



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**

TESIS

**MECÁNICA Y LA DINÁMICA DEL PROCESO DE LA
ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO-2016**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

PORCELA LUJANO LAURA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN
SECUNDARIA CON MENCIÓN EN:**

CIENCIAS SOCIALES

PUNO- PERÚ

2016

Dedicatoria

A quienes me dieron esta profesión e
inculcaron valores;

Agradecimiento

A las autoridades de la Universidad Alas Peruanas, a los maestros que con sus enseñanzas fortalecen mi profesión.

A los señores docentes de la Escuela de Postgrado, quienes fueron forjadores de nuestra formación profesional.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como **propósito**, determinar el grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración de los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno. 2016. La **hipótesis** siguiente; El grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración es altamente significativo en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno. 2016. **El método** de investigación que se asumió, como tipo de investigación es el no experimental con su diseño Correlacional; la **muestra** de estudio lo constituyen. La población total de personas que laboran en los órganos intermedios, son en la cantidad de 492. De esta población sólo se tomará en cuenta a los funcionarios y técnicos que en total vienen a ser 423 personas. Para dicho propósito se ha utilizado como técnica de recolección de datos la encuesta por cuestionario.

Se concluye: El grado de relación existente entre la mecánica y dinámica del proceso de la administración, **es positiva baja** en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios; se logra con el coeficiente de correlación Pearson el 0,422, que corresponde a la correlación positiva baja, el que es significativa al nivel de 0.01 bilateral; cada variable se desarrollan uno distante del otro, como se confirma cuando el coeficiente “r” de Pearson se eleva al cuadrado (r^2) = (0.422^2) se logra o se obtiene el coeficiente de determinación y el resultado indica la varianza de factores comunes, se logra 0.178; se explica que la “MECÁNICA de la administración” constituye o explica, el 0.178% de la variación de la “DINÁMICA de la administración”, y viceversa. Tanto la planificación con la organización en el proceso de la administración no constituyen una causa para la dirección y control de la administración educativa y viceversa.

Palabras Claves: relación, mecánica, dinámica, administración.

ÍNDICE

CARATULA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	10
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.1 Delimitación social.....	11
1.2.2. Delimitación temporal	11
1.2.3. Delimitación espacial	11
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.3.1. Problema General	11
1.3.2. Problemas Específicos	11
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.5.1 Hipótesis General.....	12
1.5.2 Hipótesis Específicas	13
1.5.3 Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores	13
1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.6.1 Tipo de Investigación.....	13
1.6.2 Nivel de Investigación.....	13
1.6.3 Método de investigación	14
1.6.4. Diseño de la investigación	14
1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	14

1.7.1 Población	14
1.7.2 Muestra	14
1.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	14
1.8.1 Técnicas	15
1.8.2. Instrumentos.....	15
1.9 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.9.1. Justificación de la Investigación.....	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2 BASES TEÓRICAS.....	29
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	57

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. TABLAS Y GRAFICAS ESTADÍSTICAS	59
3.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS	73
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	111
ANEXOS.....	114
Análisis documental.....	115
Matriz de consistencia	120

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, tales como las filantrópicas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades. Las Universidades o Instituciones educativas, también generan un superávit por medio de la creación y difusión de conocimientos, así como de la prestación de servicios a la comunidad o sociedad.

Para el desarrollo de aplicación y ejecución del presente trabajo de investigación, el informe está estructurado en tres capítulos, como sigue:

Capítulo I: Planteamiento del Problema; se ubica la descripción del problema; se plantea la teoría, exigencia para todos los que tenemos la responsabilidad de diseñar y conducir un determinado proceso educativo. Sobre todo si se trata de enriquecer la experiencia del educando. Delimitación de la investigación, problema de investigación, objetivo de investigación, hipótesis de la investigación, identificación y clasificación de variables; metodología de la investigación; tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra técnicas e instrumentos para la recolección de datos y justificación importancia y limitaciones de investigación.

Capítulo II: Marco Teórico; como primera instancia se presentan algunos antecedentes que guardan relación y orienta el trabajo de investigación; en el sustento teórico, se presentan algunas teorías básicas de los diferentes autores involucrados en el quehacer educativo, principalmente en lo referente la mecánica y la dinámica del proceso de la administración, para su uso teórico, organizativo y práctico que se deben de tener presente en la labor del docente; se considera la definición conceptual.

Capítulo III: Presentación, análisis e interpretación de resultados; se considera el cuadros que contiene las variables en estudio con sus respectivas dimensiones, tabla de frecuencia y gráficos estadísticos para realizar la

interpretación de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación y probar la hipótesis que se plantea, para llegar a las conclusiones y recomendaciones. Referencias Bibliográficas; se considera una relación de textos en orden alfabético de los autores en consulta del presente trabajo de investigación sobre las variables en estudio. Los anexos forman parte integrante de la investigación, en lo que se procesa según los resultados o reportes logrados según los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Algunos planes y proyectos de la Dirección Regional de Educación y de las Unidades de Gestión Educativa Local no reflejan la realidad educativa. Entre los aspectos que no se toman en cuenta, según los cuestionamientos del Secretario General del SUTEP, a comienzos del año escolar 2012, son los siguientes:

- No se escucha a los profesores de las instituciones educativas respecto de las necesidades que confrontan cada año. Se destacan la refacción de las aulas, de los servicios higiénicos, de la construcción de campos deportivos, entre otros.
- No se cambian a los funcionarios y a los especialistas que son calificados como incompetentes o autoritarios por los profesores, en el servicio administrativo que reciben.
- No se les atiende con diligencia ni prontitud cuando están en las oficinas de la DREP o de la UGEL respecto de sus solicitudes o demandas que tienen que ver con la situación laboral, con el pago de remuneraciones o requerimientos técnico pedagógicos para el cumplimiento adecuado de las labores educativas.

Estos hechos que a diario se dan a conocer por parte de los profesores, no se reflejan en forma de objetivos, metas ni de actividades previstas en los planes y proyectos aprobados para el año escolar correspondiente. Estos planes y proyectos carecen de alternativas de solución o medidas de superación respecto de los hechos señalados para así viabilizar las labores educativas de la mejor forma posible.

Por otro lado, muchos de los objetivos y metas, así como las actividades y la calendarización de las mismas no tienen el consenso de todos los integrantes de la Dirección Regional. Cuando preguntamos a algunos funcionarios y especialistas, muchos de ellos responden que no están de acuerdo con algunas propuestas establecidas en el Plan de Trabajo o en los proyectos establecidos para el año escolar. Esto quiere decir que en algunos casos se aprobaron sin consenso. De ello se puede deducir que muchos acuerdos sólo se determinaron a nivel de directivos y dejaron de someterlo a un consenso institucional que consideramos debe ser una norma imprescindible durante el proceso de la planificación.

Si reparamos en las quejas de los profesores respecto de algunos funcionarios y especialistas, a quienes se les acusa de ser incompetentes y autoritarios, significa que la delegación de autoridad así como la designación de trabajadores en cada órgano, presenta deficiencias que, luego, se expresan en los problemas durante el desarrollo de las actividades educativas en el año escolar correspondiente. A esto se suman las dificultades durante las gestiones que se realizan en la Dirección Regional y en sus órganos intermedios. Aquí se advierte con claridad que la estructura institucional es muy frondosa, es decir, hay muchos órganos y oficinas que impiden la agilidad en los trámites que los profesores y el público en general realizan.

Durante el desarrollo de las actividades educativas, según los profesores con quienes el autor del presente proyecto dialoga en forma constante, así como con los trabajadores administrativos de las

instituciones educativas, hace falta la difusión de las normas y de las últimas decisiones o disposiciones de las autoridades superiores. Muchas veces por falta de una información oportuna se cometen algunas irregularidades o no se cumplen con las actividades previstas.

A lo anterior se suma la carencia de provisión de los mínimos recursos didácticos y pedagógicos para realizar las actividades educativas programadas. Realizando un recorrido por las instituciones educativas públicas de la ciudad de Puno, se advierte que muchas aulas no cuentan con pizarras en buenas condiciones, las aulas no están en condiciones mínimas de salubridad ni con la decoración pedagógica imprescindible. En el caso de los trabajadores administrativos, se destaca la falta de dotación de materiales de escritorio y hay casos en que ni siquiera funciona la computadora de la oficina.

Es común las supervisiones de las autoridades sin tomarse en cuenta los criterios e indicadores que deben ser derivados del plan curricular del profesor y de conformidad con las normas vigentes. Las pocas veces que se supervisa en el año escolar son generalmente improvisadas y no responden a los planes establecidos.

Por todos los hechos descritos hasta aquí nos permite deducir que la mecánica de la administración que comprende la planificación y organización está totalmente desvinculada con la dinámica de la administración que comprende los procesos de la dirección y el control educativo. Por consiguiente, el problema de investigación que de los hechos descritos deducimos se expresa en la interrogante que en el siguiente acápite lo formulamos como síntesis del problema descrito.

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente estudio se delimita respecto a los órganos intermedios de la Dirección

Regional de Educación de Puno

1.2.2. Delimitación temporal

El estudio se realizó en el año 2016, entre los meses de marzo a abril.

1.2.3. Delimitación social

El presente estudio se delimita según la población de estudio en el fluctúan personal administrativo, jerárquico de la DREP

1.2.4. Delimitación conceptual

Las teorías se centran solo en dos variables de estudio, mecánica y la dinámica del proceso de la administración.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno. 2016?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuál es el nivel de planificación educativa, considerando las fases básicas de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?

¿Cuáles son las forma de organización de las actividades educativas, considerando las fases de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?

¿Cómo es el proceso de dirección de las actividades educativas, considerando los factores básicos de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?

¿Cómo es la forma de realización del proceso de control educativo, considerando los factores que este proceso comprende, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?

1.4. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración de los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno. 2016.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar en qué medida se realiza la planificación educativa, considerando las fases básicas de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.
- Evidenciar la forma de organización de las actividades educativas, considerando las fases de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.
- Evaluar en qué medida se realiza el proceso de dirección de las actividades educativas, considerando los factores básicos de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.
- Comprobar la forma de realización del proceso de control educativo, considerando los factores que este proceso comprende, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

El grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración es altamente significativo en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno. 2016.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- El perfil profesional en la formación docente es bueno en la especialidad de Químico Biológicas en profesores de las Instituciones Educativas Secundarias de Puno.

- El plan de estudios en la formación profesional es regular en la especialidad de Químico Biológicas en profesores de las Instituciones Educativas Secundarias de Puno.
- El desempeño docente de la especialidad de Químico Biológicas es buena, en profesores de las Instituciones Educativas Secundarias de Puno.
- Existe una correlación positiva media entre el perfil profesional con el desempeño docente de la especialidad de Químico Biológicas en profesores de las Instituciones Educativas Secundarias de Puno.
- Existe una correlación positiva débil entre el plan de estudios en relación al desempeño docente de la especialidad de Químico Biológicas en profesores de las Instituciones Educativas Secundarias de Puno.

1.5.3. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

1.5. VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN
1. VARIABLE "X": La mecánica de la administración	1.1. La planificación educativa. 1.2. La organización educativa	1.1.1. Diagnóstico institucional 1.1.2. Formulación de los planes 1.1.3. Discusión y aprobación de los planes 1.2.1. Determinación y división del trabajo 1.2.2. Estructuración institucional 1.2.3. Descripción de funciones, tareas y deberes 1.2.4. Delegación de autoridad	Sí: (2.0) Regularmente (1.0) No (0.0)

		1.2.5. Asignación de personal	
2. VARIABLE "Y": La dinámica de la administración	2.1. La dirección educativa	2.1.1. La comunicación 2.1.2. La implementación 2.1.3. Motivación laboral	Sí (2.0)
	2.2. El control Educativo	2.2.1. Establecimiento de parámetros de control 2.2.2. Supervisión y monitoreo 2.2.3. Evaluación e informe de gestión anual (IGA)	Regularmente (1.0) No (0.0)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN
1. VARIABLE "X": La mecánica de la administración	1.1. La planificación educativa.	1.1.1. Diagnóstico institucional 1.1.2. Formulación de los planes 1.1.3. Discusión y aprobación de los planes	
	1.2. La organización educativa	1.2.1. Determinación y división del trabajo 1.2.2. Estructuración institucional 1.2.3. Descripción de funciones, tareas y deberes 1.2.4. Delegación de autoridad 1.2.5. Asignación de personal	Sí: (2.0) Regularmente (1.0) No (0.0)
2. VARIABLE "Y": La dinámica de la administración	2.1. La dirección educativa	2.1.1. La comunicación 2.1.2. La implementación 2.1.3. Motivación laboral	Sí (2.0)
	2.2. El control Educativo	2.2.1. Establecimiento de parámetros de control 2.2.2. Supervisión y monitoreo 2.2.3. Evaluación e informe de gestión anual (IGA)	Regularmente (1.0) No (0.0)

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación al que corresponde esta investigación, según su propósito, es la investigación básica. Con relación a este tipo, Ander Egg, Ezequiel (2003). sostiene que en este tipo de investigaciones los resultados de la investigación deben incrementar los conocimientos ya existentes. En el caso de la presente investigación se trata de conocer el grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración educativa en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios.

Desde el punto de vista de la estrategia de investigación, el presente trabajo se inscribe dentro del tipo no experimental. Corresponde a este tipo debido a que no se manipularán las condiciones de investigación ni mucho menos se manipulará ninguna variable.

El nivel de investigación corresponde al correlacional por asumir dos variables en estudio.

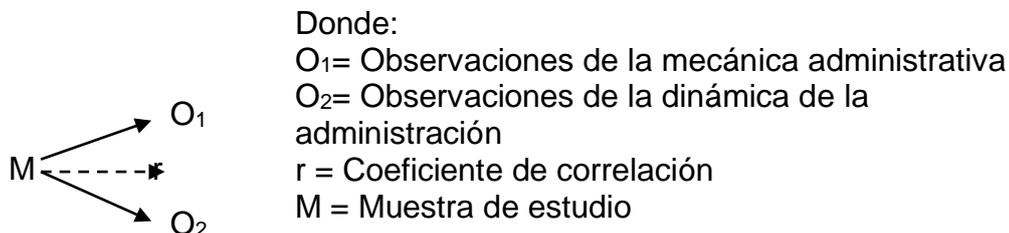
1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.2.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente tesis según a la naturaleza de investigación asume el método de empírico de cuestionario de observación, los que son estrategias para la recopilación de datos que se utilizan para hacer inferencias e interpretación.

1.6.2.2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se asume es el diseño correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



Según Hernández Sampieri y otros (2006), el diseño correlacional describe entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. En el caso de la presente investigación se pretende describir y correlacionar las dos variables señaladas.

1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.3.1. POBLACIÓN

La población de estudio está constituida por los directivos y funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Puno y de sus órganos intermedios. Esta población se muestra en los siguientes cuadros.

CUADRO Nº 1

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO

DEPENDENCIA	CARGO	TOTAL
Dirección Regional de Educación	Director Regional	01
	Directores de Línea	02
	Jefes	03
	Funcionarios y Técnicos	56
TOTAL		62

FUENTE: Periódico: El Peruano (10 de enero de 2013)

La población de estudio está constituida por 62 personas, entre directores, jefes, funcionarios y jefes, en la Dirección Regional de Educación de Puno. De esta población sólo se tomará en cuenta para efectos de la investigación a los funcionarios y técnicos. Según el cuadro que se muestra son en la cantidad de 56 funcionarios y técnicos.

CUADRO Nº 2
CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LOS ÓRGANOS
INTERMEDIOS DE LA REGIÓN DE EDUCACIÓN DE PUNO

DEPENDENCIA	CARGO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN DE ESTUDIO
UGEL PUNO	Director de UGEL	1	45
	Jefes	5	
	Funcionarios y Técnicos	45	
UGEL SAN ROMAN	Director de UGEL	1	47
	Jefes	5	
	Funcionarios y Técnicos	47	
UGEL AZÁNGARO	Director de UGEL	1	43
	Jefes	5	
	Funcionarios y Técnicos	43	
UGEL CHUCUITO	Director de UGEL	1	35
	Jefes	5	
	Funcionarios y Técnicos	35	
UGEL MELGAR	Director de UGEL	1	35
	Jefes	5	
	Funcionarios y Técnicos	35	
UGEL EL COLLAO	Director de UGEL	1	
	Jefes	4	

		Funcionarios y Técnicos	30	30
UGEL HUANCANÉ		Director de UGEL	1	
		Jefes	4	
		Funcionarios y Técnicos	30	30
UGEL CARABAYA		Director de UGEL	1	
		Jefes	4	
		Funcionarios y Técnicos	30	30
UGEL SANDIA		Director de UGEL	1	
		Jefes	4	
		Funcionarios y Técnicos	28	28
UGEL ANTONIO PUTINA	SAN DE	Director de UGEL	1	
		Jefes	4	
		Funcionarios y Técnicos	26	26
UGEL YUNGUYO		Director de UGEL	1	
		Jefes	4	
		Funcionarios y Técnicos	26	26
UGEL LAMPA		Director de UGEL	1	
		Jefes	3	
		Funcionarios y Técnicos	25	25
UGEL MOHÓ		Director de UGEL	1	
		Jefes	4	
		Funcionarios y Técnicos	23	23
TOTAL			492	423

FUENTE: Periódico: El Peruano (10 de enero de 2016)

La población total de personas que laboran en los órganos intermedios, son en la cantidad de 492. De esta población sólo se tomará en cuenta a los funcionarios y técnicos que en total vienen a ser 423 personas. En vista de que esta población es grande se tomará en cuenta una muestra en los términos cómo se muestra en el acápite siguiente

1.6.3.2. Muestra.

De la población de estudio, correspondiente a los órganos intermedios, se toma una muestra representativa mediante la técnica del muestreo aleatorio. Para este efecto se procede de la siguiente manera.

Determinación del margen de error: Se asume como margen de error 0,05, esto es que se asume un nivel de confiabilidad del 95%.

Los valores que se tiene son:

Margen de error : 0,05

Población : 423

Valor presupuesto de éxito : 0.5

Valor presupuesto de fracaso: 0.5

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{4(N)(pq)}{E^2(N-1) + 4(pq)}$$

DONDE:

n: Muestra de estudio

N: Población de estudio

E: Margen de error

p: Valor presupuesto de éxito

q: Valor presupuesto de fracaso

$$n = \frac{4(423)(0.5)(0.5)}{(0,05)^2(423 - 1) + 4(0.5)(0.5)} = \frac{(1692)(0.25)}{1.055 + 1} = \frac{423}{2.055} = 205.83 = 206$$

Por consiguiente, el tamaño de muestra representativa de los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno es de 206 personas. Este tamaño de muestra es general y corresponde a todos los órganos intermedios. Después de la muestra general, es necesario hallar las muestras por estrato, es decir, para cada UGEL.

Con la finalidad de hallar las muestras estratificadas se debe aplicar la fórmula de muestreo estratificado siguiente:

$$ni = \frac{(n)(Ni)}{N}$$

DONDE:

ni: Muestra de estrato

n : Muestra general

Ni: Población de estrato

N : Población general

UGEL Puno

Población: 45 $ni = \frac{(206)(45)}{423} = 21.9$

UGEL San Román

Población: 47 $ni = \frac{(206)(47)}{423} = 22.8$

UGEL Azángaro

Población: 43 $ni = \frac{(206)(43)}{423} = 20.9$

UGEL Chucuito

Población: 35 $ni = \frac{(206)(35)}{423} = 17$

UGEL Melgar

Población: 35 $ni = \frac{(206)(35)}{423} = 17$

UGEL Collao

Población: 30 $ni = \frac{(206)(30)}{423} = 14.60$

UGEL Huancané

Población: 30 $ni = \frac{(206)(30)}{423} = 14.60$

UGEL Carabaya

Población: 30 $ni = \frac{(206)(30)}{423} = 14.60$

UGEL Sandía

Población: 28 $ni = \frac{(206)(28)}{423} = 13.63$

UGEL Yunguyo

Población: 26 $ni = \frac{(206)(26)}{423} = 12.61$

UGEL Putina

Población: 26 $ni = \frac{(206)(26)}{423} = 12.61$

UGEL Lampa

Población: 25 $ni = \frac{(206)(25)}{423} = 12.1$

UGEL Mohó

Población: 23 $ni = \frac{(206)(23)}{423} = 11$

Mientras que para determinar la muestra de la Dirección Regional de Educación, se toma como población de estudio sólo a los funcionarios y técnicos que según el cuadro No.1 son en la cantidad de 56 personas. De esta población, se toma como muestra representativa según el resultado de la aplicación de la fórmula correspondiente, el que es como sigue:

$$n = \frac{4(56)(0.5)(0.5)}{(0,05)^2(56 - 1) + 4(0.5)(0.5)} = \frac{56}{1.1375} = 49$$

DONDE:

Margen de error : 0,05

Población : **56**

Valor presupuesto de éxito : 0.5

Valor presupuesto de fracaso: 0.5

Se toma como muestra a 49 funcionarios y técnicos de la sede regional. Se ha podido, trabajar con toda la población, pero en vista de que en los órganos intermedios se considera una muestra de estudio, se opta también por considerar la muestra correspondiente, muy a pesar de que la población es reducida.

CUADRO Nº 3
MUESTRA ESTRATIFICADA DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

DEPENDENCIA	CARGO	MUESTRA POR ESTRATOS
UGEL PUNO	Funcionarios y Técnicos	22.00
UGEL SAN ROMAN	Funcionarios y Técnicos	23.00
UGEL AZÁNGARO	Funcionarios y Técnicos	21.00
UGEL CHUCUITO	Funcionarios y Técnicos	17.0

UGEL MELGAR	Funcionarios y Técnicos	17.0
UGEL EL COLLAO	Funcionarios y Técnicos	15.00
UGEL HUANCANÉ	Funcionarios y Técnicos	15.00
UGEL CARABAYA	Funcionarios y Técnicos	15.00
UGEL SANDIA	Funcionarios y Técnicos	14.00
UGEL SAN ANTONIO DE PUTINA	Funcionarios y Técnicos	12.00
UGEL YUNGUYO	Funcionarios y Técnicos	12.00
UGEL LAMPA	Funcionarios y Técnicos	12.00
UGEL MOHÓ	Funcionarios y Técnicos	11.00
TOTAL		206.00

FUENTE: Cuadro No.2

Por consiguiente, la muestra de estudio está constituida por 49 funcionarios y técnicos de la sede de la Dirección Regional de Educación y por 206 funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, quienes están distribuidos según los estratos correspondientes a cada UGEL, tal como en el Cuadro No.3 se observa.

1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

1.6.4.1. TÉCNICA Las técnicas de investigación que se utilizarán son las siguientes:

a) La Encuesta: Esta técnica es de uso frecuente en la investigación

científica para recoger datos provenientes de la versión de los integrantes de la muestra de estudio. Es correspondiente al método descriptivo y se usará para aplicar a los funcionarios y técnicos de la sede regional y de los órganos intermedios consideradas en la muestra de estudio. El instrumento de esta técnica es el cuestionario de preguntas: con una valoración para “Sí corresponde 02 puntos” para “Regularmente corresponde 01 punto” y para “no 0 puntos”, (ver Anexo No.1). La técnica se aplicará para recoger datos acerca de cómo se planificaron y se organizaron las actividades educativas. La fuente de información lo constituyen los funcionarios y los técnicos considerados en la muestra. También esta técnica se utilizará para recoger los datos correspondientes a la variable dinámica de la administración, es decir, respecto de los procesos de dirección y control.

b) La investigación documental: Esta es una técnica que se utilizará como complemento indispensable de la encuesta. Esta técnica es denominada por Ezequiel Ander (2003) como “análisis de contenido”, consiste en recoger la información en los documentos que se utilizan dentro de la institución educativa durante la marcha institucional. Estos documentos son, por un lado, los instrumentos de gestión como el PEL, el PAT, el PCI; y, por otro lado, los documentos de administración institucional como los memorandos, los oficios, los informes, etc.

El instrumento de investigación de esta técnica es la ficha o la guía de análisis documental (ver anexo No.2). Este instrumento se elaborará con criterios deducidos de los indicadores de cada variable de estudio, con una valoración de “02 puntos para Sí”, “01 punto para Sólo algunas veces” y 00 puntos para No”. La fuente de investigación estará constituida por los instrumentos de gestión elaborados durante la planificación y organización y por los documentos que se emiten durante el funcionamiento de la institución como son los memorandos, los oficios, las directivas, etc.

1.6.4.2 INSTRUMENTOS

El instrumento de investigación de esta técnica es la ficha o la guía de análisis documental (ver anexo No.2). Este instrumento se elaborará con criterios deducidos de los indicadores de cada variable de estudio, con una valoración de “02 puntos para Sí”, “01 punto para Sólo algunas veces” y 00 puntos para No”. La fuente de investigación estará constituida por los instrumentos de gestión elaborados durante la planificación y organización y por los documentos que se emiten durante el funcionamiento de la institución como son los memorandos, los oficios, las directivas, etc.

1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es importante porque contribuirá en la comprensión del proceso de la administración educativa en el ámbito de la Región de Educación de Puno. La teoría existente acerca del proceso de la administración será incrementada con los hallazgos encontrados durante la investigación y que son referidos a la realidad de Puno. En muchos casos, en la bibliografía disponible, los conceptos y los fundamentos son genéricos que sirven como marco de referencia, pero que no resuelven las necesidades cognoscitivas respecto de las formas concretas de administración en el ámbito regional.

Por consiguiente, los resultados de este estudio deben servir para mejorar la comprensión del proceso de la administración educativa en la Región de Educación de Puno y en sus órganos intermedios.

Por otro lado, desde el punto de vista práctico, los resultados de la presente investigación deben servir para que los directivos y funcionarios de la Dirección Regional y de sus órganos intermedios conozcan acerca de las deficiencias que este sector tiene. El conocimiento de estas debe motivarles la toma de decisiones para introducir las correcciones que sean necesarias.

De la misma manera, los directores de las instituciones educativas deben reconsiderar sus criterios de planificación y organización, así como sus conceptos de dirección y control, ya que el presente estudio se refiere a la relación racional y sistemática que debe existir entre la mecánica y dinámica de la administración.

.

LIMITACIONES

Una de las limitaciones que se ha notado con desagrado fue la obtención de los antecedentes del presente trabajo según a las variables de estudio, debido que las diferentes instituciones superiores no dan facilidades al acceso a las bibliotecas especializadas en lo que respecta a tesis ya elaborados por los diferentes estudiantes que ha egresado. El que se superó, considerando el uso del internet en las páginas de las diferentes universidades.

La otra limitación fue el acceso a la población de estudio, debido a que la información que se requiere para de la población no están fluidas y accesibles, los funcionarios responsables de las instituciones en mención tienen ciertos celos profesionales. Se superó tal hecho con las ayuda de los diferentes directores de cada institución educativa que pertenece a las instituciones Educativa.

Otra limitaciones y no menos importante, fueron las huelgas del magisterio, que demoró en la aplicación del los instrumentos correspondientes y lograr los resultados, este acontecimiento se superó una vez que retomaron a sus actividades escolares los diferentes profesionales de dicha especialidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Monje, J. (2009) En la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno en el año 2009 se sustentó la tesis titulada: Influencias de la Gestión Institucional y Administrativa en los Resultados de la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas Secundarias de la UGEL El Collao-Ilave, para optar el Grado Académico de Magíster Scientae en Educación, con mención en Administración de la Educación.

Esta tesis aborda el tema de la gestión pedagógica en las instituciones educativas secundarias de la provincia de El Collao, Región Puno. Se plantea el problema de la siguiente manera: ¿Influyen directamente la gestión institucional y la gestión administrativa en los resultados de la gestión pedagógica de las instituciones educativas secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local de El Collao-Ilave en el año escolar de 2007?

Frente a este problema se asume como hipótesis que la gestión institucional y administrativa son deficientes y esta situación es la que influye directamente en los resultados de la gestión pedagógica que a su

vez, al final del año escolar de 2007, son también deficiente en la mayoría de las instituciones educativas de la mencionada UGEL.

Se toma como población de investigación a todas las instituciones educativas secundarias de la provincia de El Collao, tanto del medio rural y del medio urbano; todas estas instituciones de la modalidad correspondiente a la educación básica regular. De esta población se toma, mediante el muestreo aleatorio al azar, una muestra consistente de 11 instituciones.

Entre las técnicas utilizadas para recoger los datos se considera la técnica de la encuesta que se aplica a los docentes para conocer cómo se realizó la gestión institucional y administrativa durante el año escolar de 2007; por otro lado, se utiliza la técnica de la investigación documental para conocer cómo se lograron los objetivos y metas respecto de la gestión pedagógica. En el presente estudio también utilizaremos estas técnicas para recoger los datos requeridos.

Como resultado final llega a la conclusión: de que la gestión institucional y administrativa son deficientes en la mayoría de las instituciones educativas y en estas instituciones también la gestión pedagógica es deficiente, aunque sólo en una institución no se dio la relación causal y esa institución es la IES “José Olaya” de Chipana. En esta institución la gestión institucional y administrativa son deficientes pero la gestión pedagógica es regular.

Se toma como antecedente esta tesis porque guarda relación con nuestro proyecto en dos aspectos. Uno de ellos se refiere al tema administrativo, es decir, el área o tema de la investigación es la administración educativa. El segundo aspecto se refiere a los procesos de la administración educativa, aunque no se hace una diferencia clara entre la mecánica ni la dinámica. Cuando se habla de gestión institucional y administrativa, así como de gestión pedagógica se están refiriendo a la

dinámica de la administración. Nosotros en el presente estudio queremos sustentar que la buena gestión depende de una buena planificación y organización (mecánica de la administración).

Mamani M., Irma (2010) Otra tesis que tomamos como antecedente es la tesis titulada: Influencia de las Observaciones como Técnica de Supervisión en el Proceso de la Enseñanza en las Instituciones Educativas Secundarias de Juliaca, 2010. Para optar el Grado Académico de Magíster Scientiae en Educación, con mención en Administración de la Educación.

Esta investigación resuelve el problema del por qué el proceso de enseñanza en la mayoría en las instituciones educativas del nivel secundario y de gestión pública de la ciudad de Juliaca es deficiente. Se explica esta deficiencia considerando como causa probable la supervisión que realiza la autoridad a través de la técnica de las observaciones.

Como hipótesis se asume que las observaciones como técnica de supervisión se realizan en forma deficiente y por esta razón el proceso de enseñanza es también deficiente. El objetivo de investigación general es la determinación de la influencia de las observaciones como técnica de supervisión en el proceso de enseñanza.

Se tomó como población de estudio a todos los profesores nombrados de las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Juliaca que trabajan en el primer trimestre del año escolar 2010. La cantidad de instituciones educativas consideradas fueron 9 instituciones que actualmente funcionan en la ciudad de Juliaca. De cada institución se tomó una muestra determinada según las fórmulas de muestreo aplicados para el caso.

El diseño de investigación que se asume es el tipo explicativo y las técnicas utilizadas para recoger los datos fueron la encuesta y la observación. La encuesta se utilizó para la variable dinámica de la

administración, siendo su instrumento el cuestionario consistente en 10 preguntas referidas a los indicadores; en tanto que la técnica de la observación se utilizó para la variable dinámica de la administración, siendo su instrumento de investigación la ficha de observación.

Para probar la verdad de la hipótesis se aplicó el modelo estadístico de la Chi Cuadrado. Al final del análisis e interpretación de los datos se arribó a la conclusión siguiente: las observaciones, como técnica de supervisión, influyen en gran medida en el proceso de la enseñanza en las instituciones educativas del nivel secundario y de gestión pública de la ciudad de Juliaca en el primer trimestre escolar del año 2010.

Esta tesis abarca el proceso del control educativo que en el caso de nuestro proyecto de investigación viene a ser un proceso de la dinámica de la administración educativa. En este sentido guarda relación con una de las funciones de la administración educativa, aunque no se investigó la relación que nosotros queremos probar entre la mecánica y la dinámica.

2.2. MARCO TEÓRICO

La base teórica de la presente investigación se desarrolla considerando la estructura del problema constituida por el sistema de variables. Esta estructura comprende, primero, la variable “X” denominada mecánica del proceso de la administración; segundo, la variable “Y” denominada “dinámica” de la administración; y, en tercer lugar, la relación entre ambas variables. Esta es la secuencia que sigue el desarrollo de la presente base teórica que sustenta la hipótesis que se plantea frente al problema general de investigación.

2.2.1. LA ADMINISTRACIÓN

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica se amplía:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia. (Harold K. y Heinz W. 2004. p. 6)

Todos administran organizaciones, a las que definiremos como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. Para Harold K. y Heinz W. (2004. p. 6) dice; “En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, tales como las filantrópicas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades. Las Universidades o Instituciones educativas, también generan un superávit por medio de la creación y difusión de conocimientos, así como de la prestación de servicios a la comunidad o sociedad.”

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicio.

2.2.1.1. Funciones de la administración

Para Harold K. y Heinz W. (2004. p. 6) declara; Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados e investigaciones o técnicas imposibles de integrar las clasificaciones de planeación, organización, integración, de personal, dirección y control.

La planeación estriba en elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar éstos, y requerir que se tomen decisiones; Por otro lado, la organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que individuos deberán desempeñar en una empresa; la integración de personal conste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados; sin embargo, la dirección es influir en las personas para que contribuya a las organizaciones y a las metas de grupo; en cambio, el control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. (Harold K. y Heinz W. 2004. pp. 31-32)

2.2.1.2. Propósitos de la administración

Según Calero M. (1999. p. 21) declara; “Tradicionalmente se ha dicho que la eficiencia es el propósito de la administración; pero los propulsores de las relaciones humanas han demostrado que esa eficiencia es el resultante de contar con medios humanos y materiales racionales y adecuados para alcanzar un objetivo y dar satisfacciones a quienes intervienen en tales labores.”

“La realización eficiente debe permitir el logro de otros valores administrativos.

- El servicio satisfactorio a la comunidad, que implica:
 - Igualdad en el tratamiento a los usuarios ante la Ley y antes quienes la aplican.
 - Oportunidad y cumplimiento de prestación de servicios de buena calidad.
 - Mejoramiento cuantitativo y cualitativo de las actividades.
- Responsabilidad en las actuaciones, superación de los problemas e intuición en la búsqueda de nuevos objetivo.
- Mayor productividad, rentabilidad y apoyo político.

Por estos propósitos la administración, hoy ocupa una posición clave

dentro de las ciencias sociales hasta ser considerada, por su trascendencia en la vida social, como “llave de la sociedad moderna” e “instrumento efectivo del bienestar humano” (Calero M. 1999. p. 21)

2.2.1.3. Principios de administración

Calero M. (1999. p. 21) manifiesta “El industrial francés Henry Farol impuso la teoría moderna de la administración formuló los catorce principios siguientes:

1. División del trabajo, como organización, en función a los objetivos y necesidades de la empresa.
2. Relación directa de autoridad y responsabilidad, esta última como consecuencia de la primera.
3. Disciplina; entendida como respeto al reglamento de trabajo.
4. Unidad de mando. El organismo debe tener un solo jefe.
5. Unidad de dirección; cada grupo de actividades diferenciadas debe tener un director y un plan.
6. Subordinación del interés individual al general; cuando estos dos difieren el administrador debe reconciliarlos.
7. Remuneración; deben ser justos y propiciar satisfacción para los trabajadores y para el empresario.
8. Centralización.- De autoridad para mantener la unidad de mando.
9. Jerarquía o cadena de autoridad desde los rasgos mayores hasta los menores.
10. Orden.- en la organización de las cosas y las personas.
11. Equidad.- trato benévolo y justiciero de los administradores hacia sus subalternos.
12. Estabilidad de la tendencia al cargo opuesto.- siempre que cumpla los deberes con idoneidad.
13. Iniciativa.- el administrador debe permitir a sus subalternos el ejercicio de las más sutiles satisfacciones que el hombre inteligente pueda experimentar.
14. Espíritu de grupo.- como materialización del ideal de “la unión hace la fuerza”. Promociona el trabajo en equipo.”

Estos principios son válidos en la administración moderna. Todo administrador público o privado, debe conocer y practicarlos reflexivamente en razón de su realidad.

2.2.2. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Calero M. (1999. p. 34) manifiesta; “Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del sector educativo. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas.”

Sus etapas son:

- Identificación del problema (basándose en las necesidades documentadas)
- Determinar los requisitos de la solución y sus alternativas.
- Seleccionar alternativas de solución (entre las propuestas).
- Implantar las estrategias seleccionadas.
- Determinar la eficacia de la realización.
- Revisar, cuando sea necesario, cualquier de las etapas del proceso como puntos de control parcial.

2.2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Para, Calero M. (1999. p. 34) declara; “En general, el acto administrativo nace con el hombre cuando decimos seguir ciertos pasos secuenciales para la realización de una tarea. La administración, recogiendo estos hechos y enriqueciéndolos con criterios técnicos, nos propone un esquema procesal que intervienen en el ciclo administrativo:

- **Planeación:** determinación de objetivos, política, procedimientos y métodos, cálculo de presupuestos financieros y de tiempo.

- **Organización:** implica división del trabajo, delegación de autoridad y previsión de recursos.
- **Ejecución:** etapas en que los miembros del grupo llevan a cabo sus tareas.
- **Control:** Permite verificar el logro de los objetivos propuestos.”

2.2.4. LA MECÁNICA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Los términos “mecánica” y “dinámica” son utilizados por primera vez por Lyndall Urwick en el año de 1943. Urwick los denominó fases de la administración. La fase mecánica es la parte teórica de la administración o sea la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro. La fase dinámica se refiere a la parte operacional y se encarga de ver que se hagan las actividades y se revisen cómo se han realizado esas actividades dentro de la organización.

En la actualidad hay varios autores que utilizan estos términos para referirse a los procesos de la administración. Dentro de estos autores se destacan al Dr. Agustín Reyes Ponce (1996, p.26) quien publicó un libro titulado “Administración Moderna”; luego se destaca al Prof. Mavilo Calero Pérez (1995, p. 27) quien bajo la denominación de elementos de la mecánica y dinámica se refiere en su libro titulado “Administración Educativa”; y, por último, el Dr. Francisco Charaja (2011) utiliza estos términos a lo largo de todo el texto en su libro titulado “Administración Educativa”. Estos autores señalan que la fase de la mecánica comprende los procesos de la planificación y organización; en tanto que la fase de la dinámica comprende los procesos de dirección y control. En forma indistinta utilizan los términos de procesos, elementos y funciones para referirse a la planificación, organización, dirección y control.

En el presente estudio se asume que la mecánica de la administración educativa, comprende los procesos de planificación y organización. Es la etapa de la teorización pensándose en el futuro, es la

etapa en que la institución educativa prepara lo que va hacer durante el año escolar y los siguientes años. En esta etapa la autoridad educativa, llamada Director, debe mostrar su capacidad de convocatoria para asegurar que la mayoría de los miembros de cada uno de los estamentos de la institución, participen en las decisiones que implican los procesos de la planificación y la organización educativas.

2.2.4.1. La planificación educativa

Koontz y Wehrich (2004: 31) sostienen que “la planeación estriba en elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquéllas y alcanzar estos, y requiere que se tomen decisiones”. Daft (2004: 210) considera que la planeación es la “acción de definir las metas y los medios para obtenerlas”. Por su parte Stoner, Freeman y Gilbert (1996:11) definen la planificación como el “proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. Estos autores utilizan indistintamente los términos de *planeación* y *planificación* con el mismo significado o para referirse a lo mismo.

En el presente estudio se asume lo que sostiene Calero (1995) y Charaja (2011) en el sentido de que la planificación educativa es un proceso racional y sistemático de toma de decisiones acerca de lo que se quiere hacer en la institución educativa durante un año escolar o los siguientes años cuando se trata de la planificación estratégica.

Se toma decisiones, según los autores señalados, acerca de qué es lo que se va hacer, dónde, cuándo, con qué, quién o quiénes lo van a hacer, por qué y para qué lo van a hacer. Una buena planificación educativa debe responder a estas preguntas que son sus guías básicas. Todo proceso racional y sistemático de administrar una institución educativa empieza por una adecuada planificación.

La planificación educativa, según los autores consultados, es un proceso racional y sistemático de toma de decisiones acerca de:

¿Qué se va hacer?	Acciones o actividades
¿Para qué se va hacer?	Objetivos y metas
¿Cómo se va hacer?	Estrategias, técnicas, procedimientos
¿Dónde se va hacer?	Contexto o lugar de las actividades
¿Quiénes lo van a hacer?	Actores de la educación
¿Con qué se va hacer?	Recursos materiales y financieros
¿Cuándo se va hacer?	Cronograma de actividades

Una adecuada planificación educativa debe responder a las preguntas señaladas y las respuestas son las que constituyen las políticas, los objetivos y metas, los procedimientos, el presupuesto y todos los demás elementos de la planificación educativa.

Cuando se habla del proceso de planeación, estamos refiriéndonos a un conjunto de acciones que se expresan en pasos o fases, en secuencias o etapas lógicamente interrelacionadas. Estos pasos deben ser racionales en la medida en que las decisiones que tomemos consideren el criterio de jerarquización, los costos y los beneficios. Es sistemático porque debe tomarse decisiones considerando la interrelación causal con las demás funciones de la administración así como con las actividades que se deciden y que no son compartimientos inconexos ni estancos.

Los pasos o secuencias de la planificación son el diagnóstico, el diseño de los planes, la discusión y aprobación de los planes. A estos pasos también se pueden denominar como los procesos de la planificación que corresponden a la mecánica de la administración. A continuación veamos en síntesis estos procesos.

El diagnóstico, según Charaja (2011, p.54) consiste en el conocimiento del presente, del pasado y de las perspectivas futuras de la institución (imagen objetivo), vale decir, se refiere a una descripción

retrospectiva, a una descripción de la situación actual (diagnóstico situacional) y a una prognosis (extrapolación).

Durante el diagnóstico se trata de investigar la situación en la que se encuentra la institución, lo que se debe referir a los actores de la educación, al contexto socioeconómico y cultural, al ambiente político e ideológico que predomina y se debe referir a la infraestructura educativa que se tiene. Esto es básico y fundamental porque nadie en este mundo puede pretender emprender racionalmente algo si antes no conoce primero en qué situación se encuentra. Según Ríos (1997) “primero nos ubicamos en la realidad y, luego, determinamos qué hacer”.

El diagnóstico es el proceso de conocimiento, a través de la investigación, de la realidad pasada, actual y futura de nuestra institución educativa. Por tanto, los tipos de diagnóstico son:

Diagnóstico retrospectivo (retrospección): Se refiere a la descripción y explicación de la situación pasada, lo que depende de la disponibilidad de la información. En el caso de una institución educativa la encontraremos en el Informe de Gestión Anual (IGA).

Diagnóstico situacional (estudio de la situación actual o análisis coyuntural): Se refiere a la situación en la que nos encontramos actualmente, es la situación existente. El diagnóstico situacional tiene que ver con el análisis de la situación coyuntural y con la determinación de las implicancias de los factores analizados. El diagnóstico situacional nos debe conllevar a la identificación de los problemas y necesidades prioritarios de la institución y que constituyen los principales insumos de la toma de decisiones. En este tipo de diagnóstico también se deben identificar las expectativas y las aspiraciones de los actores educativos, así como los factores positivos y negativos que se tienen para superar los problemas y necesidades.

Diagnóstico del futuro (Prognosis): Es el diagnóstico prospectivo. Es la extrapolación de la situación actual a una situación futura, es decir, es una especie de predicción en el sentido de que nos permite determinar, dadas las condiciones actuales en la que nos encontramos, la situación en la que nos encontraremos o nos deberíamos encontrar en el futuro inmediato o mediato, según sea el caso. El diagnóstico del futuro debe dar lugar a la determinación de la “imagen objetivo”. Según Manuel Mendoza y otros (2000: 61), “la imagen objetivo es la definición del ‘modelo finalista’ en la que se reseñan los rasgos que definen el carácter de la realidad o sociedad, que se anhela forjar, con un contenido cualitativo y normativo, para convertir en el elemento guía que oriente la dirección del proceso de desarrollo”.

El insumo básico para tomar decisiones durante el proceso de la planeación es el conocimiento de la realidad. Esta realidad es la caracterización de los principales problemas y necesidades que tiene la institución. Sólo conociendo la realidad en la que nos encontramos podemos tomar decisiones sobre qué hacer durante el año educativo o los años siguientes.

El diseño y elaboración de los planes es el proceso que se debe realizar después del diagnóstico. Considerando el diagnóstico de la institución, tanto del pasado, del presente y de su perspectiva futura, se deben tomar las decisiones racionales y sistemáticas que sean necesarias con la participación de todos los actores educativos de la institución. Luego, estas decisiones tomadas se deben expresar en los planes y proyectos según los esquemas que se asuman.

La formulación o elaboración debe expresarse en planes o proyectos, es decir, en documentos donde estén redactados, de acuerdo a

un esquema, todos los elementos decididos o determinados para el año educativo correspondiente. En el caso de una dirección regional de educación, estos documentos son el Proyecto Educativo Regional (PER), el Proyecto Curricular regional (PCR), el Plan Operativo anual (POA) o Plan anual de trabajo (PAT), el manual de organización y funciones (MOF), el Reglamento interno (RIN), el plan Anual de Supervisión (PAS) y otros.

A estos documentos se les conoce como documentos técnico-administrativos y técnico-pedagógicos, según sea el caso, constituyéndose en los instrumentos básicos de la administración educativa.

La toma de decisiones adquiere suma importancia en este proceso de la planificación; viene a ser su actividad principal.

La discusión y aprobación consiste en consensuar y ratificar las decisiones tomadas y que constan en los planes y proyectos. El éxito de esta fase depende de la estrategia de conducción que la autoridad aplica. Se deben evitar, según Bateman y Snell (1999), los vicios de las decisiones en grupo como el caudillismo, los efectos de perspectiva, los vicios democráticos (facilismo, consenso falso y sustitución de propósitos). Por su parte Ríos (1997) señala que la discusión y aprobación de los planes debe llevarse con una adecuada estrategia para que no se caiga en las redundancias, en el caos ni en las ambigüedades que a la larga entorpecen o empañan la aprobación consensuada de los planes. Por eso, se recomienda lo siguiente:

Primero: La discusión debe realizarse en términos democráticos y ello depende del conductor, vale decir, de la autoridad que oficia de moderador. Deben ser escuchadas todas las posiciones u opiniones existentes. De ninguna manera debe darse la hegemonía de unos cuantos asistentes. Todas las opiniones y sugerencias deben ser bienvenidas, pero

al mismo tiempo analizadas y debatidas dentro del marco del respeto mutuo. Los asuntos académicos y científicos que tienen que ver con la veracidad de los conocimientos no pueden someterse a votación, sino sólo a una mayor discusión con más argumentos. Aparte de los funcionarios, especialistas y jefes deben participar los padres de familia, los trabajadores administrativos y, si el caso amerita, los representantes de la comunidad debidamente identificados. La discusión debe ser cognoscitiva y propositiva; no debe degenerar en discusiones afectivas que en nuestro medio se caracterizan por ser domésticas y triviales y hasta.

Segundo: La aprobación de cada elemento de los planes y proyectos debe lograrse por consenso, considerándose las observaciones, las correcciones y todos los aportes que permitan su enriquecimiento y consolidación. Cuando no es posible lograr el consenso, es necesario alcanzar mejores argumentos que justifiquen la decisión en un determinado sentido. Aquí es necesario recordar que no siempre la mayoría tiene la razón. En muchas ocasiones sólo algunas *inteligencias* alcanzan argumentos sólidos que inclinan la balanza a favor de una determinada decisión, convirtiéndose, más adelante, en el consenso institucional. Lo que se debe buscar, en todo momento, es que las decisiones no sólo sean legales, sino, sobre todo, legítimas. Para este cometido mucho depende de quién es la persona que argumenta o presenta el asunto que está en discusión; muchas veces debido a las deficiencias del expositor no se llega al consenso esperado. En otras ocasiones es la deficiente conducción del debate la que genera indiferencias y decisiones ilegítimas.

Para Collao (1997) y Calero (1995) la planificación es importante por las siguientes razones:

Evita la improvisación: Cuando se planifica no se realizan las actividades al azar, sino según el plan previamente predeterminado con la participación de la comunidad educativa. Cuando no se planifica se dirige al

azar, a como salga, incurriéndose en una serie de aberraciones administrativas, con altos costos y cuyas consecuencias siempre lo pagan los alumnos quienes no reciben una buena educación. Por supuesto que a veces puede resultar bien, pero esto sería sólo un soplo de suerte.

Minimiza costos y ahorra tiempo: Una buena planificación siempre conlleva el ahorro de costos y de tiempo para lograr buenos resultados. La previsión de acciones futuras en términos racionales y sistémicos permite ahorrar el tiempo y minimizar los costos. No tiene sentido lograr una supuesta buena educación con costos prohibitivos.

Permite la continuidad de los propósitos educativos: La planeación racional y sistémica permite la continuidad de las actividades educativas. Dado que toda planeación se expresa en planes y proyectos, estos documentos garantizan que lo acordado para un año o más, asegure la continuidad de las actividades educativas. Las autoridades y trabajadores pueden ser removidos o cambiados, pero los objetivos y metas, así como las actividades que corresponden para lograrlos, seguirán vigentes.

Articula los esfuerzos hacia un solo objetivo: Una de las razones de la importancia de la planeación es la articulación de todas las fuerzas y pensamientos en torno a determinados objetivos y metas, derivados de la naturaleza de la institución educativa. Por tanto, permite la coordinación de esfuerzos y procesos, de elementos y recursos, hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, otorgándole al proceso de la administración educativa la unidad de dirección.

2.2.4.2. La organización educativa

Siguiendo el enfoque de Reyes (1996), la organización educativa es el segundo proceso de la administración que se realiza casi simultáneamente con el proceso de la planificación y ambos corresponden a la mecánica de la administración en general. No se puede organizar una

institución educativa si no se planificó antes. La organización es un proceso secuencial que dispone y ordena la ejecución de todo lo que se decidió durante la planificación.

El término organización tiene dos significados que se debe distinguir cuando se aborda el tema de la administración educativa. Según Chiavenato (2006: 72), la organización significa, por un lado, conjunto de personas que interactúan para lograr determinados objetivos. Según este significado la organización es sinónimo de entidad, institución, empresa, asociación, etc. Por otro lado, este término significa conjunto de actividades que se realizan inmediatamente después de la planificación. Según este significado la organización es una función de la administración educativa, es decir, es un proceso racional y sistemático. En el presente estudio abordamos este término como proceso racional y, por tanto, como la segunda función de la administración educativa.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 345) sostienen que los gerentes dan cuatro pasos básicos durante el proceso de la organización. Estos cuatro pasos son:

- Dividir la carga de trabajo total en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. A este primer paso se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente formando grupos o áreas de trabajo. A este paso se conoce como la departamentalización. Nosotros lo denominamos como el proceso de la determinación de la estructura institucional.
- Determinar quién depende de quién. Es la vinculación de los departamentos o áreas, lo que produce una jerarquía institucional.
- Establecer los mecanismos para integrar las actividades de los departamentos o áreas en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. A este paso se conoce como

coordinación.

Por su parte, Koontz y Weihrich (1998: 246) señalan que la organización consiste en las siguientes actividades:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- Agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos,
- Asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y, finalmente,
- Establecimiento de la coordinación horizontal (un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Mendoza y otros (2000: 96) definen la organización en el siguiente sentido: “Organizar significa ordenar, arreglar y agrupar diversas partes, llámese objetos o individuos, manteniendo su interrelación permanente de acuerdo con los fines que persigue la unidad o el todo”.

En el presente estudio se considera que las propuestas más coherentes son alcanzadas por Ríos (1997), Chiavenato (2001), Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Koontz y Weihrich (1998), quienes dejan entrever que el proceso de organización, no sólo de una institución de servicios como la escuela o el colegio, sino de una empresa ya sea grande o pequeña, comprende los siguientes pasos o procesos:

- identificación y determinación del trabajo,
- división del trabajo,
- determinación de la estructura institucional,
- establecimiento de la jerarquía y de los canales de coordinación,
- descripción de funciones, deberes y derechos,
- delegación de autoridad y, finalmente,
- asignación de personal.

Seguidamente, en forma resumida, se aborda cada uno de estos procesos que caracterizan una organización educativa.

1º Identificación y determinación del trabajo: Antes de ordenar o agrupar las actividades es necesario identificar y determinar los trabajos que en el año educativo se deben realizar. Estas actividades o trabajos ya fueron decididos durante la planificación educativa, proceso que antecede a la organización. Las actividades que se deben identificar son de tipo curricular y de tipo extracurricular.

2º División del trabajo: La división del trabajo es una función del proceso de la organización educativa que consiste en agrupar actividades similares en grupos de tareas concretas. Toda división del trabajo debe responder a los objetivos y metas que se quieren alcanzar en un determinado periodo educativo.

El trabajo total no sólo consiste en una sola actividad, sino en varias actividades concretas que exigen determinadas habilidades y capacidades, lo que da lugar a la especialización de las personas. Además, una sola persona no puede realizar todo el trabajo, salvo que se trate de labores simples y sencillas. Por ejemplo, el trabajo total de educar, en los términos cómo se concibe en el sistema educativo del país, no puede realizarlo un solo profesor, es necesario que intervengan varios profesores especialistas en cada área curricular. Lo mismo podemos decir acerca del trabajo de conducir una institución educativa (administración educativa). Esta actividad no puede ser ejecutada por una sola persona. En toda institución educativa hay un director, subdirectores, asesores o coordinadores, etc., quienes se encargan de dirigir la institución educativa hacia el logro de sus objetivos.

Al respecto Ríos (1997) afirma con razón que “cuando todos meten la mano al mismo tiempo, en la misma tarea, nunca el trabajo se realiza

adecuadamente. Es necesario que cada uno haga aquello que según su especialidad y experiencia sabe hacer mejor que los demás”.

Las razones de la división del trabajo (fundamentos) son dos: **la especialización y la racionalidad** (priorización, costos y beneficios). Cada persona es especialista o habiloso para determinada actividad o tarea y en esa habilidad se le debe ocupar. En cuanto a la racionalidad, hay trabajos que se deben realizar antes que otros y es necesario considerar los costos y beneficios. La ejecución de un trabajo por cualquier persona, sin priorizarse las tareas ni considerar los costos ni beneficios, implicaría la pérdida de tiempo y esfuerzo en vano. Hay que ocupar a los trabajadores en aquello que es menos costoso pero más beneficioso (racionalidad) y, además, en aquello que mejor pueden ejecutar según su especialidad y experiencia.

3º Determinación de la estructura institucional: La división del trabajo da lugar a la determinación de su estructura correspondiente. Un conjunto de actividades o tareas similares da lugar a un órgano o departamento y, de esta manera, el conjunto total de departamentos u órganos da lugar a la configuración de la estructura de la institución, es decir, configuran el tipo de organización que es. Por tanto, la determinación de la estructura institucional es la actividad de hacer corresponder la división del trabajo con su respectiva estructura.

Una estructura organizacional es el conjunto de órganos o departamentos que conforman la institución; por eso sostenemos que la estructura es el esqueleto institucional que refleja la división racional y sistemática del trabajo. La estructura determina el tipo de organización que caracteriza a una institución educativa. Desde el punto de vista de su estructura, Chiavenato (1999: 252) sostiene que “una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse todos los miembros (...)”.

4º Determinación de la jerarquía y de los canales de coordinación: Con la finalidad de que se ejerza la autoridad en forma adecuada, es necesario establecer la jerarquía institucional y los canales de comunicación. Ninguna entidad funciona adecuadamente sin una jerarquía a través de la que se pueda ejercer la autoridad, es decir, tiene que haber una cadena de mando por donde fluyan las decisiones de la autoridad. Si todos tuviesen el mismo rango o jerarquía administrativa, ¿quién haría caso a quién o quién mandarían a quién?; sería un caos que devendría en una acefalia institucional. Cada quien haría lo que su parecer le señalaría. Una organización sin jerarquía no funciona y se extingue tarde o temprano.

La determinación de la jerarquía significa establecer quién es la cabeza de la institución, luego, quién le sigue y así sucesivamente. Es la determinación de quién depende de quién y quién manda a quién, con la única finalidad de que se ejecuten los planes y proyectos previstos. Todo esto implica a su vez la determinación de la jerarquía entre los órganos o departamentos, es decir, que órgano está por encima del otro y así sucesivamente.

Al tiempo de establecerse la jerarquía institucional, debe establecerse las formas y medios de coordinación entre estas jerarquías, es decir, las formas y medios de comunicación porque la coordinación se hace realidad a través de la comunicación. Por ejemplo, el director como máxima autoridad de una institución educativa, coordina jerárquicamente con sus subordinados a través de memorandos, oficios, citaciones, cartas, por un lado; y, por otro lado, se coordina oral y directamente con los subordinados para ejercer su autoridad, ordenando e instruyendo, para que hagan lo que deben hacer, según los planes y proyectos previstos. Además, los subalternos y el público usuario se comunican con la autoridad a través de solicitudes, cartas, oficios, etc.

El establecimiento de los canales de coordinación otorga al trabajador formas y medios, instrumentos y procedimientos para comunicarse constantemente con sus compañeros y con su jefe inmediato superior y con los demás jefes superiores; en tanto que a la autoridad le otorga formas y medios para ejercer el mando, con la finalidad de conducir a la institución hacia el logro de los objetivos y metas previstos.

La descripción de la jerarquía y los canales de coordinación se consignan en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y en el Reglamento Interno (RI) o estatuto según sea el caso. Esta descripción corresponde al siguiente proceso de la organización educativa: *descripción de funciones, deberes y derechos*.

5º Descripción de funciones, deberes y derechos: Una vez que se diseña la estructura organizacional y se determina la jerarquía y los canales de coordinación, lo que corresponde inmediatamente es la descripción de las funciones (tareas) de cada órgano o departamento y, dentro de cada una de ellas, la descripción de las tareas de cada puesto de trabajo. Esta es una actividad importante que debe realizarse inmediatamente después de haberse definido la estructura, la jerarquía y los canales de coordinación, lo que generalmente es dejado de lado. Los que van a ocupar cada uno de los órganos como jefes o como trabajadores deben conocer a cabalidad las funciones o tareas que les corresponde porque sólo así será posible que el ejercicio de la autoridad se realice adecuadamente y se eviten conflictos o transgresiones que afecten la buena marcha institucional. Las funciones y tareas de una entidad educativa se expresan en el Manual de Organización y Funciones (MOF) o Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

Por otro lado, los deberes, derechos y las sanciones para los funcionarios y técnicos, para los docentes, para el personal jerárquico y

directivo, para los padres de familia y para los alumnos, se expresan en el Reglamento Interno (RI). Estos documentos normativos deben gozar de consenso porque cuando son impuestos desde arriba, se fomenta el desacato. Cada estamento debe proponer las normas y las funciones que se consideren importantes de acuerdo a la realidad institucional y según las normas superiores. Una de las normas superiores que se debe considerar para elaborar el reglamento interno de la institución es el DS No 013-2004-ED, referido al reglamento de la educación básica regular (EBR).

Una vez que se tenga claramente establecido cuáles son las funciones, deberes, derechos y sanciones en cada puesto de trabajo, recién se puede proceder con la delegación de autoridad y, luego, con la asignación del personal correspondiente, según el perfil requerido en cada puesto, tal como lo explicamos a continuación.

6º Delegación de autoridad: Para Alvarado (1998: 127), la delegación “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quién las delega (...)”. La delegación de autoridad se da durante el proceso de la organización educativa y no durante el proceso de dirección como la mayoría de los autores plantean erróneamente. Más bien, las delegaciones momentáneas durante la ejecución de las actividades, con administradores definidos, sí corresponde al proceso de dirección. Se trata de las delegaciones durante la ejecución de los planes y proyectos, es decir, durante las labores educativas.

Según Huamán y Portilla (2002), “la delegación es el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar funciones; implica una doble responsabilidad. Quien recibe la

autoridad por delegación se hace responsable ante el superior por el cumplimiento de su tarea. Pero el superior sigue siendo el responsable de que esta tarea se lleve a cabo”.

De otra forma se puede señalar que delegar autoridad es una función del director que consiste en designar para cada área o jefatura un jefe que, en su representación, se responsabilice de la ejecución de los trabajos o tareas previstos.

7º Asignación de personal: Antes de la asignación de personal debe determinarse el **tramo de control** que consiste en establecer la cantidad de personas que van a trabajar dentro de un órgano o departamento bajo el control de un jefe. En el caso concreto de una institución educativa significa determinar cuántos profesores deben trabajar, por ejemplo, dentro del área curricular de matemáticas, dentro del área de comunicación integral, etc. Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 348) “el tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado los departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama”. El **tramo de control**, por algunos autores, es considerado como un proceso aparte que debe anteceder a la asignación del personal. Nosotros lo incluimos dentro del proceso de la asignación de personal.

La asignación de personal tiene que ver con la dotación del recurso humano que se requiere para la ejecución de las actividades dentro de cada área, departamento u órgano y, por tanto, dentro de cada puesto o plaza de trabajo. Todo jefe requiere de un personal que, bajo su mando, que ejecute las tareas respectivas previstas en los planes y proyectos.

Lo que para nosotros es la asignación de personal, para Koontz y

Wehrich (2004: 356), es la integración de personal y lo conciben de la siguiente manera: "La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente".

Para Ivancevich (2005), así como para Mondy y Noe (2005), la asignación de personal tiene que ver directamente con la administración del recurso humano. Por eso, en el informe de investigación se abordará con detalle este proceso que es parte de la organización educativa.

2.2.5. LA DINÁMICA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La dinámica del proceso de la administración educativa, según Reyes (1996) comprende los dos últimos procesos y funciones: la dirección y el control. El proceso de dirección guarda una relación interactiva con la mecánica (planificación y organización). Una vez que se planifica y se organiza (preparación), lo que sigue es su ejecución, es decir, hacer funcionar la institución educativa según los planes y proyectos aprobados. El funcionamiento de una institución educativa es la ejecución de los planes y proyectos bajo la delimitación de las normas. La acción de ejecutar lo que se planificó y organizó constituye la dinámica, es el proceso de ejecutar la mecánica dirigiendo y controlando.

2.2.5.1. El proceso de dirección

La función administrativa de dirigir consiste en la actividad racional de guiar la ejecución de los planes y proyectos, según el marco normativo vigente, para lograr los objetivos previstos. Para Daft (2004) y Farro (1995), este proceso de guiar se realiza ejerciéndose la autoridad para coordinar

los recursos, los elementos y las funciones previstas en la institución con el propósito de lograr los objetivos y las metas previstas. Durante este proceso de coordinar se debe motivar, fomentar buenas relaciones humanas para el buen clima institucional; se debe ejercer liderazgo, se debe supervisar y monitorear para que los miembros de la institución ejecuten sus tareas asignadas de la mejor forma posible.

Las acciones de supervisar y monitorear corresponden propiamente al proceso del control educativo, aunque se realizan durante la ejecución de los planes y proyectos.

Algunos conceptos que se manejan respecto del proceso de dirección son los siguientes:

“La dirección es un elemento de la administración, que consiste en lograr que los diferentes miembros que participan en el proceso administrativo alcancen la realización efectiva de las tareas y actividades previstas” (Huamán y Portilla, 2002: 141).

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas” (Reyes, 1996: 384).

“La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación” (Chiavenato, 2001:

279).

Los autores citados y muchos otros nos dejan entrever que la dirección es un proceso racional y sistemático de ejercicio de autoridad para coordinar, según los planes y proyectos previstos, los recursos materiales y económicos, los esfuerzos de los trabajadores, los elementos y procesos, tanto externos como internos, liderándolos, fomentando las buenas relaciones humanas, motivándolos e implementándolos según la necesidad laboral de cada uno, con la finalidad de realizar las actividades previstas y así lograr los objetivos y metas, con eficiencia y eficacia. Aquí, el proceso de coordinación, que es la tarea principal de toda autoridad, tiene como instrumento imprescindible a la comunicación institucional. Con la coordinación, a través de la comunicación, la autoridad moviliza al personal para que hagan lo que deben hacer, los persuade para que trabajen de la mejor forma posible y articula las actividades en un solo camino, el camino que lleve al logro de los objetivos y metas previstas.

Durante el proceso de dirección deben realizarse tres acciones imprescindibles:

- Comunicar e implementar
- Motivar laboralmente.
- Fomentar las buenas relaciones humanas y el buen clima institucional.

La comunicación e implementación: La difusión de los contenidos implica la práctica de la **comunicación institucional**. Los contenidos de los planes y proyectos se deben difundir entre todos los profesores, los directivos y trabajadores administrativos, porque son ellos quienes deben ejecutarlo. Los planes y proyectos pueden estar bien formulados, pero si nadie sabe de qué se trata es como si no existiesen. No se trata sólo de alcanzarles una copia sino de sensibilizarlos, de persuadirlos en el sentido de que las propuestas de los planes y proyectos aprobados son las que se deben alcanzar al final del periodo educativo. La comunicación institucional

en este caso implica dos actividades importantes:

- Difusión
- Persuasión

La **implementación** de los planes y proyectos, según las normas vigentes, comprende dos actividades imprescindibles:

Capacitación del personal: Se debe capacitar al personal que se encargará de ejecutar los planes y proyectos. Muchas de las actividades o tareas que se deben realizar para ejecutar adecuadamente los planes y proyectos requieren de capacidades y habilidades determinadas, lo que exige programas de capacitación. En otras ocasiones el personal está suficientemente capacitado y tiene experiencia, en este caso, no es necesaria ninguna capacitación.

Provisión de los recursos: Los que van a ejecutar los planes y proyectos no lo van a hacer con las manos vacías, necesitan de recursos materiales o de dinero, según sea el caso. Cada actividad o tarea que se va a realizar necesita de materiales, aparatos, elementos, etc., lo que debe ser provisto por la autoridad competente en su momento oportuno y durante el transcurso de las actividades educativas cuando sean requeridas.

Motivación laboral

La motivación laboral, visto desde la perspectiva de la institución (motivación externa), es un proceso de influencia positiva de la autoridad sobre el trabajador para que ejecute su labor de la mejor forma posible y alcance resultados satisfactorios en el puesto o cargo que se le asignó. Constituye una de las funciones principales de la autoridad durante el proceso de dirección de la institución educativa.

El proceso de dirección, como ya dijimos, es el ejercicio de autoridad a través del mando para coordinar los esfuerzos y capacidades de los trabajadores, con el fin de que se ejecuten los planes y proyectos previstos

de la mejor forma posible y así se puedan lograr los objetivos y las metas de manera efectiva. Durante este proceso de coordinación es necesario fomentar la comunicación institucional, ejerciéndose el liderazgo, las buenas relaciones humanas y, durante estas relaciones, hay que motivar a cada cual de acuerdo a su naturaleza psicosocial y cultural. En consecuencia, la motivación laboral es el proceso de influencia positiva de parte de la autoridad sobre el trabajador para que éste realice su tarea con efectividad.

Los profesores y los trabajadores administrativos, como en toda institución pública, tienden a rehuir al trabajo y a la labor consciente. La mayoría siempre necesita de alguien que los esté supervisando, recordando y, sobre todo, los esté estimulando. De acuerdo a los estudios existentes, el trabajador promedio no se esfuerza por hacer bien el trabajo que se le asigna. Son pocos los que por iniciativa propia ejecutan su tarea de la mejor forma posible.

Para este efecto la autoridad debe poseer habilidades especiales para motivar y debe conocer y manejar teorías de la motivación. Una de las teorías de la motivación laboral que se debe considerar y es posible aplicar en una institución educativa es la teoría de Abraham Maslow, la teoría de la Jerarquía de Necesidades. Las necesidades, son impulsos irresistibles que hacen que las causas obren infaliblemente en cierto sentido; es aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir.

Según esta teoría, el hombre se mueve en función de sus necesidades. Esto quiere decir que las necesidades condicionan el pensamiento y la conducta del trabajador. La clasificación que presenta Maslow es de acuerdo al grado de condicionamiento que las necesidades ejercen en el trabajador y estas necesidades son en la cantidad de cinco jerarquías: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

- **Necesidades Fisiológicas:** Alimento, agua, sexo y techo.
- **Necesidades de Seguridad:** Protección contra amenazas y privaciones.
- **Necesidades Sociales:** Amistad, afecto, pertenencia y amor.
- **Necesidad de Autoestima:** También denominado “ego”; tiene que ver con el logro, la libertad, la posición, el reconocimiento y el hecho de valorarse a sí mismo.
- **Necesidad de Autorrealización:** Tiene que ver con la realización de todo el potencial personal; tiene que ver con el deseo que tiene uno de convertirse en todo en lo que considera que puede ser capaz.

ESQUEMA Nº 1: Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow

De estas cinco jerarquías de necesidades las dos primeras son básicas o vitales, es decir, condicionan con mayor fuerza la conducta de las personas; en tanto que las restantes tres necesidades son necesidades secundarias. Según Maslow, las cinco jerarquías de necesidades están presentes en el hombre, pero una o dos de ellas son las que lo condicionan en un determinado periodo de su existencia. Por eso, el condicionamiento de estas necesidades es relativo, depende de muchos factores que se deben identificar cuando se trata de motivar según esta teoría.

La tendencia natural de los seres humanos es primero satisfacer las necesidades vitales antes que las necesidades secundarias. Por otra parte, cuando se satisface una necesidad ya no se constituye en un motivador, aparece otra y así sucesivamente. Nunca el hombre llega a satisfacer todas las necesidades que durante su existencia experimenta.

Toda autoridad educativa, si pretende motivar a su personal docente y a los trabajadores administrativos, debe tomar decisiones y realizar las siguientes actividades.

Para las necesidades fisiológicas las decisiones y medidas que se deben adoptar son:

- Asegurar permanentemente buenas condiciones de trabajo pedagógico, especialmente referidos a la salubridad del ambiente o local escolar.
- Programar intervalos de descanso.
- Gestionar una adecuada remuneración.

Para las necesidades de seguridad las decisiones y las medidas que se deben adoptar son:

- Garantizar la estabilidad laboral.
- Proveer de mecanismos de seguridad en el trabajo.
- Gestionar seguro de vida y de salud.

Para las necesidades sociales las decisiones y medidas que se deben adoptar son:

- Fomentar un buen clima institucional.
- Evitar conflictos y hostilidades entre los trabajadores.
- Ejercer una gerencia cordial y amable.

Para las necesidades de estima las decisiones y medidas que deben adoptarse son:

- Reconocer los logros de los trabajadores en forma pública o personal, según sea el caso.
- Valorar al trabajador en los aspectos pertinentes.
- Promocionar a cargos mejores e importantes.

Y finalmente, para las necesidades de autorrealización las decisiones y medidas que deben adoptarse son:

- Facilitar oportunidades de progreso profesional y laboral.
- Incentivar el trabajo creativo y desafiante.
- Hacer participar en las decisiones importantes de la institución.

2.2.5.2. El proceso de control

El control se puede concebir como técnica de verificación o constatación y, por otro lado, como un proceso de la administración. En este capítulo el control se concibe como proceso o función de la administración y, más concretamente, como una función de la administración educativa. No nos debemos olvidar que el aspecto operativo de la administración viene a ser la gestión.

Dentro del enfoque sistémico de la administración, el control se constituye en la otra función de la dinámica de la administración, es decir, el control se realiza conjuntamente con el proceso de dirección. Por esta razón, algunos autores, en forma confusa, consideran, por ejemplo, a la supervisión como parte del proceso de dirección, cuando sabemos muy bien que la supervisión es un medio dinámico del proceso de control.

El control educativo como proceso tiene directa relación con la planificación en la medida en que la planificación determina los criterios e indicadores del control educativo. Tiene relación, por otro lado, con el proceso de organización en la medida en que durante la organización se determinan quiénes son responsables de la tarea de ejecutar el control en función de los parámetros establecidos. Ahí radica el enfoque sistémico de la administración en cuanto se refiere a la relación entre sus funciones o procesos.

En el presente texto abordamos el control como función o proceso de la administración y, por eso, conceptuamos que el control es un proceso racional y sistemático que consiste en la verificación de lo que se está ejecutando, de acuerdo a un parámetro preestablecido, que se deduce de la mecánica de la administración, con la finalidad de tomar decisiones para retroalimentar (feedback), felicitar o sancionar conforme a las normas vigentes. El proceso de control no se realiza según el criterio personal de la autoridad que cumple esta función, sino de acuerdo a determinados

criterios e indicadores deducidos de los planes y proyectos diseñados y elaborados durante la mecánica de la administración.

En el sistema educativo del país el proceso de control se realiza a través de la supervisión, el monitoreo, la inspectoría (inspección, examen espacial, auditoría) y la evaluación institucional. Por eso, nosotros consideramos que estos son los medios del control de la educación entendiendo que el control es un proceso o una función de la administración educativa que se da simultáneamente con el proceso de dirección. Esta simultaneidad del proceso de dirección con el proceso de control confunde a muchos supuestos entendidos en administración educativa que consideran a la supervisión y al monitoreo dentro del proceso de dirección, lo que es un error de visión y comprensión.

Cuando se dirige se supervisa y se monitorea, por eso, muchos confunden a la supervisión con las tareas de dirigir. Debe quedar claro que la supervisión y el monitoreo corresponden al proceso de control, aunque se realizan durante el desarrollo de las actividades educativas.

El control como proceso comprende la determinación del parámetro de control, seguimiento de las actividades, recojo de datos, valoración de datos y toma de decisiones. Veamos cada uno de ellos.

Determinación de los criterios e indicadores de control o del parámetro de control: La determinación del parámetro de control significa la identificación de los criterios e indicadores del control que se deben deducir de los planes y proyectos que se están ejecutando.

Monitoreo o seguimiento de la ejecución de los planes y proyectos o seguimiento de las actividades: Es el monitoreo de las actividades educativas y se realiza durante la ejecución de los planes y proyectos.

Recojo de información acerca de la forma cómo se está ejecutando y qué problemas y desviaciones se están dando: Durante el seguimiento de las actividades se recoge información acerca de la forma cómo se están ejecutando los planes y proyectos. La información que se recoge se refiere a las desviaciones, a los errores, a los defectos, a los aciertos y problemas existentes.

Valoración de la información recogida o evaluación de la información recogida según el parámetro determinado: Se toma juicios de valor mediante las comparaciones entre lo que debe ser y lo que es, es decir, entre lo que está previsto hacerse y lo que en la realidad se está haciendo.

Toma de decisiones: Las decisiones pueden ser para felicitar porque se están realizando adecuadamente las actividades; pueden ser para retroalimentar, orientar o reajustar las actividades; y, finalmente, las decisiones pueden tomarse para aplicar una determinada sanción según las normas vigentes. Es necesario señalar que las sanciones sólo se justifican cuando el trabajador (profesor o administrativo) haya incurrido en faltas o errores en forma voluntaria, es decir, a sabiendas que está mal incurrieron en la falta. En los casos en que las faltas o errores sean involuntarias, lo que corresponde es la retroalimentación (feedback).

2.2.6. LA RELACIÓN ENTRE LA MECÁNICA Y LA DINÁMICA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Desde el punto de vista de la administración educativa, en todo sistema educativo interactúan elementos o componentes que están en relación funcional para alcanzar sus objetivos previstos. Los dos primeros componentes de este sistema educativo son, según Reyes (1996: 27-28), la mecánica y la dinámica, es decir, la causa y su efecto o la teoría y su

práctica como sostiene, a su vez, Ríos (1997). La causa viene a ser la mecánica, en tanto que el efecto, la dinámica; pero el efecto también se constituye en la experiencia que debe enriquecer la teoría en el siguiente periodo, es decir, se convierte en la experiencia para el mejoramiento de la teoría administrativa y su práctica posterior.

Según Chiavenato (2006), “sistema” es el conjunto de elementos que interactúan funcionalmente para lograr determinados objetivos previstos. Según esto, toda institución u organización educativa es un sistema vivo. Por eso, podemos señalar que en el proceso de la administración educativa, como sistema, interactúan dos subsistemas que son la mecánica y la dinámica. Entre estos subsistemas existe una relación de causa y efecto.

Son dos componentes básicos del sistema vivo denominado: “institución educativa”, en el caso de la presente investigación, estos subsistemas se dan en la Dirección Regional de Educación y en las UGELs. Si estos dos componentes actúan separadamente, sin vínculo alguno y sin interdependencia funcional, la marcha de la Región de Educación estaría condenada al desorden, a la inercia y al conflicto frecuente, tal como parece que está sucediendo actualmente.

Los problemas y fracasos de una Dirección Regional son originados por el divorcio entre estos dos componentes básicos, entre las dos columnas vertebrales de la administración educativa. Por un lado está lo que se planifica (mecánica) y por otro lado lo que se hace (la dinámica). Uno de los propósitos del presente estudio es destacar la importancia de la relación sistemática entre mecánica y dinámica, lo que es lo mismo decir entre la teoría y la práctica de la administración educativa.

La mecánica es el primer componente del sistema de la administración educativa y que a su vez comprende dos procesos o subsistemas: la planificación y la organización. Estos dos procesos se dan,

en la práctica, en forma simultánea.

Estos dos procesos de la mecánica de la administración educativa (planificación y organización), son correspondientes a la etapa de la preparación, es decir, la mecánica de la administración educativa. En esta etapa se generan ideas respecto de lo que se quiere hacer, para qué se quiere hacer, quiénes, dónde, cuándo, etc., lo que se expresa en planes, proyectos y normas para que se ejecuten durante la dinámica de la administración. Son dos procesos que, de acuerdo a las normas vigentes, se deben realizar antes del inicio del año escolar o de las actividades educativas, salvo la planeación estratégica que requiere a veces de todo un semestre o de un año de planificación.

La planeación estratégica es el proceso que permite la predeterminación de las metas y objetivos básicos de largo plazo. Es aquella planeación que nos permite determinar los objetivos estratégicos y los recursos necesarios con el fin de generar el crecimiento y el desarrollo de la institución educativa. Es necesario aclarar que el largo plazo depende de la naturaleza y tamaño de la institución, por lo tanto, los cinco años es para una institución educativa del nivel secundario y no para un ministerio ni para una región de educación.

El segundo componente del sistema de la administración educativa, como ya se dijo, es la dinámica que corresponde a la etapa del desarrollo o ejecución de los planes y proyectos bajo la guía de las normas, es decir, se ejecuta lo que se preparó o alistó.

La dinámica es la etapa de la práctica de la idea generada durante la mecánica y que están expresados en los planes y proyectos. En este sentido, la mecánica guarda una relación de interacción sistémica con la dinámica y, como proceso subyacente entre estas dos etapas, se encuentra la coordinación como elemento articulador a través de la

comunicación. En esta relación sistémica lo racional es indispensable, es decir, la relación debe ser identificando lo que es primero o más importante y viendo los costos y beneficios.

La dinámica de la administración educativa comprende, a su vez, dos procesos: la dirección y el control. La dirección es un proceso de conducción de la IE en función de los planes y proyectos.

Durante la dinámica el ejercicio de autoridad es fundamental para dirigir las actividades que se han previsto, coordinando todos los esfuerzos, recursos y elementos existentes dentro y fuera de la institución. Durante este proceso se motiva la adecuada ejecución y se fomentan las buenas relaciones humanas para que exista un buen clima institucional. El buen clima es indispensable para el desempeño efectivo de los profesores y de los demás trabajadores de la institución educativa.

El control es también un proceso racional y sistemático que en las instituciones educativas se concretiza a través de la supervisión, el monitoreo, la inspectoría y la evaluación institucional. Con estos medios se detectan las desviaciones o errores en la ejecución de los planes y proyectos para retroalimentar o dar las correcciones necesarias. El proceso de control se da en forma simultánea con el proceso de dirección. No son dos procesos que se dan por separado, sino que interactúan durante la dinámica. Mientras se dirige se controla. El control no es una actitud ni una técnica, es un proceso o función de la administración educativa. No estamos hablando del control como técnica.

Lo que se haga durante la dinámica y los resultados que se logren tendrá repercusiones en el proceso de la mecánica del siguiente periodo educativo. Esta interacción racional y sistémica, entendido como desarrollo dialéctico de toda institución educativa, permite que en cada periodo educativo se mejore la administración y, por tanto, se logre una educación

cada vez mejor. Esta interacción sistémica se logra mediante la coordinación que tiene como instrumento indispensable a la comunicación institucional. Daft (2004), Hellhriegel y Slocum (1998) y otros, dejan entrever que la comunicación es el sistema nervioso de toda empresa y, por eso, nosotros sostenemos que es el eje neuronal de la organización educativa.

Según Koontz y Weihrich (2004: 33), la coordinación “es la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales”. Por eso concebimos en el presente estudio como la actividad racional y sistemática de aunar esfuerzos articulando la mecánica con la dinámica para lograr los objetivos y metas institucionales. La coordinación es el papel básico del director, del gerente o del administrador en general. Durante la coordinación también se articulan los demás elementos y recursos, tanto materiales, económicos y humanos que se deben tomar en cuenta desde el inicio hasta el final de una gestión. Una autoridad educativa debe coordinar cuando se planea, cuando se organiza, se dirige y se controla, lo que evidencia su nivel de capacidad de administrar (dirigir). La coordinación debe permitir que los cuatro procesos interactúen funcionalmente (enfoque sistémico) y esta interacción debe ser siempre racional. Se puede afirmar conjuntamente con Reyes (1996: 7) que un director dirige la institución educativa para coordinar los recursos, los elementos y las funciones que se deben realizar con la finalidad de lograr los objetivos previstos, lo que le exige a una autoridad educativa el despliegue de toda su capacidad actitudinal y comunicativa.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS O MARCO CONCEPTUAL

a) **Mecánica:** Es la primera etapa del proceso de la administración educativa. Comprende los procesos de la planificación y organización educativa.

b) **Dinámica:** Es la segunda etapa de la administración educativa. Comprende los procesos de dirección y control educativo.

c) **Administración educativa:** la administración educativa se define en el presente estudio como el proceso racional de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, las funciones y elementos de una institución educativa para lograr los objetivos y metas previstos.

d) **Grado de relación:** En el presente estudio el grado de relación se refiere al nivel de relación existente entre las dos variables de estudio, en este caso, entre la mecánica y la dinámica de la administración educativa durante la administración de la dirección regional de educación y los órganos intermedios. Este nivel de relación se expresa en un coeficiente de correlación que se obtiene aplicando un diseño estadístico.

e) **Órganos intermedios:** Los órganos intermedios con respecto a la dirección Regional de educación de Puno, vienen a ser las unidades de gestión educativa local (UGEL).

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. DESCRIPCIÓN

El propósito del presente estudio es determinar el grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración en los órganos intermedios y la DRE Puno. Para tal caso, se presentan los resultados considerando las variables en estudio, como primera intención se presentan los reportes de la variable mecánica, con sus respectivas dimensiones, planificación y organización, en segundo orden, la variable de dinámica con sus dimensiones dirección y control, ambos con sus respectivos indicadores que corresponde.

Para probar la hipótesis, se hizo uso del coeficiente de correlación Pearson, apoyándonos con el paquete estadístico del SPSS versión 16, para comprobarlo con exactitud y veracidad; los cuadros que se presentan para ambas variables, se calificaron según la valoración que tiene cada ítem, para “Sí” corresponde el valor “dos”, para “Regularmente” corresponde el valor “uno” y para “No” el valor “cero”, estos nos sirven para dar los reportes de las dimensiones del estudio y las variables.

3.1.1. RESULTADOS DE LA VARIABLE MECÁNICA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.

El reporte es fruto de la aplicación del cuestionario de preguntas (ver Anexo No.1) instrumento que se empleó para visualizar las características de la variable

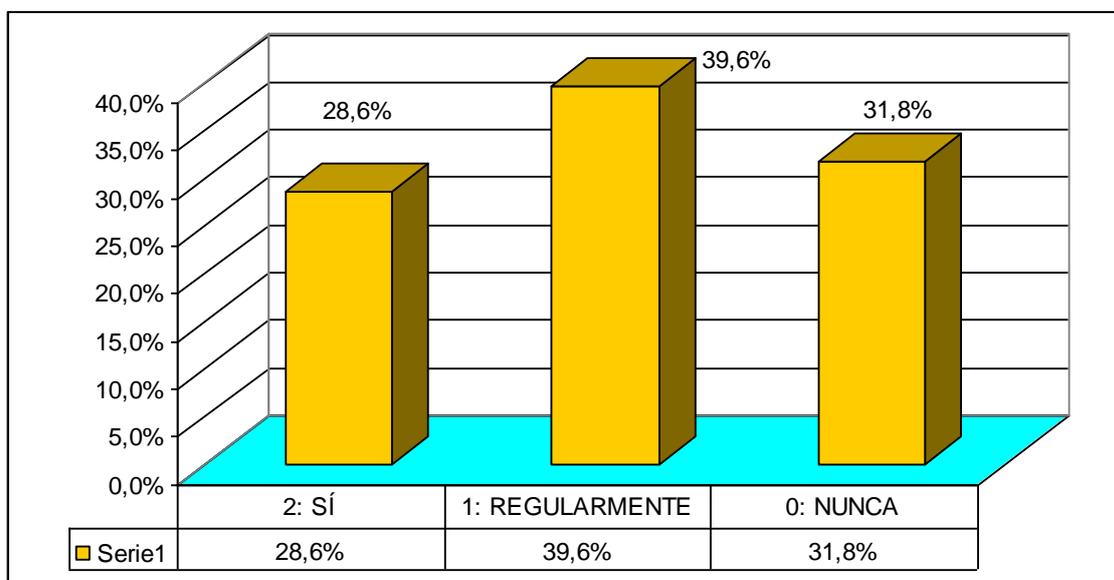
mecánica, para recoger datos acerca de cómo se hace la planificación educativa y cómo se hace la organización educativa. La fuente de información lo constituyeron los funcionarios y los técnicos de los órganos intermedios, quienes fueron distribuidos según los estratos correspondientes a cada UGEL, considerados en la muestra.

CUADRO 04
RESULTADOS DE LA VARIABLE MECÁNICA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	73	28,6	28,6
1: REGULARMENTE	101	39,6	68,2
0: NUNCA	81	31,8	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítems 2.1 al 2.10.
ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 01
RESULTADOS DE LA VARIABLE MECÁNICA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítems 2.1 al 2.10.
ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Del cuadro y gráfico se desprende que el 39.6% (101) técnicos y funcionarios declaran que regularmente cumplen con la mecánica de la administración pública en los órganos intermedios, basados en la planificación y organización educativa que realizan.

Por otro lado, el 31.8% (81) técnicos y funcionarios exponen que nunca cumplen con la mecánica de la administración pública en los órganos intermedios, basados en la planificación y organización educativa que se realizan. Sin embargo, el 28.6% (73) técnicos y funcionario cumple con la mecánica de la administración.

DISCUSIÓN

El 39.6% de los técnicos como los funcionarios de la administración pública cumplen regularmente o nunca cumplen la mecánica de la administración; declara Harold K. y Heinz W. (2003.p. 31) que la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuras a partir de diversas alternativas, lo que no se visualiza el cumplimiento de estas características en la mecánica del proceso de la administración en la Dirección Regional de Educación y en sus Órganos Intermedios; el mismo autor declara, que: “la organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una institución” ocurre lo mismo en el proceso de la administración.

3.1.2. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.

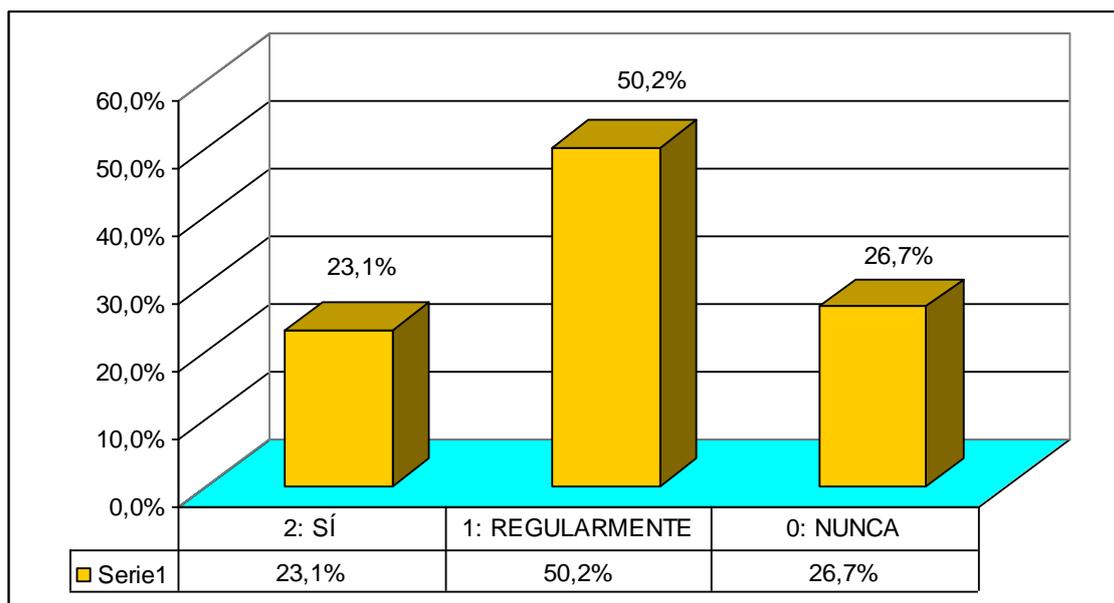
CUADRO 05
REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DEL PROCESO DE LA
ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS Y LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	59	23,1	23,1
1: REGULARMENTE	128	50,2	73,3
0: NUNCA	68	26,7	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítems 2.1 al 2.4.
ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 02

REPORTE DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DEL PROCESO DE LA
ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítems 2.1 al 2.4.
ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se desprende del cuadro y gráfico que el 50.2% (128) técnicos y funcionarios manifiestan a través del cuestionario que regularmente se

cumple la planificación educativa, comprendiéndose el diagnóstico institucional, formulación de los planes y/o discusión y aprobación de los planes en los órganos intermedios.

Considerando el criterio de valoración nunca, el 26.7% (68) técnicos y funcionarios, revelan a través del cuestionario que nunca se cumple la planificación educativa, sin embargo, el 23.1% (59) técnicos y funcionarios declaran que cumplen la planificación educativa.

DISCUSIÓN

En consecuencia, más del 50% de los técnicos y funcionarios, en ocasiones o nunca cumplen con la planificación educativa, explica Harold K. y Heinz W. (2003.p. 122) implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones; es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futura, de esta manera los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados, supone asimismo en forma destacada, la innovación administrativa; tiene un punto donde se está y aquel otro donde se desea ir; en tal sentido en la Dirección Regional de Educación y sus Órganos Intermedios en ocasiones o nunca cumplen estas características de la planificación educativa.

3.1.3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA PLANIFICACIÓN EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Los resultados que a continuación se presentan obedecen al diagnóstico institucional, formulación de los planes y, discusión y aprobación de los planes, visualizándose en el cuadro que en seguida se presenta.

CUADRO 06

REPORTE DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.

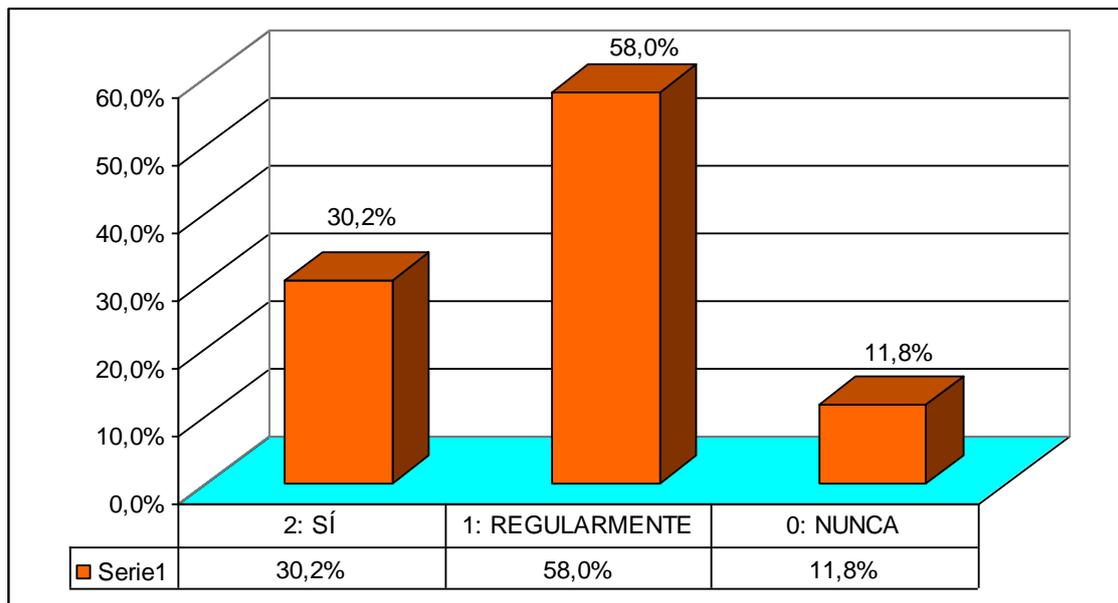
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	77	30,2	30,2
1: REGULARMENTE	148	58,0	88,2
0: NUNCA	30	11,8	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.1.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 03

REPORTE DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de la sede de la DRE Puno y de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.1.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

El indicador de diagnóstico institucional, corresponde a la planificación educativa y a la variable mecánica administrativa, que se visualiza el 58% (148) técnicos y funcionarios, afirman que regularmente se

realiza el diagnóstico situacional de la institución adecuadamente como debe ser; sin embargo, el 30.2% (77) técnicos y funcionarios declaran que sí efectúan un diagnóstico institucional y el 11.8% (30) técnicos y funcionarios niegan que se efectuó un diagnóstico institucional.

DISCUSIÓN

En suma, más del 88.2% de técnicos y funcionarios declaran que sí y regularmente se efectúa el diagnóstico institucional, dando a entender que se “conoce en el momento inicial la situación o problema por superar, el que se logra a través de definición del problema, obtención de la información completa con el entorno a él y la clasificación y análisis de la información, considerando que en este indicador supera las expectativas de afirmación según a las características observadas”. (Calero P. M. 2001 p. 113)

CUADRO 07

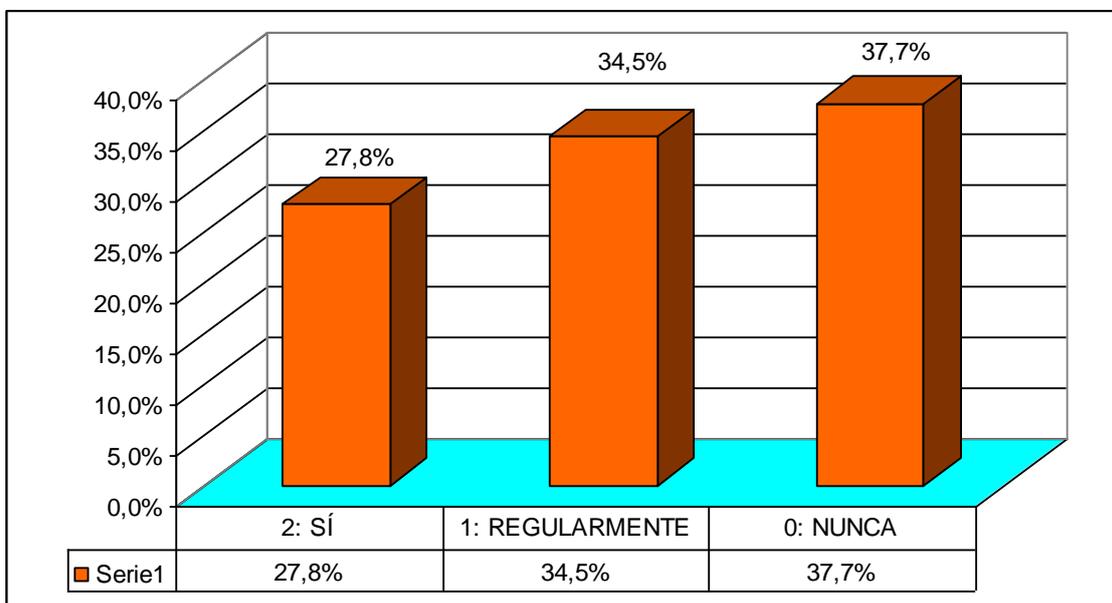
REPORTE DE LA FORMULACIÓN DE PLANES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ORGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	71	27,8	27,8
1: REGULARMENTE	88	34,5	62,4
0: NUNCA	96	37,7	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de la sede de la DRE Puno y de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.2.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 04
REPORTE DE LA FORMULACIÓN DE PLANES EN LA ADMINISTRACIÓN DE
LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN DE PUNO.



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.2.
ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se observa que el mayor porcentaje es el 37.6% (96) técnicos y funcionarios dicen que nunca se formulan los planes de apoyo para lograr los objetivos y metas a alcanzar en la institución, sin la participación de todos los estamentos y órganos existentes durante la planificación; el 34.5% (88) técnicos y funcionarios dicen que regular mente se formulan planes de apoyo para el logro de los objetivos y metas, y por otro lado, el 27.8% (71) técnicos y funcionarios dicen que se formulan planes de apoyo para el logro de los objetivos y metas

DISCUSIÓN

En suma, entre nunca y regularmente, se cumplen la formulación de los planes, considerándose que el plan es la expresión de la planificación, sin embargo confirma lo dicho, Calero Pérez, M. (2001 p. 114) El plan debe

contener, los objetivos y metas a alcanzar, los programas, proyectos y actividades a través de los cuales se van a lograr los objetivos y metas, los requisitos de personal, los recursos físicos, financieros para llevar adelante, considerando las políticas educativas”, dando a entender que los Órganos Intermedios no cumplen o regularmente cumplen según lo explicado párrafos arriba.

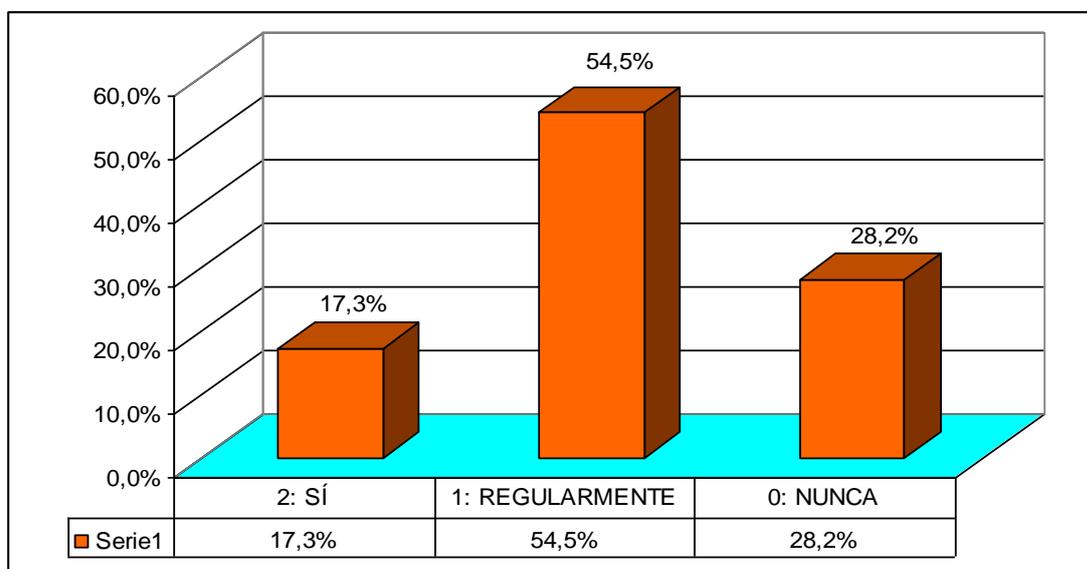
CUADRO 08
REPORTE DE LAS DISCUSIONES Y APROBACIÓN DE LOS PLANES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	44	17,3	17,3
1: REGULARMENTE	139	54,5	71,8
0: NUNCA	72	28,2	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de la sede de la DRE Puno y de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.3 y 2.4.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 05
REPORTE DE LAS DISCUSIONES Y APROBACIÓN DE LOS PLANES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.3 y 2.4.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Respecto al presente indicador, se observa el 54.5% (139) técnicos y funcionarios expresan, regularmente se discuten y aprueban los planes con la participación de todos los estamentos y órganos existentes en la institución; por otro lado, el 28.2% (72) técnicos y funcionarios señalan que nunca se discuten y aprueban los planes con la participación de todos los estamentos y órganos existentes en la institución, y el 17.3% (44) técnicos y funcionarios exponen que sí discuten y aprueban los diferentes planes para una buena gestión institucional.

DISCUSIÓN

En suma, más del 50% de técnicos y funcionarios dicen nunca o regularmente se discuten y aprueban los planes que apoyen a la administración, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos sus órganos intermedios conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos, (Harold K. y Heinz W. 2003.p.122). Lo que no ocurren en los órganos intermedios, ni en la misma DRE Puno, para que el esfuerzo grupal sea eficaz las personas deben saber lo que se espera de ellas.

4.1.4. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PUNO.

Los resultados que a continuación se presentan obedecen a la determinación y división del trabajo, estructuración institucional, descripción de funciones, tareas y deberes, delegación de autoridad y asignación de personal, los que representan en cinco cuadros y gráficos; que consolida la dimensión de organización educativa.

CUADRO 09

REPORTE DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DREP.

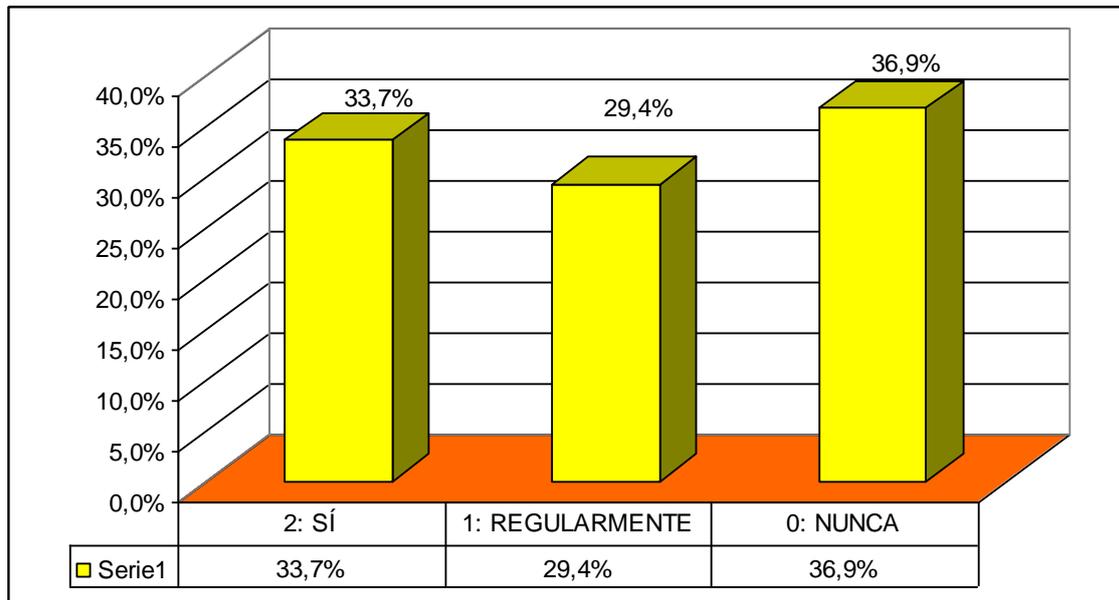
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	86	33,7	33,7
1: REGULARMENTE	75	29,4	63,1
0: NUNCA	94	36,9	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 06

REPORTE DE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE PUNO.



FUENTE: Cuestionario a funcionarios de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Del cuadro y gráfico se desprende el 36.9% (94) técnicos y funcionarios expresan que nunca se realiza una organización educativa, supone la determinación y división del trabajo, estructuración institucional, descripción de

funciones, tareas y deberes, delegación de autoridad y asignación de personal; del mismo modo, el 29.4% (75) técnicos y funcionarios declaran que regularmente hacen una organización educativa y el 33.7% (86) técnicos y funcionarios afirman que se realizan la organización educativa.

DISCUSIÓN

Los técnicos y funcionarios no realizan o eventualmente realizan una organización educativa, se considera el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una institución, como afirma, Harold K. y Heinz W. (2003. p. 31) “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una institución, la estructura es intencionada, en el sentido que deberán garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que deben de hacerse a las personas más idónea o mejor capacitadas para realizar esas tareas, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Es muy importante para el sistema educativa cumplir con estos proceso, para la mejora de la calidad educativo, lo que no se observa en la organización educativa; en cambio, Calero Pérez, M. (2001 p. 137) expresa, “La organización debe buscar el máximo rendimiento de la tarea educativa, con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeado, interpretado, y estructurado en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo”.

4.1.5. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Los indicadores que se observaron son: la determinación y división del trabajo, estructuración institucional, descripción de funciones, tareas y deberes, delegación de autoridad y asignación de personal, que se visualizan en los siguientes cuadros y gráficos.

CUADRO 10

REPORTE DE LA DETERMINACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS Y LA DRE PUNO

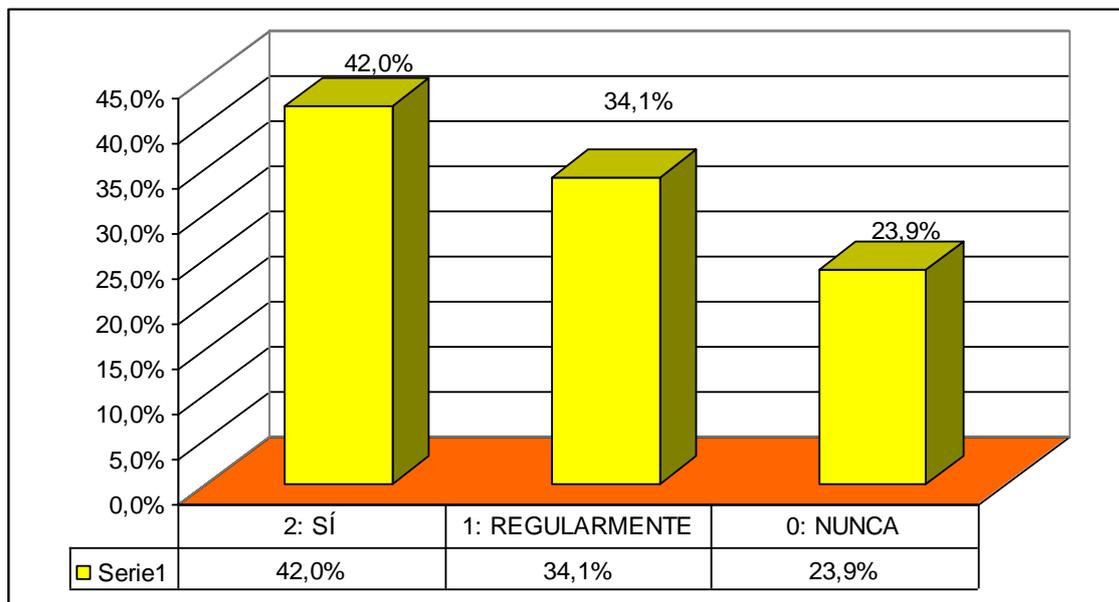
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	107	42,0	42,0
1: REGULARMENTE	87	34,1	76,1
0: NUNCA	61	23,9	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.5.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 07

REPORTE DE LA DETERMINACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de la sede de la DRE Puno y de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.5.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se observa que el 42% (107) técnicos y funcionarios afirman la determinación y división del trabajo en la institución de acuerdo a las

objetivos y metas, así como de acuerdo a las actividades y tareas acordadas para el año educativo correspondiente.

Por otro lado, el 34.1% (87) técnicos y funcionarios aseveran que regularmente hacen la determinación y división del trabajo en la institución de acuerdo a las objetivos y metas institucionales; por el contrario, el 23.9% (61) técnicos y funcionarios niegan la determinación y división del trabajo en la institución.

DISCUSIÓN

En consecuencia, el 76.1% del total de técnicos y funcionarios afirman y regularmente la determinación y división del trabajo en la institución educativa, con los mejores elementos del personal, con idoneidad, con capacitación pertinente para el puesto, dominio y facilidad en el trabajo. Para Harold K. y Heinz W. (2003. p. 244) “Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término de departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una institución, sobre la cual un administrador posee la autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. De acuerdo con su uso más general, una institución puede ser la división de niveles educativos: en especialistas de nivel inicial, primario, nivel secundarias por área curriculares, el departamento de tecnología, indicando relaciones jerárquicas, según el organigrama estructural.”

CUADRO 11

REPORTE DE LA ESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

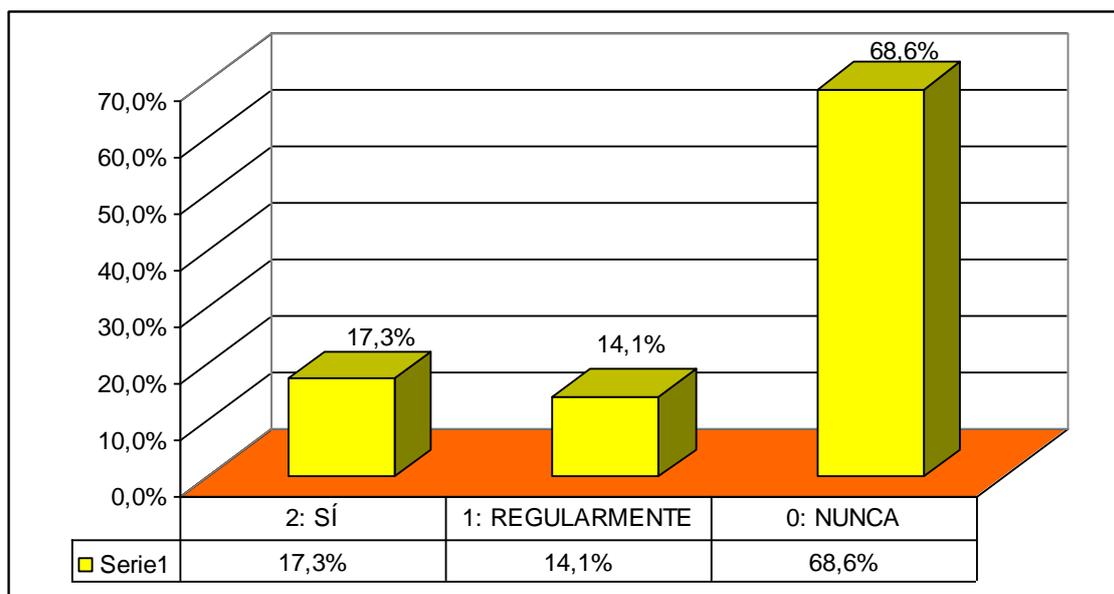
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	44	17,3	17,3
1: REGULARMENTE	36	14,1	31,4
0: NUNCA	175	68,6	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 08

REPORTE DE LA ESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se divisa el 68.6% (175) técnicos y funcionarios declaran que nunca se efectuó la estructuración institucional en correspondencia a la división del trabajo, sin embargo, el 17.3% (44) técnicos y funcionarios emiten que sí se efectuó la estructuración institucional en correspondencia a la división del trabajo y el 14.1% (36) técnicos y funcionarios explican regularmente la estructuración institucional en correspondencia a la división del trabajo.

DISCUSIÓN

Más del 68% de técnicos y funcionarios nunca efectúan una estructuración institucional, es demasiado la importancia de organización al considerar los siguientes elementos, como dice, Harold K. y Heinz W. (2003. pp. 256 – 257), “La estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos; también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa; debe responder a las condiciones en las que se encuentra la institución, lo mismo que en el

caso de un plan, las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, tecnológico, social o ético, esto debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro cambiante.

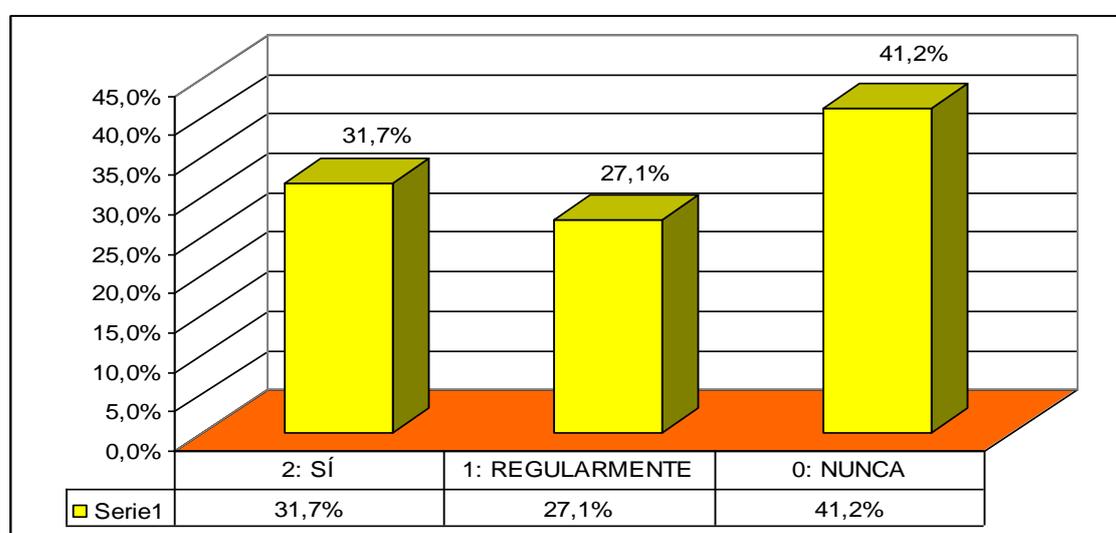
CUADRO 12
REPORTE DE LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, TAREAS Y DEBERES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	81	31,7	31,7
1: REGULARMENTE	69	27,1	58,8
0: NUNCA	105	41,2	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de la sede de la DRE Puno y de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.7 y 2.8.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 09
REPORTE DE LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, TAREAS Y DEBERES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.7 y 2.8.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Del cuadro y gráfico se desprende el 41.2% (105) técnicos y funcionarios declaran a través del cuestionario que nunca se hizo una descripción de las funciones, tareas y deberes; por el contrario, el 31.7% (81) técnicos y funcionarios exponen que sí se hizo una descripción de las funciones, tareas y deberes, por otro lado, el 27.1% (69) técnicos y funcionarios dicen que regularmente hacen una descripción de las funciones, tareas y deberes.

DISCUSIÓN

En consecuencia, más del 40% del total de técnicos y funcionarios afirman que no se hizo o existe un reglamento interno acorde a las funciones que deben cumplir los funcionarios y demás trabajadores de la institución así como para atender al público usuario, dando a entender que no existe un MOF adecuado a la estructura organizacional.

CUADRO 13

REPORTE DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

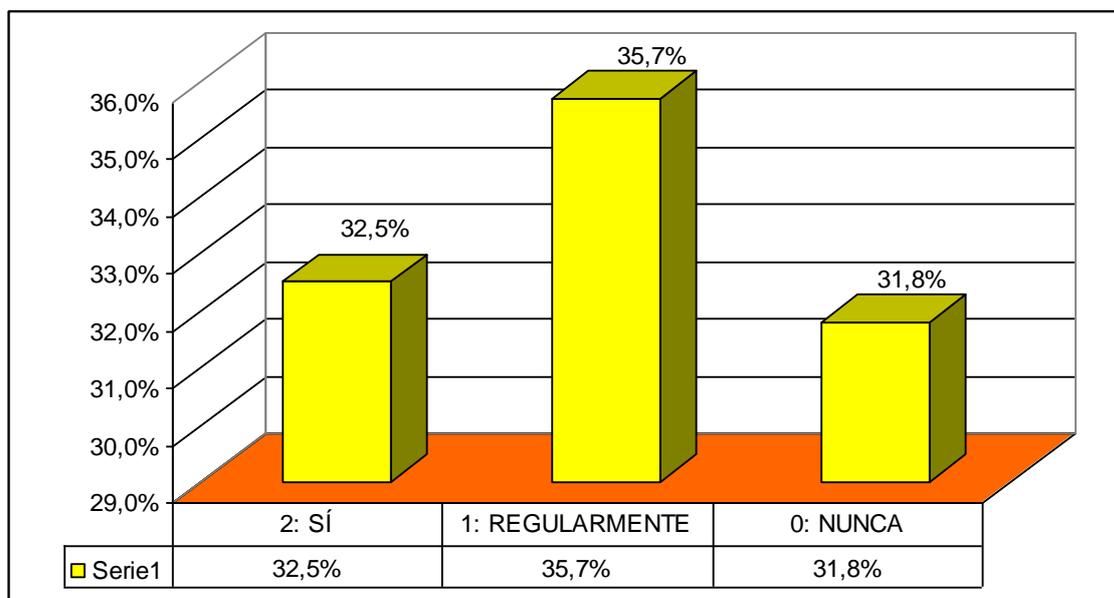
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	83	32,5	32,5
1: REGULARMENTE	91	35,7	68,2
0: NUNCA	81	31,8	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.9.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO N° 10

REPORTE DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.9.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se observa el 35.7% (91) técnicos y funcionarios dicen que regularmente se delega autoridad de acuerdo a los criterios existentes acerca de la delegación; sin embargo, el 32.5% (83) técnicos y funcionarios declaran que sí se delega autoridad de acuerdo a los criterios existentes; por el contrario, el 31.8% (81) técnicos y funcionarios manifiestan que nunca se delega autoridad de acuerdo a los criterios existentes en la institución.

DISCUSIÓN

La delegación de autoridad resulta ineficaz en muchos casos, no porque los administradores desconozcan sus principios y naturaleza, sino porque se resisten o son incapaces de aplicarla. En cierto modo, la delegación de autoridad es un acto elemental de la administración, Harold K. y Heinz W. (2003. p. 308). Uno de los atributos básicos que deben poseer los administradores y/o directores que hablan de delegar autoridad

es la disposición a conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas.

CUADRO 14

REPORTE DE LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

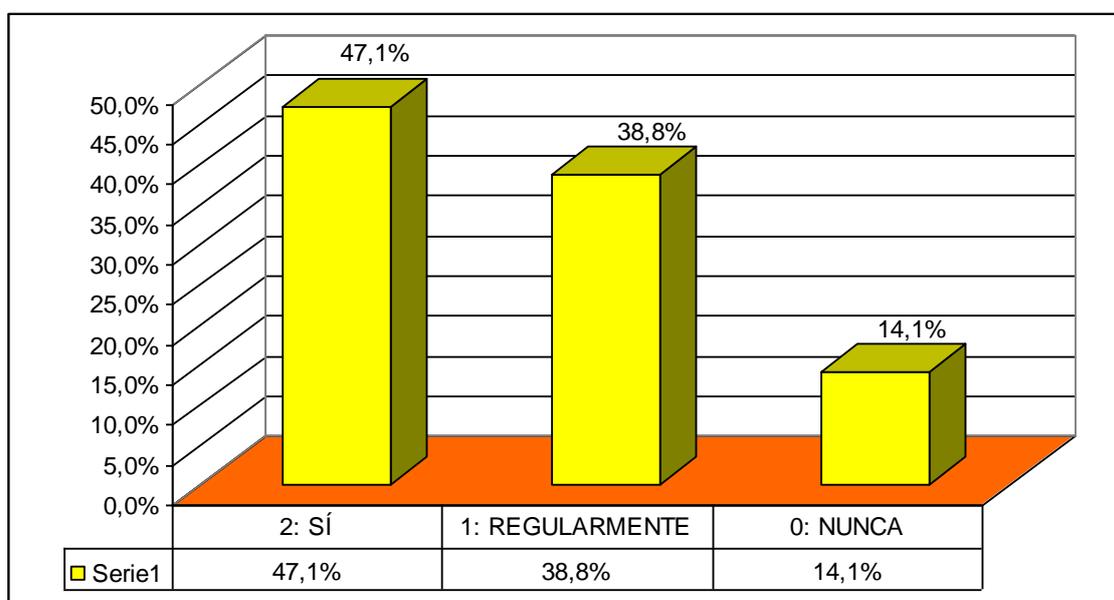
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	120	47,1	47,1
1: REGULARMENTE	99	38,8	85,9
0: NUNCA	36	14,1	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 11

REPORTE DE LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 01, ítem 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se observa en el cuadro y gráfico el 47.1 (120) técnicos y funcionarios declaran que sí se asignan personal de funcionarios y técnicos de acuerdo a los criterios técnicos profesionales; por otro lado, el 38.8% (99) técnicos y funcionarios dicen que regularmente se asignan personal de funcionarios y técnicos de acuerdo a los criterios técnicos profesionales, por último, el 14.1% (36) técnicos y funcionarios declaran que nunca se asignan personal de funcionarios y técnicos de acuerdo a los criterios técnicos profesionales.

3.1.6. RESULTADOS DE LA VARIABLE DINÁMICA EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

El reporte es fruto del instrumento que se aplica a la variable dinámica de la administración, esta técnica es el cuestionario de preguntas (ver Anexo N° 2). La técnica se aplicará para recoger datos acerca de cómo es la dirección educativa y control (evaluación) en las actividades educativas. La fuente de información lo constituyen los funcionarios y los técnicos considerados en los órganos intermedios, según la muestra de investigación

CUADRO 15

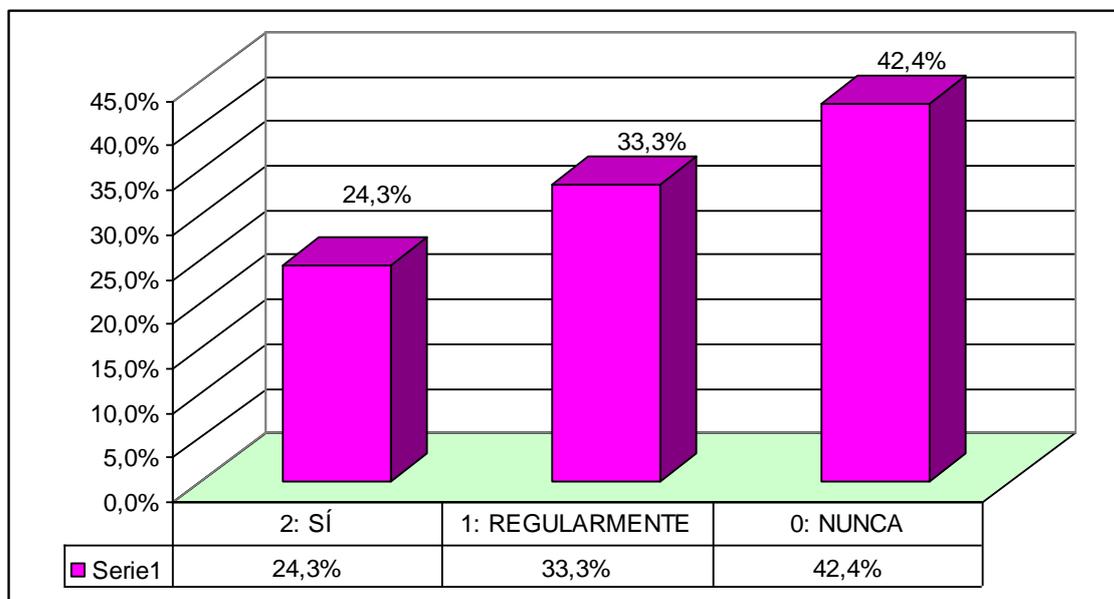
RESULTADOS DE LA VARIABLE DINÁMICA EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	62	24,3	24,3
1: REGULARMENTE	85	33,3	57,6
0: NUNCA	108	42,4	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 12
RESULTADOS DE LA VARIABLE DINÁMICA EN EL PROCESO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

En el cuadro y gráfico se observa el 42.4% (108) técnicos y funcionarios declaran que nunca ponen en ejecución la dinámica en el proceso de la administración considerando la dirección y control educativo; por otro lado, el 33.3% (85) técnicos y funcionarios expresan que regularmente ponen en ejecución la dinámica en el proceso de la administración; por el contrario, el 24.3% (62) técnicos y funcionarios hablan que sí ponen en ejecución la dinámica en el proceso de la administración.

DISCUSIÓN

En suma, más del 75% del total de técnicos y funcionarios hablan nunca o eventualmente ponen en ejecución la dinámica en el proceso de la administración, se deriva que en la dirección y control educativo es deficiente, por el contrario, declara, Harold K. y Heinz W. (2003. p. 494), “la función administrativa de la dirección es el proceso consiente en influir en

las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Administrar implica crear y manifestar las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes. Por otro lado, en el control educativo, declara “la función administrativa de control educativo es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la institución y los planes ideados para alcanzarlos”. Considerando a Calero Pérez, M. (2001 p. 229) “Mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestran dónde existen desviaciones, ya al poner en movimiento las acciones, para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.”

3.1.7. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN EDUCATIVA DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

En la dirección educativa se observa: La comunicación, la implementación y motivación laboral; considerando que la dirección administrativa demanda autoridad formal para actuar, en tanto que el liderazgo o dirección natural está basado en la autoridad personal del líder, en este sentido damos a conocer dichos resultados, que se presenta en tres cuadros según los criterios de valoración que se propone.

CUADRO 16

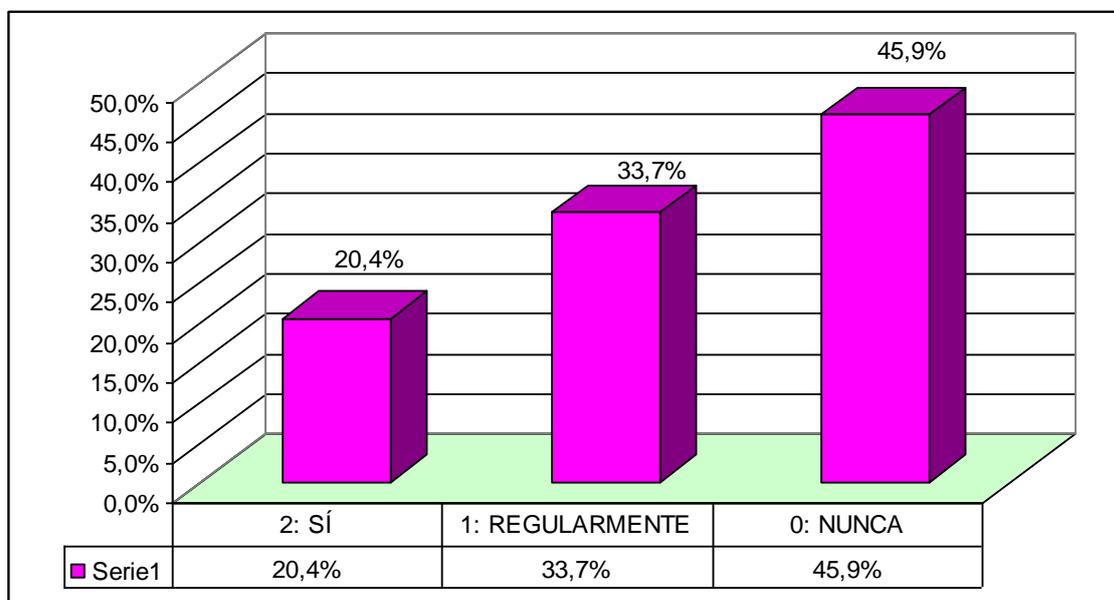
REPORTE DE LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	52	20,4	20,4
1: SÓLO ALGUNAS VECES	86	33,7	54,1
0: NUNCA	117	45,9	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.1 al 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 13
REPORTE DE LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.1 al 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPETACIÓN

Del cien por ciento de la muestra de estudio, el 45.9% (117) técnicos y funcionarios niegan una dirección educativa favorable en el proceso de la administración en los Órganos Intermedios; por el contrario, el 33.7% (86) técnicos y funcionarios manifiestan que regularmente existe una dirección educativa favorable en el proceso de la administración; asimismo, el 20.4% (52) técnicos y funcionarios declaran que sí existe una dirección educativa.

DISCUSIÓN

El 45% del total de la muestra declaran que no existe una dirección educativa favorable como se espera, en lo que respecta; a la comunicación, la implementación y motivación laboral, este resultado es preocupante, como confirma Calero Pérez, M. (2001 p. 137), "Dirigir es administrar, por eso administrar la institución educativa es función esencial del director, mediante el manejo de elementos, materiales y humanos para plasmar la acción educativa, controlar, racionalizar y aprovechar al máximo

la capacidad del personal, infraestructura, servicios y otros elementos asegura la eficacia y productividad del trabajo del director y de todos los integrantes de la comunidad educativa.”

3.1.8. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LA DIRECCIÓN EDUCATIVA EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

Los resultados que a continuación se presentan obedecen a la comunicación, la implementación y motivación laboral, que se dan en la dinámica de la dirección educativa en el proceso de la administración, visualizándose en tres cuadros que en seguida se presentan.

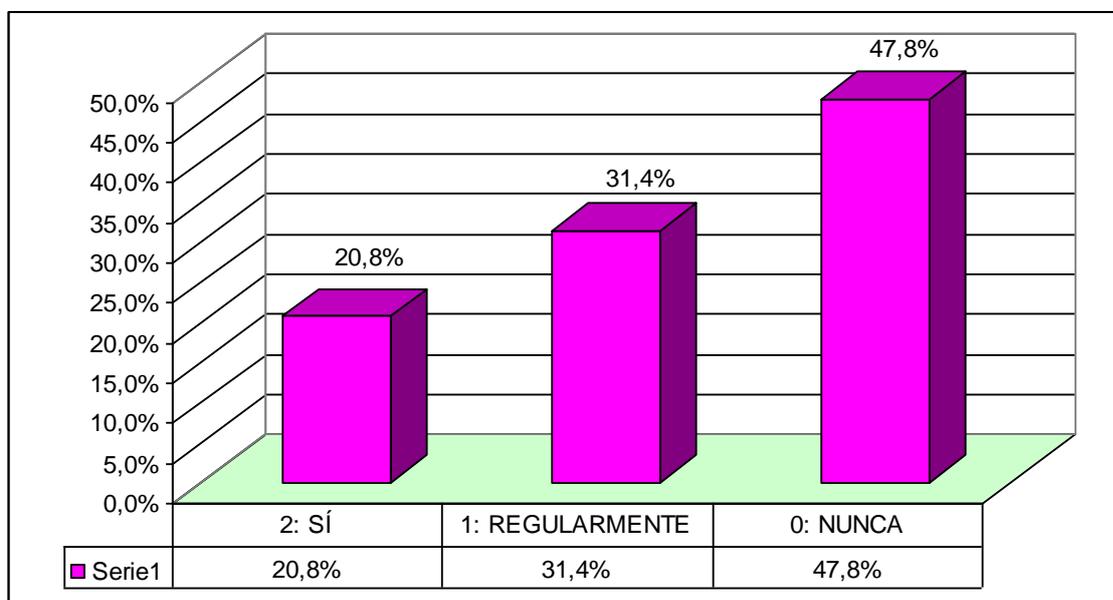
CUADRO 17
REPORTE DE LA COMUNICACIÓN QUE HACEN LAS AUTORIDADES EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	53	20,8	20,8
1: SÓLO ALGUNAS VECES	80	31,4	52,2
0: NUNCA	122	47,8	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.1 y 2.2.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 14
REPORTE DE LA COMUNICACIÓN QUE HACEN LAS AUTORIDADES EN EL
PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE
LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.1 y 2.2.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Del cuadro y gráfico se desprende el 47.8% (122) técnicos y funcionarios declaran que nunca hubo una comunicación que hacen las autoridades, vale decir que no han difundido las instrumentos de gestión entre los miembros de la institución, ni mucho menos se ha difundido por todos los medios de comunicación; del mismo modo, el 31.4% (80) técnicos y funcionarios declaran que nunca hubo una comunicación por parte de las autoridades respecto a los instrumentos de gestión, por el contrario, el 20.8% (53) técnicos y funcionarios manifiestan que la comunicación de los instrumentos de gestión se hizo oportunamente.

DISCUSIÓN

El 100% de la muestra declaran que nunca o regularmente se hizo la comunicación, este indicador es sumamente importante, como menciona Harold K. y Heinz W. (2003. p. 122) "Al diseñar un entorno para el

desempeño eficaz de individuos que trabajan en grupo, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos de la institución y los métodos para alcanzarlo, para que el esfuerzo grupal sea eficaz las personas deben saber lo que se espera de ella. La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una institución, tanto de administradores como de empleados en general, los cuales persiguen un propósito común. El grado de eficacia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados”.

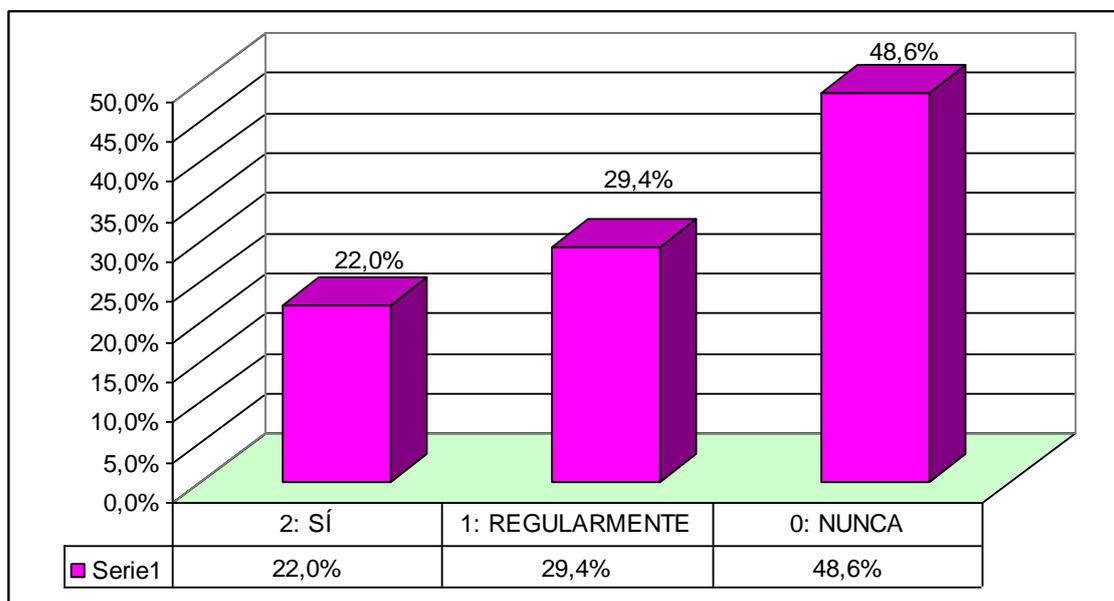
CUADRO 18
REPORTE DE LA IMPLEMENTACIÓN QUE HACEN LAS
AUTORIDADES EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS
ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	56	22,0	22,0
1: SÓLO ALGUNAS VECES	75	29,4	51,4
0: NUNCA	124	48,6	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.3 y 2.4.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 15
REPORTE DE LA IMPLEMENTACIÓN QUE HACEN LAS AUTORIDADES EN
EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS
DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.3 y 2.4.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se observa el 48.6% (124) técnicos y funcionarios manifiestan que nunca las autoridades hacen una implementación en las instituciones; considerando que nunca han organizado cursos de capacitaciones y/o actualizaciones, para cumplir con las funciones de su cargo y nunca les han dado los medios y materiales de trabajo, para cumplir sus funciones; asimismo, el 29.4% (75) técnicos y funcionarios declaran que regularmente las autoridades hacen una implementación en las instituciones; por el contrario, el 22% (56) técnicos y funcionarios afirman la implementación en las instituciones.

DISCUSIÓN

En síntesis, el 70% del total de la muestra declaran que nunca o regularmente se hace una implementación, la necesidad de implementación con recursos que apoyan el normal desarrollo de la labor

en las diferentes áreas es de vital importancia que conlleva el logro de los objetivos y metas propuestas en la institución y más aun si al personal o grupo de trabajo se capacitan con diferentes cursos o talleres con los diferentes y nuevos conocimientos de acuerdo al avance tecnológico que crece día a día, en el campo de la tecnología, estos desarrollos apoyan significativamente para cumplir los objetivos y metas en menor tiempo y a bajo costo.

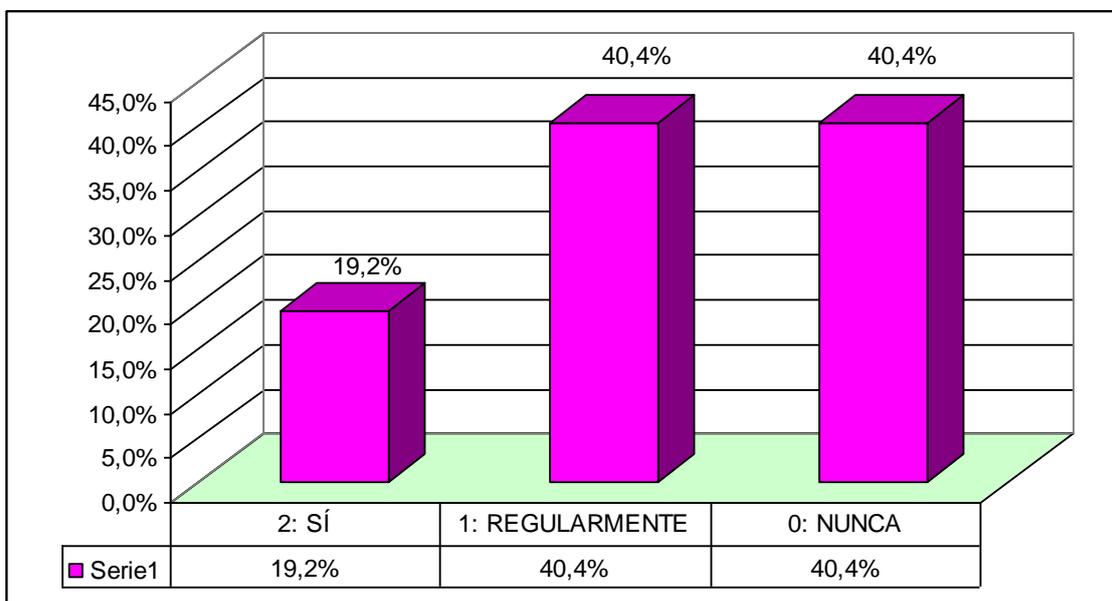
CUADRO 19
REPORTE DE LA MOTIVACIÓN LABORAL QUE HACEN LAS AUTORIDADES
EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS
INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	49	19,2	19,2
1: SÓLO ALGUNAS VECES	103	40,4	59,6
0: NUNCA	103	40,4	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.5 y 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 16
REPORTE DE LA MOTIVACIÓN LABORAL QUE HACEN LAS AUTORIDADES
EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS
INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.5 y 2.6.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

La motivación laboral se observa en un 40.4% (103) técnicos y funcionarios declaran que nunca o sólo algunas veces se efectúan la motivación que hacen las autoridades, estimulando a cumplir las funciones, considerando que las autoridades no o regularmente les tratan en forma cordial y amable como para sentirse con la moral alta, en consecuencia trabajar con gusto y con plena identificación; por el contrario, el 19.2% (49) técnicos y funcionarios declaran que nunca y regularmente las autoridades efectúan la motivación.

DISCUSIÓN

Más del 80% e la muestra declaran que las autoridades nunca o sólo algunas veces les motivan, desde el punto de vista psicológico los seres humanos necesitan de emociones puros, en tal sentido, Calero Pérez, M. (2001 p. 212), impetra que "La motivación es el impulso, deseo, necesidad,

emoción o fuerza que activa o dirige el comportamiento hacia metas, produce una activación encaminada al logro de objetivos y metas; por otro lado, Harold K. y Heinz W. (2003. p. 122), es una amplia gama de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y esfuerzo similares. Decir que los administradores o directores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

3.1.9. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CONTROL EDUCATIVO DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Esta dimensión es fruto de los indicadores que se observaron como: Establecimiento de parámetros de control, supervisión y monitoreo, y evaluación e informe de gestión anual (IGA). Para atender las acciones de control, en su concepción más renovada, de carácter técnico – pedagógico se ha instituido la supervisión y monitoreo educativo. Siendo las normas sencillamente criterios de desempeño, entre las mejores se encuentran las metas y objetivos verificables.

CUADRO 20
REPORTE DE LA DIMENSIÓN CONTROL EDUCATIVO EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	77	30,2	30,2
1: REGULARMENTE	83	32,5	62,7
0: NUNCA	95	37,3	100,0
Total	255	100,0	

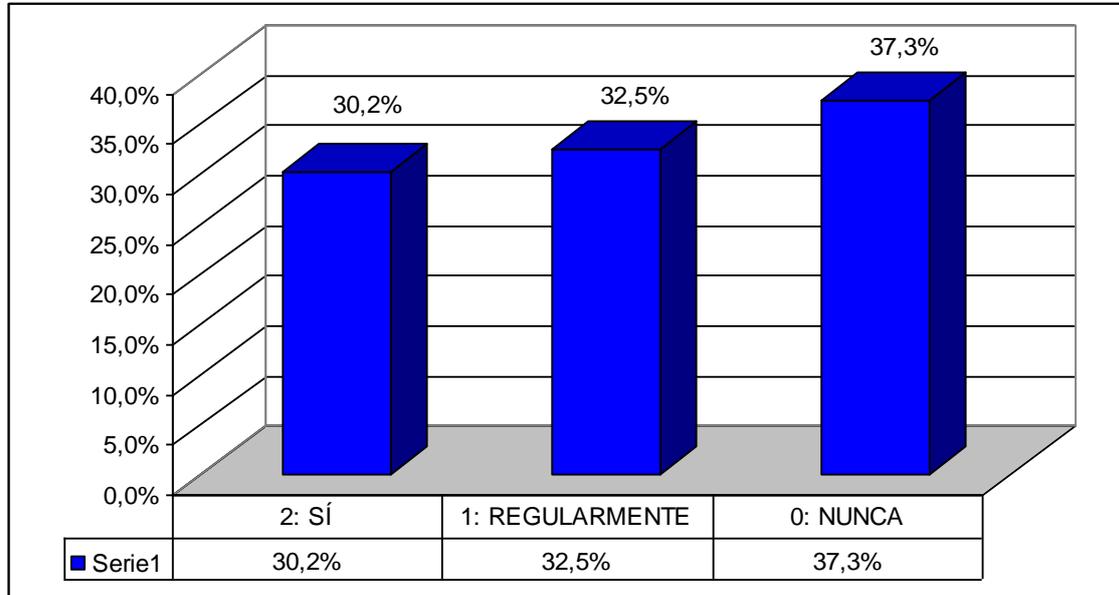
FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.7 y 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 17

REPORTE DE LA DIMENSIÓN CONTROL EDUCATIVO EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02,



ítem 2.7 y 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Del cuadro y gráfico se desprende el 37.3% (95) técnicos y funcionarios, nunca les hicieron un control de los objetivos y metas a cumplir, respecto a los establecimiento de parámetros de control, supervisión y monitoreo, y evaluación e informe de gestión anual (IGA); por el contrario, el 32.5% (83) técnicos y funcionarios, regularmente les hicieron un control de los objetivos y metas a cumplir, respecto a los establecimiento de parámetros de control; por otro lado, el 30.2% (77) técnicos y funcionarios, sí les hicieron un control de los objetivos y metas a cumplir.

DISCUSIÓN

En suma, más del 65% de la muestra total, dicen que nunca o regularmente se efectúan el control educativo, considerando que es un tema importante medir los objetivos y metas propuestos en la planificación, prestamos la atención a Harold K. y Heinz W. (2003. p. 641) "El principio de

control de puntos críticos más importantes, sostiene que para ser eficaz, el control implica atención especial a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base a los planes.” Para atender las acciones de control, en su concepción más renovada, de carácter técnico – pedagógico se ha instituido la supervisión educativa. El control propiamente dicho para las operaciones administrativas referidos a personal, normas procedimientos, presupuestos, entre otros, sigue como tal su nomenclatura y mecánica. Siendo el control verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y planes, ningún administrador puede intervenir sin la existencia de éstos y sin que los subordinados los hayan conocido previamente.

3.1.10. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DEL CONTROL EDUCATIVO EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Los resultados que a continuación se presentan obedecen al establecimiento de parámetros de control, supervisión y monitoreo, y evaluación e informe de gestión anual (IGA), que se dan en la dinámica de la dirección educativa en el proceso de la administración, visualizándose en tres cuadros que en seguida se presentan.

CUADRO 21
ESTABLECIMIENTO DE PARÁMETROS PARA LA SUPERVISIÓN EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO

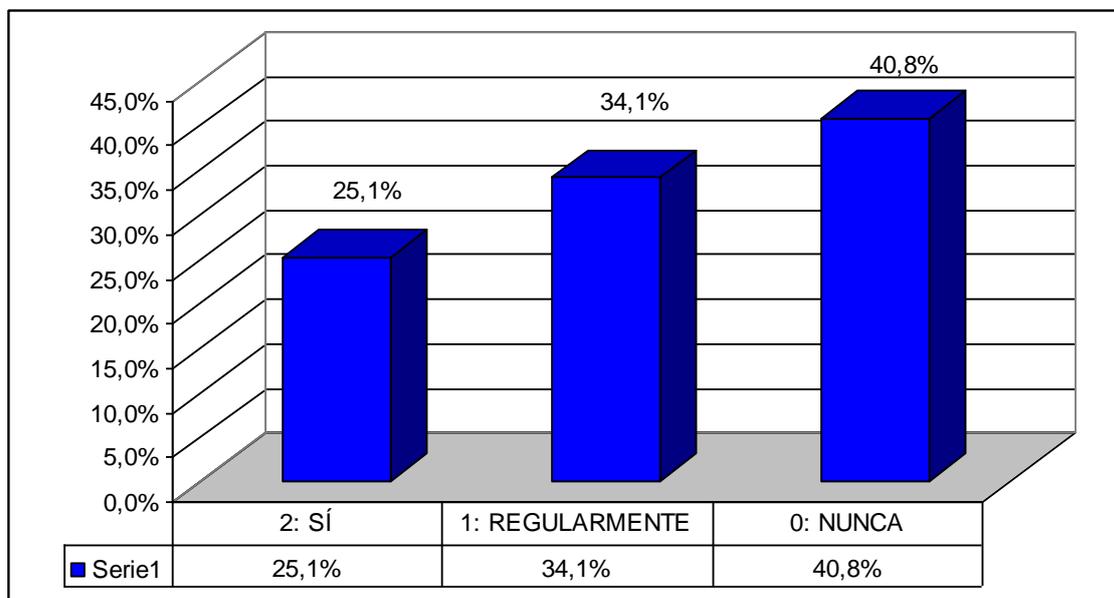
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	64	25,1	25,1
1: SÓLO ALGUNOS	87	34,1	59,2
0: NUNCA	104	40,8	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.7.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 18
ESTABLECIMIENTO DE PARÁMETROS PARA LA SUPERVISIÓN EN EL
PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE
LA DRE PUNO

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos, de la sede de la DRE Puno y de los



órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.7.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se desprende del cuadro y gráfico el 40.8% (104) técnicos y funcionarios manifiestan que no tienen conocimiento sobre los criterios e indicadores con los que las autoridades deben supervisar su trabajo; del mismo modo, el 34.1% (87) técnicos y funcionarios manifiestan que conocen sólo algunos criterios e indicadores con los que las autoridades deben supervisar su trabajo; por el contrario el 25.1 (64) técnicos y funcionarios manifiestan conocer los criterios e indicadores con los que las autoridades deben supervisar su trabajo.

DISCUSIÓN

Más del 70% de la muestra de estudio no y sólo algunos conocen los criterios e indicadores de la supervisión; entendiéndose que “la supervisión educativa se define como un proceso técnico, de orientación y control, promoviendo los criterios e indicadores de logro de la labor educativa y de su administración, para elevar sus niveles de rendimiento funcional y propender la autorrealización de la comunidad educativa” (Calero. P, M. 2001 p. 233)

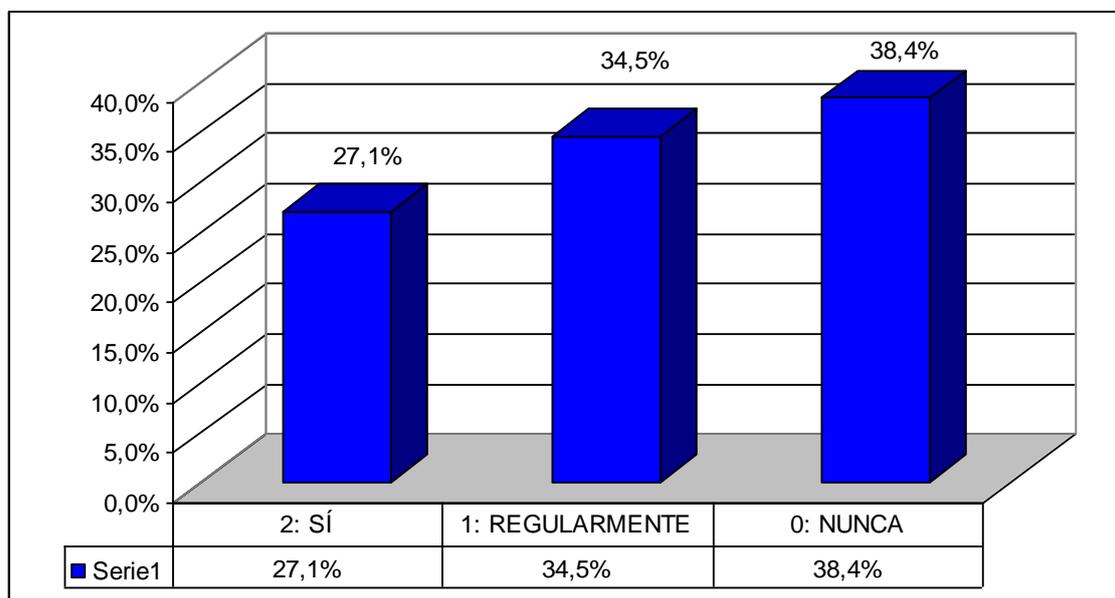
CUADRO 22
SUPERVISIÓN Y MONITOREO EN EL PROCESO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	69	27,1	27,1
1: REGULARMENTE	88	34,5	61,6
0: NUNCA	98	38,4	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.8 y 2.9.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 19
SUPERVISIÓN Y MONITOREO EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.8 y 2.9.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Se observa el 38.4% (98) técnicos y funcionarios declaran que no conocen el plan de supervisión de su institución y no está de acuerdo de la forma cómo la autoridad, correspondiente monitorea su trabajo; por otro

lado, el 34.5% (88) técnicos y funcionarios manifiestan regularmente conocen el plan de supervisión de su institución y no está de acuerdo de la forma cómo la autoridad, correspondiente monitorea su trabajo; por el contrario, el 27.1% (69) técnicos y funcionarios dicen conocer el plan de supervisión y monitoreo de su institución.

DISCUSIÓN

El 70% de la muestra no conocen y regularmente conocen el plan de supervisión y monitoreo; es preocupante estos resultados, por lo que según Calero P. M. (1998 p. 212) declara “En cualquier nivel administrativo la función de la dirección, para incidir en el control de calidad, tiene que estar dispuestos a confrontar los criterios normativos con la realidad, a considerar al docente no como única responsable del hecho educativo, a encarar lo técnico – pedagógico y administrativo, a acoger la teoría y la práctica, a no reducir educación a escolaridad. Es menester una supervisión educativa integral para encarar integralmente las peculiaridades de una educación de calidad.”

CUADRO 23

EVALUACIÓN E INFORME DE GESTIÓN ANUAL (IGA) EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

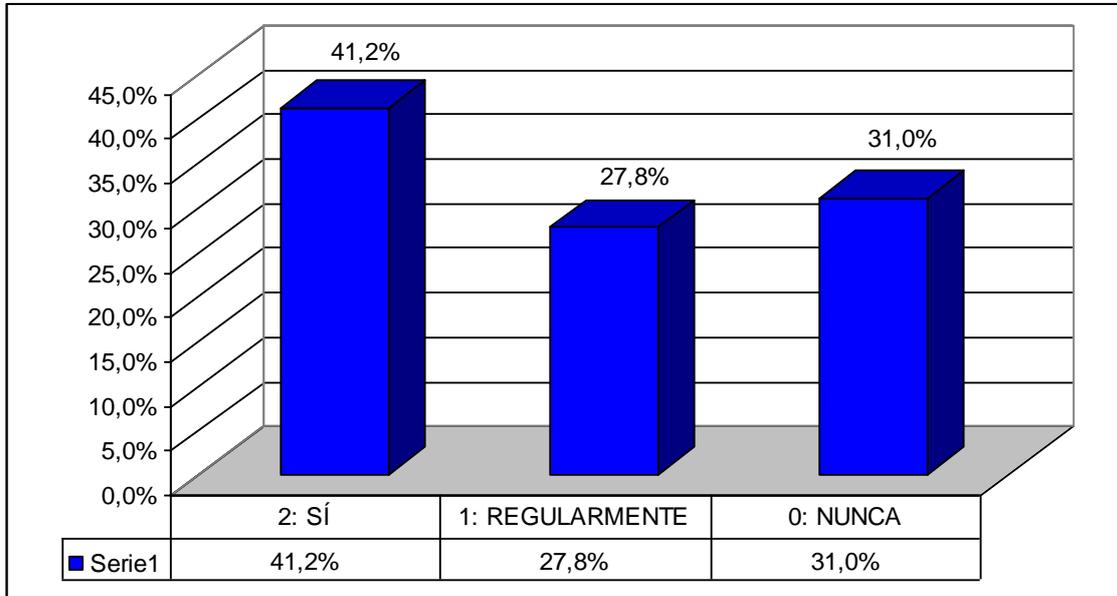
Criterios de valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2: SÍ	105	41,2	41,2
1: REGULARMENTE	71	27,8	69,0
0: NUNCA	79	31,0	100,0
Total	255	100,0	

FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

GRÁFICO 20

EVALUACIÓN E INFORME DE GESTIÓN ANUAL (IGA) EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO



FUENTE: Cuestionario a funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, Anexo N° 02, ítem 2.10.

ELABORACIÓN: SPSS, versión 16.

INTERPRETACIÓN

Del 100% el 41.2% (105) técnicos y funcionarios declaran que se ha sometido a una asamblea institucional la evaluación y aprobación del informe de gestión anual de la máxima autoridad al final de año escolar; por el contrario, el 31% (79) declaran que no se sometió a una asamblea institucional la evaluación y aprobación del informe de gestión anual; en una situación intermedia el 27.8% (71) declaran regularmente la evaluación y aprobación del informe de gestión anual.

3.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

RELACIÓN DE LAS VARIABLES; MECÁNICA Y DINÁMICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

Para la correlación de las dos variables en estudio; mecánica y

dinámica de la administración, se hace uso de los resultados de los cuadros N° 04 y 15, para tal caso se hará uso del paquete estadístico SPSS versión 16, en el que se analiza haciendo uso del coeficiente de correlación Pearson.

CUADRO 24
CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES; MECÁNICA Y DINÁMICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERMEDIOS DE LA DRE PUNO.

		VARIABLE MECÁNICA	VARIABLE DINÁMICA
VARIABLE MECÁNICA	Correlación de Pearson	1	,422(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	255	255
VARIABLE DINÁMICA	Correlación de Pearson	,422(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	255	255

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La correlación que existe entre las variables, mecánica y dinámica de la administración en los Órganos Intermedios, se logra con el coeficiente de correlación Pearson el 0,422, que corresponde a la correlación positiva baja, el que es significativa al nivel de 0.01 bilateral. Se deduce respecto a estos resultados que ambas variables tienen una correlación baja, vale decir que la mecánica y la dinámica de la administración están asociados, cada variable se desarrollan uno distante del otro, como se confirma cuando el coeficiente “r” de Pearson se eleva al cuadrado ($r^2 = (0.422^2)$) se logra o se obtiene el coeficiente de determinación y el resultado indica la varianza de factores comunes. Esto es, el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa; se logra 0.178; se explica que la “MECÁNICA de la administración” constituye o explica, el 0.178% de la variación de la “DINÁMICA de la administración”; la DINÁMICA de la administración” explica 0.178% de la “MECÁNICA de la

administración”. Tanto la planificación con la organización en el proceso de la administración no constituyen una causa para la dirección y control de la administración educativa y viceversa.

3.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la prueba de hipótesis se recurrirá a los resultados que se lograron en los cuadros anteriores, la primera hipótesis es alterna y la segunda es nula, primero se presentará la hipótesis central o general y posterior a esto las cuatro hipótesis específicas, haciendo uso del diseño estadístico de la Chi Cuadrado.

3.2.1.1. Hipótesis estadística general

Ha El grado de relación existente es positiva baja entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios.

Ho El grado de relación existente es positiva alta entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios.

Para probar dicha hipótesis recurrimos al cuadro N° 24. La correlación que existe entre las variables, mecánica y dinámica de la administración en los Órganos Intermedios, se logra con el coeficiente de correlación Pearson el 0,422, que corresponde a la correlación positiva baja, el que es significativa al nivel de 0.01 bilateral. Comprobándose la hipótesis general, es decir; El grado de relación existente es positiva baja entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración en los órganos intermedios.

3.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En consecuencia, más del 50% de los técnicos y funcionarios, en ocasiones o nunca cumplen con la planificación educativa, explica Harold K. y Heinz W. (2003. p. 122) implica la selección de misiones y objetivos y

de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones; es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futura, de esta manera los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados, supone asimismo en forma destacada, la innovación administrativa; tiene un punto donde se está y aquel otro donde se desea ir; en tal sentido en la Dirección Regional de Educación en sus Órganos Intermedios en ocasiones o nunca cumplen estas características de la planificación educativa. Así se observa el 50.2% (128) técnicos y funcionarios manifiestan a través del cuestionario que regularmente se cumple la planificación educativa, comprendiéndose el diagnóstico institucional, formulación de los planes y/o discusión y aprobación de los planes en la Dirección Regional de Educación y en los órganos intermedios.

Los técnicos y funcionarios afirman que no realizan o eventualmente realizan una organización educativa, se considera el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una institución, como afirma, Harold K. y Heinz W. (2003. p. 31) “es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una institución, la estructura es intencionada, en el sentido que deberán garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que deben de hacerse a las personas más idónea o mejor capacitadas para realizar esas tareas, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Es muy importante para el sistema educativa cumplir con estos proceso, para la mejora de la calidad educativo, lo que no se observa en la organización educativa; en cambio, Calero Pérez, M. (2001 p. 137) expresa, “La organización debe buscar el máximo rendimiento de la tarea educativa, con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeado, interpretado, y estructurado en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo”. De esta manera se observa el 36.9% (94) técnicos y funcionarios expresan que nunca se

realiza una organización educativa, supone la determinación y división del trabajo, estructuración institucional, descripción de funciones, tareas y deberes, delegación de autoridad y asignación de personal.

Del cien por ciento de la muestra de estudio, el 45.9% (117) técnicos y funcionarios niegan una dirección educativa favorable en el proceso de la administración en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus Órganos Intermedios, en lo que respecta; a la comunicación, la implementación y motivación laboral, este resultado es preocupante, como confirma Calero Pérez, M. (2001 p. 137), “Dirigir es administrar, por eso administrar la institución educativa es función esencial del director, mediante el manejo de elementos, materiales y humanos para plasmar la acción educativa, controlar, racionalizar y aprovechar al máximo la capacidad del personal, infraestructura, servicios y otros elementos asegura la eficacia y productividad del trabajo del director y de todos los integrantes de la comunidad educativa.”

El 65% de la muestra total, dicen que nunca o regularmente se efectúan el control educativo, considerando que es un tema importante medir los objetivos y metas propuestos en la planificación, prestamos la atención a Harold K. y Heinz W. (2003. p. 641) “El principio de control de puntos críticos más importantes, sostiene que para ser eficaz, el control implica atención especial a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base a los planes.” Para atender las acciones de control, en su concepción más renovada, de carácter técnico – pedagógico se ha instituido la supervisión educativa. El control propiamente dicho para las operaciones administrativas referidos a personal, normas procedimientos, presupuestos, entre otros, sigue como tal su nomenclatura y mecánica. Siendo el control verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y planes, ningún administrador puede intervenir sin la existencia de éstos y sin que los subordinados los hayan conocido previamente.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El grado de relación existente entre la mecánica y dinámica del proceso de la administración, **es positiva baja** en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios; se logra con el coeficiente de correlación Pearson el 0,422, que corresponde a la correlación positiva baja, el que es significativa al nivel de 0.01 bilateral; cada variable se desarrollan uno distante del otro, como se confirma cuando el coeficiente “r” de Pearson se eleva al cuadrado ($r^2 = (0.422^2)$) se logra o se obtiene el coeficiente de determinación y el resultado indica la varianza de factores comunes, se logra 0.178; se explica que la “MECÁNICA de la administración” constituye o explica, el 0.178% de la variación de la “DINÁMICA de la administración”, y viceversa. Tanto la planificación con la organización en el proceso de la administración no constituyen una causa para la dirección y control de la administración educativa y viceversa.

SEGUNDA

La planificación educativa, considerando las fases básicas de este proceso, en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios, se realiza en una manera deficiente, es así que el 50.2% del total de la muestra declaran que regularmente se considera la planificación educativa, obedeciendo al diagnóstico institucional, formulación de los planes, discusión y aprobación de los planes; se corrobora con la prueba de hipótesis, logrando una chi Cuadrado de 70.44, que es superior a la Chi Cuadrado Tabulado de 9.210.

TERCERA

La mayoría de las fases del proceso de la organización educativa se incumplen y se realizan con deficiencias, en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios, es así que el 36.9% del

100% de la muestra declaran que no se hace una organización eficiente, en lo que respecta a la determinación y división del trabajo, estructuración institucional, descripción de funciones, tareas y deberes, delegación de autoridad y asignación de personal, lográndose con la Chi Cuadrado calculada de 43.91 que es superior a la Chi Cuadrado tabulado a 9.210, evidenciándose la hipótesis planteada.

CUARTA

El proceso de dirección, considerando los factores básicos de este, en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios, se realiza en una medida deficiente, por consiguiente se logra el 45.9% del total de la muestra de técnicos y funcionarios que declaran que nunca hubo una dirección eficiente, en la comunicación, la implementación y motivación laboral; considerando que la dirección administrativa demanda autoridad formal para actuar, corroborándose con la prueba de hipótesis que se logra una Chi Cuadrada calculada de 59.06 que es superior a la Chi Cuadrada tabulada de 9.210.

QUINTA

La mayoría de los factores del proceso de control se incumple o se realizan con deficiencias en la Dirección Regional de Educación de Puno y en sus órganos intermedios, en tal razón se explica que el 37.3% del 100% de la muestra nunca se realiza un control eficiente respecto al establecimiento de parámetros de control, supervisión y monitoreo, y evaluación e informe de gestión anual, esta afirmación es comprobada a través de la Chi Cuadrada calculada logrando el 43.81 que es superior a la Chi Cuadrado tabulado de 9.210, el que es comprobada la hipótesis.

SUGERENCIAS

PRIMERA. A las autoridades de la Región de Puno y a las autoridades de los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno, que administren considerando la mecánica y la dinámica de la administración. Realicen congresos, talleres, seminarios y cursos sobre la mecánica y dinámica de la administración educativa para la conducción eficiente de las diferentes instituciones, debido a que el proceso de la administración no es significativo con la dinámica de la administración, en las Instituciones, lográndose una correlación de 0.422 considerando una correlación positiva baja.

SEGUNDA. Se sugiere a las autoridades de la sede de la Dirección Regional de Educación efectúen el acompañamiento y seguimiento a los funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, debido a que el nivel de la administración en las instituciones es deficiente, así se observa, en la planificación, organización, dirección y control.

TERCERA. Se sugiere a las autoridades del Ministerio de Educación efectúen el seguimiento a la calidad de la administración educativa en las Direcciones Regionales de Educación y sus órganos intermedios, por las razones que la calidad de la administración es deficiente, lo que no contribuye a la mejora de la calidad educativa en el país.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO OYARCE, Otoniel (1998). *Gestión Educativa*. Lima: San Marcos.

ALVARADO OYARCE, Otoniel (2002). *Supervisión educativa orientada al control de la calidad*. Lima: Derrama Magisterial.

ANDER EGG, Ezequiel (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación Social* (2ª ed.). Argentina: Lumen.

BATEMAN, Tomás y SNELL, Scott (1999). *Administración* (4ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

CALERO PÉREZ, Mavilo (1995). *Administración Educativa*. Lima: Abedul.

CALERO PÉREZ, Mavilo (2001). *Administración Gerencial del Centro Educativo*. Lima: Abedul.

CALERO PÉREZ, Mavilo (1999). *Gestión Educativa: Administración Educativa*. Lima: Abedul.

CALERO PÉREZ, Mavilo (1998). *Hacia la Excelencia Educativa*. Editorial San Marcos. Lima.

CHARAJA, Francisco (2011). *Administración Educativa*. Puno: Sagitario Impresores.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración* (3ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la*

Administración (7ª ed.). México: Mc Graw Hill.

COLLAO MONTAÑEZ, Oscar (1997). *Administración y Gestión Educativa*. Lima: San Marcos.

DAFT, Richard L y MARCIC, Dorothy (2006). *Introducción a la Administración* (4ª ed.). México. Thomson.

DAFT, Richard L. (2004). *Administración* (6ª ed.). México: Thomson.

FARRO CUSTODIO, Francisco (1995). *Gerencia de centros educativos*. Lima: Universidad de Lima.

FREEMAN y GILBERT (1996) *La organización administrativa*. México: McGraw-Hill.

HAROLD, Koontz y HEINZ Weihrich (2004). *Administración: Una Perspectiva Global*. 12ª ed. México: McGraw Hill.

HELLHRIEGEL, Don y SLOCUM, John W. (1998). *Administración* (7ª ed.). México: Thomson.

HERNÁNDEZ S. y otros (2006), *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

HUAMAN, Manuel y PORTILLA, Arturo (2002). *Organización y Administración de centros educativos*.

IVANCEVICH, John (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.

KOONTZ Y WEIHRICH (1998). *Administración* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.

KOONTZ Y WEIHRICH (2004). *Administración* (12ª ed.). México: McGraw Hill.

MAMANI M, Irma (2010). *Influencia de las Observaciones como Técnica de Supervisión en el Proceso de la Enseñanza en las Instituciones Educativas Secundarias de Juliaca, 2010*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster Scientae en Educación. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

MENDOZA CRUZ, Manuel; MARTÍNEZ NAMAY, Segundo y GAMBOA (2000) *Planificación Educativa*, Lima: Universidad de Lima.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1998). *Manual del Director del Centro Educativo*.

MONDY, Wayne y NOE, Robert (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). México: Pearson.

MONJE, J. (2009) *Influencias de la Gestión Institucional y Administrativa en los Resultados de la Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas Secundarias de la UGEL El Collao-Ilave*. Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno en el año 2009. Para optar el Grado Académico de Magíster Scientae en Educación.

REYES PONCE, Agustín (1996). *Administración Moderna* (2ª ed.). México: Limusa.

RÍOS FRANCO, Gonzalo (1997). *Dirección de Organizaciones*. (Separata). Lima.

STONER, FREEMAN Y GILBERT (1996). *Administración* (6ª ed.). México: McGraw Hill.

STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel (1996). *Administración* (11ª ed.). México: Hall Hispanoamericana S.A.

URWICK, Lyndall (1947). *Elementos de Administración del Negocio*. Reino Unido. Maslow

Carrasco (2004)

ANEXOS

ANEXO N° 1

ANÁLISIS DOCUMENTAL
Mecánica de la Administración

I. PARTE INFORMATIVA

- 1.1. INSTITUCIÓN:.....
1.2. DEPENDENCIA U ÓRGANO:.....
1.3. FECHA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL:.....

INSTRUCCIONES: Señor(a) funcionario(a) o técnico, en la siguiente sección existe un conjunto de interrogantes de alternativa múltiple, los cuales pido a usted responda con la mayor veracidad posible lo que redundará en el éxito del presente trabajo de investigación.

Valoración:

- Sí : 2 puntos
Regularmente : 1 punto
No : 0 puntos

II. ANÁLISIS DOCUMENTAL

2.1. Se realizó el diagnóstico situacional de la institución adecuadamente como debe ser y se consideró el informe de gestión anual (IGA) del año anterior para tomar decisiones adecuadas durante la planificación y organización.

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Observaciones:.....
.....

2.2. Se elaboraron los planes de apoyo para lograr los objetivos y metas a alcanzar en la institución, con la participación de todos los estamentos y órganos existentes durante la planificación.

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Observaciones:.....
.....

2.3. Se formularon los instrumentos de gestión con la participación de todos los estamentos y órganos existentes en la institución

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Observaciones:.....
.....

2.4. Se discutió en asambleas institucionales y se aprobaron por consenso los instrumentos de gestión.

- a) Sí ()
b) Regularmente ()
c) No ()
d) Observaciones:.....

2.5. Se determinó y dividió el trabajo en la institución de acuerdo a los objetivos y metas, así como de acuerdo a las actividades y tareas acordadas para el año educativo correspondiente.

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Observaciones:.....

2.6. La estructura institucional es correspondiente a la división del trabajo.

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Observaciones:.....

2.7. Existe un MOF adecuado a la estructura institucional.

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Observaciones:.....

2.8. Existe un reglamento interno acorde a las funciones que deben cumplir los funcionarios y demás trabajadores de la institución así como para atender al público usuario.

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Observaciones:.....

2.9. Se delegó autoridad de acuerdo a los criterios existentes acerca de la delegación.

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Observaciones:.....

2.10. Se asignó al personal de funcionarios y técnicos de acuerdo a los criterios técnico profesionales.

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Observaciones:.....

ANEXO N° 2

ENCUESTA Dinámica de la Administración

I. PARTE INFORMATIVA

- 1.1. INSTITUCIÓN:.....
1.2. DEPENDENCIA U ÓRGANO:.....
1.3. CARGO O PUESTO QUE OCUPA ATUALMENTE:.....
1.4. FECHA EN QUE SE REALIZA LA ENCUESTA:.....

INSTRUCCIONES: Señor(a) funcionario(a) o técnico, en la siguiente sección existe un conjunto de interrogantes de alternativa múltiple, los cuales pido a usted responda con la mayor veracidad posible lo que redundará en el éxito del presente trabajo de investigación

Valoración:

- Sí : 2 puntos
Sólo algunas veces : 1 punto
No : 0 puntos

II. CUESTIONARIO

2.1. ¿Han difundido las autoridades, como corresponde, los instrumentos de gestión entre los miembros de la institución?

- a) Sí ()
b) Sólo algunas veces ()
c) No ()
d) Otra situación:.....
.....

2.2. ¿Han difundido los instrumentos de gestión por todos los medios de comunicación disponibles en la institución?

- a) Sí ()
b) Sólo algunas veces ()
c) No ()
d) Otra situación:.....
.....

2.3. ¿Han organizado, las autoridades de la institución, cursos de capacitación y/o actualización que ustedes necesitaban para cumplir con las funciones de su cargo?

- a) Sí ()
b) Sólo algunas veces ()
c) No ()
d) Otra situación:.....
.....

2.4. ¿Le han dotado de los medios y materiales de trabajo mínimamente necesarios para cumplir con su función?

- a) Sí ()
b) Sólo algunas veces ()
c) No ()
d) Otra situación:.....
.....

2.5. ¿Considera que las autoridades, de su institución, le motivan o estimulan a cumplir las funciones propias de su cargo en forma eficiente?

a) Sí ()

b) Sólo algunas veces ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

2.6. ¿Considera que las autoridades, de su institución, le tratan en forma cordial y amable como para sentirse con la moral alta, en consecuencia trabajar con gusto y con plena identificación?

a) Sí ()

b) Sólo algunas veces ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

2.7. ¿Conoce los criterios e indicadores con los que las autoridades deben supervisar su trabajo cotidiano?

a) Sí ()

b) Sólo algunos ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

2.8. ¿Conoce el Plan de Supervisión de su institución?

a) Sí ()

b) Regularmente ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

2.9. ¿Está de acuerdo de la forma cómo la autoridad, correspondiente, monitorea su trabajo?

a) Sí ()

b) Sólo un poco ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

2.10. ¿Se sometió a una asamblea institucional la aprobación del Informe de Gestión anual de la autoridad máxima al final del año 2012?

a) Sí ()

b) Sólo algunas partes del informe ()

c) No ()

d) Otra situación:.....

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>GENERAL ¿Cuál es el grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?</p> <p>ESPECÍFICOS ¿Cómo es la planificación educativa, considerando las fases básicas de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?</p> <p>¿Cómo es la organización de las actividades educativas, considerando las fases de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?</p> <p>¿Cómo es el proceso de dirección de las actividades educativas, considerando los factores básicos de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?</p> <p>¿Cómo es el proceso de control educativo, considerando los factores que este proceso</p>	<p>GENERAL Determinar el grado de relación existente entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración de los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>ESPECÍFICOS Evaluar en qué medida se realiza la planificación educativa, considerando las fases básicas de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>Evidenciar Identificar la forma de organización de las actividades educativas, considerando las fases de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>Evaluar en qué medida se realiza el proceso de dirección de las actividades educativas, considerando los factores básicos de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>Comprobar la forma de realización del proceso de control educativo, considerando los factores que este proceso</p>	<p>GENERAL El grado de relación existente es positiva baja entre la mecánica y la dinámica del proceso de la administración en los órganos intermedios la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>ESPECÍFICOS La planificación educativa, es deficiente, considerando las fases básicas de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>La organización de las actividades educativas, es deficiente, considerando las fases de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>El proceso de dirección de las actividades educativas, es deficiente, considerando los factores básicos de este proceso, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.</p> <p>El proceso de control educativo, es deficiente, considerando los factores que este proceso comprende, en</p>	<p>1. VARIABLE "X": La mecánica de la administración</p> <p>2. VARIABLE "X": La mecánica de la administración</p>	<p>1.1. La planificación educativa.</p> <p>1.2. La organización educativa</p> <p>2.1. La planificación educativa.</p> <p>2.2. La organización educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico institucional - Formulación de los planes - Discusión y aprobación de los planes - Determinación y división del trabajo - Estructuración institucional - Descripción de funciones, tareas y deberes - Delegación de autoridad - Asignación de personal - Diagnóstico institucional - Formulación de los planes - Discusión y aprobación de los planes - Determinación y división del trabajo - Estructuración institucional - Descripción de funciones, tareas y deberes - Delegación de autoridad 	<p>Tipo de investigación: Investigación básica</p> <p>Diseño de investigación Correlacional</p> <p>Población 492 personas de los órganos intermedios: directores, jefes, funcionarios y jefes.</p> <p>Muestra 49 funcionarios y técnicos de la DREP 206 funcionarios y técnicos de los órganos intermedios, UGEL</p> <p>Técnica La Encuesta La investigación documental</p> <p>Instrumentos Ficha o la guía de análisis documental</p> <p>Procesamiento y Análisis de Datos Coeficiente de Correlación de Pearson</p>

comprende, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno?	comprende, en los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.	los órganos intermedios de la Dirección Regional de Educación de Puno.			- Asignación de personal	
--	--	--	--	--	--------------------------	--