planes por cada área y departamento.				

Organización	Nunca (1)	A veces (2)	Casi Siempre (3)	Siempre (4)
	f <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
13. Todos los miembros de la I.E tienen funciones señaladas				
14. La estructura de la organización Centro Educativo está plasmada en un organigrama funcional.				
15. Algunos miembros de la I.E realizan más tareas de las que considera el puesto al que pertenecen.				
16. Las responsabilidades en actividades se distribuyen entre el personal sin producir una concentración de responsabilidades entre determinadas personas.				
17. El compartir responsabilidades sin determinar áreas de autonomía, dificulta el ejercicio de las funciones correspondientes.				
18. La comunicación se realiza en forma directa a través de reuniones y llamadas telefónicas.				
19. Las notas y memorándums forman parte de los medios de comunicación interna.				
20. En la comunicación se usa el correo electrónico.				

#### Encuesta

Marcar con una "x" su respuesta de opinión respecto a diseño organizacional, planificación-organización.

¿Qué opinión tiene sobre el diseño organizacional de su institución educativa?

- 1.- Regular ( )
- 2.- Buena ( )
- 3.- Muy buena ( )

¿Qué opinión tiene sobre la planificación-organización de su institución educativa?

- 1.- Regular ( )
- 2.- Buena ( )
- 3.- Muy buena ( )



**ESCUELA DE  
POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre el Diseño organizacional, la planificación y organización de las instituciones educativas en el distrito de Punchana – 2014

**Anexo N° 04: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cuestionario”

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre el Diseño organizacional, la planificación y organización de las instituciones educativas en el distrito de Punchana – 2014

**DIRIGIDO A :** Directivos y Docentes de las I.E en estudio

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Figueroa del Águila de María Elena

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** [ X ] Bachiller [ ] Magister

**VALORACIÓN:** [ ] Muy Alto [ ] Alto [ X ] Medio [ ] Bajo [ ] Muy Bajo



**“MATRIZ DE VALIDACIÓN”**

TÍTULO DE LA TESIS: DISEÑO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN – ORGANIZACIÓN EN EL DISTRITO DE PUNCHANA. PERIODO- 2014

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Opción de Respuesta					Criterios de Evaluación								Observación y/o Recomendaciones			
				Siempre	Casi Siempre	Algunas	Casi Nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta					
									Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
Diseño Organizacional	Diseño del Plan	1. Diseño de elementos del planeamiento estratégico	1. En el diseño organizacional de la I.E se consideran los elementos del planeamiento estratégico																	
		2. Diseño del Plan con características: Realismo, adaptación, viabilidad, complejidad	2. El diseño del Plan del Centro contienen las siguientes características que permiten tener una visión general																	
		3. Diseño de Metas del Plan a partir de objetivos	3. En el diseño organizacional, Las metas del Plan del Centro se definen a partir de objetivos																	
		4. Diseño del Plan con criterios de amplitud y Complejidad para establecer metas	4. En el diseño organizacional el Plan del Centro tiene los criterios de amplitud y Complejidad para establecer metas																	
		5. Diseño de Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro.	5. En el diseño organizacional se considera la función del Calendario en el Planeamiento Estratégico del Centro.																	
		6. Diseño de decisiones en la ejecución de actividades	6. En el diseño organizacional en los Procedimientos para la ejecución de actividades se toman acuerdos y decisiones																	
		7. Diseño de evaluación de la ejecución del plan	7. En el diseño organizacional se considera la evaluación de la ejecución del plan de la I.E																	
	Definición de misión y visión	1. Revisión de misión y visión	1. Los representantes de cada área y departamento revisan la misión y visión de la I.E en reuniones en conjunto.																	
		2. Análisis del ambiente externo e interno	2. Los miembros del área pedagógica y organizacional, analizan el ambiente externo e interno en base a los reportes de las áreas pedagógica y organizacional, para obtener así una visión de conjunto de lo que requiere la I.E.																	
		3. Definición o revisión de objetivos	3. Definir o revisar de objetivos de la I.E																	
		4. Establecimiento y/o revisión de metas	4. Establecer y/o revisar las metas para la realización de dichos objetivos.																	
		5. Distribución de responsabilidades en realización de las metas	5. Distribuir las responsabilidades de la realización de las metas entre los miembros de I.E																	
		6. Fechas de inicio y de finalización de metas.	6. Establecer las fechas de inicio y de finalización de cada meta																	
Coordinación de actividades	7. Actividades para el cumplimiento meta	7. Establecer por áreas y departamentos las actividades a realizar para el cumplimiento de cada meta																		
	8. Coordinación de actividades	8. Coordinar las actividades entre áreas y departamentos																		
	9. Reportes de cumplimiento de los planes	9. Confrontar las fechas y posibilidades de hacer actividades en conjunto																		
	10. Distribución de actividades en el calendario	10. Distribuir las actividades en el calendario, para no correr el riesgo de concentrar actividades en determinados periodos del año escolar																		
	11. Revisión periódica de las actividades	11. Se realiza la revisión periódica por parte de las áreas y departamentos de las actividades planteadas en los respectivos planes tácticos																		
	Fechas y posibilidades de hacer actividades en conjunto.	12. Se elabora reportes de cumplimiento de los planes por cada área y departamento																		
	Planificación Y Organización	13. Funciones a miembros	13. Todos los miembros de la I.E tienen funciones señaladas																	
		14. Estructura plasmada en un organigrama funcional	14. La estructura de la organización Centro Educativo está plasmada en un organigrama funcional.																	
		15. Tareas según el puesto al que pertenecen	15. Algunos miembros de la I.E realizan más tareas de las que considera el puesto al que pertenecen																	
		16. Responsabilidades en actividades	16. Las responsabilidades en actividades se distribuyen entre el personal sin producir una concentración de responsabilidades entre determinadas personas																	
17. Al compartir responsabilidades se determinar áreas de autonomía		17. El compartir responsabilidades sin determinar áreas de autonomía, dificulta el ejercicio de las funciones correspondientes																		
18. Formas de comunicación		18. La comunicación se realiza en forma directa a través de reuniones y llamadas telefónicas																		
19. Medios de comunicación interna		19. Las notas y memorándums forman parte de los medios de comunicación interna.																		
20. Uso del correo electrónico en la comunicación		20. En la comunicación se usa el correo electrónico.																		

