REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE DERECHO

MAESTRIA EN DERECHO DE LA EMPRESA

PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE COACHING Y SUS IMPLICANCIAS LABORALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE INSTRUCCIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE AREQUIPA 2009 -2012

Tesis presentado para optar el grado de Magister en Derecho de la Empresa por el bachiller:

LLERENA KNIZ, MARIELLA SANDRA

AREQUIPA – PERU

JUNIO 2013

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, quienes me enseñaron a esforzarme cada día.
A mi esposo quien me acompaña en cada reto nuevo.
Pero especialmente a Dios, porque sin EL, no soy nada.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

EPÌGRAFE

No se puede enseñar nada a un hombre; sólo se le puede ayudar a descubrirlo en su interior.

Galileo Galilei

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ÍNDICE

	Pág
RESUMEN	**04**
ABSTRACT	**05**
INTRODUCCIÓN	**06**
CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	**08**
1.1 ENUNCIADO	**09**
1.2 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	**09**
1.3 HIPÓTESIS	**10**
1.4 OBJETIVOS	**10**
1.5 MARCO TEÓRICO	**12**
1.6 MARCO CONCEPTUAL	**15 A 20**
1.7 VARIABLES	**21**
1.8 INTERROGANTES BÁSICAS	**22**
1.9 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	**22**
CAPÍTULO II INSTITUCIÓN EDUCATIVA	**23**
2.1 GENERALIDADES	**23**
2.2 MIOPÍA EMPRESARIAL	**23**
2.3 ORGANIZACIÓN	**25 A 77**
CAPÍTULO III COACHING	**78**
3.1 GENERALIDADES	**78**
3.2 CONCEPTO Y ASPECTOS IMPORTANTES DEL COACHING	**79 A 98**
3.3 MÉTODOS Y EXPERIENCIAS	**99 A 110**
CAPÍTULO IV PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	**111**
4.1 GENERALIDADES	**111**
4.2 LEGISLACIÓN PERUANA	**111 A 126**
4.3 LEGISLACIÓN INTERNACIONAL	**127 A 135**
4.4 CUADRO COMPARATIVO Y CUADROS IMPORTANTES	**136 A 151**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.5 PROCESO IMPLEMENTACIÓN	**152 A 159**
4.5 SUPERVISIÓN	**160**
4.6 RESULTADOS DEL COACHING APLICADO EN EL PERÍODO 2010 – 2012	**160 A 164**
CONCLUSIONES	**165**
RECOMENDACIONES	**167**
BIBLIOGRAFÍA	**168**
ANEXOS	**169 A 257**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

RESUMEN

La productividad desarrollada por el personal de una organización va estrechamente ligada al grado de satisfacción y motivación que recibe; en muchos casos se desconocen las necesidades motivacionales para alcanzar la satisfacción de las personas, pues generalmente no toman en cuenta que los factores del sistema influyen en el individuo y se traducen en el comportamiento; por ello, el coaching constituye un elemento importante para contribuir a la satisfacción del personal en las organizaciones.

Por otro lado; desde el punto de vista de las relaciones con el cliente interno y externo o usuario, la Cultura Organizacional tiene singular importancia, puesto que viene a representar y evidenciar la filosofía de la empresa, la forma de concebir al cliente a través de valores compartidos que constituyen un intangible importante en toda organización, en la que los directivos de la empresa deberían considerar que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que son tratados en la organización.

En tal contexto; se destaca que ambos factores vienen a ser elementos que influyen directamente en la sostenibilidad y permanencia de la organización en el mercado y que deberían ser abordados frecuentemente por los directivos a efectos de mejorarlos, en la búsqueda de mayor fidelidad y lealtad por parte de los trabajadores y clientes.

Considerando el grado de importancia que reviste el coaching, se ha planteado el presente trabajo de investigación, con el propósito de determinar la necesidad de la implementación del mismo como instrumento de mejora dentro de la institución educativa, mediante evaluación de dimensiones, producto de la aplicación de encuestas a una muestra representativa de la institución y cuyos resultados permitirá a los directivos conocer la necesidad de la implementación del coaching en TECSUP con sede en la ciudad de Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ABSTRACT

The productivity developed by the staff of an organization is closely linked to the degree of satisfaction and motivation they receive, in many cases are unknown motivational needs to achieve people satisfaction, because they generally do not take into account factors of the system that affect the person and result in behavior; so Labor Climate diagnostics are a reliable reference parameter to determine the degree of staff satisfaction in organizations ", noting the specific factors conducive to the dissatisfaction of its people and often resulting in problems for the company, such as indiscipline, lack of identification, lack of motivation and high turnover, to name a few.

On the other hand, from the standpoint of relations with internal and external client or user, the Organizational Culture is of special importance, since it comes to represent and demonstrate the company's philosophy, the form of conceive the customer through shared values that constitute an important intangible in any organization, in which company directors should consider employees will treat their customers in the same way they feel they are treated in the organization.

In this context, it is emphasized that both factors have to be elements that directly influence the sustainability and permanence of the organization in the market and they should be approached frequently by managers in order to improve them, in search of greater fidelity and loyalty of workers and customers.

Considering the degree of importance of Corporate Environment and Culture has been developed this research work, in order to determine the profile of each of them, through evaluation of dimensions, result of the application of surveys to a representative sample of the institution and the results will allow managers to know the profile of Work Environment and Organizational Culture of TECSUP Nº 2 based in the city of Arequipa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

INTRODUCCIÓN

Desde que apareció el ser humano sobre la Tierra, ha debido satisfacer sus necesidades, desde las básicas como son el abrigo, la alimentación y el refugio, hasta la forma de transporte, comunicación, entre otras.

Por su propia naturaleza de ser gregario, como lo califica Agust Comte, siempre se ha relacionado entre los de su misma especie, en base a estas relaciones se observa la necesidad de avanzar en el conocimiento, el mismo que hoy por hoy, ha logrado establecerse en miles de cosas que no más allá de 1000 años atrás no se hubiera ni siquiera imaginado, como por ejemplo las formas de comunicación gíreles, entre otras.

En ese avance de conocimiento y relaciones, se debe hacer énfasis en esta última, ya que es la más importante que se puede observar en las organizaciones públicas o privadas, tanto entre los clientes internos, como de estos hacia los clientes externos. Se han planteado varias formas de mejorar estas relaciones buscando siempre la mejora constante de las organizaciones. Dentro de estos planteamientos se escucha desde finales del siglo pasado un término muy importante como es el COACHING.

Por otro lado, las sociedades demandan constantemente, que las personas avancen y tenga el conocimiento requerido para poder satisfacer sus necesidades, es decir, desarrollar sus actividades diarias en forma eficiente y eficaz. Se considera en muchos casos que la aplicación de Coaching puede lograr satisfacer esa necesidad.

A pesar de que se lea complicado, en este preámbulo se debe de señalar que el coaching es un sistema, que durante muchos años se ha considerado como aquel que agrupa conceptos, estructuras, procesos herramientas e instrumentos de medición, todas siempre relacionadas al recurso humano, el mismo que comprende algún tipo de liderazgo, creando grupos de desarrollo que beneficien a las organizaciones, siendo siempre los principales ejecutores como mínimo dos personas, uno considerado de rango superior y otro de menor rango, pero

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

se ha dado algunos casos donde es un superior y un grupo de personas, los que conforman el equipo de trabajo. La búsqueda del coaching es el cambio que se da en las personas, al establecerse estas relaciones entre uno y uno o uno y un grupo de personas, sino se logra el cambio no se considera coaching.

Con lo descrito en líneas anteriores, consideramos que el trabajo debió estar dividido en cuatro capítulos, el primero mostrará los aspectos generales de la investigación, seguido de un análisis de la organización educativa a analizar, el capítulo III se analiza todas las perspectivas de Coaching, en el capítulo IV observaremos todo lo relacionado al proceso de implementación, para posteriormente analizar las implicancias en la productividad y por último plasmar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Con esta introducción se dará inicio presente trabajo de investigación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo por el cual se decide desarrollar este proyecto de investigación es porque los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.

Todo esto es brindado por una proceso llamado COACHING, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y es importante ya que brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El COACHING concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado de una forma más teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING, así como sus antecedentes, saber de donde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicará las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

En fin se tratará de convencer que el COACHING es un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1.1 ENUNCIADO

El presente trabajo de investigación fue aprobado bajo el enunciado de ***"PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING Y SUS IMPLICANCIAS LABORALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE INSTRUCCIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE AREQUIPA 2009 - 2012"***

1.2 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Se reconoce que en el proceso enseñanza aprendizaje dentro de las organizaciones superiores no universitarias mantienen una forma diferente, ya sea por los tiempos más cortos o porque la enseñanza en la malla curricular debe de ser más cercana a cosas muy prácticas que deben de encontrar o brindar los futuros profesionales. Dentro de este proceso se sabe que es guiado por los docentes, ya sean estos a tiempo parcial o a tiempo completo, pero existe siempre un problema que se puede observar y comprobar como es el que los conocimientos avanzan, sobre todo en la parte técnica y son los profesionales de instrucción superior los que deben de considerar enseñar lo aprendido, es decir, si lo que me enseñaron fue limitado, y me baso en una malla curricular que está muy por debajo del 100% de conocimiento, ya sea en nivel práctico como académico, entonces se presentará un problema en el proceso enseñanza aprendizaje, si el docente no está listo al 100%, como es que se podría esperar el resultado en el alumno; pero este problema con el pasar del tiempo se supera, y esa es la palabra clave "*tiempo"*, ya que si se destinara una parte de este en el couching los resultados permitirían un 100% de conocimiento, entonces el resultado en el proceso enseñanza aprendizaje sería otro. Bajo lo descrito y vivido anteriormente es que se considera que el problema principal está encerrado en la siguiente pregunta *¿Cuál será la propuesta metodológica para la implementación del coaching y sus implicancias laborales en una institución educativa privada de instrucción superior no universitaria de Arequipa*? Es bajo esta pregunta que se desarrolló todo el trabajo de investigación que dio inicio como un trabajo no experimental, pero al final se volvió en experimental para poder medir mejor aun los niveles de resultados a aplicar el coaching.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1.3 HIPÓTESIS

Dado que: El coaching es un sistema que se propone para lograr cambios en las organizaciones

Es probable que: Una propuesta metodológica basada en las relaciones laborales detalladas en el MOF y en el reglamento interno permita implementar el coaching en una institución educativa privada de instrucción superior no universitaria, y esta ocasione implicancias laborales en esta.

1.4 OBJETIVOS

Dentro de los objetivos, podemos apreciar los siguientes:

Objetivos Generales: Se determinan dos:

- Presentar una propuesta metodológica para la implementación del coaching en una institución educativa privada superior no universitaria
- Determinar cuales serían las implicancias laborales al implementar coaching en la institución educativa privada superior no universitaria.

Objetivos Específicos: Tenemos los siguientes:

- Analizar la organización de una institución educativa privada superior no universitaria.
- Conocer las relaciones del personal de una institución educativa privada superior no universitaria.
- Determinar los procesos de cambio que establece una institución educativa privada superior no universitaria.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Determinar qué se entiende por Coaching
- Establecer cuáles son los efectos del Coaching
- Analizar si sería favorable proponer la ley coaching a los procesos enseñanza aprendizaje de las instituciones educativas superiores no universitarias.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1.5 MARCO TEÓRICO

Tecsup es una organización educativa privada sin fines de lucro, líder en tecnología, dedicada a formar y capacitar profesionales, así como brindar servicios de consultoría, investigación y aplicación de tecnología. El fundador, Luis Hochschild Plaut, se esforzó por hacer de Tecsup una valiosa obra para beneficio de los jóvenes y profesionales de empresas e instituciones del país.

Desde 1984, Tecsup ofrece a jóvenes la oportunidad de seguir carreras profesionales relacionadas con la aplicación de la tecnología en la operación y mantenimiento de actividades industriales. Asimismo, ofrece a profesionales en la industria la oportunidad de actualizarse o especializarse en distintos procesos de desarrollo tecnológico a través de programas cortos.

El sistema educativo desarrollado por Tecsup se ha basado en experiencias del extranjero, y su implementación y desarrollo ha sido solventado gracias a los aportes de más de 200 empresas privadas peruanas y a la cooperación de instituciones internacionales.

Tecsup cuenta actualmente con tres sedes: una en Lima, en funcionamiento desde 1984, una en Arequipa desde 1993 y la sede de Trujillo inaugurada en el año 2008, equipadas con modernos talleres y laboratorios con una avanzada aplicación de tecnología de información.

Son rasgos importantes de la organización, su orientación a la excelencia en los servicios, la fuerte articulación con las necesidades de las empresas y la búsqueda de generar oportunidades a cualquier joven con vocación y aptitud, aunque sus recursos económicos no le permitan pagar el costo de estudios.

Por historia es probable que el Coaching tenga su origen en la prehistoria, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber como se ha formado y evolucionado el método del Coaching.

Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching.

Además de estos programas relacionados con la educación y el aprendizaje, el Coaching tiene especial vínculo con la psicología deportiva la cual basa algunos de sus principios en rendir al máximo nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirse en un magnífico jugador de equipo.

La Psicología Deportiva suele tomar como base el modelo triunfo-derrota; sin embargo, muchos entrenadores contemporáneos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas, y después ganar; es precisamente este último el que está relacionado con el Coaching.

Por otra parte, hay que mencionar que los principios del Coaching no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y empresarial. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

Podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Este auge surgió como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

En la actualidad, el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general.

En el proceso de **coaching** se parte de la premisa de que el Coachee (la persona que recibe el coaching) es la persona misma la que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el "Coach" facilita al "Coachee" a que aprenda de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes 5 pasos:

- Observar - La observación será fundamental para que el Coachee encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El Coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
- Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

❖ **Coaching:**

El "coaching" es una relación dinámica que enfoca a los jugadores, en este caso a quienes se les esta prestando el servicio de coach, a la acción dirigida hacia la realización o materialización de su propia visión, sus metas, o sus deseos. A que las cosas verdaderamente se den y no se queden escritas en los documentos o pizarrones. El coach usa un proceso de preguntar y repreguntar, en nuestro caso el método socrático, y descubrimiento personal de las respuestas, para elevar el nivel de conciencia y responsabilidad, y proveer al entrenado, o al equipo entrenado, de una estructura, de un soporte, y de retroalimentación, en el cumplimiento de la misión.[1]

❖ **Coach:**

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.[2]

[1] Whitmore John. Entrenando para el desempeño empresarial. Editorial Paidós Ibérica S.A. Ciudad, Edición 2005 P. 13
[2] Whitmore John. Entrenando para el desempeño empresarial. Editorial Paidós Ibérica S.A. Ciudad, Edición 2005 P. 26

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

❖ **Líder:**

Es alguien que tiene poder o influencia sobre un grupo de personas, los líderes ayudan al grupo a alcanzar los objetivos, mediante el aprovechamiento de sus potencialidades.

Los líderes no se quedan atrás del grupo, empujándolo, sino que están al frente del mismo facilitando su avance e inspirándolo a alcanzar sus metas.[3]

❖ **Líderazgo:**

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta a alcanzar las metas del grupo.

El liderazgo efectivo se basa en el compromiso de la dirección con su gente para la búsqueda de la mejora incesante.[4]

❖ **Método:**

Según la Real Academia Española proviene del lat. *methŏdus*, y este del gr. μέθοδος.

1. m. Modo de decir o hacer con orden.

2. m. Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa.

3. m. Obra que enseña los elementos de una ciencia o arte.

4. m. *Fil.* Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.[5]

❖ **Metodología**

Según la Real Academia Española

Proviene del gr. μέθοδος, método, y *-logía*).

[3] Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02
[4] Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02
[5] http://buscon.rae.es/draeI/

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

1. f. Ciencia del método.

2. f. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.[6]

❖ **Aspecto Legal de Institución Educativa**

Articulo 6 º.- SISTEMA EDUCATIVO, conforme la Ley General de Educación, Ley Nº 28044 , y modificatoria, el sistema educativo nacional establece las siguientes etapas: 1 . Educación Básica.- Es la primera etapa del sistema educativo destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante. Se organiza en:

a) Educación Básica Regular.- Es la modalidad que comprende los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.

- Educación Inicial.- Constituye el primer nivel de la Educación Básica Regular, en forma escolarizada y no escolarizada para niños menores de seis (6) años; la forma escolarizada de Educación inicial comprende: cuna (0 a 2 años), jardín (3 a 5 años) y cuna – jardín (0 a 5 años). La forma no escolarizada comprende programas infantiles comunitarios (0 a 5 años), programas de Educación integral (menores de 3 años) y programas de Educación Inicial (3 a 5 años).

- Educación Primaria.- Constituye el segundo nivel de la Educación Básica Regular y tiene una duración de 6 años, del 1 º al 6 º grado de enseñanza.

- Educación Secundaria.- Constituye el tercer nivel de la Educación Básica Regular y tiene una duración de 5 años, del 7 º al 11 º grado de enseñanza.

b) Educación Básica Alternativa.- Es la modalidad que tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a la de la Educación Básica Regular; enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales.

[6] http://buscon.rae.es/draeI/

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

c) Educación Básica Especial.- Tiene un enfoque inclusivo y atiende a personas con necesidades educativas especiales, con el fin de conseguir su integración en la vida comunitaria y su participación en la sociedad.

d) Educación Técnico - Productiva.- Es la forma de Educación orientada a la adquisición de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible y competitivo.

e) Educación Superior.- Es la segunda etapa del sistema educativo. Comprende a las instituciones universitarias, los institutos, escuelas y otros centros que imparten Educación Superior, pueden ser públicos o privados y se rigen por ley especifica.

Las Instituciones de Educación Superior No Universitaria que brinden formación tecnológica en concordancia con la Ley Nº 28044, Ley General de Educación y Decreto Legislativo Nº 882, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, incluye a Institutos Superiores Tecnológicos, Escuelas Superiores e Institutos de Educación Superior Privados.

Articulo 7 º.- DENOMINACION, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA. Las denominaciones genéricas de las instituciones educativas, públicas y privadas, según niveles y modalidades serán:

1 . En la modalidad de Educación Básica Regular: - En el nivel de Educación inicial: la escolarizada comprende cuna (guardería), jardín (nido) y cuna-jardín; la no escolarizada comprende los programas infantiles comunitarios, de Educación integral y de Educación inicial. - En el nivel de Educación primaria regular: escuela. - En el nivel de Educación secundaria regular: colegio.

Cuando una institución educativa ofrece los niveles de primaria y secundaria se denomina colegio.

2 . En la modalidad de Educación Básica Especial:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Centros de Educación Especial.

3 . En la modalidad de Educación Básica Alternativa:

Centros de Aprendizaje de Básica Alternativa.

4 . En la etapa de Educación Superior: Universidades, Institutos Superiores Pedagógicos, Institutos Superiores Tecnológicos e Institutos Superiores de Formación Artística.[7]

- **Estrategia:**

Del griego "estrategas", es el modelo de decisión, que nos revela más misiones, objetivos o metas, así como las políticas y los planes empresariales en sus grandes líneas, para su cumplimiento después mediante el uso de tácticas. [8]

- **Recursos:**

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. [9]

- **Ley:**

La ley (del latín lex, legis) es una norma jurídica dictada por el legislador. Es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en

[7] El Peruano - Edición del 16/04/2005 - Pagina 67
[8] Andrade E. Simón, Diccionario de Economía y Fianzas, Pág. 270.
[9] Ibid, Pág. 511.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

consonancia con la justicia, y para el bien de los gobernados. Su incumplimiento trae aparejada una sanción.[10]

- **Administración de Recursos Humanos:**

Apunta a resolver problemas institucionales, su visión es mas sistemática y global; se dirige a mantener el equilibrio permanente de los requerimientos institucionales y de los Recursos Humanos, para reforzar el logro de los objetivos.[11]

- **Pruebas:**

Proceso sistemático para muestrear la conducta o los atributos humanos, con el fin de comparar la conducta de dos o más personas, y están diseñadas para muestrear diversos aspectos de la conducta o desempeño y actitudes de una persona.[12]

- **Cargo:**

Denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tiempo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.[13]

[10] http://es.wikipedia.org/wiki/Ley.

[11] Escuela de Post-grado, Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos; Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, Dra. Grimalda Diaz de Borda

[12] Administración de Recursos Humanos, Conceptos Prácticos, Andrew F. Simula – Jhon F. Mc Kenna, Pag 193.

[13] Diccionario Contemporáneo Empresarial, Mario Apaza Meza (Tomo III).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

1.7 VARIABLES

El presente trabajo de investigación considera dos tipos de variables, una dependiente y otra independiente, las mismas que se muestra a continuación:

Variable Independiente: Metodología de implementación de coaching

Variable Dependiente: Institución educativa privada superior no universitaria **Cuadro N° 01**

Variables

Tipo	Variable	Indicador	Subindicador
Variable independiente	Metodología de implementación de Coaching	Coaching	Conceptos
			Críticas
			Métodos
			Proceso
			Experiencias
		Propuesta	Análisis
			Implementación
			Evaluación
Variable dependiente	Institución educativa privada superior no universitaria	Organización	Historia
			Misión
			Visión
			Organigrama
		Personal	Características
			MOF
			Reglamento
		Aspectos legales	Ley laboral vigente
			DL 728
			Ministerio de educación

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Fuente: Investigación

Elaboración: Propia

1.8 INTERROGANTES BÁSICAS

- ¿Qué es Coaching?
- ¿Qué métodos se conocen para implementar coaching en instituciones educativas?
- ¿Cuál debería ser el método por el cual se pueda implementar coaching en una institución educativa de instrucción superior no universitaria?
- ¿Qué indica la ley laboral en relación a los trabajadores de una institución educativa privada superior no universitaria?
- ¿Cuáles serían los efectos laborales al implementar coaching en una institución educativa de instrucción superior no universitaria?

1.9 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- Por su finalidad: Aplicada
- Por el tiempo: Diacrónica o Longitudinal
- Por el nivel de profundización: Explicativa relacional
- Por el ámbito: Documental y de campo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO II
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.1 Generalidades

En el presenta capítulo se analizará una institución educativa para poder comprobar e implementar la propuesta que se determinará a lo largo del presente trabajo de investigación. Se debe tener en cuenta que toda organización educativa se rige por la ley de educación establecida en nuestro país y es el Ministerio de Educación el órgano gubernamental que la rige.

Se establece que el proceso de enseñanza – aprendizaje debe permitir el avance y el desarrollo de nuestra sociedad, esto podemos comprobarlo en muchos países, en los que cada vez sus propias sociedades mantienen un avance constante. En nuestro país, se aprecia que el proceso enseñanza – aprendizaje permite este desarrollo pero no en la medida que todos deseamos, por eso una de las prioridades del presente trabajo de investigación es determinar una forma que pueda ayudar a las instituciones educativas a mejorar sus procesos productivos y proponer cambios a decretos o leyes que permitan esa constante mejora.

La institución educativa que se analiza en el siguiente capítulo, mantiene un posicionamiento en el mercado, dentro de lo que es su "giro de negocio", siendo un modelo que podría ser seguido por las demás instituciones educativas similares.

2.2 Miopía Empresarial

Se considera como miopía empresarial al término que determina el camino o no de la organización en una determinada área geográfica, siendo dos las confortantes de ella, pero se considerará también lo relacionado a objetivos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.2.1 Visión

Se considera la respuesta de una pregunta como es ¿Cómo deseo que me vean mis clientes internos y externos en un tiempo determinado? Para el caso de la institución educativa esta visión es: Llegar a ser reconocida como la Institución Educativa de excelencia, más importante del país y del Mundo. Esta visión implica un reto de excelencia, al ser esto muy subjetivo se puede determinar que la búsqueda de la excelencia es la mejora constante de cada una de las acciones.

2.2.2 Misión

Dentro de ésta se considera responder a una pregunta como es ¿Qué se debe hacer todos los días para lograr la visión planteada? En el caso de la institución educativa esta misión es: Mejorar constantemente todos los procesos de enseñanza, adaptándolos a los requerimientos de mercado. Se encierra dentro de esta misión parte de la filosofía Kaizen que se conoce en el Mundo como la mejora constante, y al asumir una adaptabilidad al mercado, se establece que busca un presente más, no así una forma proactiva o futura de lo que pueda venir.

2.2.3 Objetivos

Dentro de los objetivos que encierra la institución educativa se establece que lo hacen dentro de los tres años, es decir, la currícula la modifican cada tres años. En la actualidad, además de esta política de la empresa, se mantiene como objetivo principal el siguiente: Lograr ser universidad Por otro lado, dentro de otros objetivos se considera el ampliar las instalaciones de la institución educativa para brindar mayores servicios y mantenerse como líder en el mercado, buscando siempre colocar en diversas organizaciones a la mayoría de los egresados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.2.4 Planificación

Si se presenta una planificación, ésta se reserva, solo se puede acotar que lo que busca son cambios cada tres años y mantener dos acciones bien marcadas, una de ellas es los servicios educativos que puedan dar desde sus instalaciones, llámense presenciales, semi-presenciales o no presenciales y la otra acción se relaciona a la imagen y percepción que puede brindar como organización consultora y asesora para las diversas organizaciones que lo soliciten.

2.3 Organización

La organización educativa a la cual nos referimos mantiene sus sedes en las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa. En el presente punto conoceremos aún más lo que esta institución educativa mantiene como organización propiamente dicha.

2.3.1 Historia

Tecsup fue creado en 1982 por Luis Hochschild Plaut como una asociación privada sin fines de lucro con el apoyo de un grupo de empresarios peruanos preocupados por el desarrollo nacional. En forma progresiva Tecsup ha ido implementando laboratorios e infraestructura principalmente gracias al aporte de empresas privadas nacionales. Ha sido fundamental, también la contribución de donantes del exterior con los que se totalizaron donaciones por más de 38 millones de dólares.

De igual forma fue especialmente importante la ayuda del estado de Baden Württemberg de Alemania, a través del aporte de equipos, la capacitación de profesores y asesoría de expertos en el diseño de la organización y programas educativos. Asimismo, se recibió asistencia financiera y técnica del Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América, la Unión Europea, entre otros.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

En 1984, Tecsup inició sus actividades educativas en un primer campus construido en la ciudad de Lima para ofrecer formación a través de Carreras Profesionales las cuales tienen como objetivo brindar una formación profesional integral. En 1993 se inició las operaciones en el campus de Tecsup Arequipa, con el objetivo de contribuir a la descentralización del país. A esta segunda sede se sumó en el 2008 la sede de Trujillo para ofrecer carreras orientadas al sector-económico de la región.

Paralelamente a las actividades de formación Tecsup creó los Programas de Extensión profesional;, CPE – Cursos y Programas Integrales – y los PEP – Programas de Extensión para Profesionales. A la fecha Tecsup ofrece una variedad de productos y servicios a través de diferentes modalidades destacando Tecsup Virtual que fue ofertado en 1999 y a la fecha cuenta con más de 25,000 inscripciones.

En cada campus se dio posteriormente los Programas de Extensión que ofrecen cursos cortos y programas de especialización e integrales. Los institutos han ido introduciendo progresivamente una variedad de servicios educativos, como son los programas de capacitación de un año en áreas especializadas o los cursos dictados en la misma empresa y cursos por Internet.

"Un país no podía desarrollarse sin elevar su nivel educativo. Tuve la seguridad de que la única forma que había para salir del subdesarrollo era y sigue siendo, impulsar la educación en general y en particular la tecnológica" **Luis Hochschild Plaut**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.2 Cliente Externo

Bajo la filosofía de los fundadores, que nadie debe quedarse sin la posibilidad de estudiar, es que se considera como cliente externo a todas aquellas personas que, en edad de estudio, entre los 17 y 25 años, deseen aprender una de las carreras profesionales técnicas. Además de ellos se considera también como clientes externos a todas las organizaciones privadas o públicas que demanden algún tipo de servicio de consultoría o asesoría relacionada a la especialidad de la institución educativa.

2.3.2.1 Carreras Profesionales

Las carreras que brinda a la actualidad son las siguientes:

ELECTROTECNIA INDUSTRIAL: Los egresados de esta carrera al culminar sus estudios estarán en la capacidad de *Diseñar, implementar y optimizar sistemas eléctricos utilizando sus conocimientos en instalaciones eléctricas y sistemas de potencia, aplicando técnicas y herramientas modernas.*

a) *Aplicar matemática, ciencia y tecnologías en el diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas eléctricos.*

b) *Conducir pruebas y mediciones, analizar e interpretar sus resultados para evaluar y mejorar sistemas.*

c) *Aplicar la creatividad en el diseño de sistemas.*

d) *Trabajar eficazmente en equipo.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

e) Identificar, analizar y solucionar problemas de equipos y sistemas.

f) Comunicarse eficazmente.

g) Reconocer los aspectos contemporáneos de la profesión, la sociedad, y practicar el aprendizaje permanente y el respeto por la diversidad

h) Trabajar con calidad, seguridad y actúar con principios éticos.

i) Gestionar eficazmente los recursos materiales y humanos a su cargo.

Estos resultados se evidencian con competencias tecnológicas adquiridas en las siguientes áreas:

AREA DE MANTENIMIENTO

- *Utiliza técnicas de montaje y desmontaje de elementos de máquinas empleando las herramientas y dispositivos adecuados.*
- *Planifica, realiza y controla programas de mantenimiento preventivo de máquinas y sistemas.*
- *Rebobina máquinas eléctricas estáticas y rotativas, efectúa su respectivo protocolo de pruebas.*
- *Aplica las instrucciones del fabricante y organiza la documentación (catálogos, especificaciones, etc.).*
- *Aplica normas de seguridad personal y de operación de maquinarias y equipo.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AREA DE INSTALACIONES Y MEDIDAS ELECTRICAS

- *Instala, regula y mantiene en funcionamiento instalaciones eléctricas utilizadas para la producción, distribución y utilización de la energía eléctrica.*
- *Aplica los procedimientos de detección de fallas para identificar y resolver los problemas de operación de los sistemas eléctricos.*
- *Prueba y calibra equipo nuevo y/o reparado.*
- *Adapta los equipos y máquinas eléctricas a las necesidades específicas.*
- *Calibra y repara los instrumentos de medidas utilizados en la detección de fallas.*
- *Realiza circuitos electrónicos básicos.*
- *Prepara las relaciones detalladas de las cantidades y costos de los materiales y mano de obra necesarios para la fabricación y montaje de equipo eléctrico.*
- *Interpreta manuales del fabricante de equipos en castellano e inglés.*
- *Inspecciona y comprueba el trabajo terminado para asegurarse que se ajusta a las condiciones y normas de seguridad.*

AREA DE AUTOMATIZACION

- *Realiza proyectos referentes a mandos hidráulicos y neumáticos.*
- *Sugiere mejoras de equipos para la utilización en sistemas automáticos.*
- *Desarrolla proyectos de automatización en base a tecnología convencional y mediante los PLCs.*
- *Diagnostica fallas en los equipos con controles eléctricos.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *Utiliza técnicas modernas de Automatización Eléctrica Industrial para mantener, reparar y mejorar las instalaciones eléctricas.*

AREA DE SISTEMAS ELECTRICOS DE POTENCIA

- Supervisa, regula, controla los sistemas eléctricos de potencia en las etapas de generación, transmisión y distribución.
- *Calibra los dispositivos de mando y protección de los sistemas eléctricos.*
- *Interpreta los esquemas de los circuitos eléctricos de potencia para la ejecución de Instalación, mantenimiento y reparación.*
- *Utiliza herramientas computacionales para el análisis y diagnóstico de los sistemas eléctricos de potencia.*

REDES Y COMUNICACIÓN DE DATOS: Los egresados de esta carrera estarán en la capacidad de *implementar y mantener redes de computadoras y sistemas de telecomunicaciones de datos, proporcionando seguridad a los medios involucrados, aplicando técnicas y herramientas modernas.*

a) Aplicar conocimientos de matemática, ciencia y tecnología.

b) Realizar pruebas, analizar e interpretar los resultados para implementar mejoras a sistemas de hardware y software.

c) diseñar y optimizar sistemas de redes de computadoras y telecomunicaciones con creatividad.

d) trabajar eficazmente en equipo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

e) identificar, analizar y resolver problemas de tecnología.

f) Lograr comunicarse efectivamente de manera oral, escrita y gráfica.

g) Actualizarse en los aspectos contemporáneos de la profesión, de la sociedad y del mundo, y practicar el respeto por la diversidad.

h) Trabajar con calidad y seguridad, y practicar principios éticos.

i) Gestionar recursos materiales y humanos

Estos resultados se evidencian con competencias tecnológicas adquiridas en las siguientes áreas:

AREA DE REDES

- *Dominio de estándares de redes: modelo OSI, TCP/IP.*
- *Diseño, implementación y mantenimiento de redes de datos y telefonía.*
- *Planificación, instalación, configuración y administración de servicios de red.*
- *Configuración de equipos de redes (switches).*
- *Administración y supervisión de redes LAN: monitoreo y tráfico de red.*
- *Diseño de políticas e implementación de tecnologías para seguridad de la información.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *Instalación y configuración de sistemas operativos en servidores y estaciones de trabajo.*
- *Implementación y configuración de servicios de red orientados a Internet.*

AREA DE COMUNICACIONES DE DATOS

- *Instalación, configuración y programación de módems, multiplexores y routers.*
- *Uso de medios de comunicación: línea dedicada, línea conmutada y redes de paquetes.*
- *Manejo y configuración de protocolos WAN: Frame Relay, X25, ATM, MPLS y RDSI.*
- *Diseño y configuración de sistemas: voz sobre IP, telefonía IP, redes inalámbricas (WLAN).*
- *Interconexión de redes LAN usando Internet.*
- *Administración, análisis y monitoreo de tráfico en redes LAN y WAN.*
- *Implementación de redes LAN conmutadas de capa 2 y 3.*
- *Conocimiento del funcionamiento del sistema telefónico celular y la arquitectura GSM.*
- *Diseño de políticas e implementación de tecnologías para seguridad de redes WAN.*

AREA DE ARQUITECTURA

- *Planificación e implementación de programas de mantenimiento preventivo y correctivo: manuales y computarizados.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *Ensamblaje y mantenimiento de equipos de cómputo: servidores y estaciones.*
- *Instalación y configuración de periféricos y software relacionado.*
- *Planificación y gestión de uso de licencias de software.*
- *Diseño, implementación y optimización de sistemas de cableado estructurado: UTP y fibra óptica.*
- *Instalación y mantenimiento de pozos de tierra; y medición de conductividad.*

AREA DE PROGRAMACIÓN

- *Aplicación de algoritmos y solución de problemas por medio de programas.*
- *Manejo de entornos de desarrollo integrado (IDE).*
- *Desarrollo de aplicaciones de escritorio y para Internet usando entornos de trabajo estándares.*
- *Diseño, instalación y administración de bases de datos.*
- *Generación de secuencias de comandos (scripts) para sistemas operativos, sistemas de archivos y servidores de red.*

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PESADA: Los egresados de esta carrera estarán en la capacidad de

a) *Dominar el conocimiento asociado a la tecnología de Maquinaria Pesada. Trabajar con herramientas y equipos modernos utilizados en el mantenimiento de equipo pesado móvil y estacionario.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Aplicar conocimientos actualizados de matemática, ciencia y tecnología en sistemas de maquinaria pesada.

c) Identificar, diagnosticar, evaluar y efectuar el mantenimiento de componentes de Maquinaria Pesada.

d) Realizar ensayos, analizar e interpretar los resultados para implementar mejoras.

e) Diseñar con creatividad sistemas de gestión del mantenimiento de maquinaria pesada.

f) Trabajar eficazmente en equipo.

g) Identificar y analizar problemas, proponer y desarrollar soluciones.

h) Comunicarse de manera efectiva.

i) Actualizarse en los aspectos contemporáneos de la profesión, de la sociedad y del mundo y practican el respeto por la diversidad.

j) Aplicar y promover la calidad, la seguridad en el trabajo, el aprendizaje permanente y practicar principios éticos.

k) Gestionar con eficacia los recursos materiales y humanos

Estos resultados se evidencian con competencias tecnológicas adquiridas en las siguientes áreas:

AREA DE EQUIPO PESADO

- *Conoce e identifica los diferentes tipos de maquinaria pesada para la construcción, minería, transporte, etc.*
- *Controla que el mantenimiento realizado por el operador a su máquina sea el indicado por el manual de mantenimiento.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *Revisa y evalúa periódicamente las condiciones mecánicas en que se encuentran las diferentes máquinas, de acuerdo a las prescripciones del fabricante.*
- *Asesora a operadores, ayudantes de operador, mecánicos de mantenimiento y personal encargado del mantenimiento del equipo en sus aspectos técnicos.*
- *Prueba los equipos reparados en condiciones reales de trabajo.*
- *Utiliza técnicas de montaje y desmontaje de elementos de máquinas, empleando las herramientas y equipos adecuados.*
- *Interpreta manuales de fabricantes de equipos en castellano o inglés.*
- *Realiza diagnósticos de falla en máquinas mecánicas, neumáticas, hidráulicas y eléctricas, corrigiendo el origen de éstos y previniendo fallas futuras.*
- *Es consciente de la importancia de la lubricación para el mantenimiento y la vida útil de máquinas y mecanismos.*
- *Realiza reparaciones y adaptaciones en componentes mecánicos, equipos y efectúa regulaciones en máquinas industriales.*

AREA DE MECANICA AUTOMOTRIZ

- *Diagnostica fallas en motores de Combustión Interna a Gasolina y Diesel.*
- *Realiza reparaciones a motores de combustión interna, desmontando y ensamblando correctamente componentes y mecanismos tales como cigüeñal, bielas, pistones, anillos, camisas, levas, válvulas, etc., teniendo en cuenta holguras y tolerancias especificadas.*
- *Comprueba mediante cálculos, equipos e instrumentos, el ciclo Otto y Diesel teórico y práctico.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *Determina el estado real de operatividad de los diversos componentes de un motor Otto y Diesel.*
- *Selecciona parámetros técnicos adecuados para la afinación de motores de combustión interna.*
- *Utiliza correctamente tablas, manuales, equipos e instrumentos de diagnóstico en motores convencionales y de control electrónico Diesel y Gasolina.*
- *Utiliza instrumentos y equipos en la reparación de inyectores y bombas de Inyección Diesel. Pone a punto el motor.*
- *Realiza una evaluación de los principales parámetros del Motor Diesel con ayuda de un dinamómetro.*
- *Realiza el diagnóstico de los sistemas mecánicos, hidráulicos y electrónicos del equipo pesado.*

AREA DE AUTOMATIZACION

- *Conoce principios de Automatización Industrial en equipo pesado.*
- *Reconoce componentes hidráulicos, electrohidráulicos, neumáticos y electroneumáticos.*
- *Identifica y soluciona fallas en circuitos hidráulicos, neumáticos y eléctricos.*
- *Selecciona elementos neumáticos e hidráulicos de acuerdo a parámetros de servicio.*
- *Realiza el mantenimiento a elementos neumáticos e hidráulicos.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AREA DE PROCESOS DE MANUFACTURA

- *Identifica los Procesos de manufactura con herramientas de mano, Máquinas - Herramientas y Soldadura.*
- *Reconoce la función correcta de componentes mecánicos para prevenir desgastes prematuros.*
- *Identifica los parámetros tecnológicos que intervienen en sistemas de transmisión de potencia mecánica y reconoce la función correcta de componentes mecánicos.*

AREA DE SOLDADURA

- *Identifica la soldabilidad de los materiales, selecciona y utiliza procesos de soldadura oxiacetilénica, eléctrica, procesos TIG YMIG-MAG en la reparación y recuperación de piezas fabricadas con materiales ferrosos y no ferrosos.*
- *Realiza el mantenimiento y reparación por soldadura eléctrica, autógena, TIG Y MIG.*

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA DE PLANTA: Los egresados de esta carrera estarán en la capacidad de

a) *Analizar, desarrollar, implementar y mantener sistemas mecánicos y electromecánicos, utilizando sus sólidos conocimientos en tecnologías de Ingeniería Mecánica y herramientas modernas.*
b) *Aplicar conocimientos actuales y emergentes de ciencia, matemática y tecnología.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

c) *Realizar ensayos, analizar e interpretar los resultados para implementar mejoras.*

d) *Realizar ensayos, analizar e interpretar los resultados para implementar mejoras.*

e) *Realizar diseños de sistemas mecánicos, de acuerdo a necesidades de mantenimiento, así como de sistemas de gestión del mantenimiento, aplicando la creatividad.*

f) *Trabajar eficazmente en equipo.*

g) *Identificar y analizar problemas, proponer y desarrollar soluciones.*

h) *Comunicarse de manera efectiva.*

i) *Actualizarse en los aspectos contemporáneos de la profesión, de la sociedad y del mundo y practicar el respeto por la diversidad.*

j) *Aplicar y promover la calidad, la seguridad en el trabajo, el aprendizaje permanente y practicar principios éticos.*

k) *Gestionar con eficacia los recursos materiales y humanos.*

Estos resultados se evidencian con competencias tecnológicas adquiridas en las siguientes áreas:

AREA DE MANTENIMIENTO MECANICO

- *Utiliza técnicas de montaje y desmontaje de elementos de máquinas, empleando las herramientas y equipos adecuados.*
- *Interpreta manuales de fabricantes de equipos en castellano o inglés.*
- *Realiza diagnósticos de falla en máquinas mecánicas, neumáticas, hidráulicas y eléctricas, corrigiendo el origen de estos y previniendo fallas futuras.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *Es consciente de la importancia de la lubricación para el mantenimiento y la vida útil de máquinas y mecanismos.*
- *Identifica, selecciona y reemplaza adecuadamente diversos tipos de sellos y retenes.*
- *Realiza reparaciones y adaptaciones en componentes mecánicos, equipos y efectúa regulaciones en máquinas industriales.*
- *Prueba y pone a punto equipos nuevos o reparados; prepara documentos y guías de operación e instrucción para equipos y máquinas.*

AREA DE PROCESOS DE MANUFACTURA

- *Identifica los Procesos de Manufactura con Herramientas de mano, Máquinas-Herramienta.*
- *Programa y opera una máquina-herramienta con Control Numérico Computarizado (CNC).*
- *Selecciona el método de control de calidad adecuado según las características del producto.*
- *Identifica los parámetros tecnológicos que intervienen en sistemas de transmisión de potencia mecánica y reconoce la función correcta de componentes mecánicos para prevenir desgastes prematuros (cojinetes, engranajes, fajas, cadenas, etc.).*
- *Diferencia las propiedades de materiales metálicos, naturales y sintéticos, su aplicación, clasificación y designación normalizada.*
- *Selecciona y realiza ensayos de materiales destructivos y no destructivos, para determinar propiedades particulares y condiciones de trabajo óptimas.*
- *Realiza el control estadístico de procesos industriales.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AREA DE MAQUINAS TERMICAS

- *Selecciona bombas centrífugas, compresores y componentes de ventilación industrial.*
- *Reconoce y aplica principios de funcionamiento, operación y mantenimiento de calderas, sistemas de refrigeración y aire acondicionado.*
- *Realiza tareas de mantenimiento de calderas, sistemas de refrigeración y aire acondicionado, optimizando el proceso y con conciencia de la preservación ecológica.*

AREA DE SOLDADURA

- *Identifica la soldabilidad de los materiales, selecciona y utiliza procesos de soldadura oxiacetilénica, eléctrica, procesos TIG y MIG-MAG en la reparación y recuperación de piezas fabricadas con materiales ferrosos y no ferrosos.*
- *Realiza el mantenimiento y reparación por soldadura eléctrica autógena, TIG y MIG*

AREA DE AUTOMATIZACION

- *Conoce los principios de Automatización Industrial.*
- *Reconoce componentes hidráulicos, electro-hidráulicos, neumáticos y electro-neumáticos.*
- *Identifica y soluciona fallas en circuitos hidráulicos, neumáticos y eléctricos.*
- *Selecciona elementos neumáticos e hidráulicos de acuerdo a parámetros de servicio.*
- *Realiza el mantenimiento a elementos neumáticos e hidráulicos.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *Realiza el control y supervisión del sistema Mecatrónico.*

AREA DE GESTION

Cabe resaltar que los alumnos dentro de las 4 carreras desarrollan Cursos de Gestión con la finalidad de reforzar habilidades. como:

- *Interrelación adecuada con los diferentes niveles de la empresa, utilizando técnicas de comunicación escrita, gráficas y orales; demostrando habilidades y actitudes positivas para un pensamiento crítico y creativo.*
- *Habilidad para el trabajo en equipo; y promueve la integración del personal en la empresa*
- *Aplicación de metodologías para analizar y mejorar el uso de recursos humanos y materiales que permitan asegurar el incremento de la productividad desde el área a su cargo.*
- *Aplicación de métodos estadísticos de control de calidad y tecnología de punta de última generación en el mejoramiento de la productividad del área asignada.*
- *Determinación y evaluación de costos y presupuestos.*
- *Planificación, organización, dirección y supervisión.*
- *Práctica de conductas éticas basadas en valores de justicia, responsabilidad, honradez, solidaridad, respeto y sentido humano.*
- *Participación en programas de capacitación, desarrollo y entrenamiento técnico continuo.*
- *Aplicación de normas de seguridad personal y de operación de máquinas y equipos.*
- *Toma de decisiones eficaces en base a un buen conocimiento de las áreas de la empresa y su entorno.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.2.2 Estadísticas

Con relación a las estadísticas de la institución educativa de Arequipa se considera que los procesos de admisión regulares al año, se han incrementado en los últimos 5 años a razón de un 10% por año. Del 100% de postulantes se mantiene una capacidad de recepción para 160 alumnos, distribuidos en 40 alumnos por carrera, además, del total de ingresantes, el 5% cambia de carreras y llegan a concluir sus estudio el 60% de ellos, lo que implica que el 40% no logra concluirlo ya sea por razones de capacidades de estudio o por factores externos, pero ninguno se puede atribuir a la falta de dinero, ya que pueden acceder a financiamiento de estudio, a través del Crédito Educativo. De los egresados un 95% se encuentra desarrollando actividades en diferentes organizaciones que están dentro y fuera del país. Por otro lado, de los servicios de asesoría y consultoría brindados estos han logrado el 100% de satisfacción de los clientes que demandaron este servicio de la institución educativa.

2.3.3 Cliente Interno

Para el caso del cliente interno se considera a todos los trabajadores de la Institución educativa, tanto administrativos como docentes. En la búsqueda constante de mejorar, se establece una identificación institucional en la institución educativa, que no es la más alta y mejor, dado la rotación que se presenta en su personal. Solo en el alto staff se determina una buena identificación institucional, a pesar que lo descrito pueda parecer muy subjetivo, no se está calificando como aprobado o desaprobado, solo es una forma de comprobar la búsqueda de la excelencia, para encontrar la excelencia se debe determinar siempre cambios en todas las organizaciones ya que los tiempos son totalmente diferentes. Analizaremos como es el perfil del cliente interno, basándonos en los grupos que se dan y no en las personalidades individuales de cada uno de ellos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2.3.3.1 Perfil

Antes de analizar el perfil grupal de los clientes internos se plasmará en forma general como es que se da el proceso de selección de personal.

Convocatoria y Selección de Personal: Se determina bajo tres aspectos, publicación de convocatoria, invitación a profesionales destacados o por propuesta de los propios clientes internos. La selección del personal se hace bajo los esquemas de evaluación de CV, examen psicotécnicos y de capacidades (clase magistral) y la entrevista personal. Se busca siempre la mejor alternativa de selección para mantener la imagen de la institución educativa.

Pues consideramos a continuación los perfiles del personal por cada una de las áreas de la institución educativa:

PERSONAL DOCENTE TIEMPO COMPLETO ELECTROTECNIA INDUSTRIAL Y REDES Y COMUNICACIONES DE DATOS:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO : **DOCENTE TUTOR**

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : JEFE DE DEPARTAMENTO

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Formar profesionales con los más altos estándares de calidad que puedan responder a las expectativas laborales del mercado.

- FUNCIONES

1. Elaborar textos y gruías de talleres según la estructura modelo de la institución.
2. Impartir conocimientos de forma que se facilite el aprendizaje de los alumnos.
3. Supervisar el trabajo de los alumnos en talleres, velando por su seguridad e integridad.
4. Evaluar el aprendizaje de los alumnos
5. Elaborar el portafolio del curso
6. Participar en actividades extracurriculares
7. Coordinar con el departamento de Promoción y Desarrollo la programación y temas a dictar.
8. Preparar el material didáctico para el curso.
9. Realizar los informes académicos de los alumnos tutoriados
10. Realizar labores de orientación y consejería a los alumnos que lo requieran
11. Compartir la información constantemente con el departamento psicopedagógico
12. Mantener en optimas condiciones los ambientes asignados
13. Realizar las solicitudes de materiales, repuestos y equipos de logística.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

14. Supervisar la correcta utilización de los equipos por alumnos y otros.
15. Hacer requerimiento de repuestos, materiales y suministros al área de logística de modo oportuno.
16. Reportar fallas, daños o pérdidas en los equipos asignados.

PERSONAL DOCENTE TIEMPO COMPLETO MECÁNICA (PLANTA Y PESADA):

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO : **DOCENTE TUTOR**

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : JEFE DE DEPARTAMENTO

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Formar profesionales con los más altos estándares de calidad que puedan responder a las expectativas laborales del mercado.

- FUNCIONES

1. Elaborar textos y gruías de talleres según la estructura modelo de la institución.
2. Impartir conocimientos de forma que se facilite el aprendizaje de los alumnos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

3. Supervisar el trabajo de los alumnos en talleres, velando por su seguridad e integridad.
4. Evaluar el aprendizaje de los alumnos
5. Elaborar el portafolio del curso
6. Participar en actividades extracurriculares
7. Coordinar con el departamento de Promoción y Desarrollo la programación y temas a dictar.
8. Preparar el material didáctico para el curso.
9. Realizar los informes académicos de los alumnos tutoriados
10. Realizar labores de orientación y consejería a los alumnos que lo requieran
11. Compartir la información constantemente con el departamento psicopedagógico
12. Mantener en optimas condiciones los ambientes asignados
13. Realizar las solicitudes de materiales, repuestos y equipos de logística.
14. Supervisar la correcta utilización de los equipos por alumnos y otros.
15. Hacer requerimiento de repuestos, materiales y suministros al área de logística de modo oportuno.
16. Reportar fallas, daños o pérdidas en los equipos asignados.

PERSONAL DOCENTE TIEMPO PARCIAL:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO : **DOCENTE**

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : JEFE DE DEPARTAMENTO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

- *OBJETIVOS DEL PUESTO*

  Formar profesionales con los más altos estándares de calidad que puedan responder a las expectativas laborales del mercado.

- FUNCIONES

1. Elaborar textos y gruías de talleres según la estructura modelo de la institución.
2. Impartir conocimientos de forma que se facilite el aprendizaje de los alumnos.
3. Supervisar el trabajo de los alumnos en talleres, velando por su seguridad e integridad.
4. Evaluar el aprendizaje de los alumnos
5. Elaborar el portafolio del curso
6. Participar en actividades extracurriculares
7. Coordinar con el departamento de Promoción y Desarrollo la programación y temas a dictar.
8. Preparar el material didáctico para el curso.
9. Mantener en optimas condiciones los ambientes asignados
10. Realizar las solicitudes de materiales, repuestos y equipos de logística.
11. Supervisar la correcta utilización de los equipos por alumnos y otros.
12. Hacer requerimiento de repuestos, materiales y suministros al área de logística de modo oportuno.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

13. Reportar fallas, daños o pérdidas en los equipos asignados.

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO : **JEFE DE LOGÍSTICA**

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : DIRECTOR ADMINISTRATIVO

  SUPERVISA A : ASISTENTE DE LOGÍSTICA

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Gestionar las actividades de abastecimiento, almacenamiento, transporte y distribución de bienes.

- *FUNCIONES DEL PUESTO*

1. Gestionar la provisión oportuna de bienes y servicios
2. Atender los requerimientos de los usuarios en cuanto a equipos y tecnologías negociando con los proveedores la mejor oferta.
3. Realizar importaciones de equipos del extranjero si fuera el caso.
4. Implementar y mantener estándares de calidad en los bienes y servicios adquiridos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

5. Identificar y mantener un registro de proveedores que generen valor para la institución
6. Garantizar el funcionamiento, conservación y mantenimiento de equipos e instalaciones
7. Contar con un stock mínimo de insumos necesarios de uso frecuente.
8. Administrar el diseño, construcción y montaje de nuevas instalaciones o equipos.
9. Coordinar normas y procedimientos de control para garantizar el eficaz funcionamiento y seguridad de equipos e instalaciones.
10. Identificar las necesidades de reparación de equipos, determinando el especialista a cargo y adquiriendo los suministros necesarios.
11. Coordinar, supervisar y controlar el servicio de terceros para el mantenimiento y reparación de equipos al interior de las instalaciones.
12. Gestionar la actualización y conservación de información relevante a compras y servicios realizados, así como, planos de la institución.

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  ASISTENTE DE LOGÍSTICA

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : JEFE DE LOGÍSTICA

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *OBJETIVOS DEL PUESTO*

  Contribuir al suministro oportuno de materiales, productos y repuestos requeridos por el personal solicitante.

- *FUNCIONES DEL PUESTO*

  1. Recepcionar los requerimientos de usuarios de equipos.
  2. Determinar los productos de mayor rotación para asegurar una provisión oportuna.
  3. Buscar proveedores de productos, materiales o repuestos con las características definidas previamente.
  4. Analizar ofertas de proveedores en cuanto a características de productos y condiciones comerciales.
  5. Verificar la calidad, cantidad y especificaciones técnicas del material recibido.
  6. Recepcionar y otorgar la documentación necesaria para la transacción.
  7. Ubicar los materiales, productos y repuestos ordenadamente, según procedimiento, en los almacenes correspondientes.
  8. Codificar los artículos en el almacén
  9. Realizar periódicamente el inventario de materiales.
  10. Entregar el material, producto o repuesto al usuario que lo solicitó.
  11. Elaborar guías de remisión para la salida de equipos fuera de las instalaciones de la institución.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  CONTADOR GENERAL

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A :

  DIRECTOR ADMINISTRATIVO

  SUPERVISA A : TESORERA
  ASISTENTE DE CONTABILIDAD
  ASISTENTE DE CONTABILIDAD (CONTROL ACTIVOS)

- *OBJETIVOS DEL PUESTO*

  Gestionar los recursos financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de costo, liquidez, rentabilidad y seguridad.

- *FUNCIONES DEL PUESTO*

  1. Controlar las estrategias financieras de la organización.
  2. Elaboración correcta y oportuna de los Flujos de Caja proyectados que permitan determinar las necesidades de Fondo para el normal funcionamiento de la institución y

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

evaluar los resultados comparando las cifras reales con las proyectadas.

3. Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
4. Intervenir en la elaboración del presupuesto anual determinando las partidas de egreso para cada una de las áreas, de acuerdo con los lineamientos establecidos y dispositivos legales que correspondan
5. Elaborar informes de ingresos y rentabilidad de forma periódica realizando un análisis por rubros, costos y utilidad.
6. Revisar conciliaciones bancarias, provisiones mensuales y toma de inventario.
7. Planear, dirigir y controlar el movimiento de fondos de tesorería, verificando y controlando su disponibilidad, así como informar sobre la situación de la Caja.
8. Verificar y aprobar liquidaciones de beneficios sociales del personal cesado.
9. Establecer y supervisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contribuciones sociales.
10. Supervisar que la información contable se encuentre debidamente registrada, actualizada y su documentación sustentatoria archivada.
11. Dirigir y controlar las operaciones contables y la conciliación correspondiente, coordinando con las áreas generadoras de ingresos y gastos.
12. Diseñar e implantar reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

13. Atender requerimientos de información de organismos de control interno y externo a la institución

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A :

  DIRECTOR ADMINISTRATIVO

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

- *OBJETIVOS DEL PUESTO*

  Elaborar e implantar la política de personal, para que el equipo humano cuente con las competencias necesarias para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

- *FUNCIONES DEL PUESTO*

1. Coordinar con las áreas a fin de poder planificar la necesidad de personal y el momento de su incorporación.
2. Proyectar línea de carrera (horizontal y vertical) individual de los colaboradores.
3. Procesar requerimiento de personal.
4. Organizar y realizar procesos de reclutamiento (convocatoria), evaluación (entrevistas) y selección para la incorporación de nuevos colaboradores.
5. Realizar los procesos de Inducción.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

6. Formalizar la contratación de personal ingresante y mantener actualizado el acervo documentario.
7. Elaborar y Procesar las nóminas del personal.
8. Elaborar y Procesar las Planillas Electrónicas (PDT) relacionadas a las obligaciones del empleador.
9. Elaborar las planillas de pago de AFP´s.
10. Coordinar ante los organismos reguladores y fiscalizadores correspondientes al ámbito laboral (Essalud, MTPE, ONPE, etc.).
11. Desarrollar la estrategia de retención de talentos.
12. Monitorear permanente de los colaboradores a fin de mantener actualizada la información referida a sus motivos y motivaciones respecto a su desarrollo dentro de la organización.
13. Identificar necesidades y deficiencias de competencias de los colaboradores.
14. Elaborar Plan local de Capacitación, orientado al fortalecimiento y desarrollo de las capacidades y competencias de los colaboradores.
15. Realizar y supervisión Plan de fortalecimiento de capacidades.
16. Realizar seguimiento permanente al desempeño de los colaboradores
17. Coordinar y realizar actividades y eventos institucionales.
18. Mantener el Sistema de Hoja de Vida y archivo documentario.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO:

  ASISTENTE DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A :

  DIRECTOR ADMINISTRATIVO

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Brindar soporte al área administrativa para el cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos

- FUNCIONES

1. Elaboración de documentación de cese de personal que incluye certificado de trabajo, carta de cese e impresión de liquidación de beneficios sociales.
2. Elaborar y actualizar información requerida por agentes internos y externos sobre el control del personal, que le sea encomendado.
3. Recepcionar facturas de proveedores.
4. Elaborar cronograma de pago de cursos de capacitación.
5. Recepcionar y procesar formularios únicos de trámite presentados por alumnos.
6. Atender y orientar las consultas realizadas por alumnos.
7. Coordinar con brocker pólizas solicitadas por la institución.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

8. Realizar coordinaciones internas para la contratación y uso de los seguros.
9. Realizar coordinaciones de emisión de certificados de donaciones.
10. Brindar información general que le sea solicitada.
11. Recepcionar y transferir llamadas telefónicas.
12. Recepcionar y recibir recados.

PERSONAL DIRECCIÓN:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  DIRECTOR EJECUTIVO

- **AUTORIDAD Y RELACIONES**

  REPORTA A : CONSEJO DIRECTIVO

  SUPERVISA A : ASISTENTE DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA
  DIRECTOR ACADÉMICO
  DIRECTOR ADMINISTR.
  JEFE DE PROM. Y DES.EMP.

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Representar legalmente a TECSUP dentro del marco de las atribuciones y/o limitaciones que le confiere y/o establece el Estatuto de la Institución y el Consejo Directivo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Dirigir las actividades Académicas y Administrativas asumiendo la responsabilidad directa ante TECSUP y las Autoridades Educativas respectivas.

Proponer la designación de los responsables de su Administración y supervisar su desempeño eficiente en el cargo al que han sido asignados.

- FUNCIONES DEL PUESTO

1. *Representar legalmente a TECSUP dentro del marco de poderes y facultades que le confieren el Estatuto de la Institución y el Consejo Directivo.*
2. Dirigir, gestionar y controlar las actividades desarrolladas por las direcciones y jefaturas de departamento para el eficiente manejo y administración de la institución.
3. Proponer la designación y/o remoción de los Funcionarios de la Institución supervisando y evaluando permanentemente su desempeño.
4. Designar y/o cancelar cuando lo considere conveniente con excepción de Funcionarios y Mandatarios, al Personal que requiera para la buena marcha de TECSUP, fijar el monto de sus remuneraciones y señalar sus obligaciones y deberes rindiendo cuenta al Consejo Directivo de los actos realizados en tal virtud.
5. Supervisar permanentemente la Contabilidad y los Estados de Caja. Impartir las directivas para la formulación del Balance General y Estados Financieros anuales e Informes complementarios; asegurando su

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

correcta y oportuna presentación y elevarlos para la aprobación del Consejo Directivo.

6. Asegurar la correcta Organización y Custodia de los archivos de TECSUP.
7. Impartir directivas para la formulación del Presupuesto y el Plan Anual de actividades de la Institución, elevarlos para la aprobación del Consejo Directivo y supervisar su correcta ejecución.
8. Impartir directivas para la elaboración del Flujo de Caja, Evaluar y Supervisar permanentemente la situación financiera, el manejo Bancario, Las Políticas de Promoción del Manejo del Fondo de Crédito Educativo, de pensiones, de compras y Control de Stock, etc.; asegurándose que la información gerencial necesaria le sea presentada por los Funcionarios responsables con la debida corrección, precisión y oportunidad y elevarlas al Consejo Directivo con las respectivas recomendaciones y comentarios.
9. Preparar informes periódicos así como el Informe Anual sobre el desarrollo de las actividades de TECSUP y toda la información que requiera la aprobación y/o trámite y elevarla al Presidente del Consejo Directivo.
10. Disponer la elaboración de Planes y Programas acordes con las políticas definidas por la Alta Dirección sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Institución, elevarlos para la aprobación del Consejo Directivo y supervisar su correcta ejecución.
11. Firmar en representación de TECSUP los recibos de donaciones en virtud de las cuales se otorgan Franquicias Tributarias a los donantes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

12. Representar a TECSUP en la suscripción de convenios institucionales con entidades educativas, financieras, productivas, industriales etc. de dominio público o privado, protegiendo los intereses institucionales frente a cualquier tipo de negociaciones o acuerdos.
13. Mantener relaciones comerciales y públicas eficientes con clientes y accionistas con las que tenga vinculación TECSUP.
14. Asistir a las sesiones del Consejo Directivo, Juntas Generales de Socios y Juntas de Socios Electores y oficiar de Secretario con las atribuciones y obligaciones que establece el Estatuto en su artículo cuadragésimo primero.
15. Promover y desarrollar las relaciones de TECSUP con las Autoridades Políticas, Administrativas, Instituciones Bancarias y Financieras, de Cooperación y Ayuda Técnica y de Fomento al Desarrollo Públicas y/o Privadas, Nacionales y/o Extranjeras, orientando su esfuerzo al mantenimiento de la buena imagen y prestigio de la institución.
16. Constituir normar y dirigir los Comités y/o equipos de trabajo necesarios para la ejecución y/o cumplimiento de Planes y/o Programas y/o Estudios específicos de naturaleza cooperativa que se desarrollan en TECSUP.
17. Promover y gestionar donaciones y/o Financiera ante Instituciones Públicas y Privadas, Nacionales y/o Extranjeras y representar a TECSUP en calidad de Coordinador y/o Supervisor en los convenios y/o acuerdos suscritos.
18. Asegurar la eficiente y correcta utilización de los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos de TECSUP,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

supervisar que las actividades docentes y administrativas se desarrollen cumpliendo estrictamente con todas las obligaciones legales y estatutarias y disponer las medidas más convenientes en los casos irregulares que observe.

19. Firmar la correspondencia General de TECSUP.
20. Ejercer las demás funciones acordes con la naturaleza de su cargo y las que le asigne el Consejo Directivo con el fin de garantizar y/o enriquecer los objetivos de su puesto de trabajo.

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO :
DIRECTOR DOCENTE
AREA : DOCENTE

- AUTORIDAD Y RELACIONES

REPORTA A : DIRECTOR EJECUTIVO

SUPERVISA A : JEFE DPTO. MECANICA
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ELECTROTECNIA
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GENERALES
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS
COORDINADORA DE DES. PROF. EGRESADO
ASISTENTE DIRECCIÓN

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

DOCENTE

DOCENTE

DOCENTE TUTOR

- **OBJETIVOS DEL PUESTO**

  Diseñar, planificar, organizar y dirigir el desarrollo de los servicios académicos que brinda TECSUP para cumplir los objetivos de la institución y las Políticas definidas por la Alta Dirección.

- **FUNCIONES DEL PUESTO**

1. Elaborar el plan de acción y cronograma de actividades para el proceso de admisión de los programas de formación regular.
2. Aprobar los silabos, horarios de cursos y calendario de actividades docentes propuestas para el período lectivo en los programas de formación regular, asegurándose del avance curricular programado y la entrega de actas de evaluación.
3. Propiciar la realización de reuniones de comité y equipos de trabajo docente a fin de realizar un seguimiento, coordinación y control de las acciones académicas emprendidas.
4. Participar en los comités de mejora continua, servicios al estudiante y al egresado y promover el cumplimiento de los acuerdos adoptados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5. Aprobar la documentación oficial emitida a organismos públicos y privados que sean de su competencia.
6. Preparar y presentar periódicamente informes, reportes, estadísticas e información especial que la Dirección Ejecutiva requiera del área Docente.
7. Constituir los comités y/o equipos de trabajo que considere necesarios para mantener la relación con el sector empresarial asociado a cada una de las especialidades que ofrece Tecsup.
8. Aprobar, derivar y resolver las solicitudes del alumnado a través de la atención a los formularios únicos de trámite.
9. Planificar las necesidades del personal, materiales e infraestructura para atender las actividades programadas, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
10. Aprobar los planes de capacitación diseñados por los departamentos académicos a su cargo, identificando las necesidades de capacitación y respetando los presupuestos establecidos.
11. Autorizar la contratación, remuneración y carga horaria de los docentes a tiempo completo y parcial.
12. Elaborar el Presupuesto del área para su integración al Presupuesto General de TECSUP.
13. Desarrollar proyectos de desarrollo institucional que posibiliten nuevos productos y áreas de atención.
14. Verificar el logro de desarrollo de los egresados.
15. Constituir los comités y/o equipos de trabajo que considere necesarios para mantener la relación con el sector empresarial asociado a cada una de las especialidades que ofrece Tecsup.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

16. Promover y/o realizar las investigaciones y/o estudios que permitan orientar las actividades Docentes de TECSUP en mayores niveles de eficiencia y efectividad.

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  DIRECTOR ADMINISTRATIVO

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : DIRECTOR EJECUTIVO

  SUPERVISA A : JEFE DPTO. LOGISTICA
  CONTADOR GENERAL
  COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS
  ASISTENTE DE COBRANZAS Y CRÉDITO EDUCATIVO
  ASISTENTE DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Planear, Organizar, Dirigir y Controlar todas las actividades bajo responsabilidad de la Dirección Administrativa orientando su esfuerzo a garantizar el logro de los objetivos trazados por la Alta Dirección.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- FUNCIONES DEL PUESTO

1. Supervisar los gastos de las diferentes áreas en concordancia con sus partidas presupuestarias y aprobar y/o autorizar los comprobantes de gastos que correspondan a su área.
2. Formular las políticas necesarias para la fijación de límites de endeudamiento de TECSUP, elevarlas para la aprobación de la Alta Dirección y supervisar su cumplimiento a través de una eficiente gestión logística.
3. Efectuar el seguimiento a los contratos que por concepto de Servicios celebre TECSUP con terceros revisando y aprobando los comprobantes y/o autorizaciones de pago por concepto de adelantos o cancelaciones.
4. Elaborar el Plan Anual de Seguros de la Institución, elevarlo para la aprobación del Director General y/o Consejo Directivo según corresponda, gestionar su contratación, coordinar permanentemente con los Brokers o Compañías de Seguros y responsabilizándose de las denuncias y trámites correspondientes en caso de accidentes y/o siniestros
5. Aprobar y/o elevar para la aprobación del Director Ejecutivo los programas de gastos y pagos de obligaciones y supervisar su correcta ejecución.
6. Planear, organizar, dirigir y controlar la toma y evaluación periódica de inventarios, de existencias, activos fijos y bienes en general de propiedad de la Institución procurando establecer y mantener un eficiente control de los mismos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

7. Supervisar el cumplimiento oportuno de las obligaciones sociales y tributarias, así como de la presentación correcta y oportuna de la información de naturaleza contable y financiera que sea requerida por entidades públicas y/o privadas según instrucciones del Director Ejecutivo.
8. Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la institución.
9. Coordinar las tareas de Contabilidad, Tesorería, Logística, Recursos Humanos y Mantenimiento.
10. Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
11. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
12. Hacer seguimiento a las cobranzas por los servicios *prestados y de Crédito Educativo.*

PERSONAL CAPACITACIÓN CONTINUA:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  JEFE DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : DIRECTOR EJECUTIVO

  SUPERVISA A : ASISTENTE DE PROMOCIÓN Y CAPACITACIÓN

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- *OBJETIVOS DEL PUESTO*

  Gestionar el proceso de ventas de los servicios de formación, capacitación y asesoría generando una imagen positiva y de alto nivel respecto a Tecsup, y a la vez un flujo de efectivo positivo.

- *FUNCIONES DEL PUESTO*

  1. Realizar análisis ocupacionales y organizacionales a empresas para definir necesidades de capacitación
  2. Entablar y mantener relaciones con empresas, instituciones, personas y clientes potenciales.
  3. Preparar la propuesta académica del producto en coordinación con el departamento docente.
  4. Preparar la propuesta económica del producto.
  5. Diseñar, supervisar y promover las campañas publicitarias de los diversos servicios que ofrece la institución.
  6. Supervisar la promoción de carreras profesionales en colegios, ferias vocacionales, universidades y empresas.
  7. Diseñar estrategias de venta según producto o servicio.
  8. Supervisar las actividades de ventas y sus resultados
  9. Participar en el comité de servicios al estudiante y al egresado.
  10. Elaborar la memoria del departamento.
  11. Preparar el pronóstico de ventas.
  12. Elaborar el presupuesto anual del área.
  13. Garantizar el cumplimiento de los acuerdos realizados con los clientes, verificando la calidad del servicio, oportunidad, materiales y demás aspectos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  ASISTENTE DE CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : JEFE DE PROMOCIÓN Y DES. EMP.

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Promocionar los productos y servicios de capacitación ofertados por la institución.

- FUNCIONES

  1. Comunicar a la jefatura sobre expectativas, necesidades y sugerencias de clientes para la formulación de productos y cursos de capacitación.
  2. Contribuir en la elaboración del presupuesto anual del área de promoción y desarrollo empresarial.
  3. Reemplazar al jefe del área en funciones de carácter operativo.
  4. Participar en la elaboración y diseño del material publicitario de productos y servicios que ofrece la institución.
  5. Promover eventos especiales en universidades y empresas.
  6. Brindar información de los cursos y programas al público y empresas que lo requieran, inscribiendo a los interesados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

7. Coordinar el servicio de refrigerio en los cursos en los que se programe.
8. Entregar materiales a los participantes de los diversos cursos y programas dictados.
9. Coordinar con la asistenta de Dirección Ejecutiva la provisión de viáticos para la estadía de expositores nacionales e internacionales.
10. Realizar venta a través de telemarketing.
11. Coordinar con expositores su participación en programas de capacitación.
12. Administrar base de datos de expositores, empresas y clientes potenciales.
13. Mantener actualizada la información de estadísticas de participantes y publicidad.

PERSONAL ATENCIÓN AL ESTUDIANTE Y EGRESADO:

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO:

  ASISTENTE DE COBRANZAS Y CE

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A :

  DIRECTOR ADMINISTRATIVO

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Velar por el cumplimiento de las políticas, procedimientos y actividades relacionadas al otorgamiento de Crédito Educativo y gestión de cobranzas en los diferentes programas de Tecsup.

- FUNCIONES

  1. Brindar información de créditos educativos a los interesados, absolviendo sus consultas y dudas.
  2. Convocar y participar del comité de crédito educativo, atendiendo las solicitudes de los postulantes.
  3. Elaborar y publicar los documentos emitidos por el comité de créditos educativos.
  4. Abrir, actualizar y mantener los expedientes del alumnado que desea acceder al programa de crédito educativo.
  5. Evaluar beneficiarios de becas educativas, registrándolos e informando a la fundación de su otorgamiento.
  6. Realizar seguimiento del estado del crédito educativo e informar a los interesados.
  7. Realizar seguimiento del rendimiento académico de los alumnos que gozan del beneficio de becas y crédito educativo.
  8. Negociar la amortización de deuda proveniente de crédito educativo con el alumno o su apoderado, arribando a acuerdos sobre compromiso y respeto al cronograma de pagos establecido.
  9. Identificar a los alumnos morosos de los diversos servicios educativos de la institución y solicitarles el cumplimiento de su deuda.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

10. Establecer y aplicar medidas correctivas en el retraso de pagos del alumnado y usuarios de servicios a fin de recuperar los montos de acreencia.
11. Contactar con representantes de empresas a través de cartas o visitas personales, solicitándoles participen dentro de los programas de pasantía y formación pre profesional de alumnos y egresados.
12. Dotar de pasantes y practicantes a las empresas que lo soliciten en función al perfil requerido, para posteriormente realizar seguimiento de su participación y desempeño identificando oportunidades de mejora.
13. Recepcionar las solicitudes de los alumnos para acceder a prácticas y pasantías.
14. Informar a los alumnos solicitantes de prácticas y pasantías sobre las oportunidades existentes con empresas participantes del programa, señalando las condiciones exigidas en cuanto a inicio, duración, horario, asignación etc.

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

  TÍTULO DEL PUESTO :

  PSICÓLOGA

- AUTORIDAD Y RELACIONES

  REPORTA A : JEFE DEL DPTO. DE ESTUDIOS GENERALES

  SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- OBJETIVOS DEL PUESTO

  Brindar orientación vocacional, personal y académica a los participantes de los programas de admisión y proyectos especiales.

- FUNCIONES

1. Brindar orientación psicológica y académica a participantes de proyectos especiales.
2. Realizar seguimiento a alumnos con bajo rendimiento académico, inasistencia u otros factores que influyan en su desenvolvimiento educativo.
3. Realizar seguimiento a alumnos con beca y/o crédito educativo.
4. Elaborar exámenes psicotécnicos para diversos procesos de selección.
5. Brindar orientación vocacional y académica a los participantes de los programas de admisión.
6. Orientar a egresados para afrontar un proceso de selección.
7. Orientar psicopedagógicamente a los alumnos de Formación Regular.
8. Coordinar con tutores la implementación de planes y actividades propios de su cargo, implementando mejoras e impartiendo técnicas pedagógicas.
9. Participar en actividades extracurriculares programadas por la dirección docente.
10. Participar de los comités de programas y de servicios al estudiante y egresado cuando se le requiera.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

11. Intervenir en la solución de inconvenientes con jefaturas vinculadas al dictado de cursos u otras actividades de formación.
12. Informar a la responsable de créditos y cobranzas sobre el rendimiento académico de los alumnos con crédito educativo y/o becas.

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO :

COORDINADORA DESARROLLO PROF. EGRESADOS

- AUTORIDAD Y RELACIONES

REPORTA A : DIRECTOR DOCENTE

SUPERVISA A : NO EJERCE SUPERVISIÓN

- OBJETIVOS DEL PUESTO

Ayudar al desarrollo integral del egresado de TECSUP, mediante su ubicación en los mejores puestos de trabajo, incentivándolo a una capacitación constante.

- FUNCIONES

1. Contactar con empresas, consultoras de recursos humanos y afines, para promover el perfil del egresado.
2. Difundir ofertas laborales de empresas a través de publicaciones en el sistema web de egresados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3. Atender las demandas de ofertas de trabajo solicitadas por los egresados.
4. Coordinar con instituciones privadas y públicas el otorgamiento de becas o puestos de trabajo para egresados tanto a nivel local, nacional como internacional.
5. Realizar seguimiento continuo de los egresados en todos sus aspectos.
6. Mantener actualizado el sistema de egresados, mediante la publicación de ofertas de trabajo, becas, cursos de capacitación, temas de interés.
7. Conocer el desarrollo del egresado a través de la aplicación de encuestas a empresas donde laboran, sobre el logro de los objetivos Educaciónales.
8. Coordinar con representantes de empresas su participación en los comités técnicos consultivos.
9. Mantener relaciones permanentes con los contactos de empresas usuarias.
10. Promover la titulación de los egresados a través de las diversas modalidades existentes en la institución.
11. Organizar actividades para los egresados.
12. Coordinar con el área de capacitación la participación de egresados en seminarios y simposios, en calidad de invitados.
13. Elaborar reportes estadísticos e informes periódicos solicitados por las jefaturas de departamento u otras.

Como se puede apreciar la similitud que tienen todas las personas en la institución educativa es que siempre buscan mejorar sus actividades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.3.2 Organigrama

El organigrama se puede apreciar en el diagrama expuesto líneas abajo:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.3.3 Coaching

Dentro de este punto vamos a plasmar todo lo relacionado al coaching, manteniendo como fuente las entrevistas y cuestionarios que se han desarrollado en la Institución Educativa.

No se aprecia una forma establecida de coaching como lo comenta casi el 50% del personal, resaltando que el 33% no sabe que es coaching y de los que lo saben el 100% determinaron que debería de implementarse ya que favorecería a todas sus actividades.

2.3.4 Manual de Operaciones y Funciones

Dentro de este punto se debe considerar que no se indica en forma textual la aplicación del coaching pero si en forma tácita.

El manual de operaciones y funciones, como en la mayoría de las organizaciones, no es de conocimiento de todo el personal a pesar, que debería de ser una guía de las organizaciones, no se da de esa forma, en el caso de la institución educativa se da similar el caso, el manual de operaciones, no es conocido por todos, se da una aplicación de éste, por lo tanto el conocimiento del mismo es práctico antes de teórico, pero, se establece que al existir una forma tácita de coaching esta debería de plasmarse, ya que la institución educativa lo considera, en el capítulo IV, se analizará más a fondo los resultados obtenidos del trabajo de campo desarrollado.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

2.3.5 Reglamento Interno

El caso del reglamento interno no se aplica para el cliente externo, ya que no cuenta con más de 100 trabajadores como lo exige la ley, pero si se da un reglamento interno para los alumnos, el mismo que debe de cumplirse para asegurar una ambiente apropiado para el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO III
COACHING

3.1 Generalidades

En el presente capítulo se analizará todo lo relacionado a Coaching, para determinar lo que se pueda dar en la propuesta de implementación.

Dentro del mundo globalizado en el que vivimos donde la competencia para todas las organizaciones aumente día a día, surge la necesidad de ser cada vez más competitivo, lo cual se puede lograr enfocándonos en el recurso humano, los cuales son el motor de toda organización; frente a este desafió, han surgido muchas técnicas para poder dirigir a las personas, nosotros nos enfocaremos especialmente en el Coaching.

El coaching es un proceso de formación individualizada, en el cual se orienta y entrena a las personas, especialmente personal ejecutivo para desarrollar sus habilidades y aptitudes. El proceso del Coaching se da específicamente mediante la conversación de al menos dos personas, puede ser entre el coach y un empleado, o entre el Coach y su equipo.

El coaching incluye varios elementos como la disciplina, los valores, el entrenamiento y los resultados que se obtienen a partir de estos. Un elemento importante es el coach, que es la persona encargada de observar y analizar a la persona a la que se entrenará, con el fin de determinar sus puntos fuertes y débiles y poder encaminar sus esfuerzos.

El coaching es aplicado actualmente en muchas organizaciones debido a las grandes ventajas que este ofrece, principalmente porque mejora el rendimiento del personal en el desempeño de sus labores, mejora las relaciones directivo-colaborador y fomenta el

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores facilitando la motivación y entusiasmo de la gente.[14]

En el mundo actual y globalizado, el entorno de los negocios cambia constantemente, ya sea por la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basada en el talento; que hacen que las empresas entiendan que no solamente es necesario, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo orientados a optimizar la calidad y los precios, sino también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Las organizaciones que entienden bien este ultimo aspecto, llegan a ser exitosas, dando un mayor énfasis al factor humano, cambiando la manera de dirigir, el modo de preparar y formar al personal para poder afrontar con éxito los nuevos desafíos del entorno global. En este mundo globalizado solamente sobreviven quienes tengan visión, planificación, guiados por la mejora continua y principalmente enfocándose en el personal como socios estratégicos de la empresa, que hoy en día es la principal riqueza de las organizaciones, y que es capaz de brindarle ventaja competitiva a la misma.

La importancia del personal dentro de la organización hace que esta se preocupe por la forma de dirigir a las personas, que es una tarea difícil y compleja en cualquier organización, y ante tal situación, el "Coaching" nos brinda una solución práctica, pues nos ayuda a desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal. De esta manera podemos desarrollar las múltiples competencias que se requieren en un ejecutivo.

[14] Cook, Marshall. "Coaching Efectivo: Cómo Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral". Mcgraw-hill / Interamericana de Colombia 2000

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.1.1 Definición

El Coaching proviene de un término en inglés que significa entrenamiento; esta actividad es realizada por un Coach o entrenador.

El Coaching es una técnica empresarial que nos ayuda a desarrollar el potencial de las personas, el Coach es el que ve los puntos fuertes y débiles en las personas y les sirve de Guía, brindándoles un enfoque estructurado para el desarrollo de sus aptitudes y habilidades.

El Coaching comprende un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar o crear grupos de personas en desarrollo; a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de los elogios y una retroalimentación positiva basada en la observación. Específicamente el Coaching se da en una conversación de al menos dos personas por ejemplo un supervisor y un trabajador.[15]

3.1.2.El Coach

El Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el trayecto hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

[15] Cook, Marshall. "Coaching Efectivo: Cómo Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral". Mcgraw-hill / Interamericana de Colombia 2000

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

- ✓ La competencia humana: Se refiere a que los coaches creen en personas: Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

- ✓ El desempeño superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que: Gerenciando y liderando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desenvolverse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:

    - ✓ Las personas comprenden que están haciendo y por qué es importante.
    - ✓ Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
    - ✓ Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
    - ✓ Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
    - ✓ Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

- ✓ Valores Sobre La Importancia del Coaching: Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre como realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar.[16]

3.1.2.1 Características del Coach:

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

- CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- APOYO: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
- MUTUALIDAD: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta

[16] Cook, Marshall. "Coaching Efectivo: Cómo Aprovechar la Motivación Oculta de su Fuerza Laboral". Mcgraw-hill / Interamericana de Colombia 2000

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles son los pasos a seguir para lograr las metas?, ¿Cuándo?

- PERSPECTIVA: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
- RIESGO: Es permitir que los miembros del equipo sepan que por sus errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
- CONFIDENCIALIDAD: Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- RESPETO: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

3.1.2.2 Funciones del Coach

Entre las principales tenemos:

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Entrenados de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.
- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

3.1.2.3 Conducta del Coach

Las conductas del Coach hacen referencia a las siguientes habilidades:

- ATENCIÓN: Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, mostrar gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de empatía. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona esta planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona esta comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted esta de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.
- INDAGAR: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

- REFLEJAR: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se esta escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se esta juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
- AFIRMAR. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.
- DISCIPLINA: La última herramienta crítica es ésta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resulto, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.[17]

3.1.3 Beneficios del Coaching

- ✓ Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- ✓ Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- ✓ Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- ✓ Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- ✓ Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- ✓ Aumenta el compromiso de la gente frente a su organización.
- ✓ Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- ✓ Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- ✓ Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en si mismo.

3.1.4 Características del Coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

- ✓ CONCRETA: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa, es decir que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se esta discutiendo.

[17] Marshall Goldsmith, Laurence Lyons “La última palabra en desarrollo de liderazgo” Prentice Hall 2005

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- ✓ INTERACTIVA: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- ✓ RESPONSABILIDAD COMPARTIDA: Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y redunden en la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- ✓ FORMA ESPECIFICA: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- ✓ RESPETO: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.[18]

3.1.5 Elementos del Coaching

- ✓ VALORES: El coaching tiene como base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- ✓ RESULTADOS: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

[18] Marshall Goldsmith, Laurence Lyons "La última palabra en desarrollo de liderazgo" Prentice Hall 2005

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- ✓ DISCIPLINA: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
- ✓ ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.[19]

3.1.6 Importancia del Coaching para las empresas

El Coaching es muy importante en las empresas porque:

- ✓ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ✓ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- ✓ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ✓ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- ✓ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

[19] Marshall Goldsmith, Laurence Lyons "La última palabra en desarrollo de liderazgo" Prentice Hall 2005

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2 Concepto

El Coaching es un término proveniente del deporte, especialmente en Norteamérica, el cual basa sus principios en el aprendizaje de tácticas de juego para alcanzar la sinergia necesaria, obtener el máximo rendimiento de las potencialidades del equipo, para lograr los objetivos esperados.

Muchas empresas, como Gillette, Baxter y ABB entre otras, han incorporado la práctica del Coaching como habitual, enfatizando haber encontrado una estrategia, que hace posible un cambio muy positivo, orientado a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas de autoridad y poder, que no dieron buenos resultados en el pasado. Este es considerado como un nuevo enfoque de liderazgo.

Para aclarar el concepto de Coaching, haremos una comparación entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro Comparativo

Liderazgo Tradicional vs. Liderazgo Coaching

	Liderazgo tradicional	Liderazgo Coaching
Visión del líder	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón
Planeación	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
Ejecución-Valoración	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
Ajustes	Mensual / Trimestral.	Día – día.
Metas	Cumplir las metas impuestas por la empresa	El liderazgo de la empresa en e mercado. "Ganar todos los partidos".
Estilo de dirección	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
Disciplina	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
Escenario de Trabajo	Oficina.	Terreno – Cliente
Selección de Personal	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
Entrenamiento	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
Acompañamiento al terreno	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
Sistemas motivacionales	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
Sistemas de trabajo	Individualizado.	Trabajo en equipo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.2.1 Aplicaciones del Coaching[20]

3.2.1.1 Coaching Gerencial

Esta es una clara aplicación del coaching, que actualmente se está desarrollando en muchas organizaciones.

El ejecutivo o gerente, para convertirse en coach gerencial requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antes: las exigencias que demanda el cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes. El líder estratégico dispone hoy de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales, más adaptables a diferentes entornos y situaciones.

El Coaching Gerencial aislado de otras competencias gerenciales no rinde los frutos esperados, cómo muchas personas han podido apreciar a través de su experiencia en programas de coaching con un débil enfoque en lo referente a gerencia, liderazgo, estrategia, y negocios. En cambio el business coaching en un contexto de gerencia estratégica genera efectos sinérgicos sorprendentes.

[20] Texto Gestión de Empresas III Tecsup 2007

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

a) Competencias de Coaching Gerencial

- ✓ COMPETENCIAS EMOCIONALES: deben ser específicas, para poder generar estados de ánimo y emociones que predispongan, a las personas a cargo, a llevar a cabo oportunamente las acciones necesarias y suficientes, para poder alcanzar productivamente los resultados estratégicamente planificados -organizada y coordinadamente- actuando en consecuencia, con alegría y energía, pese a las dificultades y eventuales quiebres.
- ✓ COMPETENCIAS CORPORALES: El gerente debe saber respirar y mostrar a otros como respirar profundamente, relajarse y mostrar a otros como relajarse científicamente, centrarse y mostrar a otros como sincronizarse consigo mismo y con otros y mostrar a otros como ir al mismo ritmo, energizarse y mostrar a otros como energizarse según las circunstancias, y actuar con presencia física y contacto humano y mostrar a otros como cautivar desplegando empatía.
- ✓ COMPETENCIAS COMUNICACIONALES: Esto se logra al integrar con destreza sus competencias lingüísticas con las emocionales y corporales, lo que les permite entre muchas otras cosas lo siguiente:
  - Lograr comunicar seductoramente valores, visión, misión, estrategias y planes.
  - Dar a conocer detalladamente tanto el contexto como lo perseguido y lo planificado.
  - Hacer comprender plenamente todo lo que esto conlleva, e incluso compartir emocionalmente la satisfacción de lograr lo deseado, para así poder lograr comprometer apasionadamente, a todos y cada uno, en el logro exitoso y sostenido de lo ambicionado, pese a las dificultades y la eventual escasez de recursos, con: Un muy alto grado de cumplimiento, que logrado lo deseado genere una gran confianza en todos y cada uno y los haga sentir con fundamento y a todos los niveles como un equipo de una muy elevada confiabilidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- ✓ COMPETENCIAS EN LA COORDINACIÓN DE ACCIONES: Complementariamente, la formación de los gerentes en business coaching incrementa en alto grado sus competencias en la coordinación de acciones previamente planificadas y organizadas facilitándoles el proceso para detectar anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer (con el resultado de las actividades), y decidir explícitamente cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas.

  Un buen dominio de la coordinación de acciones permite al gerente como coach un constante aprendizaje estratégico, es a través de ciclos sucesivos de ensayo y error y debida consideración del impacto de las defensas organizacionales que impiden tocar ciertos temas, confrontar ciertas opiniones y apreciar abiertamente lo que sucede, le permite poner a valer de manera distintiva y efectiva sus esfuerzos para lograr gobernabilidad: incremento efectivo de las posibilidades de lograr lo que se quiere lograr, por medio de la organización a cargo.
- ✓ COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS: La importancia de los actos lingüísticos en el business coaching, es que el gerente como coach maneje con destreza las peticiones y las ofertas, puesto que una vez que ellas son aceptadas se convierten en promesas que se cumplirán o no, dependiendo de la competencia lingüística de las partes, pero afectando inevitablemente el desempeño y la confianza: detrás de cada acto lingüístico hay un compromiso social que podemos cumplir o no, y éste cumplimiento o incumplimiento reiterado irá configurando inevitablemente nuestra imagen pública.
- ✓ COMPETENCIAS EN LIDERAZGO TRANSFORMADOR: El gerente estratégico que se forma en business coaching en un contexto de liderazgo adquiere competencias especiales, para poder generar un mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño con un menor grado de stress, pese a las contingencias, emergencias, conflictos, o crisis imprevistas o previsibles, y según las circunstancias poder reforzar o cambiar la cultura

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

y política organizacional, en forma más participativa o más directiva, y en concordancia con su rango y status. Ello implica aprender a:

- Ejercer influencia idealizada: provocando identificación y emulación en su rol de modelos admirados, respetados, y confiables, con capacidades, persistencia y determinación extraordinarias, que asumen riesgos y actúan en forma consistente y no arbitraria, correctamente y con altos estándares éticos y morales.
- Generar motivación inspiradora: planteando desafíos persuasivos, comprensibles y significativos, que estimulen el espíritu de equipo, desplegando entusiasmo y optimismo, visionando y comprometiéndose con metas y situaciones futuras atractivas y compartidas, y generando expectativas que comunican claramente.
- Lograr estimulación intelectual: expandiendo las habilidades y promoviendo la creatividad, la innovación, la búsqueda de soluciones y las ideas nuevas aunque resulten controversiales, cuestionando suposiciones, re enmarcando problemas, aproximándose a situaciones antiguas por caminos nuevos, y sin crítica pública de los errores que se cometan.
- Prestar consideración individualizada: prestando especial atención a las necesidades de logro y desarrollo del potencial de cada quien, actuando como guía y coach, delegando y creando nuevas oportunidades de aprendizaje y un clima que lo sustente, reconociendo y aceptando diferencias individuales en cuanto a necesidades y deseos, interactuando en forma personalizada, y supervisando sin que las personas se sientan chequeadas.

3.2.1.2. Coaching de equipos con perspectiva sistémica

"La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía. Por el contrario cuando un equipo logra mayor

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

alineamiento surge una dirección común y las energías individuales se armonizan." - Peter M. Senge

a) Características fundamentales del Coaching de Equipos

- ✓ Dominio personal de sus componentes que se desarrolla con la visión compartida para crear los resultados que todos realmente quieren.
- ✓ El proceso esencial del Coaching de Equipos es la alineación con la visión compartida transformándose en un microcosmos para aprender a través de toda la organización.
- ✓ El proceso del Coaching de Equipos supone un dominio de las prácticas del diálogo y la discusión. Implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen: conflictos enfrentados, rutinas defensivas, supuestos y guerras de abstracción.
- ✓ La base del Coaching por Equipos es el dominio personal de sus componentes y se desarrolla con la visión compartida. Pero hay equipos formados por personas con elevado dominio personal, de gran talento, formación, con grandes habilidades y que durante cierto tiempo comparten una visión y, en cambio, no consiguen aprender porque no han logrado esta alineación continuada.
- ✓ No funcionan como aquél gran grupo musical u orquesta que saben tocar todos juntos y que suenan como uno solo.

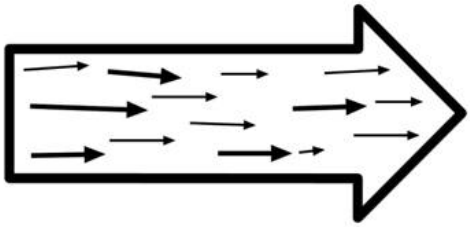


Gráfico de equipo alineado

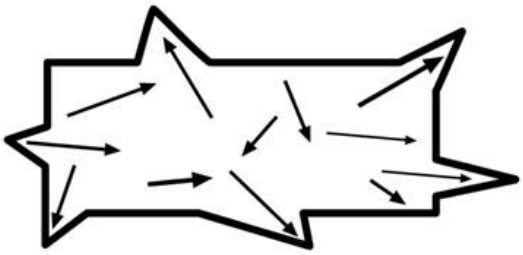


Gráfico de equipo no alineado

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Aportaciones de la teoría del diálogo de David Bohm al Coaching de Equipos.

David Bohm, ha desarrollado una teoría y un método sobre cómo se aprende en equipo. Se basa en el diálogo. Un diálogo en el cual un grupo se abre a un flujo de una inteligencia más amplia.

Su aportación más importante para el aprendizaje en equipo es la consideración del pensamiento como un fenómeno colectivo. Con esta consideración no podemos mejorarlo sólo de forma individual. Dice Bohm textualmente: *"Al igual que con los electrones, debemos considerar el pensamiento como un fenómeno sistémico que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco."*

Hay dos tipos de discurso recíproco: el diálogo y la discusión. Ambos son necesarios para que un equipo aprenda. Su efectividad radica en su sinergia. Pero solamente tiene posibilidades de aflorar si se aprecian sus diferencias.

El propósito del diálogo es explorar distintos temas y asuntos complejos para aprender todos si lo hacemos bien. En el diálogo aprendemos a observar nuestros propios pensamientos. Se desarrolla una sensibilidad que trasciende lo que normalmente entendemos por pensar.

En cambio el propósito de la discusión es conseguir que el grupo acepte nuestros puntos de vista. Un tema de interés común se puede analizar, diseccionar, especificar desde distintos puntos de vista. Pero el énfasis está en el acto de ganar que no es compatible con la búsqueda de la verdad y la coherencia.

El propósito del coach corporativo es el de alentar el dominio del diálogo y

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

la discusión en los equipos. Las aptitudes que lo permiten son las de indagación y reflexión. Son las que hacen más eficaces los diálogos y evitan que las discusiones sean destructivas para convertirse en productivas.

c) Cómo se aprende el coaching reflexivo de equipos.

El coaching reflexivo de equipos se aprende e innova en dos campos de entrenamiento. El primero consiste en la práctica del diálogo para desarrollar aptitudes conjuntas. Se ha comprobado que esto alienta un coeficiente intelectual del equipo que supera el de la suma de sus componentes.

El segundo consiste en nanoexperiencias, laboratorios de coaching, para aprender en equipo a afrontar la dinámica de las realidades complejas. Las nanoexperiencias nos permiten comprimir el tiempo y el espacio. Pero manteniendo la misma intensidad o superior a la realidad, con más flexibilidad y sin riesgos Nos permiten aprender y entrenar haciendo.

La perspectiva y las herramientas del pensamiento sistémico son muy importantes para este aprendizaje. La extensión de la perspectiva sistémica es muy útil para evitar la tendencia del pensamiento a descomponer los equipos. También para el enfoque de las rutinas defensivas y los conflictos. Nos permite reconocerlos en su marco, ver sus estructuras y comprobar cómo contribuimos a crearlas y sostenerlas.

Una de las herramientas del pensamiento sistémico más decisivas para el coaching reflexivo de equipos es la idea de que ciertos patrones estructurales son concurrentes. Les llamamos arquetipos sistémicos. Nos demuestran que no todos los problemas son únicos. Algo que las personas experimentadas saben intuitivamente. Los arquetipos sistémicos nos demuestran la simplicidad que subyace en toda complejidad.

A medida que los experimentamos en los laboratorios de coaching descubrimos cada vez más sitios donde es posible aplicarlos para resolver conflictos y afrontar desafíos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Entonces se puede resumir lo siguiente:

- El coaching es un proceso de entrenamiento individualizado, que permite a la persona tomar riendas sobre sus puntos fuertes y débiles mostrados por el coach.

- Este proceso se da específicamente por medio de la conversación, que puede ser mediante un supervisor y un empleado, o del coach con su equipo.

- En el proceso del coaching, se requieren diversas habilidades, entre las que destaca la capacidad de liderazgo enfocado en las personas.

- Las empresas que realizan coaching, lo brindan principalmente a los gerentes, para que pueden desarrollar sus habilidades y aptitudes en el arte de dirigir a las personas.

- El coaching, permite el desarrollo personal, la motivación y la satisfacción del personal dentro de la empresa, por lo cual genera una ventaja competitiva en las empresas que lo practican.

Además se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- El coaching no funcionará de manera eficiente, si la persona no está interesada en ser entrenada.

- Debido a que el Coaching es un proceso, si no se implementan ciertos factores en la empresa, entonces no tendrá ningún efecto, o sus resultados se verán disminuidos. Este aspecto se puede superar aplicando el Coaching empresarial o Business coaching.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Se debe tener en cuenta que cuando ha habido una conversación entre dos personas o más, no se ha efectuado el proceso de Coaching a menos que se haya obtenido algún resultado positivo.

3.3 Métodos y Experiencias

En este punto analizaremos algunas experiencias descritas en lo que se refiere a la aplicación de coaching en empresas, el problema es que en nuestro país no se reconoce ninguna institución educativa que haya aplicado coaching. Antes de dar inicio analizaremos lo que en Internet se ha podido conseguir de estas experiencias.

¿Por qué desarrollar coaching hoy?[21]
La necesidad de desarrollar destrezas de coaching dependerá de lo que la organización o las personas entiendan como sus objetivos, los desafíos que enfrentan, y cómo deban superarlos.

Tal como señala Olalla, si el rol de un gerente es esencialmente la coordinación de acciones inmediatas y predecibles, en vez de inspirar la solución creativa de problemas, entonces las habilidades de coaching pueden ser poco importantes. Sin embargo, esto parece poco probable en los competitivos tiempos de hoy.

Es difícil pensar que el antiguo modelo de jefe que sabía todas las respuestas y lo decidía todo, siga vigente en organizaciones que enfrentan un medio exigente y dinámico. Desarrollar la capacidad de los equipos para decidir y aprender de su propia experiencia, constituye una ventaja competitiva diferenciadora, y a la vez, una fuente de desarrollo para las personas.

[21] http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1021 (Rodrigo Fuenzalida)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Mucho se ha escrito acerca de liderazgo. Podemos entender el liderazgo como proceso de ejercer influencia en otros hacia el logro de un objetivo, y que es aceptado por los seguidores. El líder debe poseer una visión, un sueño atractivo que crea un contexto de confianza. En tal sentido, las habilidades de coaching se relacionan con un perfil de líder inspirador, cuya principal herramienta de dirección es la formación de sus colaboradores.

Coaching aplicado

En la práctica, organizaciones y personas están utilizando el concepto de Coaching en relación a diferentes iniciativas. Entre ellas, es posible identificar dos acepciones:

- Como proceso de cambio personal en que una persona es orientada por un coach
- Como habilidad que desarrollan quienes tienen responsabilidad en la conducción de equipos de trabajo. El elemento común de ambos usos es la creencia de que ante la necesidad de lograr objetivos en equipo es fundamental un estilo de conducción que permita que las personas aprendan a aprender, y a dirigir su desarrollo. El rol del coach es crear las condiciones para que los demás descubran nuevas opciones e innoven con éxito.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Programas de asesoría y desarrollo personal para ejecutivos de alto nivel.

En este proceso el ejecutivo participa en instancias de evaluación de sus competencias y potencial para encarar desafíos presentes y futuros, en los cuales tiene la oportunidad de recibir retroalimentación, aprender nuevas herramientas y practicarlas en un formato personalizado.

Las metodologías utilizadas en este proceso son variadas: análisis detallado de la agenda, revisión de relaciones significativas y estrategias utilizadas para resolver conflicto, aplicación de instrumentos de evaluación de personalidad, habilidades, intereses, y estilo personal, entrenamiento formal de competencias con video feedback, y acompañamiento al ejecutivo en sus reuniones de trabajo, entre otros métodos. Este tipo de programa, aunque costoso en relación a capacitación grupal, ofrece grandes beneficios. El ejecutivo aprende a conocerse en un ambiente que le da confianza, que le permite profundizar en el conocimiento de su nivel de competencias y ejercitar habilidades hasta consolidarlas como hábitos.

Procesos de Desarrollo de Competencias de Coaching para ejecutivos y profesionales con responsabilidad de Dirección de Equipos.

Programas en que el eje central es la capacitación orientada a generar un cambio de prácticas de liderazgo, que fomenten el desarrollo de los equipos supervisados, en la perspectiva de coaching, en que el jefe es un facilitador, que más que supervisar tareas, crea un contexto propicio para la innovación y el aprendizaje. En este caso, las experiencias de evaluación y aprendizaje pueden ser individuales o grupales.

Las organizaciones definen de diferente manera los planes de trabajo. En empresas multinacionales es frecuente que se asuman como parte de programas institucionales de tipo estándar, que son impartidos de acuerdo a directrices comunes y con etapas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

predefinidas. En organizaciones locales el diseño varía, y es ajustado a la medida, con mayor o menor inversión de recursos en las diferentes etapas del proceso.

En cuanto a etapas y metodología, se dan algunas de las siguientes:

- Definición de un marco teórico o modelo de Liderazgo y coaching. La organización precisa qué concepto de coaching utilizará y las competencias involucradas.

- Definición de Plan de Trabajo y estrategia de comunicación. Etapa clave para disminuir resistencias al cambio e involucrar a los participantes en el programa.

- Proceso de evaluación o assessment de competencias. Permite definir una línea base sobre la cual comparar el progreso, a la vez que aporta antecedentes de los puntos que requieren mayor desarrollo.

- Devolución de Información de evaluación de competencias y formulación de Planes de Desarrollo. Es frecuente que los profesionales reaccionen con temor ante las evaluaciones, debido a los riesgos reales o percibidos de que aparecer con debilidades se traduzca en perjuicio para la carrera profesional. La organización que realice evaluaciones debe ser clara y consistente en cuanto al buen uso de la información, comunicando con transparencia los resultados a los participantes (proceso de feedback o retroalimentación).

- Iniciativas de Desarrollo. Planes que apuntan al cambio de prácticas mediante el aprendizaje de habilidades. Algunas opciones:

    - Coaching personalizado. Corresponde al formato descrito anteriormente, en que el ejecutivo desarrolla un aprendizaje individual.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Entrenamiento personalizado. Difiere del coaching en cuanto se concentra en el ejercicio de habilidades, sin explorar otras áreas como la situación de vida, proyecciones de carrera, etc.

- Capacitación grupal. Seminarios y talleres orientados a entregar una experiencia de aprendizaje estándar a un grupo de ejecutivos.

- Rotaciones de Cargos, pasantías, asignación a proyectos. Oportunidades de adquirir y ejercitar en terreno ciertas habilidades.

- Evaluación de resultados. Aplicación de instrumentos de medición para medir progresos, tales como evaluaciones de desempeño y de potencial en 360 grados, o aplicación de métodos como la Entrevista de Incidentes Críticos, habitualmente utilizada para levantar perfiles de competencias.

- Definición de opciones de carrera. Al disponer de datos acerca de los talentos de sus ejecutivos, la organización está en condiciones de tomar mejores decisiones en la asignación a nuevos cargos, y a la vez, orientar al ejecutivo en la definición de sus propias metas de aprendizaje y desarrollo de carrera y planes de capacitación.

Algunas experiencias de empresas

De interés es la experiencia de IBM en Estados Unidos que emplea hoy unos 40.000 trabajadores, contra 90.000 en 1992. Estos cambios muestran la realidad: ninguna compañía puede hoy proveer empleo de por vida. Ante ello, el fomento de la empleabilidad favorece el perfeccionamiento de sus empleados, de manera de formar competencias, proceso en el cual cada jefe tiene un rol protagónico. Tal como se expresa en la página de Internet de esta compañía(4), "La relación gerente-empleado debe tener un importante componente de "Coaching", es decir, generar una relación de aprendizaje y enriquecimiento mutuo, en la cual el empleado debe poder aprovechar la experiencia y el conocimiento del gerente,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

utilizando al mismo de guía para su propio desarrollo. El gerente, a su vez, debe estar atento a las necesidades de carrera de largo plazo del empleado."

Otras empresas, como Coca-Cola y 3M también han definido el coaching como una habilidad clave a desarrollar en los tiempos actuales. Coca-Cola encargó a una empresa consultora el diseño del programa de capacitación gerencial "Coaching and Feedback". El objetivo del programa es desarrollar las habilidades gerenciales que permitan contribuir a un mejor manejo del rendimiento de los colaboradores, crear en otros la habilidad de formular por si mismos las soluciones a los problemas actuales y futuros, e incrementar la productividad de las conversaciones cotidianas. El programa se desarrolla en cuatro etapas: Alineamiento, Preparación, Aprendizaje y Refuerzo. En las dos primeras se realizan evaluaciones de la efectividad actual del ejecutivo, y se generan acuerdos de apoyo entre éste y su jefe, de manera que el cambio personal sea apoyado y estimulado. Sólo una vez que el participante ha completado ejercicios y lecturas que le permiten tomar conciencia de su necesidad de cambio, y manejar conceptos de coaching, se realiza un taller de aprendizaje. Luego de la experiencia del taller, el participante y su jefe realizan ejercicios para consolidar los compromisos de cambio, y los evalúan periódicamente. La estrategia de implementación de Coca-Cola ha sido tener instructores internos que impartan el programa considerando la cultura y variables propias del negocio.

3M define el coaching como una herramienta de Desarrollo de Negocios, que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve.

Parte importante de la filosofía corporativa está basada en la fe, en el apoyo a la iniciativa individual, la aceptación del riesgo y la libertad para cometer errores. La Gerencia de 3M se hace responsable por proveer una estructura organizacional y un clima de trabajo los cuales propicien el respeto a la dignidad y el valor de las personas, animen la iniciativa de cada empleado, desafíen las capacidades individuales y provean oportunidades iguales. Para la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

empresa, el Coaching es un proceso, no un evento, en que los errores son parte del aprendizaje.

En 3M se define que el Desarrollo de los empleados es una responsabilidad compartida entre el empleado, su supervisor y la empresa, el cual debe estar enmarcado dentro de un proceso de desarrollo de Competencias y de Carrera. Los planes de Coaching para ser efectivos, deben ser acordados y personalizados, lo cual requiere construir un vínculo efectivo entre coach y aprendiz.

En cuanto a las experiencias aplicadas, 3M desarrolla diferentes iniciativas. En Chile las iniciativas en coaching contemplan acciones en dos planos diferentes y complementarios. En lo genérico, por un lado se trata de preparar a los Coach para ser más eficaces en este rol y a toda la organización para ser "mejores aprendices". En este sentido, por ejemplo, se lleva a cabo un programa de desarrollo del Liderazgo Ejecutivo, el cual a nivel de gerentes implica capacitación grupal y coaching individual, y entrenamiento en los mismos temas en todos los niveles de supervisión, con fuerte énfasis en la habilidad de pedir, recibir, proveer y utilizar feedback. Por otro lado, el concepto se aplica en el sentido de dar coaching a los coach. Una experiencia particular en que ambas dimensiones están presentes, se da en el caso de la fuerza de ventas en la introducción y entrenamiento de un modelo de ventas que implica el desarrollo de nuevas competencias. Bajo el concepto principal de orientarse fuertemente al cliente, el programa busca desarrollar en los supervisores la habilidad de apoyar en terreno a su equipo de vendedores, diagnosticando sus prácticas con clientes, entregando feedback al vendedor, y reforzando habilidades que fortalezcan su capacidad de satisfacer a los clientes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Otros Casos que Considerar:

DETRÁS DE CADA NUMERO UNO HAY UN COACH [22]

Detrás de mi aseveración tan precisa, hay muchos ítems a detallar. Luego de mi extensa carrera en puestos directivos en empresas nacionales e internacionales, y de la actual etapa de empresario independiente, comencé a estudiar y analizar a ciertos números 1 en distintas disciplinas llegando a esta conclusión que defiendo hoy.

En épocas pasadas podían llamarlos mentores, amigos, experimentados, consultores, asesores, pero siempre detrás de los líderes hubo, hay o habrá una o varias personas que sostienen, equilibran, motivan, y entrenan permanentemente para apoyar la capacidad y la habilidad que el futuro numero 1 ya tiene consigo mismo.

"El ÉXITO ES UN ESTADO DE LA MENTE"

La especialidad llamada COACHING, hoy ya más famosa entre todos nosotros, nació en el deporte, y hoy es muy común, ver que detrás de cada uno de los top ten, y por qué no decir top 100 hay un Coach, y a veces hasta un equipo entero, trabajando para elevar y mantener la conciencia y la mentalidad ganadora en los niveles más altos posibles.

Casos, como Martín Jaite y su gran trabajo que esta haciendo ya hace unos meses con David Nalbandian y cuyo resultado ha sido llevarlo a ganar el abierto de Madrid en la segunda semana de octubre del 2007 y el Master Series de Paris los primeros días de Noviembre, o Lofredda con la dirección técnica de Los Pumas y su brillante tarea grupal

---

22 http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=1056 ***Lic. Cesar Torres Junges***

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

que lo llevó a ganar el tercer puesto en el mundial de Francia, nos muestran que cualquiera que tenga un OBJETIVO claro y ganas de trabajar en él, un COACHING es una buena inversión a la hora de equiparse para el duro camino de LLEGAR y MANTENERSE.

En las empresas de hoy en día crecen sus contrataciones ya sea para los altos directivos, como para los mandos medios y sobre todo si tienen equipos de trabajos a sus ordenes.

En estos casos, los rasgos psicológicos y personales del líder repercuten en el equipo y es necesario detectarlos y analizarlos para poder equilibrarlos y traducir a positivo toda posible negatividad.

"LA CLAVE ES COMPROMETERSE AL RESULTADO Y TENER FE EN EL PROCESO"

Uno de los aspectos a trabajar en los líderes es la diferenciación entre EGO y AUTOESTIMA, ya que el primero destruye personalidades y el segundo potencia y da una de las armas de equilibrio más importantes a la hora de actuar: el "AUTOCONOCIMIENTO".

Los resultados son inmediatos, ya que la persona que decidió comenzar a trabajar con un profesional, se entrega a un proceso y debe conseguir a corto plazo la flexibilidad para amoldar conocimientos aprendidos hasta el momento, los mismos que le sirvieron para llegar a donde está, sumando la nueva información que lo llevará a donde quiera llegar y a quien quiera SER.

La difícil tarea es cómo conseguir la felicidad durante el proceso de entrenamiento, la cual termina siendo fácil si se logra LA GRATITUD Y EL ENTUSIASMO.

"ABLANDAR EL CORAZON, ENTIBIAR LA SANGRE, ACELERAR EL CEREBRO Y ALCANZAR LA PAZ ESPIRITUAL"

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Los líderes que tienen equipo de trabajo encuentran la motivación final en su gente cuando encuentran el modo de servir para ayudar a cada uno a conseguir su éxito el cual se verá reflejado en el éxito del grupo.

Hoy los directivos de las empresas buscan gerentes con mentalidad de empresarios, para que puedan desarrollarse en mercados tan inestables como los hay hoy en día. La inestabilidad y el desequilibrio Físico-Mente-Espíritu pasan a ser un gran desafío a modificar en manos de su Coach.

La concentración y la focalización son temas fundamentales que otorgan el ahorro de energías necesario para poder dar en el blanco de la actividad y lograr así el orden en el trabajo y el control de la administración del tiempo.

"RESULTADOS DIFERENTES REQUIEREN ACCIONES DIFERENTES"

Unilever, Desigual, Abantia y Timberland, juntas en un proyecto de coaching [23]

Una iniciativa para impulsar la integración de jóvenes en riesgo de exclusión social. 09/12/2008 Unilever, Desigual, Abantia, Timberland, Flightcare, Grupo Tragaluz, y Unipost aúnan esfuerzos para llevar a cabo el Proyecto Coach, una iniciativa de Fundació Èxit que permite aprovechar el potencial educativo que tiene una empresa para los jóvenes que se encuentran en un proceso de integración socio laboral.

La experiencia piloto se inició en Madrid en noviembre de 2007 con la participación de KPMG, Microsoft, Bosch, Dragados, Grupo Vips y SAR. Estas compañías dieron un giro a su responsabilidad corporativa, ya que, por una parte, colaboraron en un mismo proyecto

[23] http://www.equiposytalento.com/noticias/2008/12/09/unilever-desigual-abantia-y-timberland-juntas-en-un-proyecto-de-coaching

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

dejando a un lado el protagonismo único y, por otro lado, aportaron un intangible que es capaz de cambiar percepciones.

Con esta iniciativa, Fundació Èxit persigue dar respuesta sobre el funcionamiento interno de las empresas a aquellos jóvenes que no tienen referentes del mundo empresarial ni en su familia ni en su entorno. Según Nacho Sequeira, director de Fundació Èxit, "los chavales no sólo necesitan un taller bien equipado para formarse, sino también a alguien que les sirva de referente".

En Barcelona, Proyecto Coach comenzó con una jornada de formación dinamizada por Eurotalent para los voluntarios de las empresas integrantes y se extenderá hasta abril del próximo año. Juan Carlos Cubeiro, director de Eurotalent, apuntó: `Apoyamos esta labor de Fundació Èxit en la medida de nuestras posibilidades (con humildad, con pasión, con entusiasmo) porque nos parece una iniciativa extraordinaria, ya que son los propios interesados quienes diseñan el proyecto en un entorno de confianza y compromiso y sin tutelas paternalistas´.

Para llevar a cabo el proyecto, la Fundación selecciona a 14 jóvenes y dos voluntarios o coachers de cada una de las empresas colaboradoras reciben una sesión formativa sobre cómo llevar a cabo las sesiones. Durante los tres meses que dura la formación, jóvenes y voluntarios se reunirán los viernes y realizarán varias visitas por diferentes departamentos de la empresa.

Asimismo, este proyecto beneficia a las empresas, pues se incrementa la responsabilidad social internamente a través de los coachers. Según Igone Bartomeu, manager de Comunicación y responsable de RSC de Unilever, "el Proyecto Coach supone un apoyo y una oportunidad para estrechar relaciones entre los propios compañeros de la empresa, desde el momento en que han de coordinarse para poder mostrar de forma clara y adecuada el funcionamiento interno de la compañía".

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Otro Caso[24]

El consultor de profesión José Augusto Minarelli, socio de la Lens & Minarelli, empresa de recolocación de ejecutivos, en San Paulo. Otra forma errada y comúnmente tratar el coaching es compararlo con una forma de entrenamiento del área de recursos humanos. El no esta en la platea pero generalmente no es así. Muchos ejecutivos delegan para el área de Recursos Humanos la contratación de un Coach cuando todos deberían actuar juntos en ese proceso, Cristina Noriega, de la Axialent, consultora de San Paulo, cuyo foco en la mejoría del desempeño organizacional por medio del desenvolvimiento de los líderes. Al final, quien va a usar el servicio no es Recursos Humanos, sino el próximo ejecutivo que ingrese.

"El contrato debe de ser con la empresa", dice Luis Fernando Giorgi, expresidentes del Hay Grop y actual presidente de LFG Gestión Empresarial, enfocado en el coaching ejecutivo. "No se puede entrar en una discusión sobre asesoramiento, por ejemplo", Giorgi, "Es preciso que haya claridad entre el Coach, Coachee y especialmente el superior de él". Ese trío es reconocido como relación triangular (empresa, profesional y coach) y hace de la técnica una herramienta de negocio. El objetivo es generar el desenvolvimiento del ejecutivo para conseguir resultados en la empresa, ese proceso puede esta ligado a cuestiones de performance o de comportamiento. Por ese motivo, es fundamental medir cuanto retorno está trayendo el proceso a la compañía. La Korn/Ferry International, por ejemplo, utiliza tres formas de medir ese resultado. La primera es una especie de evaluación cualitativa, el Coach hace una entrevista con todos los interesados en el desenvolvimiento del profesional sometido al coaching y mapea todos los puntos que necesitan de atención. Al final del proceso, el coah vuelve con las mismas personas y hace otra entrevista para puntuar las posibles evoluciones. La segunda forma es usar a la ya conocida herramienta 360 grados de la propia empresa.

[24] http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_289496.shtml

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO IV
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 Generalidades

En el presente capítulo vamos a analizar todo lo relacionado a la implementación que se podría hacer del Coaching en una organización educativa, buscando siempre la propuesta legal para que determine como norma. Antes de ello se va a presentar los aspectos legales que intervienen en nuestro proceso de investigación.

4.2 Legislación Peruana

En el anexo 01 se podrá apreciar todas las leyes, en el presente punto analizaremos las más relevantes o las que guardan una relación mayor con el tema del presenta trabajo de investigación

EMPLEO

DECRETO LEGISLATIVO Nº 728[25]

CAPITULO I - PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1.- La Política Nacional de Empleo constituye el conjunto de instrumentos normativos orientados a promover, en armonía con los artículos 42, 48, y 130, de la Constitución Política del Estado, un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a todos los peruanos el acceso a una ocupación útil que los proteja contra el desempleo y el subempleo, en cualquiera de sus manifestaciones.

Artículo 3.- El Estado estimula y promueve la innovación tecnológica de conformidad con el artículo 137 de la Constitución Política, como la condición necesaria para el desarrollo económico. La introducción de tecnología que eleve los

[25] http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/DecretosLegislativos/00728.pdf

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

niveles de productividad del trabajo, constituye un derecho y un deber social a cargo de todos los empresarios establecidos en el país.

El impacto de los cambios tecnológicos en las relaciones laborales podrá ser materia de negociación colectiva entre empresarios y trabajadores, dentro del marco de convenios de productividad, que podrán establecer normas relativas a:

a) Sistemas de formación laboral que tiendan hacia una calificación polifuncional de los trabajadores en la empresa;

b) Medidas orientadas a promover la movilidad funcional y geográfica de los trabajadores;

c) Sistemas de fijación de los niveles salariales de los trabajadores en función de sus niveles de productividad;

d) Mecanismos alternativos de implementación de las modalidades de contratación laboral previstas en la presente Ley; y

e) Programas de reconversión productiva y medidas orientadas a facilitar la readaptación profesional de los trabajadores cesantes.

Las empresas que celebren contratos de productividad con sus trabajadores podrán solicitar al Ministerio de Trabajo y Promoción Social el apoyo técnico que requieran para la implementación de cualquiera de los programas de promoción del empleo establecidos en virtud de la presente Ley.

Apreciación: En el presente capítulo se debe resaltar que el Gobierno apoyará a todo tipo de avance tecnológico que se pueda dar en beneficio de las acciones laborales, se debe recordar que tecnología se considera a la aplicación de técnicas que llevan a un producto

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

final, el coaching se puede considerar como una de esas técnicas que se podrían aplicar para llegar a una nueva tecnología.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

TITULO I - DE LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO
CAPITULO I - DE LA FORMACION LABORAL JUVENIL

Artículo 8.- La Formación Laboral Juvenil, tiene por objeto proporcionar conocimientos teóricos y prácticos en el trabajo a jóvenes entre los 16 y 21 años de edad, a fin de incorporarlos a la actividad económica, en una ocupación específica.

Apreciación: En el título I se considera que la formación laboral juvenil determina brindar conocimientos teóricos y prácticos, uno de los métodos a emplear sería el coaching, para el caso de la Institución Educativa, debe considerarse ya que emplean formación juvenil en sus diferentes áreas

CAPITULO V - DE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR

Artículo 71.- En los casos de nulidad de despido del artículo 65 el trabajador podrá demandar que se declare dicha nulidad y se proceda a su reposición en el empleo. En estos casos si el despido es declarado nulo el trabajador será repuesto en su empleo.

Apreciación: En el capítulo anterior, se establece que un despido puede ser declarado arbitrario, pero se podría determinar si es que se comprueba que el trabajador recibió un coach y no es productivo para la organización.

TITULO III
DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO SUJETOS A MODALIDAD
CAPITULO I - DEL AMBITO DE APLICACION

Artículo 96.- Los contratos de trabajo sujetos a modalidad podrán celebrarse cuando así lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

la obra que se ha de ejecutar, excepto los contratos de trabajo intermitente o de temporada que por su naturaleza puedan ser permanentes.

Artículo 97.- Son contratos de naturaleza temporal:

a) El contrato por inicio o lanzamiento de una nueva actividad.
b) El contrato por necesidades del mercado.
c) El contrato por reconversión empresarial.

Artículo 98.- Son contratos de naturaleza accidental:
a) El contrato ocasional.
b) El contrato de suplencia.
c) El contrato de emergencia.

Artículo 99.- Son contratos de obra o servicio:
a) El contrato específico.
b) El contrato intermitente.
c) El contrato de temporada.

CAPITULO VIII – DERECHOS Y BENEFICIOS

Artículo 122.- Los trabajadores contratados conforme al presente Título tienen derecho a. percibir los mismos beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores vinculados a un contrato de duración indeterminado, del respectivo centro de trabajo y a la estabilidad laboral durante el tiempo que dure el contrato, una vez superado el periodo de prueba.

Apreciación: En el título anterior se establece que pueden darse contratos temporales con los mismos derechos y beneficios, debería de considerarse que el proceso de coaching se

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

retarda o debe de darse en un tiempo determinado, con lo cual los integrantes temporales puedan adaptarse a las organizaciones donde son contratados.

TITULO IV
CAPACITACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Artículo 127.- El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

Artículo 128.- El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias.

Artículo 129.- Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

a) Incrementar la productividad;
b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
e) Prevenir riesgos de trabajo.

Apreciación: Esta es la base para la propuesta de implementación del Coaching, todos los colaboradores de una organización deberán de buscar siempre un proceso de capacitación pero estos muchas veces son muy costosos, por lo que se puede establecer programas de coach para lograr cumplir lo establecido en la ley y que sea algo que realmente es relevante y beneficioso para nuestra sociedad, como ya se indicó en el capítulo I, al mejorar las empresas se podrá satisfacer mejor las necesidades de las familias y por ende del gobierno.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Se debe resaltar que solo un 10%, como lo comenta el gerente de la empresa OCEAN SRL, tienen acceso a estos procesos de capacitación promovidos por las empresas, solo las que mantienen algún tipo de certificación cumplen con las horas de capacitación que se les exige en las certificaciones, el resto que es un 85% Mypes no llegan a ese porcentaje, mientras que en las Instituciones Educativas, la capacitación que se pueda dar estará sujeta a que persona se envía a capacitarse para que posteriormente haga una "réplica" lo que no se da en la mayoría de los casos. Por ello, el coaching puede ser una alternativa para que se cumpla la capacitación que debe darse a todo nivel.

TITULO V
PROMOCION DEL EMPLEO
CAPITULO I – PROGRAMAS ESPECIALES DE EMPLEO

Artículo 131.- Las categorías laborales que podrán beneficiarse principalmente de los programas especiales de empleo serán las siguientes:

a) Mujeres con responsabilidades familiares sin límite de edad;
b) Trabajadores mayores de cuarenta y cinco (45) años de edad en situación de desempleo abierto, cesados por causa de programas de reconversión productiva o mediante convenios de productividad; y,
c) Trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales o sensoriales.

Artículo 132.- Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social por Decreto Supremo podrá habilitar otros programas especiales de fomento del empleo en atención a criterios objetivos adicionales. Las zonas declaradas en estado de emergencia, en todo caso, recibirán un tratamiento preferencial.

Artículo 133.- Los programas especiales de fomento del empleo tendrán que contemplar principalmente las siguientes medidas:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

a) Capacitación laboral y reconversión profesional hacia ocupaciones de mayor productividad y dinamismo en la actividad económica;

b) Orientación y formación profesional;

c) Incentivos y ayudas para la movilidad geográfica y ocupacional; y,

d) Asistencia crediticia, financiera y de asesoría empresarial para la constitución y funcionamiento de pequeñas empresas o microempresas y otras modalidades asociativas a instancia de los trabajadores en base al empleo autónomo.

Apreciación: En las líneas anteriores, se vuelve a dar la preocupación legal por incrementar o apoyar a un mejor nivel de preparación y conocimiento en el desarrollo de las actividades de cada una de las personas que laboran en alguna organización, siendo en este caso los programas especiales.

Así como se ha analizado el decreto ley en relación a lo laboral, a continuación apreciaremos todo lo relacionado a la educación.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN[26]

TÍTULO I

FUNDAMENTOS Y DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- Objeto y ámbito de aplicación

La presente ley tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

[26] (Publicado en www.elcomercioperu.com.pe el 30/07/03)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 2º.- Concepto de la educación

La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad

Apreciación: En los dos artículos primeros se detalla claramente que es el Gobierno el que rige las leyes necesarias a nivel educativo y el concepto de educación como resultado del procesos de enseñanza – aprendizaje, en este entorno la educación obedece a cambios que pueda establecer el gobierno basándose en el objetivo del proceso enseñanza – aprendizaje.

Artículo 8º. Principios de la educación

La educación peruana tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Se sustenta en los siguientes principios:

a) La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

b) La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.

c) La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.

d) La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

e) La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del estado de derecho.

f) La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

g) La conciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.

h) La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

Apreciación: El artículo anterior determina que son las personas los centros primordiales de la educación y en el punto "h" se resalta la creatividad y la innovación que se debe de dar en la producción de nuevos conocimientos del saber, el arte y la cultura, esto es un fundamento para proporcionar en la educación formas que logren una superación hacia esos tres postulados.

Artículo 9º.- Fines de la educación peruana

Son fines de la educación peruana:

a) Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.

Apreciación: En el anterior artículo se determina cual es él fin fundamental que debe de cumplir la institución educativa, materia de la actual investigación.

TÍTULO II

UNIVERSALIZACIÓN, CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 11°.- Articulación intersectorial

La articulación intersectorial en el Estado y la de éste con el sector privado, se da en todos los ámbitos de la gestión descentralizada del sistema educativo con activa participación de la comunidad educativa. Con tal propósito, las autoridades correspondientes movilizan sus recursos y favorecen la autonomía, la innovación, el funcionamiento democrático y el fortalecimiento de las instituciones educativas. Pueden celebrar convenios para desarrollar las acciones enumeradas en el presente Título. La atención a los estudiantes, especialmente la que se brinda a los de la Educación Básica, se realiza con enfoque y acción intersectoriales del Estado y de éste con la sociedad.

Apreciación: Se aprecia en el artículo anterior que el Estado permite al sector privado brindar el servicio educativo, por lo que la institución educativa analizada está dentro de los aspectos legales determinados por el gobierno.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO VI

EL ROL DE LA SOCIEDAD

Artículo 22°.- Función de la sociedad

La sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir a la calidad y equidad de la educación. Ejerce plenamente este derecho y se convierte en sociedad educadora al desarrollar la cultura y los valores democráticos.

A la sociedad, le corresponde:

a) Participar en la definición y desarrollo de políticas educativas en el ámbito nacional, regional y local.

b) Colaborar en la prestación del servicio educativo y en el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan al logro de los fines de la educación peruana.

c) Promover la creación de un entorno social favorable al aprendizaje y cuidado de sus miembros, desarrollando una cultura de responsabilidad y vigilancia ciudadana que garantice la calidad educativa y la ética pública.

Artículo 24°.- Empresas

Las empresas, como parte de la sociedad, contribuyen al desarrollo de la educación nacional. Les corresponde:

a) Participar en el diseño de políticas educativas, contribuyendo a identificar las demandas del mercado laboral y la relación de la educación con el desarrollo económico productivo del país, y promover su cumplimiento.

b) Promover alianzas estratégicas con instituciones educativas para el fomento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación profesional de los trabajadores y estudiantes del sistema educativo, que permitan acceder a empleos de mejor calidad.

c) Participar en el desarrollo de servicios y programas educativos y culturales, prioritariamente en el ámbito territorial de su asentamiento en armonía con su entorno social y natural.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

d) Brindar facilidades a su personal para realizar o completar su educación y mejorar su entrenamiento laboral dentro del local de trabajo o en instituciones educativas.

Apreciación: Dentro de este capítulo y en los artículos anteriores se detalla claramente que la sociedad y las empresas, al ser educadoras y parte de la sociedad respectivamente, pueden participar en el desarrollo de políticas educativas, es decir, a través de la sociedad se puede establecer políticas como la implementación del coaching como parte de los procesos de aprendizaje.

TÍTULO III

LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 28°.- Las Etapas, Niveles, Modalidades, Ciclos y Programas

El Sistema Educativo se organiza en:

a) Etapas: son períodos progresivos en que se divide el Sistema Educativo; se estructuran y desarrollan en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

b) Niveles: son períodos graduales del proceso educativo articulados dentro de las etapas educativas.

c) Modalidad: son alternativas de atención educativa que se organizan en función de las características específicas de las personas a quienes se destina este servicio.

d) Ciclos: son procesos educativos que se desarrollan en función de logros de aprendizaje.

e) Programas: son conjuntos de acciones educativas cuya finalidad es atender las demandas y responder a las expectativas de las personas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 29º.- Etapas del Sistema Educativo

El Sistema Educativo comprende las siguientes etapas:

a) Educación Básica

La Educación Básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad.

Con un carácter inclusivo atiende las demandas de personas con necesidades educativas especiales o con dificultades de aprendizaje.

b) Educación Superior La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país.

Apreciación: Dentro de este capítulo en los artículos anteriores se aprecia la ubicación de la institución educativa, en el nivel de educación superior, siendo esta última una forma de promover la investigación, creación y difusión de conocimientos, el proceso de preparación de persona a persona (as) es relevante y está escrito en la ley que se está analizando, en otras palabras, se considera que como formador de "científicos" en la instrucción superior, se debería de considerar algún tipo de proceso que asegure la forma por la cual se establezca el continuismo de estos procesos.

CAPÍTULO V

LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Artículo 49°.- Definición y finalidad

La Educación Superior es la segunda etapa del Sistema Educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país.

Para acceder a la Educación Superior se requiere haber concluido los estudios correspondientes a la Educación Básica.

Artículo 51°.- Instituciones de Educación Superior

Las instituciones universitarias, así como los institutos, escuelas y otros centros que imparten Educación Superior pueden ser públicos o privados y se rigen por ley específica.

Apreciación: En los capítulos anteriores se reconoce que la institución educativa que es agente motivador de la presente investigación, está dentro del órgano legal como IES

TÍTULO V

LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

CAPÍTULO II

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Artículo 71°.- Tipos de gestión de las Instituciones Educativas

Las Instituciones Educativas, por el tipo de gestión, son:

a) Públicas de gestión directa por autoridades educativas del Sector Educación o de otros sectores e instituciones del Estado.

b) Públicas de gestión privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos.

c) De gestión privada conforme al artículo 72°.

Artículo 72°.- Las Instituciones Educativas Privadas

Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada.

En lo que les corresponda, son funciones de la Institución Educativa Privada las establecidas en el artículo 68°. Sin perjuicio de ello:

a) Se constituyen y definen su régimen legal de acuerdo a las normas vigentes.

b) Organizan y conducen su gestión administrativa y económico-financiera, estableciendo sus regímenes: económico, de pensiones y de personal docente y administrativo.

c) Participan en la medición de la calidad de la educación de acuerdo a los criterios establecidos por el Instituto de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa.

d) Garantizan la participación de los padres de los alumnos a través de la Asociación de Padres de Familia, e individualmente, en el proceso educativo de sus hijos.

Las instituciones educativas privadas pueden contribuir a la educación pública con sus recursos, instalaciones y equipos, así como con el intercambio de experiencias de innovación.

Apreciación: Se establece que el gobierno permite que la educación pueda ser privada.

Hasta este punto se ha observado las dos leyes que guardan relación con el tema central de nuestro trabajo de investigación. Como se ha podido observar se ha plasmado los aspectos legales más relevantes y servirán para un análisis antes de la propuesta de implementación del coaching en una Institución Educativa:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.3 Legislación internacional

Cabe señalar que a nivel internacional, las formas de trabajo buscan siempre el desarrollo de las sociedades, así como también estructuran formas de niveles e instrucciones a nivel educativo, es decir, son similares a la ley peruana.

Además de los descritos, se presenta el siguiente escrito de Venezuela.

PROPOSICIÓN DE UN ARTICULADO SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LA LEY
ORGÁNICA DE EDUCACIÓN [27]

1. La educación superior constituye lo último y más avanzado de la escolaridad formal, el cual funcionará bajo estrictos criterios de calidad y equidad en todos sus programas y estará abierto a todas las corrientes del pensamiento universal. Su funcionamiento se inspirará en los principios de justicia social, libertad, democracia, respeto a la disidencia y solidaridad, como única forma de garantizar el conocimiento de los espacios sociocultural y técnico-científico del país y el desarrollo de cada una de las funciones que les son propias.

2. La educación superior tendrá como base los niveles escolares precedentes y se impartirá a través de un conjunto de instituciones, establecimientos y programas, oficiales y privados, especialmente diseñados y preparados para cumplir con sus elevadas funciones: el desarrollo y la expresión del talento creador mediante la investigación y el estímulo del progreso de las artes, las letras y demás manifestaciones creadoras de la conciencia; la formación integral de investigadores de las ciencias, las humanidades y la técnica del mayor nivel posible; así como de profesionales de distintos niveles y perfiles y su desarrollo como especialistas en las más disímiles disciplinas, la difusión del conocimiento y la innovación y desarrollo

[27] http://ulaweb.adm.ula.ve/ula_sea/Documentos/Normativa/Articulado.PDF

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

tecnológicos, que asegure el substrato material fundamental para mejorar las condiciones de la población, enfrentar exitosamente los problemas nacionales y garantizar el desarrolló soberano.

3. La educación superior funcionará basada en los principios de autonomía, experiencia, democracia y regionalización, los cuales se ajustarán en extensión y profundidad según el grado de desarrollo alcanzado, así como las características y objetivos de las instituciones, establecimientos y programas de este nivel, todos los cuales integrarán el Sistema Nacional de Educación Superior en los términos establecidos en la presente Ley y en los que se establezcan a través de la o de las leyes especiales, que desarrollen la materia.

4. El Sistema Nacional de Educación Superior será parte integrante de todo el sistema nacional de educación y, por consiguiente, estará adscrito y dependerá del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Estará integrado por el tipo de instituciones enumerado en esta Ley y será coordinado, supervisado y evaluado por una instancia de concertación y coordinación integrada por expertos de muy alto nivel y de dilatada trayectoria, presidida por el Ministro de Educación, Cultura y Deportes o en su defecto el Viceministro de Educación Superior, que garantice una sabia conducción y ejecución de sus funciones y decisiones y constituya, sin menoscabo del grado de autonomía otorgado a las distintas instituciones, el ejercicio de las políticas y lineamientos nacionales para la educación superior, de manera de garantizar que la misma estará al servicio de los intereses de las grandes mayorías nacionales.

5. La autonomía universitaria es aquella de los centros más elevados del saber, que les permite no ser controlados, dirigidos o interferidos, en la realización de sus actividades académicas, por intereses y motivación distintos de la búsqueda del conocimiento, en el caso del investigador, o del interés y motivación intelectuales en el caso del creador artístico-literario. La autonomía universitaria permite que la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

actividad creadora intelectual, en cualquiera de sus formas, científica, humanística o artística se desenvuelva sin limitaciones ni prejuicios, sin la interferencia de intereses extraños que la distorsionen o mediaticen y sin ningún tipo de temor ante las consecuencias sociales, científicas o políticas que la misma pudiera desencadenar. La autonomía universitaria posibilita el desarrollo de la actividad académica dentro del más amplio clima de libertad, siempre en función del progreso y la transformación de la sociedad, del cultivo de los valores culturales y de su diversidad, del proceso de autodeterminación de los pueblos, del desarrollo integral del ser humano, de la defensa del ambiente y la naturaleza y la cooperación justa y equitativa entre todas las naciones del mundo.

6. Las instituciones de educación superior podrán, según el desarrollo académico alcanzado, la capacidad demostrada en la planificación y ejecución de sus programas, la eficiencia y racionalidad en la administración de su patrimonio y de los recursos asignados y el grado efectivo de autorregulación demostrado, obtener progresivamente su autonomía, con las solas limitaciones determinadas en la ley o las leyes, dadas por las características particulares de las actividades realizadas en cada uno de los tipos de instituciones integrantes del Sistema Nacional de Educación Superior.

7. En ejercicio de su autonomía y sólo con las limitaciones impuestas por la ley o las leyes las instituciones de educación superior podrán estar facultadas para asumir algunas o todas las actividades siguientes: planificar, elaborar, ejecutar y evaluar sus programas; crear, modificar, fusionar o suprimir sus estructuras académicas y administrativas; organizar y administrar su patrimonio, formular y ejecutar su presupuesto, crear fuentes adicionales de financiamiento, escoger mediante concurso de oposición público su personal docente, seleccionar e incorporar el personal administrativo y obrero de apoyo, elegir sus autoridades, darse su propio gobierno, establecer los aranceles por la prestación de determinados servicios y dictar sus reglamentos y normas internos.

8. En las universidades y en las otras instituciones de educación superior que lo ameriten, los poderes reglamentario o normativo, ejecutivo, electoral, disciplinario,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

contralor y de apelaciones, se encontrarán distribuidos entre y serán asumidos por diferentes. organismos de gobierno de las instituciones, de similar jerarquía, integrados en parte mediante elección directa de las comunidades estudiantiles y profesorales o por designación directa del Ejecutivo Nacional, según el caso, de manera de garantizar la autorregulación institucional y procurar que las decisiones se produzcan en función de los intereses institucionales.

9. En la escogencia de las autoridades de las universidades, sea por elección o por designación del Ejecutivo, y de los candidatos a representantes de los distintos sectores de la comunidad académica en los organismos donde esto proceda, se requerirá siempre de elevadas calificaciones académicas, que serán mayores en la medida en que el cargo de gobierno o de representación sea de mayor jerarquía. El voto de los miembros de la comunidad también será calificado en función de la jerarquía del cargo de autoridad o de representación que se va a elegir. Tendrán derecho a voto de pregrado y los de los postgrados que se desempeñen a dedicación exclusiva, con un voto total equivalente al 25 % del número de votantes del personal académico.

Los docentes instructores sólo votarán para elegir sus representantes en los cuerpos donde procediere y los contratados y auxiliares docentes no tendrán derecho a voto. El voto del personal académico jubilado representará sólo una fracción, menor que la de los estudiantes (15%) del voto del personal académico de planta.

10. El Sistema Nacional de Educación Superior garantiza:

a) la articulación armónica entre las instituciones que lo constituyen y de éstas con el resto del sistema escolar, tanto en sus distintos niveles como en sus diferentes modalidades, a través de la cual se permitirá la integración de los programas académicos de pre y postgrado entre los distintos establecimientos educativos, la utilización compartida de los recursos de todo tipo, de los estudiantes y profesores entre las diferentes instituciones y la creación de programas conjuntos;

b) la instrumentación de la carrera académica nacional, como un mecanismo unificador de las exigencias y requisitos académicos establecidos para el profesorado de planta de las instituciones públicas, que garantice condiciones

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

similares o equivalentes en todo el sistema de ingreso, permanencia, prosecución, ascenso, desincorporación y reingreso; c) la existencia de un sistema nacional de postgrados, clasificados en postgrados académicos, para la formación de investigadores con los niveles de maestría y doctorado, y los postgrados de especialización para profundizar el conocimiento en un área cada vez más restringida de una disciplina; d) la existencia de un sistema de evaluación obligatorio de los distintos programas de los establecimientos y un sistema de acreditación voluntario como vía para estimular la excelencia académica.

11. Son establecimientos de educación superior las universidades, los institutos politécnicos, los institutos universitarios pedagógicos, los institutos de investigación y de altos estudios, los institutos universitarios de tecnología, los colegios universitarios, los institutos de formación de oficiales de la Fuerza Armada, los institutos especiales de formación docente, los institutos de bellas artes, los institutos de formación de ministros del culto y, en general, aquéllos que tengan las finalidades señaladas anteriormente y se ajusten a los requisitos que establezcan las leyes sobre la materia.

12. Las universidades constituyen por excelencia los centros académicos superiores del saber, dedicados a las más elevadas formas de intelectualidad, para así contribuir al enriquecimiento de la cultura nacional y mundial y obtener de esta forma una realización y felicidad cada vez mayores del individuo y de la sociedad. Las universidades, por lo tanto, son instituciones de carácter multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario, principalmente en las ciencias y las humanidades, dedicadas a la producción de conocimientos, básicos y aplicados, a través de la investigación científica y humanística y de la teorización; de la, creación artística y literaria, de la formación de investigadores, creadores y profesionales altamente capacitados; del estudio de la realidad nacional y mundial en toda su diversidad, todo ello en forma armónica y articulada con las otras instituciones de educación superior y con aquellas de los otros niveles del sistema escolar, para servir a los planes de desarrollo de la nación, lograr el avance de la sociedad hacia la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

satisfacción más completa de sus necesidades, mejorar la calidad de vida de la población y sostener la independencia política, social y económica de Venezuela.

13. Los institutos politécnicos son instituciones académicas de nivel universitario, que tienen como básica, como aplicada, y los especialistas e investigadores en el área de las ingenierías, la arquitectura y de los saberes técnicos en todas sus formas. Se ocupan de realizar los estudios y las investigaciones, que conducen a una mayor capacidad técnica nacional con su consecuente impacto en el desarrollo del país, así como del conocimiento de las limitaciones en su uso y de los distintos problemas que su utilización en gran escala o inadecuada pueda generar en el ambiente, en los seres humanos y en la sociedad. El desarrollo de investigación científica básica y aplicada de nivel elevado, como su principal función, para Venezuela y el mundo, hace necesario que estas instituciones tengan autonomía cuando, al igual que las universidades, hayan alcanzado un crecimiento y que les permita la autorregulación de sus actividades, tanto en condiciones normales como de emergencia. Aunque están capacitados para la formación de técnicos superiores en las disciplinas a su cargo, estas actividades son secundarias frente al desarrollo de las ingenierías, cuyo crecimiento no debe verse interferido por la atención que se preste a la formación de un profesional técnico, que corresponde formarse en otro tipo de instituciones dedicadas exclusivamente a ello.

14. Los institutos universitarios pedagógicos son instituciones académicas de nivel universitario que tienen como en todas las disciplinas posibles, para ejercer como profesores en todos los niveles obligatorios de la educación. También deben atender los requerimientos docentes de instituciones especiales para estudiantes con alguna forma de discapacidad. Estas instituciones realizan prioritariamente investigación educativa, pero también. pueden realizar investigación en una serie de campos adicionales del conocimiento. También deben ocuparse de la actualización y mejoramiento permanente de los docentes, así como de los estudios de postgrado para la formación de especialistas y de investigadores en materia educativa fundamentalmente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Como todas las instituciones creadoras de saberes en estos niveles de complejidad e importancia, los institutos universitarios pedagógicos requieren de autonomía, una vez que se desarrollen y alcancen la madurez institucional correspondiente. Sin embargo, la naturaleza de sus actividades académicas son particularmente importantes para el Estado, por lo que los institutos universitarios pedagógicos deben tener una vinculación estrecha con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, para garantizar que la definición y el diseño de las políticas con relación a la formación de docentes y la evaluación de estas actividades se efectúen en función de los planes educativos nacionales.

15. Los Institutos de Investigaciones y Estudios Avanzados son instituciones de nivel universitario, pero limitadas en su campo de acción a la investigación científica y a la formación de postgrado y doctorados, y restringidas a un grupo limitado de saberes diferentes de los propios institutos politécnicos o los pedagógicos. Realizan investigación básica de muy elevado nivel e investigación aplicada dirigida a conocer y en cualquier grupo de disciplinas que el Estado quiera desarrollar de acuerdo con sus planes y prioridades. Sus características y posibilidades de diversificar continuamente su campo de acción limita la extensión de la autonomía de estos centros solamente en lo que respecta a la libertad absoluta en el desarrollo de la búsqueda del conocimiento.

16. Los Institutos Universitarios de Tecnología (IUT) son instituciones académicas de educación superior, que tienen como propósito la formación de técnicos superiores universitarios en las ramas equivalentes. Tienen como misión formar profesionales para desempeñarse en los niveles medios del aparato productivo, capaces de realizar investigación aplicada en desarrollo de tecnología dirigidos a la producción de los bienes y servicios necesarios para el crecimiento del país, capaces de respaldar las labores de investigación y diseño de ingenieros y científicos, pero deben desarrollar un nivel de estudios de postgrado de especialización para técnicos superiores. Los IUT alcanzarán progresivamente su autonomía, no obstante, debido a la naturaleza de sus funciones, requieren de una adaptación y modificaciones

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

constantes para ajustarlos rápidamente a las necesidades del país y de cada región. Los IUT son instituciones oferentes de carreras cortas terminales por lo tanto la formación del técnico superior no constituye la etapa inicial previa a la formación del ingeniero, arquitecto o licenciado. Esta condición no debe ser impedimento para que sus egresados puedan continuar estudios en universidades o politécnicos.

17. Los Colegios Universitarios forman profesionales del nivel de los técnicos superiores. Estas instituciones alcanzarán progresivamente su autonomía en forma similar a lo señalado para los institutos universitarios de tecnología. Son instituciones oferentes y deben realizar investigaciones aplicadas a los ámbitos de su competencia.

18. El Estado venezolano, a través de distintos medios y diferentes entes, según lo señale la Ley de Financiamiento de la Educación Superior a ser aprobada en el término de un año de la promulgación de esta Ley, garantizará un apropiado financiamiento de las instituciones, establecimientos y programas oficiales de educación superior, mediante el otorgamiento de presupuestos adecuados a las necesidades institucionales, en un monto nunca menor del 33 por ciento del presupuesto total dedicado a la educación por el Gobierno central, las gobernaciones y los municipios, de manera de garantizar su cabal funcionamiento. La Ley especial antes señalada podrá crear un Fondo de Financiamiento, el cual se pudiera nutrir de contribuciones ordinarias o especiales existentes o que se creen a tales fines. Se establecerán, además, fondos especiales que permitan financiar proyectos relevantes y se promulgará, también en el término de un año, una ley de financiamiento para la conclusión de la planta física de todas las instituciones oficiales de educación superior.

19. El Estado garantizará el otorgamiento de una zona renta para cada universidad oficial que se haya creado o se creare en el futuro y garantizará el financiamiento para su desarrollo, mediante el otorgamiento de préstamos a bajos intereses y a largo plazo, con un período de gracia, y la facilitación de todo el proceso de permisología requerido.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

20. Todas las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior deberán utilizar los recursos financieros que se les asigne en la forma más racional, austera y eficiente posible, así como presentar su rendición de cuentas anual a los organismos que establezcan las leyes sobre la materia. Sólo mediante autorización del Consejo de Ministros podrán las universidades e instituciones de educación superior trasladar partidas presupuestarias para que sean administradas por fundaciones, asociaciones civiles, organizaciones gremiales o sindicales u otros organismos distintos de ellas.

21. EI Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, como ente rector de la educación en el país a través del Viceministerio de Educación Superior, diseñará, implantará, Coordinará y evaluará las políticas y líneas estratégicas a fin de asegurar la equidad en el acceso a la Educación Superior y en el desempeño de los estudiantes, la formación intelectual humanística, científica y técnica de calidad, tanto en el nivel de grado como en el de postgrado, y la efectividad de las labores de investigación y extensión que realizan los distintos establecimientos del Sistema, articulando y acreditando sus procesos, en búsqueda de una mayor pertinencia de los programas educativos del nivel.

22. El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, a través del Viceministerio de Educación Superior, propenderá a estimular la cooperación internacional en general y en particular con los países de la región, como una forma de fortalecer el Sistema Nacional de Educación Superior, por una parte, y de potenciar nuestras posibilidades de lograr el mayor nivel académico posible, mediante el uso óptimo de nuestras posibilidades y la compensación de nuestras deficiencias.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.4 Cuadro Comparativo

En el presente punto vamos a presentar los diferentes resultados de las encuestas y las entrevistas levantadas en la institución educativa.

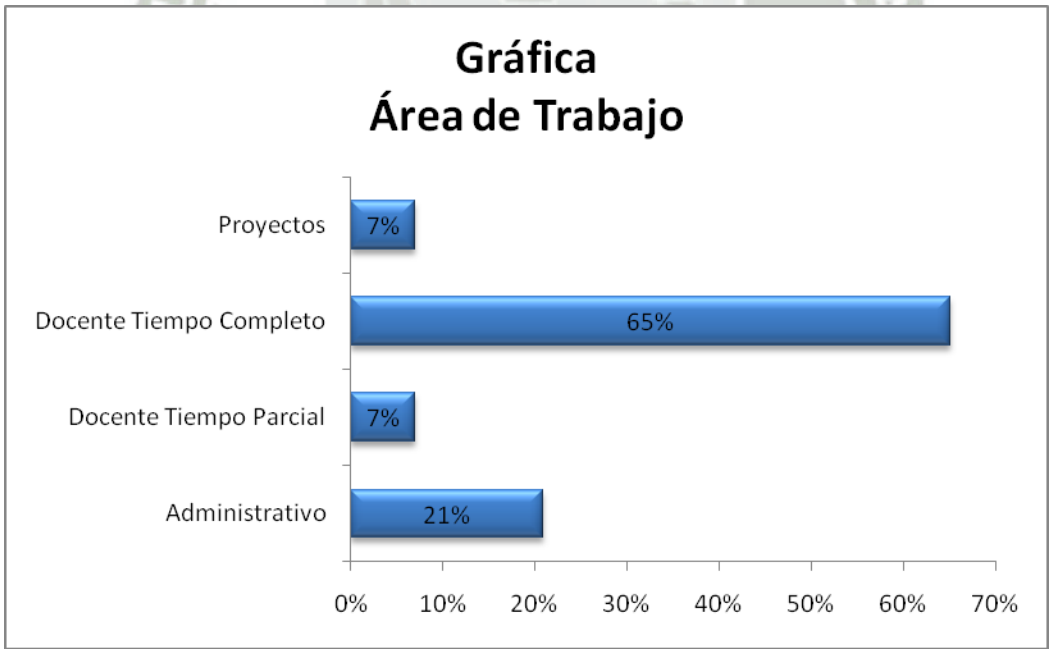
Cuadro Nº 01

Área de Trabajo

Ponderación	Persona	Porcentaje
Administrativo	9	21%
Docente Tiempo Parcial	3	7%
Docente Tiempo Completo	28	65%
Proyectos	3	7%
Total	**43**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia



Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Interpretación: En el cuadro y gráfica anterior se aprecia que el 28% del total de los trabajadores no son docentes mientras que el 72% son quienes imparten el conocimiento a los alumnos

Cuadro N° 02

Año Laborando

Intervalo	Personas	Porcentaje
Menos de 1 año	4	9%
De 1 a 3	7	16%
De 4 a 6	18	42%
De 7 a 9	3	7%
De 10 a 12	7	16%
De 13 a 15	0	0%
De 16 a 18	4	9%
Total	**43**	**100%**

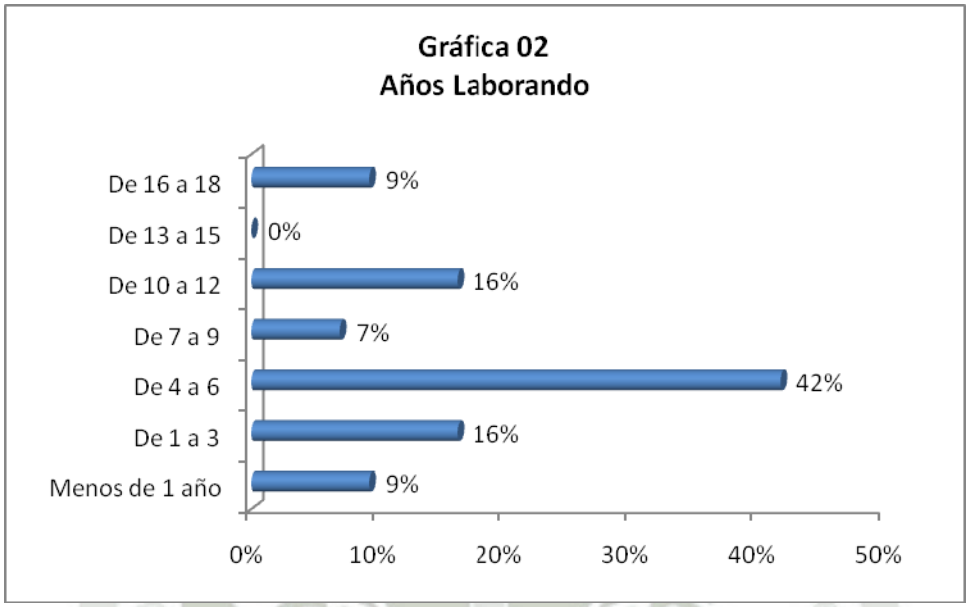
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA



Interpretación: Los resultados mostrados en el cuadro y gráfica anterior permiten conocer que el personal mantiene un rango de 4 a 6 años laborando en la institución, cabe indicar que la rotación de persona no es tan elevada ya que se tiene personal con más de 7 años en un 32% .

Cuadro Nº 03

Conoce que es Coaching

Ponderación	Personas	Porcentaje
Si	29	67%
No	14	33%
Total	**43**	**100%**

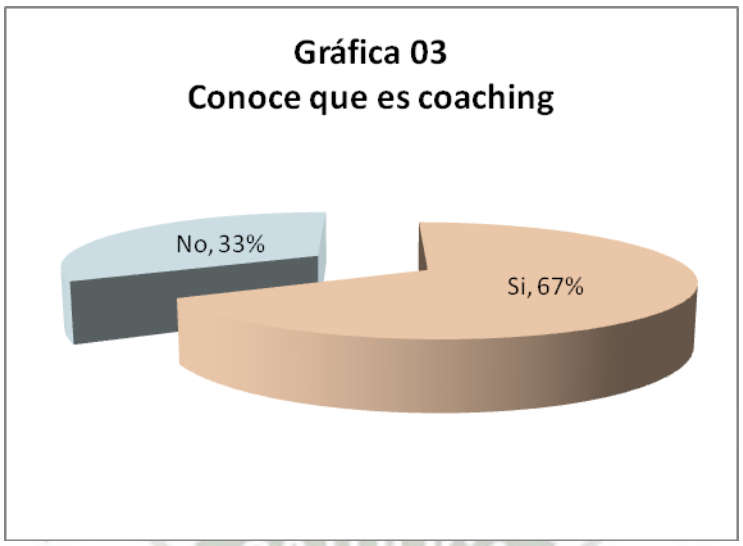
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA



Interpretación: En el cuadro y gráfica anterior se aprecia que el 67% si conoce que es coaching, mientras que el 33% no lo conoce.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

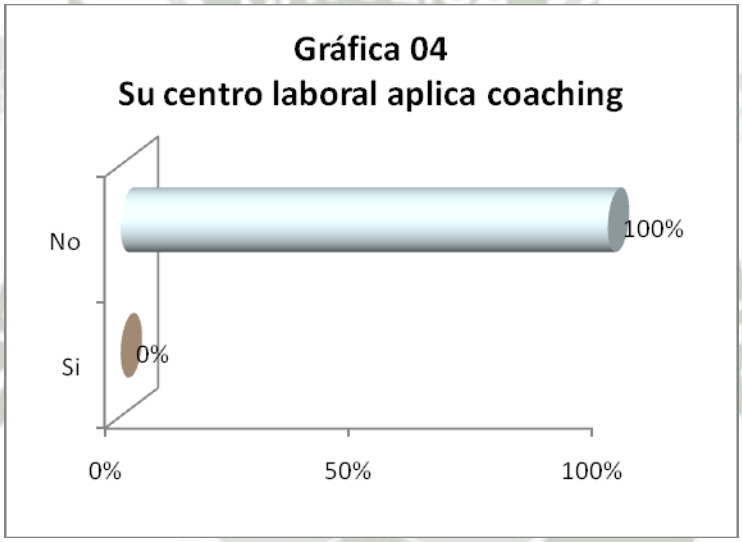
Cuadro Nº 04

Su centro laboral aplica coaching

Ponderación	Persona	Porcentaje
Si	0	0%
No	29	100%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia



Interpretación: En el cuadro anterior se aprecia que el 100% de los que conocen que es coaching indican que el centro laboral no aplica coaching.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Cuadro Nº 05

Calificación de su centro laboral (IE)

	Muy Bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy Malo	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Liderazgo de su inmediato superior	4	9%	18	42%	14	33%	7	16%	0	0%
Relaciones con compañeros de trabajo	7	16%	32	74%	4	9%	0	0%	0	0%
Horarios de trabajo	3	7%	11	26%	25	58%	4	9%	0	0%
Materiales para el desarrollo de sus actividades	4	9%	28	65%	11	26%	0	0%	0	0%
Infraestructura laboral	11	26%	28	65%	4	9%	0	0%	0	0%
Motivación de su inmediato superior	3	7%	18	42%	11	26%	4	9%	7	16%

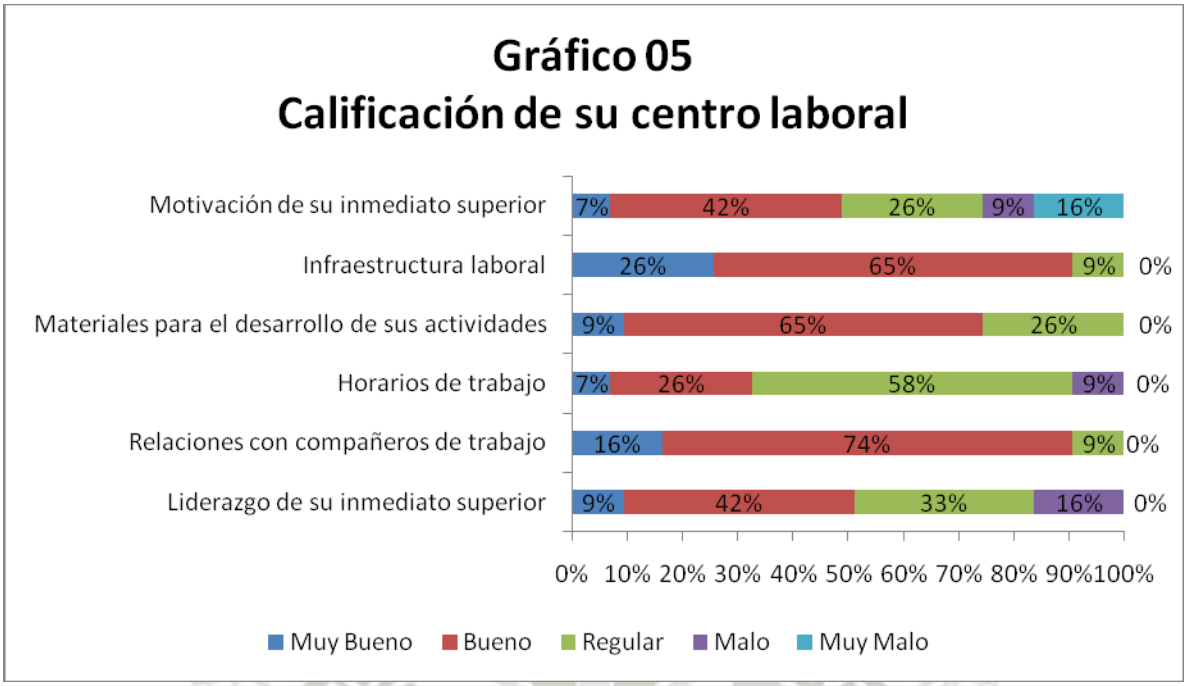
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA



Interpretación: Como se aprecia en el cuadro y gráfica anterior los trabajadores consideran que en la mayoría de sus respuestas sobre características señaladas la calificación es buena, es decir, consideran que debe mejorar, incluso los horarios de trabajo a pesar de ser flexibles, por decirlo así, son considerados como regular y hay calificaciones de malo y muy malo para la motivación y el liderazgo. Se desarrolla estas características ya que son parte de las que se deben considerar en un coaching, como se ha descrito en los capítulos anteriores.

Cuadro Nº 06

Ahora que sabe que es coaching ¿Considera que debe aplicarse en el instituto?

	Personas	**%**
Si	43	100%
No	0	0
Total	**43**	**100%**

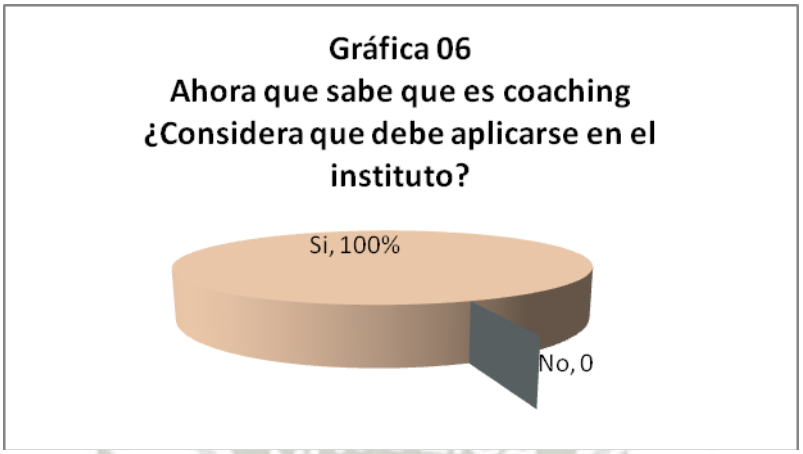
Fuente: Encuestas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Elaboración: Propia



Interpretación: Antes de desarrollar esta pregunta, se debe considerar que se les explicó a todos los encuestados que significaba y/o que era coaching, por lo que su respuesta fue en un 100% la aceptación del mismo, a pesar de explicarles lo que otros califican como una negación a la implementación del coaching.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro Nº 07

¿Considera que debe aplicarse en el instituto? ¿Por qué?

	Personas	**%**
Mejoraría y optimizaría el rendimiento del trabajador	23	53%
Mejoraría aspectos como clima laboral	21	49%
La finalidad es conseguir la competencia mejorando nuestras destrezas	19	44%
Es necesario descubrir lo que uno puede hacer y hasta donde puede llegar	16	37%
Por Mejora Continua	15	35%
Minimización de tiempo y procedimientos	14	33%
Es importante el apoyo de los colaboradores en el ambiente laboral	9	21%
Porque es importante para todos	9	21%
Porque tenemos que adaptarnos a los cambios	4	9%
Líneas de desarrollo de carrera ascensos	2	5%
Mejoraría la organización	2	5%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Gráfico 07
¿Considera que debe aplicarse en el instituto? ¿Por qué?



Interpretación: Como se aprecia en el cuadro y gráfica anterior, las principales razones por las que consideran que si estarían de acuerdo en aplicar coaching es la mejora en el rendimiento de ellos mismos, la del clima organizacional, mejora en las destrezas y ´en otros aspectos que se pueden apreciar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro Nº 08

Que impedimentos puede tener la institución para aplicar coaching

	Personas	**%**
La voluntad de querer hacerlo	32	74%
Por conocimiento del concepto	21	49%
Tiempos	21	49%
Mentalidad no dispuesta al cambio	18	42%
Falta de prioridad	16	37%
Falta de motivación	11	26%
Puede ser que no acepten alguien que lidere	7	16%
Acción y definir las personas	3	7%
Presupuesto	3	7%
Mayor difusión de la información	3	7%
Disponibilidad	3	7%

Fuente: Encuestas

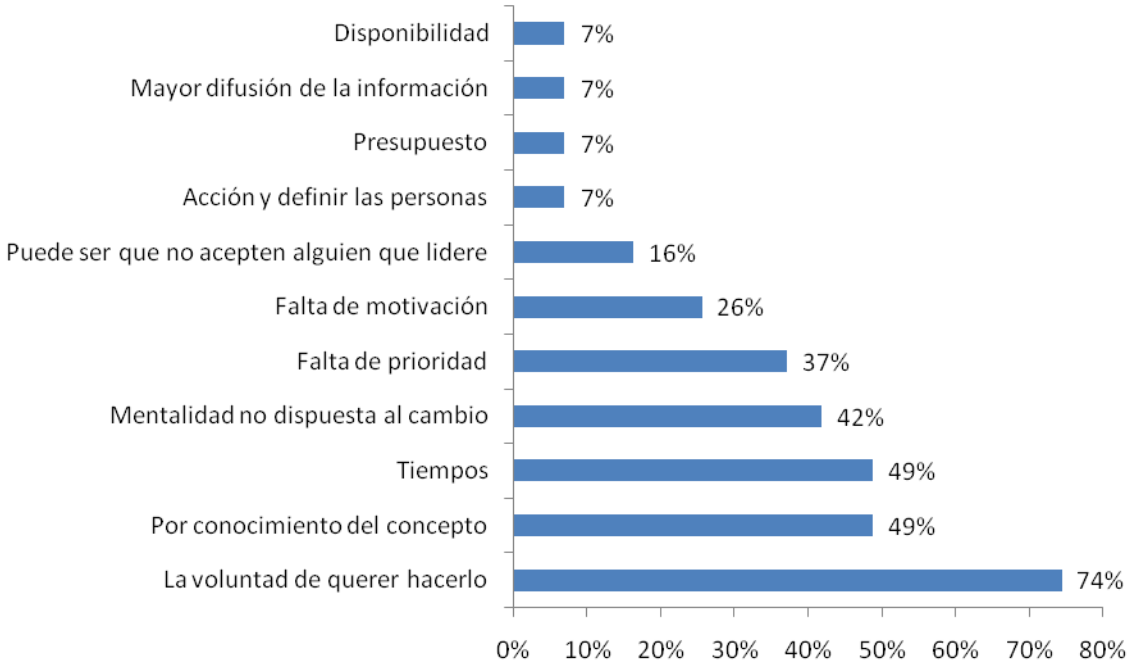
Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Gráfica 08
Que impedimentos puede tener la institución para aplicar coaching



Interpretación: Si bien se reconoce que hay el deseo, también consideran, como en todo cambio, que uno de los principales impedimentos sería lo que se reconoce como "resistencia al cambio", que se refleja en la característica de voluntad de hacerlo, en un 74%, seguido de un 49% por el conocimiento del concepto y los tiempos respectivamente. Cada uno de estos posibles impedimentos responden a ejecutar estrategias como: un proceso de sensibilización y la evaluación constante en el momento de la ejecución.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro Nº 09

Califique según su percepción

	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Le sería muy complicado adaptarse a coaching como coach	0	0%	0	0%	7	16%	11	26%	25	58%
Le sería muy complicado adaptarse a coaching como alumno de coach	0	0%	0	0%	0	0%	21	49%	22	51%
Las personas no quieren el coaching a menos que se lo impongan	0	0%	0	0%	18	42%	7	16%	18	42%
Ayudaría el coaching a la formación de los alumnos	29	67%	14	33%	0	0%	0	0%	0	0%
El coaching sería productivo para su organización	36	84%	7	16%	0	0%	0	0%	0	0%

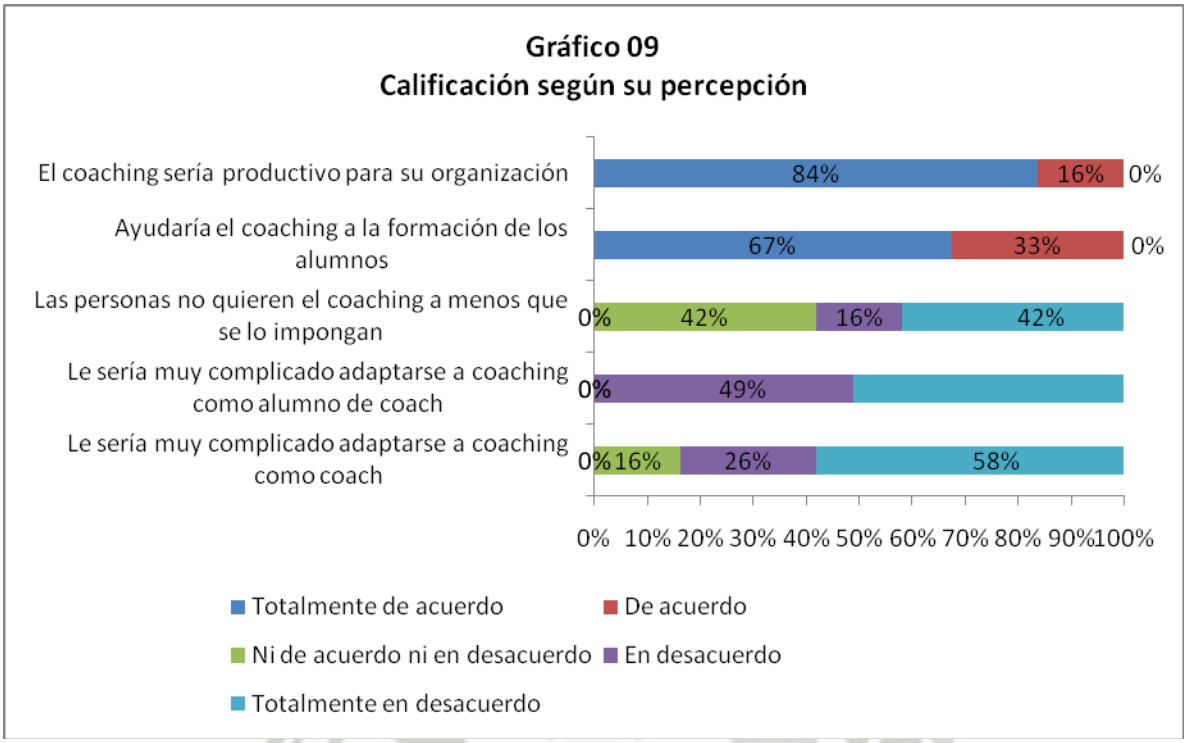
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA



Interpretación: Se puede apreciar que la calificación bajo la percepción en relación a la implementación del coaching sería favorable, es decir, están de acuerdo con lo bueno para la organización y sus propias actividades y los roles que les tocaría asumir ya sea como coach o como alumno de coach.

Cuadro Nº 10

Cree usted que debería existir una ley que apoye a las IE que aplican Coaching

Ponderación	Personas	Porcentaje
Si	28	65%
No	15	35%
Total	**43**	**100%**

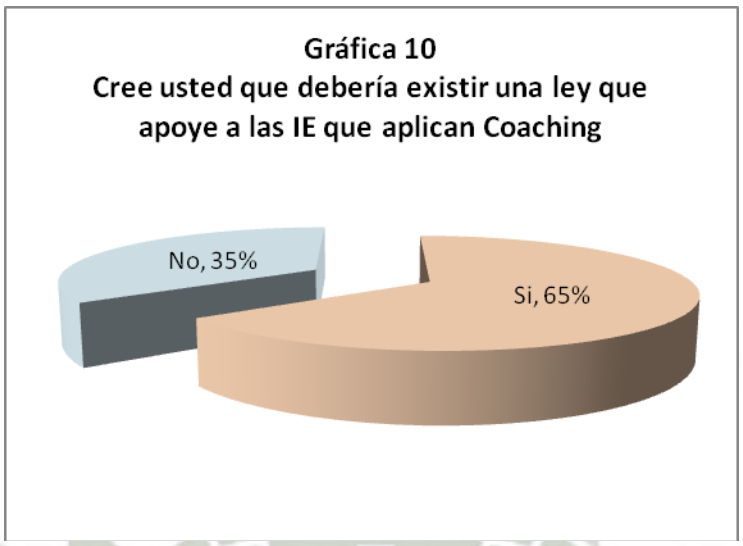
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA



Interpretación: Con relación a la reglamentación del coaching dentro de los aspectos laborales, el 65% indica que debería existir y un 35% no, cabe indicar que de este 35% se encuentran solo las personas que hasta antes de esta encuesta no sabían que era Coaching.

Cuadro Nº 11

Cree usted que esta ley debe dar beneficios de algún tipo a:

	Si		No	
	#	%	#	%
La institución	28	100%	0	0%
El coach	22	79%	6	21%
El receptor de coaching	28	100%	0	0%

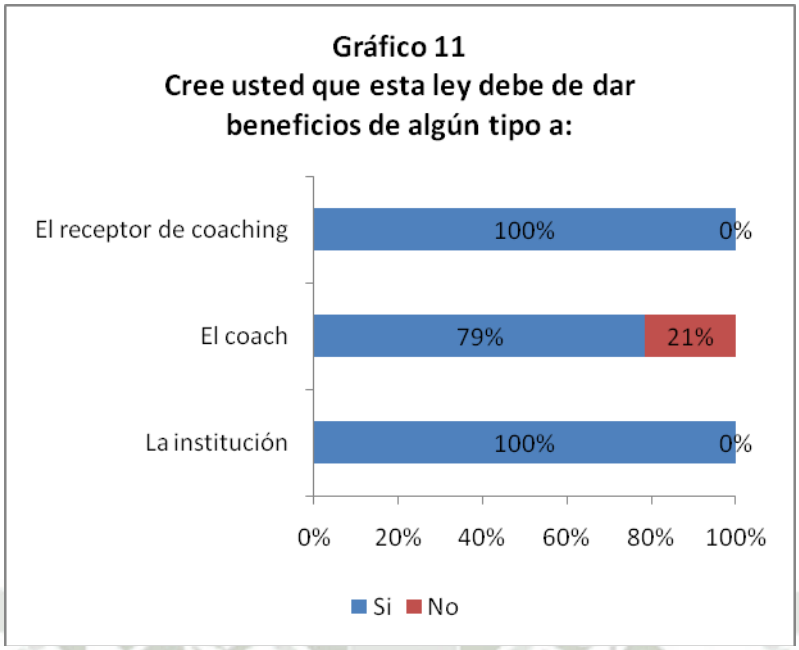
Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA



Interpretación: En el cuadro y gráfica anterior se aprecia que la ley debe permitir dar algún tipo de beneficio a las instituciones que lo aplican en un 100% , así como al receptor del Coaching, mientras que para el coach un 79% afirma que sí deberían tener algún tipo de beneficio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.5 Proceso de Implementación

Ahora que está todo aclarado será momento de establecer la implementación del proceso, tanto en la institución educativa, como en lo relacionado a la propuesta legal para que sea considerado en la legislación educativa.

4.5.1 Implementación Institución Educativa

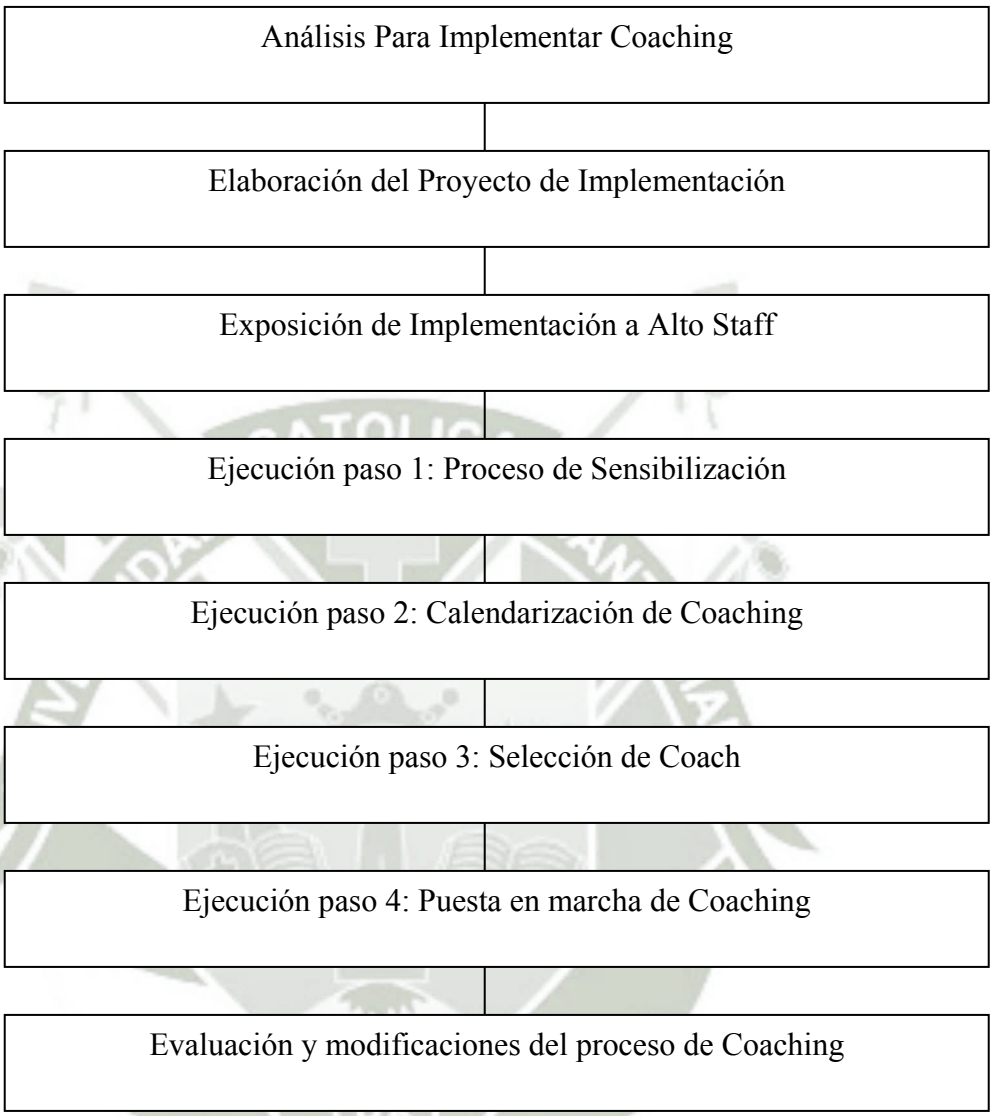
Considera los siguientes pasos, para ello se establece el siguiente diagrama de bloques:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Diagrama de Bloques de Implementación



Descripción del Diagrama de Bloques de Implementación:

Análisis para Implementar el Coaching:

Dentro de este punto se determina un análisis como el que se ha desarrollado, basándonos en encuestas y entrevistas al personal de la institución educativa, donde se piensa implementar el coaching. Se

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

deberá cumplir el diagrama de gantt que se establezca en el trabajo de equipo. Se deberá considerar los diversos puntos que pueden ser problemas de la IE y se determina las posibles causales para plasmar la forma en que el coaching será una de las soluciones.

Elaboración del Proyecto de Implementación

Se desarrollará el proyecto basándose en las características a determinar dentro del análisis previo, todas éstas se plasman en la siguiente metodología:

Planificación: Metodología OCEAN SRL

Estrategia:

DETALLE DE PLANIFICACIÓN							
Actividad	Como (detalle todo)	Cuando		Responsable	Costo	Meta	
		Inicio	Fin			Física	Econ.

Así mismo se considera el empleo de los cuadros de inversión y requerimientos:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Cuadro

Requerimientos

	Cantidad	**Unidad de medida**	**Proveedor**	**Costo Unitario**	**Sub Total**
Aspectos Materiales					
Aspectos Humanos					

Una vez concluida esta elaboración se determinará los cuadros resumen de inversión:

Cuadro

Resumen de Inversión

Descripción	**Costo (S/.)**
Material	
Humano	
Impuestos	
Total	

Exposición de Implementación a Alto Staff

Con todo lo descrito anteriormente se deberá exponer al alto staff de la institución educativa cada uno de los pasos a seguir.

Ejecución

La ejecución determina los siguientes pasos, una vez conseguidos todos los requerimientos anteriores y plenamente aprobados.

Proceso de Sensibilización

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Para el proceso de sensibilización se considera dos charlas con el personal, una donde se explica el proyecto y otra donde se detalla cada una de las partes a seguir, se recomienda que este proceso lo ejecute una persona ajena a la organización con amplia experiencia en procesos de coaching.

Calendarización de Coaching

Se determinará en la segunda reunión con todo el personal, las fechas que se van a cumplir, se buscará no el forzamiento a desarrollarlo, sino los beneficios que éstos pueden dar a la productividad de la organización. Además, se presentará cada uno de los formatos propuestos para la evaluación y se hará una prueba al vacío del llenado de los formatos.

Selección de Coach

Como ya se hizo el análisis en el primer punto, las características que debe de tener un coach se cumplirán en base a lo expuesto en el capítulo III

Puesta en marcha del Coaching

Para la puesta en marcha, se establece una ceremonia simbólica que señale cual es el objetivo principal que se busca.

Evaluación y Modificaciones del proceso de Coaching

Dentro de este último punto se determina los avances y modificaciones que se deben plasmar en relación a la ejecución del Coaching en la IE, para ello se determinará cuales son los factores a cumplir y en que nivel se han cumplido, indicando los problemas que se han presentado y como establecer las estrategias a seguir.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro

Evaluación y Modificaciones

Actividad	Evaluación de fecha	Evaluación de material requerido y empleado	Evaluación económica	Observaciones	Modificaciones	Objetivo o meta lograda

Para determinar nuevamente modificaciones, deberá de considerarse retornar al paso de planificación y volver a ejecutar cada uno de estos puntos.

4.5.2 Implementación de la Ley

Para la implementación como ley, deben considerarse los siguientes pasos, que se establecen en el siguiente diagrama de bloques:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Diagrama de Bloques de Propuesta de Ley



Análisis de Bases Legales

Dentro de este análisis vamos a considerar las que se plantearon en el presente capítulo, las mismas que son: la ley Laboral y la de Educación.

Análisis de Justificaciones

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Dentro de las justificaciones más relevantes tenemos las siguientes:

Elaboración de Anteproyecto de Ley

El anteproyecto, mantiene la siguiente forma:

Presentación de Anteproyecto

Para la presentación del anteproyecto se dirigirá a la oficina del congresista por Arequipa, Juan Carlos Eguren, cuya oficina queda ubicada en la Calle Palacio Viejo s/n, Cercado.

Comisión de Congreso

El congresista deberá elevar el anteproyecto a la comisión permanente de trabajo que existe en el congreso de la república donde se debatirá y se determinará si es una ley que pueda favorecer a la sociedad peruana.

Debate en Congreso de la República

Una vez que la comisión permanente debatió, procederá el congreso a colocarlo en debate dentro de la sesión ordinaria, para su aprobación.

Aprobación en Congreso de la República

Las leyes se aprueban bajo el esquema de ……

Publicación e Inicio de Ley

Para la publicación es el congreso el que emite ….

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.6 Supervisión

Para ambas implementaciones se considera un seguimiento permanente de cada una de las acciones por ello se propone emplear la siguiente forma de avance

Fecha	Descripción	% Completado	% Restante	Calificación	Observaciones

Cada uno de los niveles tendrá una calificación que será:

5 : Más de lo que espero

4 : Lo que espero

3 : Menos de lo que espero

2 : Malo

1 : Muy malo

Se propone una especie de manual para lograr entender la implementación del coaching en una IE en el anexo 03.

4.7 Resultados del Coaching Aplicado en el período 2010 – 2012

Antes de desarrollar el trabajo de campo, se desarrolló una línea base en relación a productividad, primero en relación a lo que los docentes tenían en sus inicios concatenados los procesos de enseñanza – aprendizaje, así también relacionados a los alumnos y al persona administrativo. Por el período que se tuvo para el desarrollo de la tesis se consideró

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

la aplicación de la misma, donde se obtuvo los siguientes resultados que se presentan en los siguientes cuadros:

INDICADORES DE DOCENTES

Indicador	Realidad línea base de entrada	Resultados línea base de salida	Variación de mejora
Conocimiento de material de enseñanza	60 minutos por sesión	30 minutos por sesión	50% de reducción de tiempo
Manejo de material de enseñanza	60 minutos por sesión	10 minutos por sesión	83% de reducción de tiempo
Preparación de clase teórica	2 horas por sesión	1 hora por sesión	100% de reducción de tiempo
Preparación de clase práctica (taller)	67 minutos por sesión	21 minutos por sesión	200% de reducción de tiempo
Adaptabilidad al sistema de evaluación	20 minutos por sistema de calificación (tipo A,B,C,D y E)	10 minutos por sistema de calificación (tipo A,B,C,D y E)	100% de reducción de tiempo
Adaptabilidad al sistema administrativo	62 minutos por totalidad	24 minutos por totalidad	200% de reducción de tiempo
Deserción de alumnos (Desaprobación por inasistencias DI)	10%	4%	150% de mejora
Nivel de aprobación y logro de meta educativa	72% por curso	89% por curso	123% de mejora
Percepción de mejora	---	30%	---

Fuente: Docentes instituto

Elaboración: Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cabe indicar que se ha ubicado los promedios de tiempo en los cálculos y los datos han sido obtenidos de dos profesores por cada una de las especialidades que se enseña siendo un tiempo de análisis en la oportunidad de ingreso de nuevos docentes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INDICADORES DE ALUMNOS

Indicador	Realidad línea base de entrada	Resultados línea base de salida	Variación de mejora
Recepción de dictado de clases	69% regular	71% bueno	102% de mejora
Manejo de clase teórica	48% bueno	58% bueno	120% de mejora
Manejo de clase práctica	68% bueno	77% bueno	113% de mejora
Nivel de evaluación	87% grado de dificultad muy alto	62% grado de dificultad muy alto	30% de mejora
Absolución de dudas	89% siempre absuelve	95% siempre absuelve	11% de mejora
Percepción de mejora	---	40%	---

Fuente: Alumnos instituto

Elaboración: Propia

Cabe indicar que se ha considerado 4 alumnos por cada una de las especialidades, siendo cado uno de ellos el representante de un cuartil, los datos son referencias de cualitativos a cuantitativos.

INDICADORES DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Indicador	Realidad línea base de entrada	Resultados línea base de salida	Variación de mejora
Adaptabilidad al sistema administrativo	60 minutos por totalidad	20 minutos por totalidad	200% de reducción de tiempo
Tiempos de entrega de notas	42% dentro de los 3 últimos días	27% dentro de los 3 últimos días	35% de reducción de tiempos
Entrega de requerimientos de logística	3 horas de requerimientos	1 hora de requerimiento	300% de reducción de tiempos
Percepción de mejora	---	64%	---

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Se ha considerado los mismos docentes que se evaluaron en el cuadro de resultados de los docentes.

Para los cuadros anteriores en el que tenemos una percepción de mejora, se explicó a los docentes en qué consistía el Coaching y si consideran que éste produjo una mejora en las relaciones al aplicarlo.

Tanto los alumnos como los docentes son los que se encontraban en el tercero y cuarto semestre, por eso es que se ha escogido y esperado un número par y a éste se le hizo el seguimiento por más de un año.

En el caso de los docentes seleccionados, además de aplicar la metodología, se tuvo en cuenta que lo hicieran de forma voluntaria, ya que por su carga horaria debieron delegar responsabilidades a nuevas personas, esto fue preciso ya que la creación de la Universidad Tecsup permitió desarrollar el trabajo de investigación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CONCLUSIONES

PRIMERA: Por los resultados, se determina dentro del diagrama de bloques un inicio que es la sensibilización, ya que es importante para involucrar e identificar las bondades del coaching en el momento de implementarlo. Este proceso de sensibilización se desarrolló de una forma "one to one" donde los resultados obtenidos fueron dados para evitar posibles limitaciones señaladas en el cuestionario inicial como "Voluntad Para Hacerlo".

SEGUNDA: Dentro de la IE analizada, y basándonos en la aplicación desarrollada, se observa que se mejora en más del 100% en los aspectos de los docentes relacionados al proceso enseñanza-aprendizaje, mientras que los alumnos perciben una mejora en más de un 100% dentro de las calificaciones de regular y bueno, siendo éstas las de mayor diferencia estadística, es decir, se dan casos de llegar a bueno en una cantidad mejor a la registrada en la línea base de salida, así mismo, los administrativos refleja una mejora en similar porcentaje.

TERCERA: Los perfiles de las personas son similares, considerando que el 72% de los entrevistados son docentes, por lo que el coaching se aplicó bajo una misma metodología.

CUARTA: Las relaciones del personal de la institución educativa privada superior no universitaria analizada se considera en forma general como buenas.

QUINTA: Los docentes indican limitaciones para la aplicación del coaching, siendo la voluntad para hacerlo, el que obtuvo un indicador de 74%..

SEXTA: La palabra coaching no es comprendida por el 33% de las personas que fueron encuestadas, considerando dentro de estas al coaching como un instrumento para ser empleado "en algo", pero no identifican claramente en qué. Esto se debe a que el término está en inglés, así como también una falta de familiarización de la misma. Cabe indicar que

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

existen muchas palabras en inglés que son aceptadas y castellanizadas por la Real Academia de la Lengua Española – RAE – pero éste no es el caso del Coaching.

SÉTIMA: Dentro de los aspectos académicos, se considera que luego de explicarles que es el Coaching y cuál es su gran ventaja aplicativa, fue aceptado en un 100%, lo que indica que existe una predisposición a aplicarlo, considerando ello en una instrucción superior, es que se puede determinar que el propio proceso enseñanza aprendizaje elevaría sus indicadores positivos y disminuiría los negativos.

OCTAVA: Los docentes en un 65%, antes de los resultados de campo, consideran que debería existir una ley de Coaching , eso antes de los resultados de campo y con los resultados de las líneas base de entrada y de salida, el 100% de ellos consideraron que si debería de darse.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Aplicar la metodología presentada en el 100% de los cambios que se den dentro de la Institución Educativa.

SEGUNDA: Debe publicarse los resultados de las líneas base de entrada y salida en una reunión formal con todo el personal de la IE.

TERCERA: Cuando se busque al coach debe considerarse también la característica de voluntad.

CUARTA: Las relaciones del personal de la institución educativa privada superior no universitaria analizada se han mejorado por lo que debe establecerse ésta como una base para el resto de IE similares.

QUINTA: Los docentes deben ser incluidos desde el primer momento no solo con la entrega del MOF sino con el proceso que van a seguir en el coaching, hasta antes que se dé la ley, es decir, esta metodología debe ser considerada dentro del MOF de la organización.

SEXTA: La palabra coaching debe de ser sustituida por una palabra en español que se entienda por las personas como: EMPRENDIMIENTO ACADÉMICO que se entienda como el cambio que debe de existir en todo lo académico para poder lograr mayores resultados dentro de la formación de los IE, considerando que son ellos los artífices de la enseñanza.

SÉTIMA: Debe desarrollarse toda una estrategia publicitaria para que se de una sensibilización completa empleando para ellos las TIC.

OCTAVA: Debe desarrollarse un proyecto de ley para que sea promulgada la ley de Coaching.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Whitmore John. Entrenando para el desempeño empresarial. Editorial Paidós Ibérica S.A. 2006
- Perry Zeus, Suzanne Skiffington, *Guía completa de coaching en el trabajo. E*ditorial: McGraw-Hill. 2006
- Ian Flemong y Allan J.D. Taylor. COACHING" Ed: Griker Orgemer 2007
- Andrew F. Simula – Jhon F. Mc Kenna. Administración de Recursos Humanos, Conceptos Prácticos. McGraw-Hill. 2006.
- Andrade E. Simón, Diccionario de Economía y Fianzas.
- Diccionario Contemporáneo Empresarial, Mario Apaza Meza (Tomo III).
- Escuela de Post-grado UCSM, Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos; Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, Dra. Grimalda Diaz de Borda
- Economía Familiar OCEAN SRL, Econ. Rodrigo Manrique Tejada 2008
- Gestión de Empresas II. Tecsup N° 02
- Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02
- Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02
- Revistas Caballero Bustamante

Hemerografía

Diario el Peruano

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ANEXOS

Anexo 1

Legislación Peruana

EMPLEO

DECRETO LEGISLATIVO Nº 728[28]

CAPITULO I - PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1.- La Política Nacional de Empleo constituye el conjunto de instrumentos normativos orientados a promover, en armonía con los artículos 42, 48, y 130, de la Constitución Política del Estado, un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a todos los peruanos el acceso a una ocupación útil que los proteja contra el desempleo y el subempleo, en cualquiera de sus manifestaciones.

Artículo 3.- El Estado estimula y promueve la innovación tecnológica de conformidad con el artículo 137 de la Constitución Política, como la condición necesaria para el desarrollo económico. La introducción de tecnología que eleve los niveles de productividad del trabajo, constituye un derecho y un deber social a cargo de todos los empresarios establecidos en el país.

El impacto de los cambios tecnológicos en las relaciones laborales podrá ser materia de negociación colectiva entre empresarios y trabajadores, dentro del marco de convenios de productividad, que podrán establecer normas relativas a:

a) Sistemas de formación laboral que tiendan hacia una calificación polifuncional de los trabajadores en la empresa;

b) Medidas orientadas a promover la movilidad funcional y geográfica de los trabajadores;

[28] http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/DecretosLegislativos/00728.pdf

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

c) Sistemas de fijación de los niveles salariales de los trabajadores en función de sus niveles de productividad;

d) Mecanismos alternativos de implementación de las modalidades de contratación laboral previstas en la presente Ley; y

e) Programas de reconversión productiva y medidas orientadas a facilitar la readaptación profesional de los trabajadores cesantes.

Las empresas que celebren contratos de productividad con sus trabajadores podrán solicitar al Ministerio de Trabajo y Promoción Social el apoyo técnico que requieran para la implementación de cualquiera de los programas de promoción del empleo establecidos en virtud de la presente Ley.

Artículo 6.- Para la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, programas y mecanismos contemplados en la presente Ley, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social tendrá á su cargo la elaboración de estadísticas, encuestas e investigaciones que coadyuven a un mejor conocimiento de la problemática nacional sobre el empleo, las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, así como el funcionamiento de los diferentes mercados de trabajo en el país.

TITULO I - DE LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO
CAPITULO I - DE LA FORMACION LABORAL JUVENIL

Artículo 8.- La Formación Laboral Juvenil, tiene por objeto proporcionar conocimientos teóricos y prácticos en el trabajo a jóvenes entre los 16 y 21 años de edad, a fin de incorporarlos a la actividad económica, en una ocupación específica.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 9.- Las empresas o entidades cuyos trabajadores se encuentren sujetos al régimen laboral de la actividad privada podrán otorgar formación laboral juvenil mediante la celebración de convenios con los jóvenes a que se refiere el artículo anterior.

Artículo 10.- El Convenio de Formación Laboral Juvenil se celebrará por escrito y contendrá los siguientes datos:

a) Nombre o razón social de la persona natural o jurídica que patrocine la formación laboral.
b) Nombre, edad y datos personales del joven que se acoge a la formación y de su representante legal en el caso de los menores.
c) Ocupación materia de la formación específica.
d) La subvención económica mensual no menor a la Remuneración Mínima Vital cuando se cumpla el horario habitual establecido en la empresa. En caso de ser inferior, el pago será proporcional.
e) Causales de modificación, suspensión y terminación del convenio.

TITULO II – DEL CONTRATO DE TRABAJO
CAPITULO I - NORMAS GENERALES

Artículo 37.- En toda prestación de servicios remunerados y subordinados se presume, salvo prueba en contrario, la existencia de un contrato de trabajo por tiempo indeterminado. Por excepción, puede celebrarse por escrito contratos para obra o servicio determinados o sometidos a condición o sujetos a plazo en los casos y con los requisitos que la presente Ley establece. También puede celebrarse por escrito contratos a tiempo parcial, sin limitación alguna.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPITULO V - DE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR

Artículo 71.- En los casos de nulidad de despido del artículo 65 el trabajador podrá demandar que se declare dicha nulidad y se proceda a su reposición en el empleo. En estos casos si el despido es declarado nulo el trabajador será repuesto en su empleo.

Artículo 72.- Si el despido es injustificado, el trabajador podrá demandar alternativamente su reposición en el trabajo o el pago de la indemnización a que se refiere el artículo 76. Si demanda la reposición puede en cualquier estado de la causa variarla a una de indemnización. Del mismo modo, el juez podrá ordenar en la sentencia el pago de la indemnización en vez de la reposición cuando éste resultare inconveniente dadas las circunstancias.
En el segundo caso, si la demanda es exclusivamente de indemnización, el trabajador deberá demandar simultáneamente el pago de cualquier otro derecho o beneficio social pendiente.
La sentencia judicial ejecutoriada extingue el contrato cuando determina que el despido no da lugar a reposición sino al pago de indemnización.

Artículo 73.- El trabajador que se considere hostilizado por cualquiera de las causales a que se refiere el artículo 66 de la presente ley, podrá optar excluyentemente por:

TITULO III
DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO SUJETOS A MODALIDAD
CAPITULO I - DEL AMBITO DE APLICACION

Artículo 96.- Los contratos de trabajo sujetos a modalidad podrán celebrarse cuando así lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar, excepto los contratos de trabajo intermitente o de temporada que por su naturaleza puedan ser permanentes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 97.- Son contratos de naturaleza temporal:

a) El contrato por inicio o lanzamiento de una nueva actividad.
b) El contrato por necesidades del mercado.
c) El contrato por reconversión empresarial.

Artículo 98.- Son contratos de naturaleza accidental:

a) El contrato ocasional.
b) El contrato de suplencia.
c) El contrato de emergencia.

Artículo 99.- Son contratos de obra o servicio:

a) El contrato específico.
b) El contrato intermitente.
c) El contrato de temporada.

CAPITULO VIII – DERECHOS Y BENEFICIOS

Artículo 122.- Los trabajadores contratados conforme al presente Título tienen derecho a. percibir los mismos beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores vinculados a un contrato de duración indeterminado, del respectivo centro de trabajo y a la estabilidad laboral durante el tiempo que dure el contrato, una vez superado el periodo de prueba.

TITULO IV
CAPACITACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Artículo 127.- El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 128.- El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias.

Artículo 129.- Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

a) Incrementar la productividad;
b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
d) Prepara r al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
e) Prevenir riesgos de trabajo.

TITULO V
PROMOCION DEL EMPLEO
CAPITULO I – PROGRAMAS ESPECIALES DE EMPLEO

Artículo 130.- El Ministerio de Trabajo y Promoción Social deberá implementar periódicamente programas específicos destinados a fomentar el empleo de categorías laborales que tengan dificultades para acceder al mercado de trabajo. Dichos programas deberán atender en su diseño y ejecución a las características de los segmentos de fuerza laboral a los que van dirigidos, con la determinación específica de las acciones y medidas a aplicarse para cada caso. Los programas especiales de empleo en todos los casos tendrán duración determinada.

Artículo 131.- Las categorías laborales que podrán beneficiarse principalmente de los programas especiales de empleo serán las siguientes:

a) Mujeres con responsabilidades familiares sin límite de edad;

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Trabajadores mayores de cuarenta y cinco (45) años de edad en situación de desempleo abierto, cesados por causa de programas de reconversión productiva o mediante convenios de productividad; y,
c) Trabajadores con limitaciones físicas, intelectuales o sensoriales.

Artículo 132.- Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social por Decreto Supremo podrá habilitar otros programas especiales de fomento del empleo en atención a criterios objetivos adicionales. Las zonas declaradas en estado de emergencia, en todo caso, recibirán un tratamiento preferencial.

Artículo 133.- Los programas especiales de fomento del empleo tendrán que contemplar principalmente las siguientes medidas:

a) Capacitación laboral y reconversión profesional hacia ocupaciones de mayor productividad y dinamismo en la actividad económica;
b) Orientación y formación profesional;
c) Incentivos y ayudas para la movilidad geográfica y ocupacional; y,
d) Asistencia crediticia, financiera y de asesoría empresarial para la constitución y funcionamiento de pequeñas empresas o microempresas y otras modalidades asociativas a instancia de los trabajadores en base al empleo autónomo.

CAPITULO III
DE LA PROMOCION DEL EMPLEO AUTONOMO

Artículo 146.- El Estado promueve la consecución de un empleo pleno, productivo y libremente elegido, a través de la promoción de formas asociativas decididas por los propios trabajadores que deseen constituir sus propias empresas, como un mecanismo eficaz para la generación de nuevos puestos de trabajo; y como el sustento del régimen de economía social de mercado que propugna la Constitución Política del Perú en su artículo 115.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 147.- Las empresas y sus trabajadores dentro del marco del procedimiento de negociación colectiva o a través de la negociación individual con sus respectivos trabajadores, podrán establecer programas de incentivos o ayudas que fomenten la constitución de nuevas empresas por parte de los trabajadores que en forma voluntaria optaran por retirarse de la empresa.

Artículo 148.- El Poder Ejecutivo, dentro del marco del proceso de privatización de las empresas públicas sujetas al régimen laboral común de la actividad privada podrá optar por transferirlas en propiedad a sus propios trabajadores en los términos que establece la legislación respectiva.

Artículo 149.- Los trabajadores a que se refiere este Título podrán optar por las siguientes modalidades empresariales de fomento al empleo autónomo:

a) Constitución de pequeñas empresas y microempresas en conformidad con las disposiciones de la Ley de la materia;
b) Programas de accionariado difundido regulados por la respectiva Ley de Privatización;
c) Cooperativas de Trabajadores; y, CONCORDANCIA: D.S. Nº 009-92-TR
d) Cualquier otra modalidad empresarial o societaria contemplada en la Ley General de Sociedades y en la legislación mercantil vigente.

Artículo 150.- Los trabajadores a que se refiere este Título podrán optar por constituir Cooperativas de Trabajadores de conformidad con las normas establecidas en la Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 85 y sus normas reglamentarias, ampliatorias y complementarias.

Artículo 151.- Las Cooperativas de Trabajadores, debidamente constituidas e inscritas en los Registros Públicos podrán prestar sus servicios a otras empresas denominadas usuarias, dentro del límite señalado en el artículo 177.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 152.- Las Cooperativas de Trabajadores cuando presten sus servicios a la empresa usuaria sólo lo hará con sus socios trabajadores, contado con supervisión propia de los mismos y proporcionando, cuando sea el caso, los bienes y/o equipos que, resulten necesarios para el desarrollo del objeto del contrato.

Artículo 153.- El plazo máximo de los contratos entre la Cooperativa de Trabajadores con la empresa usuaria será de tres (3) años, pudiendo ser renovado de común acuerdo.

Artículo 154.- A partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, también podrán constituirse cooperativas de trabajadores suministradoras de servicios complementarios a los procesos de producción que se lleven a cabo en empresas usuarias, tales como provisión de insumos o de materias primas o para tareas de carácter especializado como labores de control de calidad o labores de acabado final, constituidas por trabajadores cesantes de la empresa que cuenten con un alto grado de calificación laboral, bajo la modalidad de empleo autónomo.

CAPITULO V
MEDIDAS PARA LA GENERACION MASIVA DEL EMPLEO

Artículo 165.- El Poder Ejecutivo de conformidad con el Decreto Legislativo 657 implementará programas temporales de generación masiva de empleo para los sectores urbano-marginales y rurales destinados a los segmentos de la población que se encuentren en situación de extrema pobreza.

Artículo 166.- En cada ejercicio presupuestario anual, el FONCODES destinará los recursos correspondientes para el financiamiento de programas masivos de empleo e ingresos, que se distribuirán en la siguiente proporción:

a) Sesenta por ciento (60%) para las zonas rurales; y,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Cuarenta por ciento (40%) para las zonas urbano-marginales.

En la asignación de estos recursos las zonas declaradas en estado de emergencia recibirán un trato preferente.

Artículo 167.- Los programas masivos de empleo e ingresos financiados con recursos provenientes del FONCODES deberán sujetarse a los siguientes requisitos:

a) Deberán ser intensivos en uso de mano de obra;
b) Deberán ser rentables y de corto periodo de maduración;
c) Deberán emplear preferentemente recursos humanos y materiales provenientes de la zona en que se ejecute el proyecto;
d) Deberán generar una tasa apreciable de retorno en recursos en favor de las poblaciones afectadas; y,

Artículo 168.- Los programas que se ejecuten en las áreas rurales con apoyo financiero del FONCODES estarán orientados fundamentalmente a promover el desarrollo de las actividades agropecuarias y el mejoramiento de los niveles de vida y condiciones de trabajo de los segmentos de la población en situación de extrema pobreza, a través de proyectos que generen empleo o ingresos, y que tengan efectos multiplicadores en el contexto de la economía rurales, tales como:

a) Obras relacionadas con el mejoramiento de la producción y la productividad del agro; ampliación de la frontera agrícola, reconstrucción de andenes, desalinización y drenaje de suelos, construcción y mejoramiento de canales de regadío, así como de pequeñas represas y abrevaderos; tareas de forestación y reforestación;
b) Obras de apoyo a la comercialización y a la provisión de bienes y servicios: construcción de almacenes y silos, canales, frigoríficos y mercados para productos alimenticios;
c) Obras relacionadas con la infraestructura vial: construcción y mejoramiento de caminos, trochas, puentes y carreteras, en especial las vías de acceso a as zonas productoras; y,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

d) Obras para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población: Instalación de servicios de agua potable y desagüe, construcción, equipamiento y mejoramiento de postas médicas, centros educativos, deportivos y centros comerciales y de acopio.

Artículo 169.- Los programas masivos de empleo e ingresos para las zonas urbano-marginales financiados con apoyo del FONCODES básicamente se orientarán hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en situación de pobreza extrema, tales como: Instalación de servicios de agua potable, desagüe y redes secundarias, de alumbrado público, de construcción y mejoramiento de la infraestructura vial, de postas médicas, centros asistenciales y de salud, centros educativos y comunales, y de comedores y cocinas populares.

Artículo 170.- Para tales efectos, el FONCODES en coordinación directa con los pobladores de las zonas rurales y urbano-marginales definirán el contenido y los alcances de los proyectos que hayan de ejecutarse de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la población afectada, conjuntamente con un calendario de ejecución de las obras a realizarse y con la participación activa de los trabajadores comunales organizados en "núcleos ejecutores'.
El FONCODES se encargará de la supervisión de los proyectos y de la ejecución de las obras, y se encargará de proveer a los "núcleos ejecutores" del apoyo técnico y material necesario para el cumplimiento de los calendarios de ejecución acordados.

Artículo 171.- El FONCODES de conformidad con los lineamientos establecidos en la presente Ley, deberá contemplar dos tipos de programas temporales de generación masiva de empleo:

a) Programas de Empleo para Jefes de Familia (PEJEF); y,
b) Programas de Generación Masiva de Empleo (PEGEM).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 172.- Los Programas de Empleo para Jefes de Familia (PEJEF), estarán orientados a generar ocupación o ingresos, en favor de trabajadores que se encuentren en situación de desempleo abierto; sean estos trabajadores calificados o no calificados. Los requisitos para ingresar a laborar en los programas del PEJEF serán establecidos en el Estatuto del FONCODES.

Artículo 173.- Los programas de Generación Masiva de Empleo (PEGEM), tendrán por objeto la ejecución de proyectos de inversión pública a través de empresa privadas de construcción civil, que podrán presentar al FONCODES proyectos de obras públicas en las zonas rurales o marginales, y que serán adjudicados en forma directa, previa evaluación técnica por parte del FONCODES.

Artículo 174.- El régimen laboral aplicable a los trabajadores comprendidos en los Programas de Empleo para Jefes de Familia (PEJEF) y de Generación Masiva de Empleo (PEGEM), se sujetará a las normas establecidas en el Título III de la presente Ley.

LEY ORGÁNICA DE LIBERTAD SINDICAL [29]

TÍTULO I
De la Libertad Sindical

Artículo 1º.- 1. Todos los trabajadores tienen derecho a sindicarse libremente para la promoción y defensa de sus intereses económicos y sociales.
2. A los efectos de esta Ley, se consideran trabajadores tanto aquellos que sean sujetos de una relación laboral como aquellos que lo sean de una relación de carácter administrativo o estatutario al servicio de las Administraciones Públicas.
3. Quedan exceptuados del ejercicio de este derecho los miembros de las Fuerzas Armadas y de los Institutos Armados de carácter militar.

[29] http://hl35.dinaserver.com/hosting/fuso.es/uso/media/Lols.pdf

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 127.1 de la Constitución, los Jueces, Magistrados y Fiscales no podrán pertenecer a sindicato alguno mientras se hallen en activo.

5. El ejercicio del derecho de sindicación de los miembros de Cuerpos y Fuerzas de Seguridad que no tengan carácter militar, se regirá por su normativa específica, dado el carácter armado y la organización jerarquizada de estos Institutos.

Artículo 2º.- 1. La libertad sindical comprende:

a) El derecho a fundar sindicatos sin autorización previa, así como el derecho a suspenderlos o a extinguirlos, por procedimientos democráticos.

b) El derecho del trabajador a afiliarse al sindicato de su elección con la sola condición de observar los estatutos del mismo o a separarse del que estuviere afiliado, no pudiendo nadie ser obligado a afiliarse a un sindicato.

c) El derecho de los afiliados a elegir libremente a sus representantes dentro de cada sindicato.

d) El derecho a la actividad sindical.

2. Las organizaciones sindicales en el ejercicio de la libertad sindical, tienen derecho a:

a) Redactar sus estatutos y reglamento, organizar su administración interna y sus actividades y formular su programa de acción.

b) Constituir federaciones, confederaciones y organizaciones internacionales, así como afiliarse a ellas y retirarse de las mismas.

c) No ser suspendidas ni disueltas sino mediante resolución firme de la Autoridad judicial, fundada en incumplimiento grave de las Leyes.

d) El ejercicio de la actividad sindical en la empresa o fuera de ella, que comprenderá, en todo caso, el derecho a la negociación colectiva, al ejercicio del derecho de huelga, al planteamiento de conflictos individuales y colectivos y a la presentación de candidaturas para la elección de comités de empresa y delegados de personal, y de los correspondientes órganos de las Administraciones Públicas, en los términos previstos en las normas correspondientes.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Artículo 3º.- 1. No obstante lo dispuesto en el artículo 1º.2, los trabajadores por cuenta propia que no tengan trabajadores a su servicio, los trabajadores en paro y los que hayan cesado en su actividad laboral, como consecuencia de su incapacidad o jubilación podrán afiliarse a las organizaciones sindicales constituidas con arreglo a lo expuesto en la presente Ley, pero no fundar sindicatos que tengan precisamente por objeto la tutela de sus intereses singulares, sin perjuicio de su capacidad para constituir asociaciones al amparo de la legislación específica.

2. Quienes ostenten cargos directivos o de representación en el sindicato en que estén afiliados, no podrán desempeñar, simultáneamente, en las Administraciones Públicas cargos de libre designación de categoría de Director General o asimilados, así como cualquier otro de rango superior.

EDUCACIÓN

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN[30]

TÍTULO I

FUNDAMENTOS Y DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- Objeto y ámbito de aplicación

La presente ley tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

[30] (Publicado en www.elcomercioperu.com.pe el 30/07/03)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 2º.- Concepto de la educación

La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad

Artículo 3°.- La educación como derecho

La educación es un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. El Estado garantiza el ejercicio del derecho a una educación integral y de calidad para todos y la universalización de la educación básica. La sociedad tiene la responsabilidad de contribuir a la educación y el derecho a participar en su desarrollo.

Artículo 4°.- Gratuidad de la educación

La educación es un servicio público; cuando lo provee el Estado es gratuita en todos sus niveles y modalidades, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política y en la presente ley. En la educación inicial y primaria se complementa obligatoriamente con programas de alimentación, salud y entrega de materiales educativos.

Artículo 5º.- Libertad de enseñanza

La libertad de enseñanza es reconocida y garantizada por el Estado. Los padres de familia, o quienes hagan sus veces, tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho a participar en el proceso educativo y a elegir las instituciones en que éstos se educan, de acuerdo con sus convicciones y creencias. Toda persona natural o jurídica tiene derecho a constituir y conducir centros y programas educativos. El Estado reconoce, ayuda, supervisa y regula la educación privada con respeto a los principios constitucionales y a la presente Ley. La iniciativa privada contribuye a la ampliación de la cobertura, a la innovación, a la calidad y al financiamiento de los servicios educativos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 6º.- Formación ética y cívica

La formación ética y cívica es obligatoria en todo proceso educativo; prepara a los educandos para cumplir sus obligaciones personales, familiares y patrióticas y para ejercer sus deberes y derechos ciudadanos. La enseñanza de la Constitución Política y de los derechos humanos es obligatoria en todas las instituciones del sistema educativo peruano, sean civiles, policiales o militares. Se imparte en castellano y en los demás idiomas oficiales.

Artículo 7º.- Proyecto Educativo Nacional

El Proyecto Educativo Nacional es el conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación. Se construye y desarrolla en el actuar conjunto del Estado y de la sociedad, a través del diálogo nacional, del consenso y de la concertación política, a efectos de garantizar su vigencia. Su formulación responde a la diversidad del país.

Artículo 8º. Principios de la educación

La educación peruana tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo. Se sustenta en los siguientes principios:

a) La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

b) La equidad, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.

c) La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

d) La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

e) La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del estado de derecho.

f) La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

g) La conciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.

h) La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

Artículo 9º.- Fines de la educación peruana

Son fines de la educación peruana:

a) Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.

b) Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

TÍTULO II

UNIVERSALIZACIÓN, CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 10º.- Criterios para la universalización, la calidad y la equidad

Para lograr la universalización, calidad y equidad en la educación, se adopta un enfoque intercultural y se realiza una acción descentralizada, intersectorial, preventiva, compensatoria y de recuperación que contribuya a igualar las oportunidades de desarrollo integral de los estudiantes y a lograr satisfactorios resultados en su aprendizaje.

Artículo 11°.- Articulación intersectorial

La articulación intersectorial en el Estado y la de éste con el sector privado, se da en todos los ámbitos de la gestión descentralizada del sistema educativo con activa participación de la comunidad educativa. Con tal propósito, las autoridades correspondientes movilizan sus recursos y favorecen la autonomía, la innovación, el funcionamiento democrático y el fortalecimiento de las instituciones educativas. Pueden celebrar convenios para desarrollar las acciones enumeradas en el presente Título. La atención a los estudiantes, especialmente la que se brinda a los de la Educación Básica, se realiza con enfoque y acción intersectoriales del Estado y de éste con la sociedad.

CAPÍTULO II

LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Artículo 12°.- Universalización de la educación básica

Para asegurar la universalización de la educación básica en todo el país como sustento del desarrollo humano, la educación es obligatoria para los estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria. El Estado provee los servicios públicos necesarios para lograr este objetivo y garantiza que el tiempo educativo se equipare a los estándares internacionales.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Corresponde a los padres, o a quienes hagan sus veces, asegurar la matrícula oportuna de los estudiantes y su permanencia en los centros y programas educativos.

CAPÍTULO III
LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Artículo 13°.- Calidad de la educación

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.

b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.

c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión e materiales educativos.

d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

g) Investigación e innovación educativas.

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 14°.- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

El Estado garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa que abarca todo el territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país.

El Sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia.

Artículo 15.- Organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

Los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa son:

· En la Educación Básica, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.

· En la Educación Superior, un organismo que será creado y normado por ley específica.

Artículo 16°.- Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

En el ámbito de sus competencias, los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación:

a) Promueven una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.

b) Evalúan, en los ámbitos nacional y regional, la calidad del aprendizaje y de los procesos pedagógicos y de gestión.

c) Acreditan, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.

d) Certifican y recertifican las competencias profesionales.

e) Difunden los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación.

f) Desarrollan programas orientados a formar profesionales especializados en evaluar logros y procesos educativos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

g) Compatibilizan los certificados, grados, diplomas y títulos educativos nacionales y establecen su correspondencia con similares certificaciones expedidas en el extranjero.

h) Elaboran, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

LA EQUIDAD EN LA EDUCACIÓN

Artículo 17°.- Equidad en la educación

Para compensar las desigualdades derivadas de factores económicos, geográficos, sociales o de cualquier otra índole que afectan la igualdad de oportunidades en el ejercicio del derecho a la educación, el Estado toma medidas que favorecen a segmentos sociales que están en situación de abandono o de riesgo para atenderlos preferentemente.

Artículo18°.- Medidas de equidad

Con el fin de garantizar la equidad en la educación, las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias:

a) Ejecutan políticas compensatorias de acción positiva para compensar las desigualdades de aquellos sectores de la población que lo necesiten.

b) Elaboran y ejecutar proyectos educativos que incluyan objetivos, estrategias, acciones y recursos tendientes a revertir situaciones de desigualdad y/o inequidad por motivo de origen, etnias, género, idioma, religión, opinión, condición económica, edad o de cualquier otra índole.

c) Priorizan la asignación de recursos por alumno, en las zonas de mayor exclusión, lo cual comprende la atención de infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos tecnológicos.

d) Aseguran mecanismos que permitan la matrícula oportuna, la permanencia y la reincorporación de los estudiantes al sistema educativo y establecen medidas especiales para retener a los que se encuentran en riesgo de exclusión del servicio.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

e) Implementan, en el marco de una educación inclusiva, programas de educación para personas con problemas de aprendizaje o necesidades educativas especiales en todos los niveles y modalidades del sistema.

f) Promueven programas educativos especializados para los estudiantes con mayor talento a fin de lograr el desarrollo de sus potencialidades.

g) Adecuan la prestación de servicios educativos a las necesidades de las poblaciones, con especial énfasis en el apoyo a los menores que trabajan.

h) Establecen un sistema de becas y ayudas para garantizar el acceso o la continuidad de los estudios de aquellos que destaquen en su rendimiento académico y no cuenten con recursos económicos para cubrir los costos de su educación.

i) Movilizan sus recursos para asegurar que se implementen programas de alfabetización para quienes lo requieran.

j) Desarrollan programas de bienestar y apoyo técnico con el fin de fomentar la permanencia de los maestros que prestan servicios en las zonas rurales, en las de menor desarrollo relativo y en aquellas socialmente vulnerables. Tales programas incluyen, donde sea pertinente, incentivos salariales, de vivienda y otros.

Artículo 19°.- Educación de los pueblos indígenas

De conformidad con lo establecido en los tratados internacionales sobre la materia, la Constitución Política y la presente ley, el Estado reconoce y garantiza el derecho de los pueblos indígenas a una educación en condiciones de igualdad con el resto de la comunidad nacional. Para ello establece programas especiales que garanticen igualdad de oportunidades y equidad de género en el ámbito rural y donde sea pertinente.

Artículo 20°.- Educación Bilingüe Intercultural

La Educación Bilingüe intercultural se ofrece en todo el sistema educativo:

a) Promueve la valoración y enriquecimiento de la propia cultura, el respeto a la diversidad cultural, el diálogo intercultural y la toma de conciencia de los derechos de los pueblos indígenas, y de otras comunidades nacionales y extranjeras. Incorpora la historia de los

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

pueblos, sus conocimientos y tecnologías, sistemas de valores y aspiraciones sociales y económicas.

b) Garantiza el aprendizaje en la lengua materna de los educandos y del castellano como segunda lengua, así como el posterior aprendizaje de lenguas extranjeras.

c) Determina la obligación de los docentes de dominar tanto la lengua originaria de la zona donde laboran como el castellano.

d) Asegura la participación de los miembros de los pueblos indígenas en la formulación y ejecución de programas de educación para formar equipos capaces de asumir progresivamente la gestión de dichos programas.

e) Preserva las lenguas de los pueblos indígenas y promueve su desarrollo y práctica.

CAPÍTULO V

EL ROL DEL ESTADO

Artículo 21°.- Función del Estado

El Estado promueve la universalización, calidad y equidad de la educación. Sus funciones son:

a) Ejercer un rol normativo, promotor, compensador, concertador, articulador, garante, planificador, regulador y

financiador de la educación nacional.

b) Proveer y administrar servicios educativos públicos gratuitos y de calidad para garantizar el acceso universal a la

Educación Básica y una oferta educativa equitativa en todo el sistema.

c) Promover el desarrollo científico y tecnológico en las instituciones educativas de todo el país y la incorporación de nuevas tecnologías en el proceso educativo.

d) Reconocer e incentivar la innovación e investigación que realizan las instituciones públicas y privadas.

e) Garantizar iguales oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo que favorezcan el aprendizaje oportuno, efectivo y pertinente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

f) Orientar y articular los aprendizajes generados dentro y fuera de las instituciones educativas, incluyendo la recreación, la educación física, el deporte y la prevención de situaciones de riesgo de los estudiantes.

g) Valorar el aporte de las instituciones privadas que brindan servicios educativos de calidad.

h) Ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de la calidad y equidad en la educación.

i) Informar y rendir cuentas, ante los usuarios y la población, respecto a la situación y el cumplimiento de los objetivos y metas de la educación.

j) Supervisar y evaluar las acciones de educación, cultura y recreación, a nivel nacional, regional y local.

CAPÍTULO VI

EL ROL DE LA SOCIEDAD

Artículo 22°.- Función de la sociedad

La sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir a la calidad y equidad de la educación. Ejerce plenamente este derecho y se convierte en sociedad educadora al desarrollar la cultura y los valores democráticos.

A la sociedad, le corresponde:

a) Participar en la definición y desarrollo de políticas educativas en el ámbito nacional, regional y local.

b) Colaborar en la prestación del servicio educativo y en el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan al logro de los fines de la educación peruana.

c) Promover la creación de un entorno social favorable al aprendizaje y cuidado de sus miembros, desarrollando una cultura de responsabilidad y vigilancia ciudadana que garantice la calidad educativa y la ética pública.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 23°.- Medios de comunicación

Los medios de comunicación social deben contribuir a la formación ética, cívica, cultural y democrática de la población mediante la difusión de contenidos que respeten a la persona humana y su dignidad. Para tal fin, en sus códigos de ética toman en cuenta los principios y fines de la educación peruana.

Los medios de comunicación social de propiedad del Estado están al servicio de la educación, la cultura, la ciencia y la tecnología.

Las entidades del Estado auspician programas o espacios en cualquier medio de comunicación, siempre que contribuyan a elevar el nivel educativo, cultural, artístico y científico de las personas.

Artículo 24°.- Empresas

Las empresas, como parte de la sociedad, contribuyen al desarrollo de la educación nacional. Les corresponde:

a) Participar en el diseño de políticas educativas, contribuyendo a identificar las demandas del mercado laboral y la relación de la educación con el desarrollo económico productivo del país, y promover su cumplimiento.

b) Promover alianzas estratégicas con instituciones educativas para el fomento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación profesional de los trabajadores y estudiantes del sistema educativo, que permitan acceder a empleos de mejor calidad.

c) Participar en el desarrollo de servicios y programas educativos y culturales, prioritariamente en el ámbito territorial de su asentamiento en armonía con su entorno social y natural.

d) Brindar facilidades a su personal para realizar o completar su educación y mejorar su entrenamiento laboral dentro del local de trabajo o en instituciones educativas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

TÍTULO III

LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 25º.- Características del Sistema Educativo

El Sistema Educativo Peruano es integrador y flexible porque abarca y articula todos sus elementos y permite a los usuarios organizar su trayectoria educativa. Se adecua a las necesidades y exigencias de la diversidad del país.

La estructura del Sistema Educativo responde a los principios y fines de la educación. Se organiza en etapas, niveles, modalidades, ciclos y programas.

Artículo 26º.- Articulación y coordinación del Sistema Educativo

El Sistema Educativo articula sus componentes para que toda persona tenga oportunidad de alcanzar un mayor nivel de aprendizaje. Mantiene relaciones funcionales con entidades del Estado, de la sociedad, de la empresa y de los medios de comunicación, a fin de asegurar que el aprendizaje sea pertinente e integral y para potenciar el servicio educativo. Son medios que aseguran la trayectoria de los estudiantes:

a) La certificación, la convalidación, la subsanación, las pruebas de ubicación y cualquier otro tipo de evaluación del aprendizaje realizado dentro o fuera de las instituciones del Sistema Educativo.

b) Las complementariedades que amplíen las especialidades profesionales de las personas.

Los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa establecidos en el artículo 15°, definen los lineamientos para que cada Institución Educativa pueda hacer uso de estos medios.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 27°.- La Educación a Distancia

La Educación a Distancia es una modalidad del Sistema Educativo caracterizada por la interacción simultánea o diferida entre los actores del proceso educativo, facilitada por medios tecnológicos que propician el aprendizaje autónomo. Es aplicable a todas las etapas del Sistema Educativo, de acuerdo con la normatividad en la materia.

Esta modalidad tiene como objetivo complementar, reforzar o reemplazar la educación presencial atendiendo las necesidades y requerimientos de las personas. Contribuye a ampliar la cobertura y las oportunidades de aprendizaje.

Artículo 28°.- Las Etapas, Niveles, Modalidades, Ciclos y Programas

El Sistema Educativo se organiza en:

a) Etapas: son períodos progresivos en que se divide el Sistema Educativo; se estructuran y desarrollan en función de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

b) Niveles: son períodos graduales del proceso educativo articulados dentro de las etapas educativas.

c) Modalidad: son alternativas de atención educativa que se organizan en función de las características específicas de las personas a quienes se destina este servicio.

d) Ciclos: son procesos educativos que se desarrollan en función de logros de aprendizaje.

e) Programas: son conjuntos de acciones educativas cuya finalidad es atender las demandas y responder a las expectativas de las personas.

Artículo 29º.- Etapas del Sistema Educativo

El Sistema Educativo comprende las siguientes etapas:

a) Educación Básica

La Educación Básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Con un carácter inclusivo atiende las demandas de personas con necesidades educativas especiales o con dificultades de aprendizaje.

b) Educación Superior La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país.

Artículo 30°.- Evaluación del alumno.

La evaluación es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los procesos y resultados del aprendizaje.

Es formativa e integral porque se orienta a mejorar esos procesos y se ajusta a las características y necesidades de los estudiantes. En los casos en que se requiera funcionarán programas de recuperación, ampliación y nivelación pedagógica.

CAPÍTULO II
LA EDUCACIÓN BÁSICA

Artículo 31º.- Objetivos

Son objetivos de la Educación Básica:

a) Formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que le permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país.

b) Desarrollar capacidades, valores y actitudes que permitan al educando aprender a lo largo de toda su vida.

c) Desarrollar aprendizajes en los campos de las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte, la educación física y los deportes, así como aquellos que permitan al educando un buen uso y usufructo de las nuevas tecnologías.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 32º.- Organización

La Educación Básica es obligatoria. Cuando la imparte el Estado, es gratuita. Satisface las necesidades básicas de aprendizaje de niños, jóvenes y adultos, considerando las características individuales y socioculturales de los educandos.

Se organiza en:

a) Educación Básica Regular

b) Educación Básica Alternativa

c) Educación Básica Especial

Artículo 33º. Currículo de la Educación Básica

El currículo de la Educación Básica es abierto, flexible, integrador y diversificado. Se sustenta en los principios y fines de la educación peruana.

El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican a fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución Educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial.

Las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa desarrollan metodologías, sistemas de evaluación, formas de gestión, organización escolar y horarios diferenciados, según las características del medio y de la población atendida, siguiendo las normas básicas emanadas del Ministerio de Educación.

Artículo 34°.- Características del currículo

El currículo es valorativo en tanto responde al desarrollo armonioso e integral del estudiante y a crear actitudes positivas de convivencia social, democratización de la sociedad y ejercicio responsable de la ciudadanía.

El currículo es significativo en tanto toma en cuenta las experiencias y conocimientos previos y las necesidades de los estudiantes.

El proceso de formulación del currículo es participativo y se construye por la comunidad educativa y otros actores de la sociedad; por tanto, está abierto a enriquecerse permanentemente y respeta la pluralidad metodológica.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 35°.- Culminación de la Educación Básica

La culminación satisfactoria de la Educación Básica, en cualquiera de sus modalidades y programas, da derecho al diploma de egresado con mención en un área técnica que habilite al egresado para insertarse en el mercado laboral y lo faculte para acceder a una institución de nivel superior.

Artículo 36º.- Educación Básica Regular

La Educación Básica Regular es la modalidad que abarca los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan, oportunamente, por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento. La Educación Básica Regular comprende:

a) Nivel de Educación Inicial

La Educación Inicial constituye el primer nivel de la Educación Básica Regular, atiende a niños de 0 a 2 años en forma no escolarizada y de 3 a 5 años en forma escolarizada. El Estado asume, cuando lo requieran, también sus necesidades de salud y nutrición a través de una acción intersectorial. Se articula con el nivel de Educación Primaria asegurando coherencia pedagógica y curricular, pero conserva su especificidad y autonomía administrativa y de gestión.

Con participación de la familia y de la comunidad, la Educación Inicial cumple la finalidad de promover prácticas de crianza que contribuyan al desarrollo integral de los niños, tomando en cuenta su crecimiento socio-afectivo y cognitivo, la expresión oral y artística y la sicomotricidad y el respeto de sus derechos.

b) Nivel de Educación Primaria

La Educación Primaria constituye el segundo nivel de la Educación Básica Regular y dura seis años. Tiene como finalidad educar integralmente a niños. Promueve la comunicación en todas las áreas, el manejo operacional del conocimiento, el desarrollo personal, espiritual, físico, afectivo, social, vocacional y artístico, el pensamiento lógico, la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

creatividad, la adquisición de las habilidades necesarias para el despliegue de sus potencialidades, así como la comprensión de los hechos cercanos a su ambiente natural y social.

c) Nivel de Educación Secundaria

La Educación Secundaria constituye el tercer nivel de la Educación Básica Regular y dura cinco años. Ofrece a los estudiantes una formación científica, humanista y técnica. Afianza su identidad personal y social. Profundiza el aprendizaje hecho en el nivel de Educación Primaria. Está orientada al desarrollo de competencias que permitan al educando acceder a conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos en permanente cambio. Forma para la vida, el trabajo, la convivencia democrática, el ejercicio de la ciudadanía y para acceder a niveles superiores de estudio. Tiene en cuenta las características, necesidades y derechos de los púberes y adolescentes.

La capacitación para el trabajo es parte de la formación básica de todos los estudiantes. En los últimos años escolares se desarrolla en el propio centro educativo o, por convenio, en instituciones de formación técnico-productiva, en empresas y en otros espacios educativos que permitan desarrollar aprendizajes laborales polivalentes y específicos vinculados al desarrollo de cada localidad.

Artículo 37º. Educación Básica Alternativa

La Educación Básica Alternativa es una modalidad que tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a la de la Educación Básica Regular; enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales. Se organiza flexiblemente en función de las necesidades y demandas específicas de los estudiantes. El ingreso y el tránsito de un grado a otro se harán en función de las competencias que el estudiante haya desarrollado. La Alfabetización está comprendida en la Educación Básica Alternativa. La Educación Básica Alternativa responde a las necesidades de:

a) Jóvenes y adultos que no tuvieron acceso a la educación regular o no pudieron culminarla.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Niños y adolescentes que no se insertaron oportunamente en la Educación Básica Regular o que abandonaron el
Sistema Educativo y su edad les impide continuar los estudios regulares.
c) Estudiantes que necesitan compatibilizar el estudio y el trabajo.

Artículo 38º. Alfabetización

Los programas de alfabetización tienen como fin el autodesarrollo y el despliegue de capacidades de lectoescritura y de cálculo matemático en las personas que no accedieron oportunamente a la Educación Básica. Fortalecen su identidad y autoestima, los preparan para continuar su formación en los niveles siguientes del Sistema Educativo y para integrarse al mundo productivo en mejores condiciones. Se realizan en una perspectiva de promoción del desarrollo humano, del mejoramiento de la calidad de vida, y de equidad social y de género. Promueven la superación del analfabetismo funcional creando ambientes letrados.

La alfabetización se desarrolla, según los requerimientos de cada lugar, en todas las lenguas originarias del país. En los casos en que estas lenguas originarias sean predominantes, deberá enseñarse el castellano como segunda lengua. Es objetivo del Estado erradicar el analfabetismo; con este propósito, convoca a instituciones especializadas para desarrollar conjuntamente programas de alfabetización.

Artículo 39º.- Educación Básica Especial

La Educación Básica Especial tiene un enfoque inclusivo y atiende a personas con necesidades educativas especiales, con el fin de conseguir su integración en la vida comunitaria y su participación en la sociedad. Se dirige a:

a) Personas que tienen un tipo de discapacidad que dificulte un aprendizaje regular.
b) Niños y adolescentes superdotados o con talentos específicos.

En ambos casos se imparte con miras a su inclusión en aulas regulares, sin perjuicio de la atención complementaria y personalizada que requieran.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

El tránsito de un grado a otro estará en función de las competencias que hayan logrado y la edad cronológica, respetando el principio de integración educativa y social.

CAPÍTULO III
LA EDUCACIÓN TÉCNICO-PRODUCTIVA

Artículo 40°.- Definición y finalidad

La Educación Técnico-Productiva es una forma de educación orientada a la adquisición de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible y competitivo. Contribuye a un mejor desempeño de la persona que trabaja, a mejorar su nivel de empleabilidad y a su desarrollo personal. Está destinada a las personas que buscan una inserción o reinserción en el mercado laboral y a alumnos de Educación Básica.

Artículo 41º.- Objetivos

Son objetivos de la Educación Técnico-Productiva:

a) Desarrollar competencias laborales y capacidades emprendedoras para el trabajo dependiente o independiente.

b) Motivar y preparar a los estudiantes para aplicar lo aprendido en algún campo específico de la producción o los servicios, con visión empresarial.

c) Actualizar las competencias de trabajadores en actividad o desocupados, según las exigencias del mercado laboral.

d) Complementar el desarrollo de la educación para el trabajo que ofrece la Educación Básica.

Artículo 42º. Organización

La Educación Técnico-Productiva está organizada en ciclos determinados por las características y complejidades de los perfiles técnico-profesionales y por requerimientos académicos específicos. Los ciclos se organizan en módulos según competencias productivas con valor para el empleo, debidamente certificadas. No son sucesivos ni propedéuticos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Las particularidades de cada ciclo son las siguientes:

a) Ciclo Básico

El Ciclo Básico de la Educación Técnico-Productiva provee al estudiante de las competencias necesarias para ejecutar trabajos de menor complejidad que le permitan incorporarse al mercado laboral. Se accede a dicho ciclo sin el requisito de nivel educativo formal anterior.

b) Ciclo Medio

El Ciclo Medio de la Educación Técnico-Productiva provee al estudiante de las competencias necesarias para el ejercicio de una actividad ocupacional especializada. Para acceder a dicho ciclo se requieren competencias equivalentes al segundo nivel de la Educación Básica.

El Ministerio de Educación establece los requisitos, los contenidos y la extensión de cada ciclo.

La conclusión satisfactoria de un ciclo da derecho a obtener el correspondiente título de técnico con mención en la respectiva especialidad.

Con las convalidaciones y subsanaciones del caso, los estudiantes pueden continuar y concluir su formación en los niveles de la Educación Básica y consecuentemente estar en condiciones de acceder a la Educación Superior

Artículo 43º.- Políticas y estrategias

Para definir las políticas y estrategias de la Educación Técnico-Productiva, el Ministerio de Educación y las autoridades regionales y locales deben coordinar con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y otros ministerios e instituciones y buscar la participación de organismos representativos del sector empresarial y de los gremios, así como de las asociaciones civiles y comunales con interés en la calificación técnica de los ciudadanos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 44º.- Currículo y evaluación

Cada centro de Educación Técnico-Productiva elabora su proyecto institucional y define los currículos de las diferentes especialidades considerando los requerimientos laborales en su ámbito de acción; los cambios en el entorno; los ritmos de obsolescencia de la tecnología; el desarrollo del conocimiento y las características de los estudiantes. Asimismo guarda concordancia con las políticas y estrategias definidas en las instancias educativas respectivas. Los Centros de Educación Técnico-Productiva pueden proponer la inclusión de nuevas especialidades en sus proyectos institucionales.

El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa, al que se refiere el artículo 15°, es el encargado de operar el Sistema respecto a la Educación Técnico Productiva

Artículo 45º. Centros de Educación Técnico-Productiva

Los Centros de Educación Técnico-Productiva ofrecen servicios educativos en los ciclos para los que obtengan autorización y expiden las certificaciones y títulos técnicos correspondientes, de acuerdo con el reglamento. Realizan actividades de capacitación, actualización y reconversión laborales y contribuyen con la Educación Básica ofreciéndole sus servicios especializados.

Como expresión de su finalidad formativa, y con carácter experimental, están facultados para desarrollar actividades de producción de bienes y servicios, los cuales constituyen una fuente de financiamiento complementario.

CAPÍTULO IV

LA EDUCACIÓN COMUNITARIA

Artículo 46º.- Concepto y finalidad

La Educación Comunitaria se desarrolla desde las organizaciones de la sociedad, se orienta al enriquecimiento y despliegue de las capacidades personales, al desarrollo de sus aprendizajes para el ejercicio pleno de la ciudadanía y a la promoción del desarrollo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

humano. Complementa y amplía los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas y contribuye a su formación permanente e integral. Su acción se realiza fuera de las instituciones educativas.

Artículo 47°.- Convalidación de los aprendizajes

Los aprendizajes que se logren a través de programas desarrollados por organizaciones de la sociedad, debidamente certificados, pueden ser convalidados en los niveles de Educación Básica y Técnico-Productiva.

Artículo 48°.- Fomento de la Educación Comunitaria

El Estado promueve, valora y reconoce, en los ámbitos nacional, regional y local, iniciativas de Educación Comunitaria con niveles adecuados de calidad. La optimización de los recursos existentes en las comunidades contribuye a este fin.

CAPÍTULO V
LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Artículo 49°.- Definición y finalidad

La Educación Superior es la segunda etapa del Sistema Educativo que consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país.

Para acceder a la Educación Superior se requiere haber concluido los estudios correspondientes a la Educación Básica.

Artículo 50°.- La articulación

Con el fin de garantizar a los usuarios del sistema la posibilidad de acceder a óptimos niveles de profesionalización y perfeccionamiento, las instituciones que imparten

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Educación Superior establecen entre sí mecanismos de coordinación que les permitan la subsanación y convalidación de estudios.

Artículo 51°.- Instituciones de Educación Superior

Las instituciones universitarias, así como los institutos, escuelas y otros centros que imparten Educación Superior pueden ser públicos o privados y se rigen por ley específica.

TÍTULO IV

LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Artículo 52°.- Conformación y participación

La comunidad educativa está conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local. Según las características de la Institución Educativa, sus representantes integran el Consejo Educativo Institucional y participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo en lo que respectivamente les corresponda.

La participación de los integrantes de la comunidad educativa se realiza mediante formas democráticas de asociación, a través de la elección libre, universal y secreta de sus representantes.

Artículo 53°.- El estudiante

El estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo. Le corresponde:

a) Contar con un sistema educativo eficiente, con instituciones y profesores responsables de su aprendizaje y desarrollo integral; recibir un buen trato y adecuada orientación e ingresar oportunamente al sistema o disponer de alternativas para culminar su educación.

b) Asumir con responsabilidad su proceso de aprendizaje, así como practicar la tolerancia, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica en la relación con sus compañeros, profesores y comunidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

c) Organizarse en Municipios Escolares u otras formas de organización estudiantil, a fin de ejercer sus derechos y participar responsablemente en la Institución Educativa y en la comunidad.

d) Opinar sobre la calidad del servicio educativo que recibe.

e) Los demás derechos y deberes que le otorgan la ley y los tratados internacionales.

Artículo 54°.- La familia

La familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos. A los padres de familia, o a quienes hacen sus veces, les corresponde:

a) Educar a sus hijos y proporcionarles en el hogar un trato respetuoso de sus derechos como personas, adecuado para el desarrollo de sus capacidades, y asegurarles la culminación de su educación.

b) Informarse sobre la calidad del servicio educativo y velar por ella y por el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos.

c) Participar y colaborar en el proceso educativo de sus hijos.

d) Organizarse en asociaciones de padres de familia, comités u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la correspondiente Institución Educativa.

e) Apoyar la gestión educativa y colaborar para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de la correspondiente Institución Educativa, de acuerdo a sus posibilidades.

Artículo 55°.- El Director

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68º de la presente ley.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.

c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.

d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.

e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Artículo 56°.- El Profesor

El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.

b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.

c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.

e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.

f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y

g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

Artículo 57°.- La carrera pública magisterial

El profesor, en las instituciones del Estado, se desarrolla profesionalmente en el marco de una carrera pública docente y está comprendido en el respectivo escalafón. El ingreso a la carrera se realiza mediante concurso público. El ascenso y permanencia se da mediante un sistema de evaluación que se rige por los criterios de formación, idoneidad profesional, calidad de desempeño, reconocimiento de méritos y experiencia. La evaluación se realiza descentralizadamente y con participación de la comunidad educativa y la institución gremial. Una ley específica establece las características de la carrera pública docente.

Artículo 58°.- Requisitos para el ejercicio del profesorado

En la Educación Básica, es requisito indispensable el título pedagógico para el ejercicio de la docencia. Profesionales con títulos distintos de los profesionales en educación, ejercen la docencia si se desempeñan en áreas afines a su especialidad. Su incorporación en el escalafón magisterial está condicionada a la obtención del título pedagógico o postgrado en educación

Artículo 59°.- Áreas del desempeño del profesor

Las áreas de desempeño laboral del profesor son la docencia, la administración y la investigación. Los cargos de director y subdirector o sus equivalentes son administrativos y a ellos se accede por concurso público.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 60°.- Programa de Formación y Capacitación Permanente

El Estado garantiza, el funcionamiento de un Programa de Formación y Capacitación Permanente que vincule la formación inicial del docente, su capacitación y su actualización en el servicio. Este Programa se articula con las instituciones de educación superior. Es obligación del Estado procurar los medios adecuados para asegurar la efectiva participación de los docentes.

Artículo 61°.- Régimen laboral del Profesor en la Educación Privada

El profesor que trabaja en instituciones educativas privadas se rige por lo establecido en el régimen laboral de la actividad privada. Puede incorporarse en la carrera pública magisterial si ingresa al servicio del Estado, previo cumplimiento de los requisitos de ley.

Artículo 62°.- Personal administrativo

El personal administrativo de las instituciones educativas públicas coopera para la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje. Se desempeña en las diferentes instancias de gestión institucional, local, regional y nacional, en funciones de apoyo a la gestión educativa. Ejerce funciones de carácter profesional, técnico y auxiliar. Participa en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Le corresponde:

a) Formación especializada para el ejercicio del cargo.
b) Remuneración adecuada a su responsabilidad.
c) Inclusión en la carrera pública correspondiente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

TÍTULO V

LA GESTIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 63°.- Definición

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

Artículo 64°.- Objetivos de la gestión

Son objetivos de la gestión educativa contribuir a:

a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.

b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.

d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.

e) Desarrollar liderazgos democráticos.

f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.

g) Promover la activa participación de la comunidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.

i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.

j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.

k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

Artículo 65°.- Instancias de gestión

Las instancias de gestión educativa descentralizada son:

a) La Institución Educativa.
b) La Unidad de Gestión Educativa Local
c) La Dirección Regional de Educación
d) El Ministerio de Educación.

CAPÍTULO II
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Artículo 66°.- Definición y finalidad

La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

La Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Los programas educativos se rigen por lo establecido en este capítulo en lo que les corresponde.

Artículo 67°.- Ámbito de la Institución Educativa

La Institución Educativa comprende los centros de Educación Básica, los de Educación Técnico-Productiva y las instituciones de Educación Superior.

Artículo 68°.- Funciones

Son funciones de las Instituciones Educativas:

a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.

b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.

c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.

d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.

e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.

f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.

g) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.

h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.

i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad;

j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.

k) Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.

l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.

n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes.

Artículo 69°.- Órgano de participación y vigilancia

El Consejo Educativo Institucional es un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana. Es presidido por el Director e integrado por los subdirectores, representantes de los docentes, de los estudiantes, de los ex alumnos y de los padres de familia, pudiendo exceptuarse la participación de estos últimos cuando las características de la institución lo justifiquen. Pueden integrarlo, también, otras instituciones de la comunidad por invitación a sus miembros.

En el caso de las instituciones públicas que funcionen como centros educativos unidocentes y multigrados, el Consejo Educativo Institucional se conforma sobre la base de los miembros de la comunidad educativa que componen la Red Educativa.

Artículo 70°.- Redes educativas institucionales

Las Redes Educativas son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca. Tienen por finalidad:

a) Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas.

b) Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo.

c) Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.

Artículo 71°.- Tipos de gestión de las Instituciones Educativas

Las Instituciones Educativas, por el tipo de gestión, son:

a) Públicas de gestión directa por autoridades educativas del Sector Educación o de otros sectores e instituciones del

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Estado.

b) Públicas de gestión privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos.

c) De gestión privada conforme al artículo 72°.

Artículo 72°.- Las Instituciones Educativas Privadas

Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, creadas por iniciativa de personas naturales o jurídicas, autorizadas por las instancias descentralizadas del Sector Educación. El Estado en concordancia con la libertad de enseñanza y la promoción de la pluralidad de la oferta educativa, reconoce, valora y supervisa la educación privada.

En lo que les corresponda, son funciones de la Institución Educativa Privada las establecidas en el artículo 68°. Sin perjuicio de ello:

a) Se constituyen y definen su régimen legal de acuerdo a las normas vigentes.

b) Organizan y conducen su gestión administrativa y económico-financiera, estableciendo sus regímenes: económico, de pensiones y de personal docente y administrativo.

c) Participan en la medición de la calidad de la educación de acuerdo a los criterios establecidos por el Instituto de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa.

d) Garantizan la participación de los padres de los alumnos a través de la Asociación de Padres de Familia, e individualmente, en el proceso educativo de sus hijos.

Las instituciones educativas privadas pueden contribuir a la educación pública con sus recursos, instalaciones y equipos, así como con el intercambio de experiencias de innovación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO III

LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

Artículo 73°.- Definición y finalidad

La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del

Estado. Son finalidades de la Unidad de Gestión Educativa Local:

a) Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para lograr su autonomía.

b) Impulsar la cohesión social; articular acciones entre las instituciones públicas y las privadas alrededor del Proyecto Educativo Local; contribuir a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la organización de comunidades educadoras.

c) Canalizar el aporte de los gobiernos municipales, las Instituciones de Educación Superior, las universidades públicas y privadas y otras entidades especializadas.

d) Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación y por la entidad correspondiente del Gobierno Regional.

Artículo 74°.- Funciones

Las funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local en el marco de lo establecido en el artículo 64º son las siguientes:

a) Contribuir a la formulación de la política educativa regional y la nacional.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

b) Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los Gobiernos Locales.

c) Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional.

d) Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.

e) Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.

f) Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.

g) Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.

h) Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializas de la comunidad.

i) Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.

j) Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las características socioculturales y lingüísticas de cada localidad.

k) Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana.

l) Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.

m) Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

n) Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las Instituciones Educativas en su jurisdicción

o) Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte así como el deporte y la recreación y brindar apoyo sobre la materia a los Gobiernos Locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.

p) Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.

q) Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.

r) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

s) Informar a las entidades oficiales correspondientes, y a la opinión pública, de los resultados de su gestión.

Artículo 75°.- Órgano de participación y vigilancia

El Consejo Participativo Local de Educación es un órgano de participación, concertación y vigilancia educativa durante la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Local en el ámbito de su jurisdicción. Está integrado por el Director de la Unidad de Gestión Educativa Local y los representantes de los estamentos que conforman la comunidad educativa, de los sectores económicos productivos, de las municipalidades y de las instituciones públicas y privadas más significativas. Participa anualmente en la elaboración y rendición de cuentas del presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa Local.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CAPÍTULO IV

LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

Artículo 76°.- Definición y finalidad

La Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación.

La finalidad de la Dirección Regional de Educación es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asegura los servicios educativos y los programas de atención integral con calidad y equidad en su ámbito jurisdiccional, para lo cual coordina con las Unidades de Gestión Educativa Local y convoca la participación de los diferentes actores sociales

Artículo 77°.- Funciones

Sin perjuicio de las funciones de los Gobiernos Regionales en materia de educación establecidas en el artículo 47° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, corresponde además a la Dirección Regional de Educación en el marco de la política educativa nacional:

a) Autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativas Locales, el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas.

b) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Locales.

c) Suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación de la comunidad nacional e internacional que sirvan al mejoramiento de la calidad educativa en la región, de acuerdo a las normas establecidas sobre la materia.

d) Identificar prioridades de inversión que propendan a un desarrollo armónico y equitativo de la infraestructura educativa en su ámbito, y gestionar su financiamiento.

e) Incentivar la creación de Centros de Recursos Educativos y Tecnológicos que contribuyan a mejorar los aprendizajes en los centros y programas educativos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

f) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

Artículo 78°.- Órgano de participación y vigilancia

El Consejo Participativo Regional de Educación, es una instancia de participación, concertación y vigilancia en la elaboración, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Regional. Está integrado por el Director Regional de Educación y representantes de docentes, universidades e Institutos Superiores, sectores económicos productivos, comunidad educativa local e instituciones públicas y privadas de la región.

CAPÍTULO V
EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Artículo 79°.- Definición y finalidad

El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado.

Artículo 80°.- Funciones

Son funciones del Ministerio de Educación:

a) Definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad.
b) Formular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación.
c) Elaborar los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo, y establecer los lineamientos técnicos para su diversificación.
d) Diseñar programas nacionales de aprovechamiento de nuevas tecnologías de información y comunicación, coordinando su implementación con los órganos intermedios del sector.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

e) Organizar programas especiales de apoyo al servicio educativo que sirvan para compensar las desigualdades y lograr equidad en el acceso, procesos y resultados educativos. Se crean en función de la dinámica y necesidades sociales específicas.

f) Dirigir el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente del magisterio en coordinación con las instancias regionales y locales.

g) Dirigir el Programa Nacional de Investigación Educativa en articulación con las instituciones especializadas en la materia y con las Direcciones Regionales de Educación.

h) Definir las políticas sectoriales de personal, programas de mejoramiento del personal directivo, docente y administrativo del sector e implementar la carrera pública magisterial.

i) Liderar la gestión para conseguir el incremento de la inversión educativa y consolidar el presupuesto nacional de educación, así como los planes de inversión e infraestructura educativa.

j) Establecer un plan nacional de transparencia en la gestión que consolide una ética pública.

k) Implementar un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas.

l) Coordinar con los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje en los términos establecidos por ley, así como su difusión.

m) Promover una evaluación formativa que motive el desarrollo integral del estudiante, de acuerdo a los principios y fines de la educación establecidos por la presente ley.

n) Asegurar, desde una perspectiva intersectorial en una acción conjunta con los demás sectores del Gobierno Nacional, la atención integral de los estudiantes para garantizar su desarrollo equilibrado

o) Fortalecer el funcionamiento de los Organismos Públicos Descentralizados y regular la relación de éstos con el Ministerio de Educación.

p) Establecer los lineamientos básicos para garantizar la participación de la sociedad civil en la orientación y mejoramiento de la educación.

q) Concertar y promover la cooperación nacional e internacional técnica y financiera para el mejoramiento de la educación.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

r) Las demás establecidas por ley, así como las que sean necesarias para el mejor cumplimiento de sus fines y no hayan sido asignadas a otras instancias o entidades.

CAPÍTULO VI

EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN

Artículo 81°.- Finalidad y funcionamiento

El Consejo Nacional de Educación es un órgano especializado, consultivo y autónomo del Ministerio de Educación. Maneja su presupuesto. Tiene como finalidad participar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Nacional, las políticas y planes educativos de mediano y largo plazo y las políticas intersectoriales que contribuyen al desarrollo de la educación. Promueve acuerdos y compromisos a favor del desarrollo educativo del país a través del ejercicio participativo del Estado y la sociedad civil. Opina de oficio en asuntos concernientes al conjunto de la educación peruana. Está integrado por personalidades especializadas y representativas de la vida nacional, seleccionadas con criterios de pluralidad e interdisciplinariedad.

Una ley específica regula la composición, funciones y organización del Consejo Nacional de Educación. Instituciones representativas, públicas y privadas, vinculadas a la educación podrán proponer integrantes para el Consejo.

CAPÍTULO VII

LA COORDINACIÓN CON LOS GOBIERNOS LOCALES

Artículo 82°.- La coordinación y el apoyo de las municipalidades.

En materia educativa, el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local, coordinan sus acciones con las municipalidades de acuerdo a lo establecido en su Ley Orgánica y en la presente ley. En este marco, las municipalidades apoyan la prestación de servicios de las Instituciones Educativas y contribuyen al desarrollo educativo en el ámbito de su jurisdicción.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

TÍTULO VI

EL FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Artículo 83°.- Financiamiento de la educación

El financiamiento de la educación comprende los recursos financieros destinados a obtener y contar con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades educativas de la población, haciendo cada vez más eficiente y equitativa su distribución y utilización.

Anualmente, el Estado destina no menos del 6% del Producto Bruto Interno a la educación estatal. La inversión por alumno se incremente a precios constantes.

Artículo 84°.- Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento de la educación estatal son: el Tesoro Público, los recursos directamente recaudados, las donaciones, los excedentes por actividades productivas desarrolladas por las instituciones educativas y el endeudamiento interno y externo.

Este financiamiento puede ser incrementado con recursos provenientes de fuentes complementarias, lo que implica promover y ejercitar la participación de la comunidad, la empresa y la sociedad en su conjunto.

Artículo 85°.- La asignación de recursos financieros

La asignación de recursos financieros para la educación por la fuente Tesoro Público se determina a partir de los objetivos y metas establecidos en los planes y proyectos estratégicos institucionales y en los planes anuales de desarrollo, que incluyen estudios de costos por alumno y por sección en cada nivel y modalidad educativa.

Artículo 86°.- Ingresos propios de las instituciones educativas

Los ingresos propios que generan las instituciones educativas estatales se destinan, preferentemente, a financiar proyectos de inversión específicos o a actividades de desarrollo educativo consideradas en el respectivo Proyecto Educativo Institucional. Estos

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

recursos son independientes del monto presupuestal que se les asigne por la fuente Tesoro Público para gastos corrientes y se informará regularmente sobre su ejecución, según la reglamentación correspondiente.

Artículo 87º.- La transferencia de recursos financieros

Las instituciones estatales del Gobierno Nacional, del Gobierno Regional y del Gobierno Local y otras autónomas pueden transferir recursos financieros a los centros y programas educativos, de acuerdo a la Ley de Presupuesto de la República.

Artículo 88°.- La regulación tributaria

Las donaciones con fines educativos gozan de exoneración y beneficios tributarios en la forma y dentro de los límites que fija la ley. Las instituciones educativas públicas y privadas gozan de inafectación de todo impuesto creado o por crearse, directo o indirecto que pudiera afectar bienes, servicios o actividades propias de la finalidad educativa y cultural, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Perú. En materia de aranceles de importación, la legislación específica establece un régimen especial para determinados bienes destinados a la educación.

Artículo 89°.- La evaluación del gasto

Los órganos correspondientes efectuarán la evaluación del gasto y de los ingresos en función de los objetivos y metas logradas por las Instituciones Educativas. La evaluación será previa, concurrente y posterior para garantizar el manejo transparente de los recursos.

Artículo 90°.- La eficiencia en el gasto

La eficiencia en el gasto en educación implica elaborar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, el plan anual, el presupuesto funcional y los costos por alumno, así como la adecuada racionalización de los recursos humanos que implica su distribución su ubicación y su distribución en el territorio nacional conforme a las necesidades del servicio educativo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Asimismo supone planificar y ejecutar programas intersectoriales descentralizados que atiendan a una misma población.

Los funcionarios y titulares de las instancias de gestión educativa descentralizada a que hace referencia el artículo 65º de la presente Ley, deberán adoptar, bajo responsabilidad, las medidas administrativas necesarias para optimizar la eficiencia del gasto en la educación.

Artículo 91º.- El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana

El financiamiento de proyectos de inversión y de innovación y desarrollo educativo que propongan y ejecuten las Instituciones Educativas, será apoyado por el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP). De acuerdo a los requisitos establecidos por ley, el FONDEP podrá materializar su ayuda a través de financiamientos reembolsables o no reembolsables.

Artículo 92º.- Convenios con asociaciones sin fines de lucro

El Estado podrá establecer convenios con asociaciones sin fines de lucro que conducen instituciones o programas de educación pública y que atienden a la población económicamente desfavorecida a fin de otorgarles apoyo a través de plazas docentes y aportes en bienes y servicios, en concordancia con las prioridades y normas educativas establecidas para tales propósitos.

PROPOSICIÓN DE UN ARTICULADO SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LA LEY
ORGÁNICA DE EDUCACIÓN [31]

1. La educación superior constituye el último y más avanzado de la escolaridad formal, el cual funcionará bajo estrictos criterios de calidad y equidad en todos sus programas y estará abierto a todas las corrientes del pensamiento universal. Su funcionamiento se inspirará en los principios de justicia social, libertad, democracia, respeto a la disidencia y solidaridad,

[31] http://ulaweb.adm.ula.ve/ula_sea/Documentos/Normativa/Articulado.PDF

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

como única forma de garantizar el conocimiento de los espacios sociocultural y técnico-científico del país y el desarrollo de cada una de las funciones que les son propias.

2. La educación superior tendrá como base los niveles escolares precedentes y se impartirá a través de un conjunto de instituciones, establecimientos y programas, oficiales y privados, especialmente diseñados y preparados para cumplir con sus elevadas funciones: el desarrollo y la expresión del talento creador mediante la investigación y el estímulo del progreso de las artes, las letras y demás manifestaciones creadoras de la conciencia; la formación integral de investigadores de las ciencias, las humanidades y la técnica del mayor nivel posible; así como de profesionales de distintos niveles y perfiles y su desarrollo como especialistas en las más disímiles disciplinas, la difusión del conocimiento y la innovación y desarrollo tecnológicos, que asegure el substrato material fundamental para mejorar las condiciones de ida de la población, enfrentar exitosamente los problemas nacionales y garantizar el desarrolló soberano.

3. La educación superior funcionará basada en los principios de autonomía, experiencia, democracia y regionalización, los cuales se ajustarán en extensión y profundidad según el grado de desarrollo alcanzado, así como las características y objetivos de las instituciones, establecimientos y programas de este nivel, todos los cuales integrarán el Sistema Nacional de Educación Superior en los términos establecidos en la presente Ley y en los que se establezcan a través de la o de las leyes especiales, que desarrollen la materia.

4. El Sistema Nacional de Educación Superior será parte integrante de todo el sistema nacional de educación y, por consiguiente, estará adscrito y dependerá del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Estará integrado por el tipo de instituciones enumerado en esta Ley y será coordinado, supervisado y evaluado por una instancia de concertación y coordinación integrada por expertos de muy alto nivel y de dilatada trayectoria, presidida por el Ministro de Educación, Cultura y Deportes o en su defecto el Viceministro de Educación Superior, que garantice una sabia conducción y ejecución de sus funciones y decisiones y constituya, sin menoscabo del grado de autonomía otorgado a las distintas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

instituciones, el ejercicio de las políticas y lineamientos nacionales para la educación superior, de manera de garantizar que la misma estará al servicio de los intereses de las grandes mayorías nacionales.

5. La autonomía universitaria es aquella de los centros más elevados del saber, que les permite no ser controlados, dirigidos o interferidos, en la realización de sus actividades académicas, por intereses y motivación distintos de la búsqueda del conocimiento, en el caso del investigador, o del interés y motivación intelectuales en el caso del creador artístico-literario. La autonomía universitaria permite que la actividad creadora intelectual, en cualquiera de sus formas, científica, humanística o artística se desenvuelva sin limitaciones ni prejuicios, sin la interferencia de intereses extraños que la distorsionen o mediaticen y sin ningún tipo de temor ante las consecuencias sociales, científicas o políticas que la misma pudiera desencadenar. La autonomía universitaria posibilita el desarrollo de la actividad académica dentro del más amplio clima de libertad, siempre en función del progreso y la transformación de la sociedad, del cultivo de los valores culturales y de su diversidad, del proceso de autodeterminación de los pueblos, del desarrollo integral del ser humano, de la defensa del ambiente y la naturaleza y la cooperación justa y equitativa entre todas las naciones del mundo.

6. Las instituciones de educación superior podrán, según el desarrollo académico alcanzado, la capacidad demostrada en la planificación y ejecución de sus programas, la eficiencia y racionalidad en la administración de su patrimonio y de los recursos asignados y el grado efectivo de autorregulación demostrado, obtener progresivamente su autonomía, con las solas limitaciones determinadas en la ley o las leyes, dadas por las características particulares de las actividades realizadas en cada uno de los tipos de instituciones integrantes del Sistema Nacional de Educación Superior.

7. En ejercicio de su autonomía y sólo con las limitaciones impuestas por la ley o las leyes1 las instituciones de educación superior podrán estar facultadas para asumir algunas o todas las actividades siguientes: planificar, elaborar, ejecutar y evaluar sus programas; crear, modificar, fusionar o suprimir sus estructuras académicas y administrativas; organizar y administrar su patrimonio, formular y ejecutar su presupuesto, crear fuentes adicionales de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

financiamiento, escoger mediante concurso de oposición público su personal docente, seleccionar e incorporar el personal administrativo y obrero de apoyo, elegir sus autoridades, darse su propio gobierno, establecer los aranceles por la prestación de determinados servicios y dictar sus reglamentos y normas internos.

8. En las universidades y en las otras instituciones de educación superior que lo ameriten, los poderes reglamentario o normativo, ejecutivo, electoral, disciplinario, contralor y de apelaciones, se encontrarán distribuidos entre y serán asumidos por diferentes. organismos de gobierno de las instituciones, de similar jerarquía, integrados en parte mediante elección directa de las comunidades estudiantiles y profesorales o por designación directa del Ejecutivo Nacional, según el caso, de manera de garantizar la autorregulación institucional y procurar que las decisiones se produzcan en función de los intereses institucionales.

9. En la escogencia de las autoridades de las universidades, sea por elección o por designación del Ejecutivo, y de los candidatos a representantes de los distintos sectores de la comunidad académica en los organismos donde esto proceda, se requerirá siempre de elevadas calificaciones académicas, que serán mayores en la medida en que el cargo de gobierno o de representación sea de mayor jerarquía. El voto de los miembros de la comunidad también será calificado en función de la jerarquía del cargo de autoridad o de representación que se va a elegir. Tendrán derecho a voto de pregrado y los de los postgrados que se desempeñen a dedicación exclusiva, con un voto total equivalente al 25 % del número de votantes del personal académico.

Los docentes instructores sólo votarán para elegir sus representantes en los cuerpos donde procediere y los contratados y auxiliares docentes no tendrán derecho a voto. El voto del personal académico jubilado representará sólo una fracción, menor que la de los estudiantes (15%) del voto del personal académico de planta.

10. El Sistema Nacional de Educación Superior garantiza:

a) la articulación armónica entre las instituciones que lo constituyen y de éstas con el resto del sistema escolar, tanto en sus distintos niveles como en sus diferentes modalidades, a través de la cual se permitirá la integración de los programas académicos de pre y postgrado entre los distintos establecimientos educativos, la utilización compartida de los

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

recursos de todo tipo, de los estudiantes y profesores entre las diferentes instituciones y la creación de programas conjuntos;

b) la instrumentación de la carrera académica nacional, como un mecanismo unificador de las exigencias y requisitos académicos establecidos para el profesorado de planta de las instituciones públicas, que garantice condiciones similares o equivalentes en todo el sistema de ingreso, permanencia, prosecución1 ascenso1 desincorporación y reingreso; c) la existencia de un sistema nacional de postgrados, clasificados en postgrados académicos, para la formación de investigadores con los niveles de maestría y doctorado, y los postgrados de especialización para profundizar el conocimiento en un área cada vez más restringida de una disciplina; d) la existencia de un sistema de evaluación obligatorio de los distintos programas de los establecimientos y un sistema de acreditación voluntario como vía para estimular la excelencia académica.

11. Son establecimientos de educación superior las universidades, los institutos politécnicos, los institutos universitarios pedagógicos, los institutos de investigación y de altos estudios, los institutos universitarios de tecnología, los colegios universitarios, los institutos de formación de oficiales de la Fuerza Armada, los institutos especiales de formación docente, los institutos de bellas artes, los institutos de formación de ministros del culto y, en general, aquéllos que tengan las finalidades señaladas anteriormente y se ajusten a los requisitos que establezcan las leyes sobre la materia.

12. Las universidades constituyen por excelencia los centros académicos superiores del saber, dedicados a las más elevadas formas de intelectual, para así contribuir al enriquecimiento de la cultura nacional y mundial y obtener de esta forma una realización y felicidad cada vez mayores del individuo y de la sociedad. Las universidades, por lo tanto, son instituciones de carácter multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario, principalmente en las ciencias y las humanidades, dedicadas a la producción de conocimientos, básicos y aplicados, a través de la investigación científica y humanística y de la teorización; de la, creación artística y literaria, de la formación de investigadores, creadores y profesionales altamente capacitados; del estudio de la realidad nacional y mundial en toda su diversidad, todo ello en forma armónica y articulada con las otras instituciones de educación superior y con aquellas de los otros niveles del sistema escolar,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

para servir a los planes de desarrollo de la nación, lograr el avance de la sociedad hacia la satisfacción más completa de sus necesidades, mejorar la calidad de vida de la población y sostener la independencia política, social y económica de Venezuela.

13. Los institutos politécnicos son instituciones académicas de nivel universitario, que tienen como básica, como aplicada, y los especialistas e investigadores en el área de las ingenierías, la arquitectura y de los saberes técnicos en todas sus formas. Se ocupan de realizar los estudios y las investigaciones, que conducen a una mayor capacidad técnica nacional con su consecuente impacto en el desarrollo del país, así como del conocimiento de las limitaciones en su uso y de los distintos problemas que su utilización en gran escala o inadecuada pueda generar en el ambiente, en los seres humanos y en la sociedad. El desarrollo de investigación científica básica y aplicada de nivel elevado, como su principal función, para Venezuela y el mundo, hace necesario que estas instituciones tengan autonomía cuando, al igual que las universidades, hayan alcanzado un crecimiento y que les permita la autorregulación de sus actividades, tanto en condiciones normales como de emergencia. Aunque están capacitados para la formación de técnicos superiores en las disciplinas a su cargo, estas actividades son secundarias frente al desarrollo de las ingenierías, cuyo crecimiento no debe verse interferido por la atención que se preste a la formación de un profesional técnico, que corresponde formarse en otro tipo de instituciones dedicadas exclusivamente a ello.

14. Los institutos universitarios pedagógicos son instituciones académicas de nivel universitario que tienen como en todas las disciplinas posibles, para ejercer como profesores en todos los niveles obligatorios de la educación. También deben atender los requerimientos docentes de instituciones especiales para estudiantes con alguna forma de discapacidad. Estas instituciones realizan prioritariamente investigación educativa, pero también. pueden realizar investigación en una serie de campos adicionales del conocimiento. También deben ocuparse de la actualización y mejoramiento permanente de los docentes, así como de los estudios de postgrado para la formación de especialistas y de investigadores en materia educativa fundamentalmente.

Como todas las instituciones creadoras de saberes en estos niveles de complejidad e importancia, los institutos universitarios pedagógicos requieren de autonomía, una vez se

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

desarrollen y alcancen la madurez institucional correspondiente. Sin embargo, la naturaleza de sus actividades académicas son particularmente importantes para el Estado, por lo que los institutos universitarios pedagógicos deben tener una vinculación estrecha con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, para garantizar que la definición y el diseño de las políticas con relación a la formación de docentes y la evaluación de estas actividades se efectúen en función de los planes educativos nacionales.

15. Los Institutos de Investigaciones y Estudios Avanzados son instituciones de nivel universitario, pero limitadas en su campo de acción a la investigación científica y a la formación de postgrado y doctorados, y restringidas a un grupo limitado de saberes diferentes de los propios institutos politécnicos o los pedagógicos. Realizan investigación básica de muy elevado nivel e investigación aplicada dirigida a conocer y en cualquier grupo de disciplinas que el Estado quiera desarrollar de acuerdo con sus planes y prioridades. Sus características y posibilidades de diversificar continuamente su campo de acción limita la extensión de la autonomía de estos centros solamente en lo que respecta a la libertad absoluta en el desarrollo de la búsqueda del conocimiento.

16. Los Institutos Universitarios de Tecnología (IUT) son instituciones académicas de educación superior, que tienen como propósito la formación de técnicos superiores universitarios en las ramas equivalentes. Tienen como misión formar profesionales para desempeñarse en los niveles medios del aparato productivo, capaces de realizar investigación aplicada en desarrollos de tecnología dirigidos a la producción de los bienes y servicios necesarios para el crecimiento del país, capaces de respaldar las labores de investigación y diseño de ingenieros y científicos, pero deben desarrollar un nivel de estudios de postgrado de especialización para técnicos superiores. Los IUT alcanzarán progresivamente su autonomía, no obstante, debido a la naturaleza de sus funciones, requieren de una adaptación y modificaciones constantes para ajustarlos rápidamente a las necesidades del país y de cada región. Los IUT son instituciones oferentes de carreras cortas terminales por lo tanto la formación del técnico superior no constituye la etapa inicial previa a la formación del ingeniero, arquitecto o licenciado. Esta condición no debe ser

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

impedimento para que sus egresados puedan continuar estudios en universidades o politécnicos.

17. Los Colegios Universitarios forman profesionales del nivel de los técnicos superiores. Estas instituciones alcanzarán progresivamente su autonomía en forma similar a lo señalado para los institutos universitarios de tecnología. Son instituciones oferentes y deben realizar investigaciones aplicadas a los ámbitos de su competencia.

18. El Estado venezolano, a través de distintos medios y diferentes entes, según lo señale la Ley de Financiamiento de la Educación Superior a ser aprobada en el término de un año de la promulgación de esta Ley, garantizará un apropiado financiamiento de las instituciones, establecimientos y programas oficiales de educación superior, mediante el otorgamiento de presupuestos adecuados a las necesidades institucionales, en un monto nunca menor del 33 por ciento del presupuesto total dedicado a la educación por el Gobierno central, las gobernaciones y los municipios, de manera de garantizar su cabal funcionamiento. La Ley especial antes señalada podrá crear un Fondo de Financiamiento, el cual se pudiera nutrir de contribuciones ordinarias o especiales existentes o que se creen a tales fines. Se establecerán, además, fondos especiales que permitan financiar proyectos relevantes y se promulgará, también en el término de un año, una ley de financiamiento para la conclusión de la planta física de todas las instituciones oficiales de educación superior.

19. El Estado garantizará el otorgamiento de una zona renta para cada universidad oficial que se haya creado o se creare en el futuro y garantizará el financiamiento para su desarrollo, mediante el otorgamiento de préstamos a bajos intereses y a largo plazo, con un período de gracia, y la facilitación de todo el proceso de permisología requerido.

20. Todas las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior deberán utilizar los recursos financieros que se les asigne en la forma más racional, austera y eficiente posible, así como presentar su rendición de cuentas anual a los organismos que establezcan las leyes sobre la materia. Sólo mediante autorización del Consejo de Ministros podrán las universidades e instituciones de educación superior trasladar partidas presupuestarias para que sean administradas por fundaciones, asociaciones civiles, organizaciones gremiales o sindicales u otros organismos distintos de ellas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

21. EI Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, como ente rector de la educación en el pais1 a través del Viceministerio de Educación Superior, diseñará, implantará, Coordinará y evaluará las políticas y líneas estratégicas a fin de asegurar la equidad en el acceso a la Educación Superior y en el desempeño de los estudiantes, la formación intelectual humanística, científica y técnica de calidad, tanto en el nivel de grado como en el de postgrado, y la efectividad de las labores de investigación y extensión que realizan los distintos establecimientos del Sistema, articulando y acreditando sus procesos, en búsqueda de una mayor pertinencia de los programas educativos del nivel.

22. El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, a través del Viceministerio de Educación Superior, propenderá a estimular la cooperación internacional en general y en particular con los países de la región, como una forma de fortalecer el Sistema Nacional de Educación Superior, por una parte, y de potenciar nuestras posibilidades de lograr el mayor nivel académico posible, mediante el uso óptimo de nuestras posibilidades y la compensación de nuestras deficiencias.

ANEXO 2

FORMATO DE ANTEPROYECTO DE LEY

ANTEPROYECTO

Ley de …….

EXPOSICION DE MOTIVOS

Antecedentes

El Proyecto de Ley Nacional

Justificación

Este Proyecto de Ley tiene como objetivo

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

CONSIDERANDO:

Que en la Constitución Política de la Nación en el artículo.

Que en el preámbulo del Convenio ……. de la Organización Internacional del Trabajo se dice que:

Que en el preámbulo del Convenio …… de la Organización Internacional del Trabajo se dice que: **……**

El Ministerio de Educación del Perú en ejercicio de las facultades que le otorga la ley presenta el siguiente proyecto de:

LEY DE ……

TÍTULO I

OBJETIVO Y PRINCIPIOS DE LA LEY

Objetivo de la Ley.

Artículo 1

La presente ley tiene por objetivo ……..

De los principios

Artículo 2

Son principios rectores que:

1.
2.
3.
4.
5.
6. *su aprendizaje.*

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

De los derechos xxxx

Artículo 3. Son derechos de todas las personas:

1.
2.
3.
4.
5.
6. sufrir por ello ningún perjuicio o ser objeto de discriminación alguna.

Amparo legal

Los ciudadanos …….

TÍTULO II

LEYES DE CAPACITACIÓN

De las leyes

Artículo 4

Son ……:

1.
2.
3.
4. .

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

TÍTULO III

FOMENTO DE LA CAPACITACIÓN

Artículo 5

El Estado

Artículo 6

El Estado

Artículo 7

El Estado

Artículo 8

El Estado

Artículo 9

El Estado

TÍTULO IV

NORMALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN

Artículo 13

Es derecho.

Artículo 14

Es derecho

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Artículo 15

Es derecho

Documentos oficiales

Artículo 16

Es derecho

Artículo 17

Es derecho

TÍTULO V

……..

Artículo 18

TÍTULO VI

DE ……..

Artículo 19

Artículo 20

Artículo 21

Artículo 22

ESTRATEGIAS PARA LA CONSULTA NACIONAL DE LA LEY ……

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Con la promulgación de la presente ley se busca ……..

Su aprobación representará un avance jurídico de gran ……..

Estamos convencidos de que ……

Para el debate de la ley de …….

En este marco, se difundió este proyecto de ley por diversos medios y se presentó en eventos de distintas instituciones. Los días …… se realizó la primera consulta. Asistieron …….

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ANEXO 3

PROYECTO APROBADO

CONTENIDO

Preámbulo

I PLANTEAMIENTO TEORICO

1.- Problema de Investigación

1.1. Enunciado del Problema
1.2. Descripción del Problema

1.2.1. Área del Conocimiento
1.2.2. Análisis de Variables
1.2.3. Interrogantes Básicas
1.2.4. Tipo y Nivel de Investigación

1.3 Justificación

2.- Marco Conceptual

3.- Antecedentes Investigativos

4.- Objetivos

5.- Hipótesis

II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.- Técnicas e Instrumentos

2.- Campo de Verificación

2.1. Ubicación Espacial
2.2. Ubicación Temporal
2.3. Universo, Unidades de Estudio y Muestra

3.- Estrategia de recolección de información

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.- Fuentes de Información:

4.1. Bibliografía Básica
4.2. Hemerografía
4.3. Informatrografía

ANEXOS: Instrumentos de Recolección de Información

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

PREAMBULO

Desde que apareció el ser humano sobre la Tierra, ha debido satisfacer sus necesidades, desde las básicas como son el abrigo, la alimentación y el refugio, hasta la forma de transporte, comunicación, entre otras.

Por su propia naturaleza de ser gregario, como lo califica Agust Comte, siempre se ha relacionado entre los de su misma especie, en base a estas relaciones se observa la necesidad de avanzar en el conocimiento, el mismo que hoy por hoy, ha logrado establecerse en miles de cosas que no más allá de 1000 años atrás no se hubiera ni siquiera imaginado, como por ejemplo las formas de comunicación gíreles, entre otras.

En ese avance de conocimiento y relaciones, se debe hacer énfasis en esta última, ya que es la más importante que se puede observar en las organizaciones públicas o privadas, tanto entre los clientes internos, como de estos hacia los clientes externos. Se han planteados varias formas de mejorar estas relaciones buscando siempre la mejora constante de las organizaciones. Dentro de estos planteamientos se escucha desde finales del siglo pasado un término muy importante como es el COACHING.

Por otro lado, las sociedades demandan constantemente, que las personas avancen y tenga el conocimiento requerido para poder satisfacer sus necesidades, es decir, desarrollar sus actividades diarias en forma eficiente y eficaz. La estructura de la educación en nuestro país es regida por distintos niveles, considerándose un nivel de preparación para el trabajo, el superior, tanto universitaria como no universitaria. Si consideramos que las diversas instituciones educativas son también organizaciones, es interés del presente trabajo de investigación buscar una metodología que permita implementar el Coaching en las organizaciones educativas superior no universitarias y además observar las implicancias laborales que pueda suscitarse tanto en el proceso de análisis, implementación y evaluación del Coaching.

A pesar de que se lea complicado, en este preámbulo se debe de señalar que el Coaching es una un sistema, que durante muchos años se ha considerado como aquel que agrupa conceptos, estructuras, procesos herramientas e instrumentos de medición, todas siempre relacionadas al recurso humano, el mismo que comprende algún tipo de liderazgo, creando grupos de desarrollo que beneficien a las organizaciones, siendo siempre los principales ejecutores como mínimo dos personas, uno considerado de rango superior y otro de menor rango, pero se ha dado algunos casos donde es un superior y un grupo de personas, los que conforman el equipo de trabajo. La búsqueda del Coaching es el cambio que se da en las personas, al establecerse estas relaciones entre uno y uno o uno y un grupo de personas, sino se logra el cambio no se considera Coaching.

El presente documento es el inicio para establecer los parámetros que conducirán la investigación que se propone, por ello, las partes del presente documento son:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Planteamiento Teórico
- Planteamiento Operacional
- Anexos

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING Y SUS IMPLICANCIAS LABORALES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE INSTRUCCIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE AREQUIPA 2009

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

El presente trabajo de investigación se encierra responder las siguientes preguntas: *¿Qué metodología deberá de seguirse para la implementación del Coaching y cuales serían sus implicancias laborales en una institución educativa privada de instrucción superior no universitaria en Arequipa?* Se establece dos preguntas en forma relacional, en una sola interrogante, ya que la metodología de implementación será una parte, mientras que esta tendrá efectos en el ámbito laboral

1.2.1 Área de Conocimiento

- Campo: Ciencias Jurídicas
- Área: Derecho de la Empresa
- Línea: Derecho Laboral

1.2.2 Análisis de Variables

El presente trabajo de investigación considera dos tipos de variables, una dependiente y otra independiente, las mismas que se muestra a continuación:

Variable Independiente: Metodología de implementación de Coaching
Variable Dependiente: Institución Educativa Privada Superior no Universitaria

Tipo	Variable	Indicador	Subindicador
Variable independiente	Metodología de implementación de Coaching	Coaching	Conceptos
			Críticas
			Métodos
			Proceso
			Experiencias

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

		Propuesta	Análisis
			Implementación
			Evaluación
Variable dependiente	Institución Educativa Privada Superior no Universitaria	Organización	Historia
			Misión
			Visión
			Organigrama
		Personal	Características
			MOF
			Reglamento
		Aspectos legales	Ley laboral vigente
			DL 728
			Ministerio de educación

1.2.3 Interrogantes Básicas

- ¿Qué es Coaching?
- ¿Qué métodos se conocen para implementar el Coaching en Instituciones Educativas?
- ¿Cuál debería ser el método por el cual se pueda implementar el Coaching en una Institución Educativa de Instrucción Superior no Universitaria?
- ¿Qué indica la ley laboral en relación a los trabajadores de una Institución Educativa Privada Superior no Universitaria?
- ¿Cuáles serían los efectos laborales al implementar el Coaching en una Institución Educativa de Instrucción Superior no Universitaria?

1.2.4 Tipo y nivel de Investigación

- Por su finalidad: Aplicada
- Por el tiempo: Diacrónica o Longitudinal
- Por el nivel de profundización: Explicativa relacional
- Por el ámbito: Documental y de campo

1.3 JUSTIFICACIÓN:

Para poder justificar el presente trabajo de investigación, se debe de considerar la interpretación del ciclo económico-social que se presenta en el siguiente gráfico

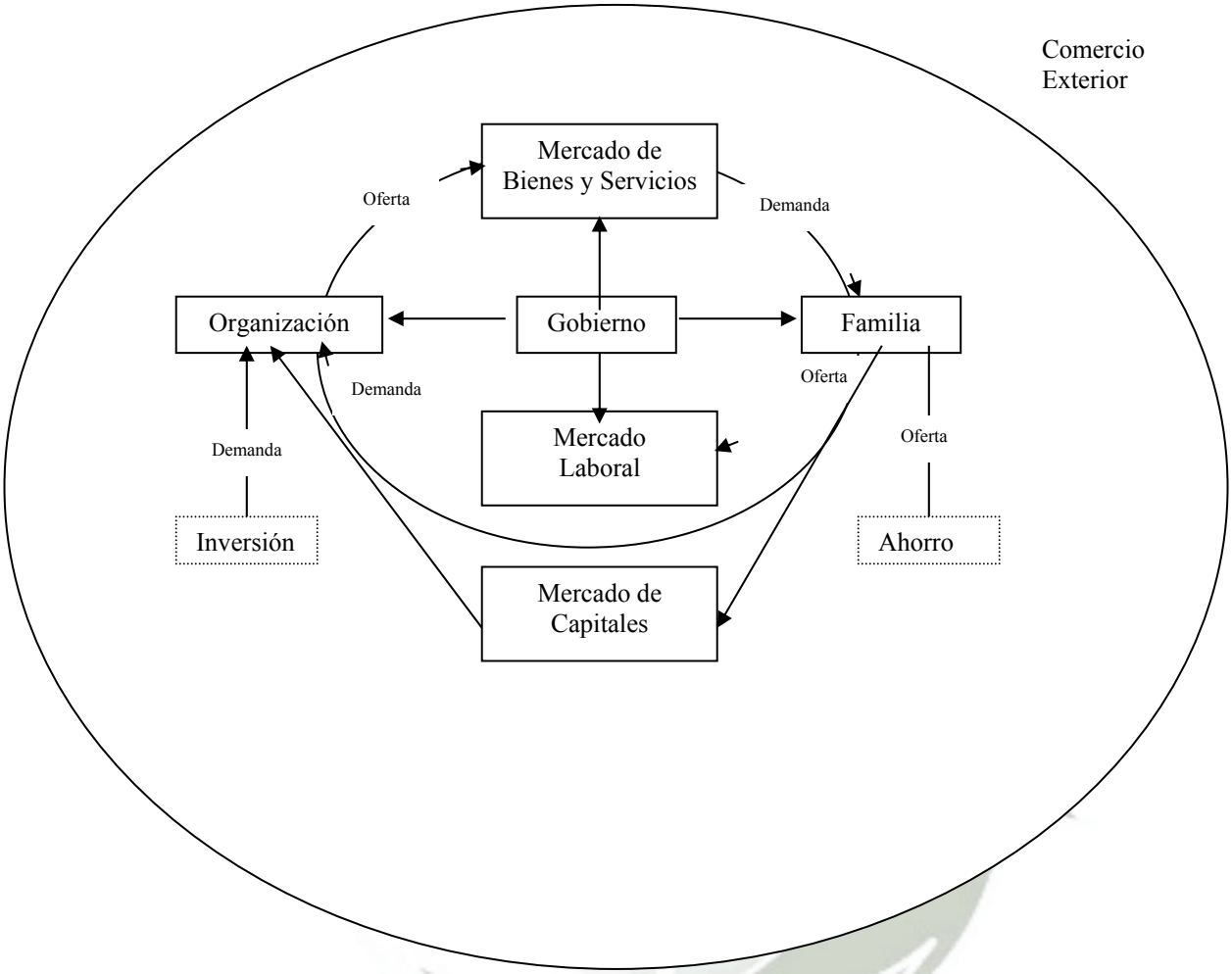
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Gráfico N° 01

CICLO ECONÓMICO-SOCIAL



Fuente: Texto de Economía Básica
Elaboración: OCEAN SRL

Como podemos apreciar en el gráfico anterior, en un país tiene como centro al gobierno quien interviene regulando los mercados y las economías de las familias y empresas, tanto en forma directa como indirecta.

Otro agente económico-social son las familias, quienes ofertan sus capacidades laborales al mercado laboral, del mismo que las organizaciones demandan esa fuerza laboral para poder desarrollar sus bienes y servicios (productos), los mismos que puedan ofertar al mercado de bienes y servicios sus productos, del cual las familias demandan para poder satisfacer sus

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

necesidades. Por estas operaciones las familias tienen un nivel de ahorro, el mismo que es ofertado al mercado de capitales, del que las empresas demandan para desarrollar inversiones y todo ello dentro del contexto mundial del Comercio Exterior.

Al presentar las características más relevantes de la gráfica anterior, se puede decir que, el presente trabajo de investigación interviene en cambios que deben de darse en las organizaciones para que permitan mejorar el resto de agentes económicos-sociales en forma directa.

Se ha comprobado que las personas deben de buscar mejorar constantemente sus conocimientos para mejorar sus actividades, si determinamos que este conocimiento es impartido en instituciones educativas, son estas las que deberían de mejorar constantemente, es decir, lograr el cambio, ya que los tiempos cambian. Las personas no son las mismas, por lo tanto, las sociedades son diferentes en cada uno de los períodos que les toca vivir y siempre será así, por ello es que debe de proponerse una metodología de Coaching que les permita a las organizaciones adaptar cambios que logren el avance constante de las personas. Recordemos que no se puede detener el conocimiento y los avances que se dan con ellos, por lo tanto siempre se darán nuevas sociedades, para comprobar ello, solo basta observar que sucede si una persona que se comunica constantemente por celular lo pierde y no tiene celular por un período de 30 días, pues su círculo social y sus actividades se verán entorpecidas, solo por ese hecho, lo que años atrás, donde no existía celular, no era relevante.

Entonces, la principal justificación del presente trabajo de investigación radica en que las organizaciones – instituciones educativas de instrucción superior no universitaria – congregan personas – clientes internos – que brindan un servicio – clientes externos - que como confortantes de una sociedad deberán de considerar que esta cambia constantemente, por lo que debe adaptarse cambios de esta en las organizaciones que ayuden siempre a la sociedad, siendo el Coaching un sistema que permite lograr estos cambios, pero debe de establecerse una metodología de implementación de la misma en las organizaciones señaladas, ya que no existe ninguna establecida, además este proceso tendrá algún tipo de efecto en los aspectos laborales, los que se deberá de analizar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2.- Marco Conceptual

- **Coaching:**

El "coaching" es una relación dinámica que enfoca a los jugadores, en este caso a quienes se les esta prestando el servicio de coach, a la acción dirigida hacia la realización o materialización de su propia visión, sus metas, o sus deseos. A que las cosas verdaderamente se den y no se queden escritas en los documentos o pizarrones. El coach usa un proceso de preguntar y repreguntar, en nuestro caso el método socrático, y descubrimiento personal de las respuestas, para elevar el nivel de conciencia y responsabilidad, y proveer al entrenado, o al equipo entrenado, de una estructura, de un soporte, y de retroalimentación, en el cumplimiento de la misión.[32]

- **Coach:**

El COACH no es mas que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.[33]

- **Líder:**

Es alguien que tiene poder o influencia sobre un grupo de personas, los líderes ayudan al grupo a alcanzar los objetivos, mediante el aprovechamiento de sus potencialidades.

Los líderes no se quedan atrás del grupo, empujándolo, sino que están al frente del mismo facilitando su avanza e inspirándolo a alcanzar sus metas.[34]

- **Líderazgo:**

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta a alcanzar las metas del grupo.

El liderazgo efectivo se basa en el compromiso de la dirección con su gente para la búsqueda de la mejora incesante.[35]

---

[32] Whitmore John. Entrenando para el desempeño empresarial. Editorial Paidós Ibérica S.A. Ciudad, Edición 2005 P. 13

[33] Whitmore John. Entrenando para el desempeño empresarial. Editorial Paidós Ibérica S.A. Ciudad, Edición 2005 P. 26

[34] Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02

[35] Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

❖ **Método:**

Según la Real Academia Española proviene del lat. *methŏdus*, y este del gr. μέθοδος.
1. m. Modo de decir o hacer con orden.
2. m. Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa.
3. m. Obra que enseña los elementos de una ciencia o arte.
4. m. *Fil.* Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.[36]

❖ **Metodología**

Según la Real Academia Española
Proviene del gr. μέθοδος, método, y *-logía*).
1. f. Ciencia del método.
2. f. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.[37]

❖ **Aspecto Legal de Institución Educativa**

Articulo 6 º.- SISTEMA EDUCATIVO. Conforme la Ley General de Educación, Ley Nº 28044, y modificatoria, el sistema educativo nacional establece las siguientes etapas: 1 . Educación Básica.- Es la primera etapa del sistema educativo destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante. Se organiza en:

a) Educación Básica Regular.- Es la modalidad que comprende los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria.

- Educación Inicial.- Constituye el primer nivel de la

Educación Básica Regular, en forma escolarizada y no escolarizada para niños menores de seis (6) años; la forma escolarizada de educación inicial comprende: cuna (0 a 2 años), jardín (3 a 5 años) y cuna – jardín (0 a 5 años). La forma no escolarizada comprende programas infantiles comunitarios (0 a 5 años), programas de educación integral (menores de 3 años) y programas de

Educación Inicial (3 a 5 años).

- Educación Primaria.- Constituye el segundo nivel de la Educación Básica Regular y tiene una duración de 6 años, del 1 º al 6 º grado de enseñanza.

[36] http://buscon.rae.es/draeI/
[37] http://buscon.rae.es/draeI/

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Educación Secundaria.- Constituye el tercer nivel de la Educación Básica Regular y tiene una duración de 5 años, del 7 º al 11 º grado de enseñanza.

b) Educación Básica Alternativa.- Es la modalidad que tiene los mismos objetivos y calidad equivalente a la de la Educación Básica Regular; enfatiza la preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales.

c) Educación Básica Especial.- Tiene un enfoque inclusivo y atiende a personas con necesidades educativas especiales, con el fin de conseguir su integración en la vida comunitaria y su participación en la sociedad. 2 . Educación Técnico - Productiva.- Es la forma de educación orientada a la adquisición de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible y competitivo.

3 . Educación Superior.- Es la segunda etapa del sistema educativo. Comprende a las instituciones universitarias, los institutos, escuelas y otros centros que imparten Educación Superior, pueden ser públicos o privados y se rigen por ley especifica.

Las Instituciones de Educación Superior No Universitaria que brinden formación tecnológica en concordancia con la Ley Nº 28044 , Ley General de Educación y

Decreto Legislativo Nº 882 , Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, incluye a Institutos Superiores

Tecnológicos, Escuelas Superiores e Institutos de Educación Superior Privados.

Articulo 7 º.- DENOMINACION, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA. Las denominaciones genéricas de las instituciones educativas, públicas y privadas, según niveles y modalidades serán: 1 . En la modalidad de Educación Básica Regular: - En el nivel de educación inicial: la escolarizada comprende cuna (guardería), jardín (nido) y cuna-jardín; la no escolarizada comprende los programas infantiles comunitarios, de educación integral y de educación inicial. - En el nivel de educación primaria regular: escuela. - En el nivel de educación secundaria regular: colegio.

Cuando una institución educativa ofrece los niveles de primaria y secundaria se denomina colegio.

2 . En la modalidad de Educación Básica Especial:

Centros de Educación Especial.

3 . En la modalidad de Educación Básica Alternativa:

Centros de Aprendizaje de Básica Alternativa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

4 . En la etapa de Educación Superior: Universidades, Institutos Superiores Pedagógicos, Institutos Superiores Tecnológicos e Institutos Superiores de Formación Artística.[38]

- **Estrategia:**

Del griego "estrategas", es el modelo de decisión, que nos revela más misiones, objetivos o metas, así como las políticas y los planes empresariales en sus grandes líneas, para su cumplimiento después mediante el uso de tácticas. [39]

- **Recursos:**

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. [40]

- **Ley:**

La ley (del latín lex, legis) es una norma jurídica dictada por el legislador. Es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia, y para el bien de los gobernados. Su incumplimiento trae aparejada una sanción.[41]

- **Administración de Recursos Humanos:**

Apunta a resolver problemas institucionales, su visión es mas sistemática y global; se dirige a mantener el equilibrio permanente de los requerimientos institucionales y de los Recursos Humanos, para reforzar el logro de los objetivos.[42]

- **Pruebas:**

Proceso sistemático para muestrear la conducta o los atributos humanos, con el fin de comparar la conducta de dos o más personas, y están diseñadas para muestrear diversos aspectos de la conducta o desempeño y actitudes de una persona.[43]

---

[38] El Peruano - Edición del 16/04/2005 - Pagina 67

[39] Andrade E. Simón, Diccionario de Economía y Fianzas, Pág. 270.

[40] Ibid, Pág. 511.

[41] http://es.wikipedia.org/wiki/Ley.

[42] Escuela de Post-grado, Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos; Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, Dra. Grimalda Diaz de Borda

[43] Administración de Recursos Humanos, Conceptos Prácticos, Andrew F. Simula – Jhon F. Mc Kenna, Pag 193.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

❖ **Cargo:**

Denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tiempo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.[44]

3.- Antecedentes Investigativos

No se ha encontrado ningún tema relacionado al presente.

4.- Objetivos

Dentro de los objetivos, podemos apreciar los siguientes:

Objetivos Generales: Se determinan dos:

- Presentar una propuesta metodológica para la implementación del Coaching en una institución educativa privada superior no universitaria
- Determinar cuales serían las implicancias laborales al implementar Coaching en la institución educativa privada superior no universitaria.

Objetivos Específicos: Tenemos los siguientes:

- Analizar la organización de una institución educativa privada superior no universitaria.
- Conocer las relaciones del personal de una institución educativa privada superior no universitaria.
- Determinar los procesos de cambio que establece una institución educativa privada superior no universitaria.

5.- Hipótesis

Dado que: El Coaching es un sistema que se propone para lograr cambios en las organizaciones

Es probable que: Una propuesta metodológica basada en las relaciones laborales detalladas en el MOF y en el reglamento interno permita implementar el Coaching en una institución educativa privada de instrucción superior no universitaria, y esta ocasione implicancias laborales importantes.

[44] Diccionario Contemporáneo Empresarial, Mario Apaza Meza (Tomo III).

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.- Técnicas e Instrumentos

La técnica a usar en el presente trabajo de investigación es la empleada en todo método científico como es la observación. Los instrumentos a emplear son:

- Fichas bibliográficas
- Fichas documentales
- Entrevista
- Cuestionario

2.- Campo de Verificación

2.1. Ubicación Espacial

Será en IE TECSUP, ubicado en el Distrito de José Luis Bustamante y Rivero, de la provincia y departamento de Arequipa

2.2. Ubicación Temporal

El período de investigación será el 2009

2.3. Universo, Unidades de Estudio y Muestra

Por las características de la investigación no se considerará muestra, sino emplear todo el universo, el mismo que está comprendido por el personal administrativo y personal docente de la IE.

3.- Estrategia de recolección de información

La estrategia de recolección de información se plantea a continuación:

- Elaboración de modelo de fichas documentales
- Elaboración de modelo de fichas bibliográficas
- Visita y recolección de información en bibliotecas de universidades
- Revisión de aspecto legales publicados en internet
- Elaboración de entrevistas
- Elaboración de encuestas
- Trabajo de campo
    - Entrevista a personal administrativo – alto staff
    - Levantamiento de información: Encuestas a personal administrativo y personal docente
    - Procesamiento y análisis de resultados de levantamiento de información

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Desarrollo de informe preliminar de información recolectada y procesada.

Dada la relación laboral con la IE escogida, las autorizaciones y solicitudes de entrevistas y encuestas se harán en forma interna.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Sistematización De Datos

Tipo	Variable	Indicador	Subindicador	Técnica	Instrumento
Variable independiente	Metodología de implementación de Coaching	Coaching	Conceptos	Observación	Fichas bibliográficas y documentales
			Críticas	Observación	Fichas bibliográficas y documentales
			Métodos	Observación	Fichas bibliográficas y documentales
			Proceso	Observación	Fichas bibliográficas y documentales
			Experiencias	Observación	Fichas bibliográficas, documentales y entrevista
		Propuesta	Análisis	Observación	Fichas bibliográficas y documentales
			Implementación	Observación	Fichas bibliográficas y documentales
			Evaluación	Observación	Fichas bibliográficas y documentales
Variable dependiente	Institución educativa privada superior no universitaria	Organización	Historia	Observación	Entrevistas
			Misión	Observación	Entrevistas
			Visión	Observación	Entrevistas
			Organigrama	Observación	Entrevistas
		Personal	Características	Observación	Encuestas
			MOF	Observación	Entrevistas
			Reglamento	Observación	Entrevistas
		Aspectos legales	Ley laboral vigente	Observación	Fichas bibliográficas, documentales,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

					entrevistas y encuestas
			DL 728	Observación	Fichas bibliográficas, documentales, entrevistas y encuestas
			Ministerio de educación	Observación	Fichas bibliográficas, documentales, entrevistas y encuestas

En base a la sistematización de datos se establece el siguiente esquema capitular:

Dedicatoria
Resumen
Abstract
Introducción

Capítulo I: Aspectos Generales de la Investigación
1.1 Enunciado
1.2 Presentación del problema
1.3 Hipótesis
1.4 Objetivos
1.5 Marco teórico
1.6 Variables
1.7 Interrogantes básicas
1.8 Fuentes de información
1.9 Campo de expansión

Capítulo II: Institución Educativa Privada Superior No universitaria
2.1 Generalidades
2.2 Miopía Empresarial
2.3 Organización

Capítulo III: Coaching
3.1 Generalidades
3.2 Concepto
3.3 Métodos y Experiencias

Capítulo IV: Propuesta Metodológica
4.1 Generalidades
4.2 Análisis de Organización

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

4.3 Resultados de Campo
4.4 Implementación
4.5 Supervisión

Capítulo V: Implicancias Laborales
4.1 Generalidades
4.2 Ley laboral
4.3 Modificaciones y Propuestas

Conclusiones
Recomendaciones
Anexos

4.- Fuentes de Información:

4.1. Bibliografía Básica

- Whitmore John. Entrenando para el desempeño empresarial. Editorial Paidós Ibérica S.A. 2006
- Perry Zeus, Suzanne Skiffington, *Guía completa de coaching en el trabajo. E*ditorial: McGraw-Hill. 2006
- Ian Flemong y Allan J.D. Taylor. COACHING" Ed: Griker Orgemer 2007
- Andrew F. Simula – Jhon F. Mc Kenna. Administración de Recursos Humanos, Conceptos Prácticos. McGraw-Hill. 2006.
- Andrade E. Simón, Diccionario de Economía y Fianzas.
- Diccionario Contemporáneo Empresarial, Mario Apaza Meza (Tomo III).
- Escuela de Post-grado UCSM, Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos; Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, Dra. Grimalda Diaz de Borda
- Economía Familiar OCEAN SRL, Econ. Rodrigo Manrique Tejada 2008
- Gestión de Empresas II. Tecsup N° 02
- Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02
- Gestión de Empresas III. Tecsup N° 02
- Revistas Caballero Bustamante

4.2. Hemerografía
Diario el Peruano

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

5.- MEDIOS

Recursos Humanos:

DENOMINACIÓN	No	COSTO DIARIO	DÍAS	COSTO TOTAL
Estudiante de maestría	01	----	180	----
Asesor de tesis asignado por la escuela de post grado	--	--	180	----
TOTALES	02	----	180	----

Recursos Materiales, bienes y servicios:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Papel bond A-4	2000	S./ 50.00
Fichas bibliográficas y documentales	300	S./ 100.00
Cartucho de tinta de impresora	2	S./ 70.00
Copias fotostáticas	800	S./ 120.00
Anillado	02	S./ 15.00
Movilidad		S./ 180.00
TOTAL		S./ 535.00

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Costo total del Proyecto y Ejecución de la investigación:

DENOMINACIÓN	COSTO TOTAL
RECURSOS HUMANOS + **RECURSOS MATERIALES**	**S./ 00.00** **S./ 535.00**
COSTO TOTAL GENERAL	**S./ 535.00**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

CRONOGRAMA DE TRABAJO:

ACTIVIDADES	AGO 2008	SEP 2008	OCT 2008	NOV 2008	DIC 2008	ENE 2009	FEB 2009	MAR 2009	ABR 2009	MAY 2009	JUN 2009	JUL 2009	AGO 2009	SEP 2009
PREPARACIÓN DEL PROYECTO														
APROBACIÓN DEL PROYECTO														
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN														
ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE DATOS														
CONCLUISONES Y SUGERENCIAS														
PREPARACIÓN DEL INFORME														
PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL														

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

ANEXOS

MODELO DE FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Ficha Hemerográfica

REVISTA

Apellidos:
Nombres:
"Artículo de la revista", **Título**
Volumen:
Número:
Ciudad:
Fecha de publicación:
Nº de Páginas:

Ficha Bibliográfica

LIBRO

Autor: Apellidos y Nombres
Título y Sub título:
Edición:
Ciudad (Lugar de edición):
Editorial:
Año:
Nº de páginas:
Serie o Colección Nº:
Localización de la obra:

Ficha Virtual

PAGINA DE INTERNET

Localización de la obra:
Fuente electrónica:
Lugar de la fuente electrónica:
Nombre de la red de computadores:
Dirección de la red:
Fecha de acceso a la fuente electrónica:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Esquema de Cuadernillo de Entrevista:

Nombre:_____
Cargo: _____
Profesión: _____
Años laborando: _____ Fecha:_____

Pregunta

_____
_____

Respuesta
_____
_____
_____
_____
_____

Pregunta

_____
_____

Respuesta
_____
_____
_____
_____
_____

Esquema de Encuesta:

Nombre:_____
Cargo: _____
Profesión: _____
Años laborando: _____ Fecha:_____

Preguntas cerradas
Preguntas abiertas (máximo 2)

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis