

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**

---



**TESIS**

**LOS DOCENTES EN EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA  
EN EL SERVICIO BRINDADO POR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO, LIMBANI- SANDIA -2016**

**PRESENTADA POR:**

Bach. APAZA MAMANI, WILLIAM OSCAR

Bach. FLORES CHAMBI, MICHAEL RENSO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA**

**PUNO-PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA**

**LOS DOCENTES EN EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA  
EN EL SERVICIO BRINDADO POR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO, LIMBANI- SANDIA: 2016**

**TESIS PRESENTADA POR:**

Bach. APAZA MAMANI, WILLIAM OSCAR

Bach. FLORES CHAMBI, MICHAEL RENSO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA**

**APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

PRESIDENTE

---

Dr. HERNÁN JOVE QUIMPER



PRIMER MIEMBRO

---

M. Sc. RIGOBERTO PINTO RADO

SEGUNDO MIEMBRO

---

M. Sc. CLODOALDO ARTURO SÁNCHEZ JUSTO

DIRECTOR

---

M. Sc. FÉLIX QUISPE MAMANI

ASESOR

---

M. Sc. ELIZALDE COACALLA VARGAS

**Área** : Educación Administrativa  
**Tema** : Sociedad, Cultura y Comunicación  
**Fecha de sustentación** : 26 de diciembre del 2017

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación le dedico a mi familia, que gracias a sus consejos y sus palabras de aliento crecí como persona. A mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de mi formación profesional y hacia la culminación del presente trabajo de investigación y a mis hermanos por su apoyo, confianza y amor. Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante.*

*Michael Renso*

*Dedico este trabajo a la fuente de mi inspiración, quien con su presencia motiva mis deseos de superación "Edith". A mi hijo Mathías umbral de mi vida. A mis padres quienes a lo largo de mi vida me supieron guiar en este mundo competitivo y de lucha para el crecimiento personal*

*Oscar*

## AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a:

- ❖ A la Universidad Nacional del Altiplano - Puno por habernos acogido y brindado la oportunidad de cumplir nuestros objetivos como estudiante y como profesional.
- ❖ A todos los docentes de la Escuela Profesional de Sociología, quienes con sus enseñanzas, nos guiaron en nuestra formación profesional.
- ❖ A los miembros del jurado al Presidente Dr. Hernán Jove Quispe, al Primer Miembro M. Sc. Rigoberto Pinto Rado y al Segundo Miembro M. Sc. Clodoaldo Arturo Sánchez Justo por sus acertadas observaciones en la presente investigación.
- ❖ A nuestro Director de tesis M. Sc. Félix Quispe Mamani y a nuestro asesor de tesis M. Sc. Elizalde Coacalla Vargas, quien camino con nosotros durante el desarrollo de la investigación y que sin su apoyo y confianza no hubiera sido posible la presente investigación.
- ❖ Y especialmente agradecemos a Lic. Pedro Flores Villanueva, Lic. Juan René Zapata Pacheco y Lic. Vidal Ramos Huaracha, quienes con su apoyo incondicional nos permitieron culminar la presente investigación como fuente primaria de información.
- ❖ Finalmente agradecemos a nuestros compañeros y amigos, por habernos permitido compartir muchas experiencias.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>14</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
1.2.1. Pregunta general .....	19
1.2.2. Preguntas específicas: .....	19
<b>1.3. Antecedentes.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Justificación.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5. Objetivos de investigación.....</b>	<b>23</b>
1.2.3. Objetivo general .....	24
1.2.4. Objetivos específicos .....	24
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>25</b>
<b>REVISIÓN LITERARIA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1.1. Concepto de gestión institucional en el ámbito educativo.....	25
2.1.2. La sociología de la educación.....	27
2.1.2.1. Relación entre educación y sociología .....	27
2.1.2.2. Funciones sociales de la educación.....	30
2.1.3. Teoría de Gestión Humana.....	34
2.1.4. Lineamientos Nacionales de Política de la Formación Profesional (Aprobado por Decreto Supremo N° 021-2006-ED del 28 de julio del 2006).....	36
2.1.5. Teoría de la evaluación del desempeño.....	41
2.1.5.1. Teoría de la Evaluación de Desempeño .....	41
2.1.5.2. <i>Definición de evaluación de desempeño</i> .....	42

2.1.5.3.	Teoría de la administración .....	43
2.1.6.	El liderazgo .....	44
2.1.7.	El administrador y el liderazgo en la Institución Universitaria.....	45
2.1.8.	Cultura organizacional .....	47
2.1.8.1.	Definiciones .....	47
2.1.8.2.	Principales definiciones de cultura .....	48
2.1.8.3.	Características de la cultura organizacional .....	52
2.1.8.3.1.	Identidad de sus miembros .....	52
2.1.8.3.2.	Énfasis en el grupo.....	52
2.1.8.3.3.	Enfoque hacia las personas.....	52
2.1.8.3.4.	La integración de unidades .....	52
2.1.8.3.5.	El control.....	52
2.1.8.3.6.	Tolerancia al riesgo.....	52
2.1.8.3.7.	Los criterios para recompensar .....	53
2.1.8.3.8.	El perfil hacia los fines o los medios.....	53
2.1.8.3.9.	El enfoque hacia un sistema abierto.....	53
2.1.8.3.10.	Elementos de la Cultura Organizacional .....	53
2.1.8.4.	Tipos de elementos.....	53
2.1.8.5.	Componentes de la cultura organizacional.....	54
2.1.8.6.	Tipos de Cultura Organizacional.....	56
2.1.8.7.	Clasificación de la Cultura Organizacional.....	58
2.1.9.	La escuela como institución .....	59
2.1.10.	La escuela como organización.....	60
2.1.11.	Los componentes de la Institución educativa .....	60
<b>2.2.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>61</b>
<b>2.3.</b>	<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>64</b>
2.3.1.	Hipótesis general .....	64
2.3.2.	Hipótesis específicas .....	64
2.3.3.	Operacionalizacion de hipótesis .....	65
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>67</b>	
<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>67</b>	
<b>3.1.</b>	<b>Niveles y Ejes de Análisis .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.</b>	<b>Unidad de Análisis y Observación .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.</b>	<b>Tipo de Investigación .....</b>	<b>67</b>
<b>3.4.</b>	<b>Población y Muestra.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.</b>	<b>Técnicas e instrumentos .....</b>	<b>68</b>
<b>3.6.</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....</b>	<b>68</b>

3.7.	Técnicas de procesamiento y análisis de los datos. ....	69
3.7.1.	Plan de tabulación, procesamiento y representación de datos. ....	69
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>71</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>71</b>
4.1.	Aspectos generales del Distrito de Limbani .....	71
4.1.1.	Visión histórica.....	71
4.1.2.	Creación histórica del distrito de Limbani. ....	71
4.1.3.	Caracterización del distrito.....	72
4.1.4.	Aspecto físico geográfico .....	73
4.1.5.	Extensión territorial.....	73
4.1.6.	Clima .....	73
4.1.7.	División política.....	73
4.1.8.	Instituciones públicas .....	74
4.1.9.	Instituciones educativas.....	74
4.1.10.	Servicios básicos .....	75
4.1.11.	Sistemas de comunicación. ....	75
4.1.12.	Aguas termales. ....	75
4.1.13.	Fiestas costumbristas.....	75
4.2.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS.....	75
4.2.1.	Institución Educativa Secundaria “San Luis Gonzaga” .....	75
4.2.2.	I.E. “José Antonio Encinas” de Huancasayani. ....	79
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>80</b>
<b>EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>		<b>80</b>
5.1.	Características personales de los docentes en el desempeño director y su influencia, en el servicio brindado por las instituciones educativas públicas de nivel secundario.....	80
5.1.1.	Lugar de residencia permanente.....	80
5.1.2.	Edad .....	80
5.1.3.	Género .....	81
5.1.4.	Grado de Instrucción .....	82

5.1.5.	<b>Estado Civil .....</b>	<b>83</b>
5.1.6.	<b>Religión que profesa .....</b>	<b>84</b>
5.1.7.	<b>Condición laboral de los docentes que integran las instituciones educativas .....</b>	<b>84</b>
5.1.8.	<b>Experiencia profesional.....</b>	<b>85</b>
5.1.9.	<b>Experiencia como directivo .....</b>	<b>86</b>
TABLA 1.	Distribución por de docente por tiempo de experiencia según trabajo como directivo	86
5.1.10.	<b>Permanencia en la Institución educativa .....</b>	<b>86</b>
5.2.	<b>Las capacidades de la cultura organizacional y la espontaneidad de los docentes, en el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario .....</b>	<b>87</b>
5.2.1.	<b>Estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas .....</b>	<b>89</b>
TABLA 2.	Distribución de docentes por estilo de liderazgo practicado por el director según experiencia del docente como directivo	89
5.2.2.	<b>Tipos de cultura organizacional que promueven los directores .....</b>	<b>91</b>
TABLA 3.	Distribución por condición laboral del docente según cultura organizacional que se aprecia en las instituciones educativas	91
5.2.3.	<b>A su punto de vista y relacionado con la marcha de la institución educativa; subraye si es verdadero o falso la afirmación relacionado a las actividades realizadas por el director: .....</b>	<b>92</b>
TABLA 4.	Distribución por actividades realizadas por el director según realización de manera adecuada	93
TABLA 5.	Distribución por condición laboral del docente según practica de espontaneidad imaginativa del director	95
TABLA 6.	Distribución de los docentes por experiencia como directivo según establecimiento de las metas latas propuestas por el director	95
5.2.4.	<b>Responda la frecuencia de las siguientes acciones que realiza el director .....</b>	<b>96</b>
TABLA 7.	Distribución por Actividades realizadas por el director por frecuencia con que realiza el director	97

TABLA 8.	Distribución por condición laboral del docente por práctica de protocolos para realizar trabajos	97
TABLA 9.	Distribución por experiencia como directivo según realización de control oportuno de las sesiones de aprendizaje formuladas por los docentes	98
<b>5.2.5.</b>	<b>Nivel de preparación de los Directores .....</b>	<b>98</b>
<b>5.2.5.1.</b>	<b>Evaluación general del plantel escolar .....</b>	<b>99</b>
TABLA 10.	Distribución por experiencia en ser directivo según realización de evaluación general del plantel escolar	99
<b>5.2.5.2.</b>	<b>Organización de actividades extraescolares.....</b>	<b>100</b>
TABLA 11.	Distribución por grado de instrucción según personas que motivo a incursionar en su negocio	101
<b>5.2.5.3.</b>	<b>Valoración al nivel de preparación de los directores.....</b>	<b>101</b>
TABLA 12.	Distribución por aspectos de preparación del director según nivel de preparación	103
<b>5.3.</b>	<b>Tipo de liderazgo de los docentes en el desempeño director y su influencia en el servicio brindado, en las instituciones educativas públicas de nivel secundario.....</b>	<b>104</b>
<b>5.3.1.</b>	<b>Tipo de estilo de liderazgo que prevalece en el ejercicio de la práctica directiva.....</b>	<b>105</b>
<b>5.3.2.</b>	<b>Interviene como mediador cuando hay conflictos entre profesor y alumnos .....</b>	<b>106</b>
<b>5.3.3.</b>	<b>Favorece el buen clima y las relaciones entre profesores.....</b>	<b>106</b>
<b>5.3.4.</b>	<b>Señale la frecuencia con que, el director realiza las siguientes acciones .....</b>	<b>107</b>
TABLA 13.	Distribución por principales acciones pedagógicas según frecuencia con que lo realiza	109
<b>5.3.5.</b>	<b>Generación de acciones de empoderamiento y equidad de género con mujeres y hombres, dentro los estamentos educativos.....</b>	<b>110</b>
TABLA 14.	Distribución por nivel de importancia a la generación de empoderamiento y equidad según frecuencia	110
<b>5.3.6.</b>	<b>Expectativas sobre las estrategias de formación:.....</b>	<b>110</b>
TABLA 15.	Distribución por expectativas que genera en director en diferentes acciones según nivel de calificación	111
<b>5.4.</b>	<b>Tipos de comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas Publicas .....</b>	<b>111</b>

TABLA 16.	Distribución de los tipos de cultura organizacional predominantes, en las instituciones educativas publicas	111
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>113</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>116</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>119</b>
<b>ANEXO N° 01</b> .....		<b>120</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1.	Distribución por de docente por tiempo de experiencia según trabajo como directivo	86
TABLA 2.	Distribución de docentes por estilo de liderazgo practicado por el director según experiencia del docente como directivo	89
TABLA 3.	Distribución por condición laboral del docente según cultura organizacional que se aprecia en las instituciones educativas	91
TABLA 4.	Distribución por actividades realizadas por el director según realización de manera adecuada	93
TABLA 5.	Distribución por condición laboral del docente según practica de espontaneidad imaginativa del director	95
TABLA 6.	Distribución de los docentes por experiencia como directivo según establecimiento de las metas latas propuestas por el director	95
TABLA 7.	Distribución por Actividades realizadas por el director por frecuencia con que realiza el director	97
TABLA 8.	Distribución por condición laboral del docente por práctica de protocolos para realizar trabajos	97
TABLA 9.	Distribución por experiencia como directivo según realización de control oportuno de las sesiones de aprendizaje formuladas por los docentes	98
TABLA 10.	Distribución por experiencia en ser directivo según realización de evaluación general del plantel escolar	99
TABLA 11.	Distribución por grado de instrucción según personas que motivo a incursionar en su negocio	101
TABLA 12.	Distribución por aspectos de preparación del director según nivel de preparación	103

TABLA 13.	Distribución por principales acciones pedagógicas según frecuencia con que lo realiza	109
TABLA 14.	Distribución por nivel de importancia a la generación de empoderamiento y equidad según frecuencia	110
TABLA 15.	Distribución por expectativas que genera en director en diferentes acciones según nivel de calificación	111
TABLA 16.	Distribución de los tipos de cultura organizacional predominantes, en las instituciones educativas publicas	111

**ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1.	Lugar de residencia permanente de los docentes .....	80
FIGURA 2.	Distribución por grupos de edad de los docentes.....	81
FIGURA 3.	Distribución por género de los docentes .....	82
FIGURA 4.	Distribución por grado de instrucción de los docentes.....	83
FIGURA 5.	Distribución por grado de instrucción de los docentes.....	83
FIGURA 6.	Distribución religión que ejercen de los docentes.....	84
FIGURA 7.	Condición laboral de los docentes que integran las instituciones educativas	85
FIGURA 8.	Distribución por Tiempo Experiencia profesional de los docentes .....	86
FIGURA 9.	Tiempo de Permanencia en la Institución educativa de los docentes ...	87
FIGURA 10.	Tipo de estilo de liderazgo que prevalece en el ejercicio de la práctica directiva según los docentes .....	105
FIGURA 11.	Valoración a la intervención como mediador cuando hay conflictos entre profesores y alumnos según los docentes .....	106
FIGURA 12.	Promueve el buen clima entre los profesores .....	107

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

IE	: institución educativa
MTPE	: ministerio del trabajo y producción del empleo
MEF	: ministerio de economía y finanzas
UGEL	: unidad de gestión educativa local
DREP	: dirección regional de educación Puno
APAFA	: asociación de padres de familia
CE	: centro educativo
CES	: centro educativo superior
RD	: resolución directorial
JAE	: José Antonio Encinas

## RESUMEN

En la el rol del Director es gerencia el sistema que representa la institución educativa, debe ser basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento aplica de manera continua y participativa, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la I.E. en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógico. Por lo que la presente investigación analiza la “Evaluación del Desempeño de las Direcciones de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundaria, y su influencia en el servicio brindado - distrito de Limbani– 2016”. Lo que permitió plantearse la pregunta general: ¿Cuáles son las capacidades del personal directivo que permite evaluar la calidad de servicio en las Instituciones Educativas Públicas de Nivel Secundaria del distrito de Limbani?

Par cumplir con el objetivo se ha considerado como unidad de observación a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Limbani, teniendo una muestra de caso haciendo un total de 26 docentes. El desarrollo de la presente investigación se base en el diagrama del diseño Descriptivo– Explicativo.

La investigación ha permitido concluir que Si existe influencia de los Estilos de Liderazgo en la Cultura Organizacional predominante, estimando que a mayor tendencia de un Estilo Democrático de Dirección, se espera un fortalecimiento de la Cultura Organizacional fuerte. Valor que fue comprobado con un 95% de confianza y cuatro grados de libertad.

Palabras Claves: Capacidad, Evaluación, Gerencia, Cultura organizacional, Docentes.

## ABSTRACT

In the role of the Director is management the system that represents the educational institution, should be based on the management of psychology and the theories of system, variation and knowledge applied in a continuous and participatory manner, through which is planned , organizes, directs, controls and monitors school management, optimizing the use of available material, financial, technological and human resources, in order to convert to EI in a center of pedagogical excellence, according to the educational project that guides the teaching processes in the classroom, the administrative and pedagogical innovation effort. Therefore, the present investigation analyzes the "Evaluation of the Performance of the Directorates of the Public Educational Institutions of the secondary level, and their influence on the service provided - district of Limbani- 2016". What allowed to pose the general question: What are the capacities of the managerial staff that allows to evaluate the quality of service in the Public Educational Institutions of Secondary Level of the Limbani district?

To fulfill the objective, the teachers of the educational institutions of the district of Limbani have been considered as observation unit, having a case sample making a total of 26 teachers. The development of the present investigation is based on the Descriptive-Explanatory design diagram.

The investigation has allowed to conclude that if there is influence of the Leadership Styles in the predominant Organizational Culture, estimating that a greater tendency of a Democratic Style of Direction, a fortification of the strong Organizational Culture is expected. Value that was proven with 95% confidence and four degrees of freedom.

**Key words:** Capacity, Evaluation, Management, Organizational Culture, Teachers.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “Evaluación del Desempeño de las Direcciones de las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundaria, y su influencia en el servicio brindado - distrito de Limbani– 2016” tiene el objetivo de describir y explicar las capacidades del personal directivo que permite evaluar la calidad de servicio en las Instituciones Educativas Públicas de Nivel Secundaria del distrito de Limbani.

El término gestión ha cobrado gran relevancia en el ámbito educativo, sin embargo generalmente ha sido ligado con procesos de planeación e identificado como parte de un proceso administrativo, dedicado a dar seguimiento a planes desarrollados. En el ámbito educativo, la gestión se encontraba dividida en dos actividades completamente distintas, por un lado, la planeación y por otra la administración. La primera se encargaba de diseñar planes en tanto, los administradores en ejecutar lo planeado de ahí la dualidad y ambigüedad de las tareas de la gestión.

La redacción y elaboración del informe final del presente trabajo de investigación se realizó siguiendo una secuencia metodológica, con el fin de realizar una presentación que permita una visualización pertinente de la información, la misma que contendrá todas las formalidades. El contenido está estructurado por capítulos en el que se presenta la metodología e hipótesis de la investigación, fundamentos teóricos de la investigación, presentación de análisis e interpretación de la información, conclusiones y recomendaciones. En consecuencia, contiene cinco capítulos:

En el primer capítulo, se desarrolla el planteamiento del problema, antecedentes y objetivos de la investigación, que comprende además el planteamiento del problema, formulación del problema de investigación, antecedentes, justificación, objetivos de investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, conceptual e hipótesis de la investigación, de los cuales se disgrega. El marco teórico referencial; donde se considera: primero el concepto de Gestión Institucional en el Ámbito Educativo, la sociología de la educación, la teoría de Gestión Humana, los Lineamientos Nacionales de Política de la

Formación Profesional, los Modelos de gestión de calidad, la teoría de la evaluación del desempeño, el liderazgo, el administrador y el liderazgo en la Institución Universitaria, la Cultura organizacional, además incluye el marco conceptual y la hipótesis.

En el tercer capítulo, se desarrolla el diseño metodológico de la investigación que comprende los siguientes aspectos: nivel de análisis, unidad de observación y análisis, ejes de análisis, dimensión de análisis, población teórica y la muestra de estudio, procedimiento de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de los datos y el plan de tabulación, procesamiento y representación de datos.

En el cuarto capítulo, se describe el ámbito de estudio, para lo cual se ha considerado: el ámbito de estudio y su historia.

En el quinto capítulo, se desarrolla la exposición de resultados, donde se presenta los resultados de la encuesta realizada a los docentes considerando las características personales de los Docentes de las Instituciones Educativas Publicas, los estilos de liderazgo de los docentes de las Instituciones Educativas Publicas, los tipos de comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas Publicas, los estilos de Liderazgo y Comportamiento Organizacional

Como parte final de la presentación se consignan las conclusiones, sugerencias, las referencias bibliográficas y anexos.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según los especialistas, el rol del Director es gerencia el sistema que representa la institución educativa, debe ser basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento aplica de manera continua y participativa, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la I.E. en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógica

El Estado a través del Ministerio de Educación se encuentra implementando el proceso de descentralización en el marco de la política nacional, requiere del fortalecimiento de la capacidad de gestión y autonomía de la Institución Educativa, lo implica un cambio en las prácticas de enseñanza – aprendizaje de la organización y la operación cotidiana de la institución educativa , es decir hacer una transformación de la gestión educativa, que permita mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos y la relación pedagógica que se dan al interior de la misma, pero notablemente no se cumplen no hay voluntad por parte de los actores educativos, especialmente por falta de la capacidad de gestión del director no podrá llegarse al objetivo de llegar a un cambio.

La oferta de actualización y capacitación para directores incorporan instancias públicas y privadas a nivel nacional y local, en este proceso de construcción y puesta en práctica las propuestas formativas se inscribe el presente trabajo, en una perspectiva de encontrar indicadores pertinentes que incidan a la transformación de la institución educativa para lograr el mejoramiento de la calidad educativa, y se sustenta en el cuestionario desarrollado llenado por los propios directores y en una perspectiva de poder resolver los problemas educativos y mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje de los educandos.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Frente a esto la pregunta general que se plantea en la presente investigación es:

### 1.2.1. Pregunta general

¿Cómo son desde los docentes el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado, en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito de Limbani–Sandia: 2016?

De manera concreta, el estudio busca dar respuestas a las siguientes interrogantes específicas:

### 1.2.2. Preguntas específicas:

- a) ¿Cómo son las características personales de los docentes en el desempeño director y su influencia, en el servicio brindado por las instituciones educativas públicas de nivel secundario?
- b) ¿Cómo son las capacidades de la cultura organizacional de los docentes en el desempeño del director y su influencia, en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario?
- c) ¿Cómo es el tipo de liderazgo de los docentes en el desempeño director y su influencia en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario?

## 1.3. Antecedentes

MANUEL RAXULEU AMBROCIO (2014) en la tesis que titula: “Liderazgo directivo y desempeño docente” Como conclusión, se expresa que los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar y que fueron abordados en el marco teórico

conceptual. Los estratos consultados: directores, docentes y estudiantes lo certificaron con las respuestas otorgadas a las preguntas planteadas en los tres instrumentos aplicados para el efecto. No obstante, la puntuación cuantitativa está muy por debajo de lo óptimo. Los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afectan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas. Señalaron que la vinculación entre las dos variables es alta. El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo en tres fueron calificados como deficientes. Es de destacar que tan sólo en un indicador demuestran la más alta fortaleza y es el que corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza. Por el contrario, la puntuación más baja que concierne a un desempeño muy deficiente se ubica en el componente de evaluación del desempeño docente. En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos. Los cuatro indicadores altamente desempeñados por los docentes son: fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación incentivación al estudiante. Por el contrario, los cuatro aspectos en los que su desenvolvimiento pedagógico es deficiente son: la planificación conjunta, el reforzamiento del aprendizaje, la comunicación con padres de familia y el uso de la tecnología. El aspecto abordado con mayor deficiencia es el de reforzamiento del aprendizaje con cursos a actividades extra aulas.

CLAUDIA CONSTANZA JIMÉNEZ CARRANZA (2014) en la tesis que titula : “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada” Se concluye que aunque no se pudo mostrar una relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, se necesita poder revisar los instrumentos como en el caso del liderazgo, para contar no solamente con la visión

personal de cada director de programa sino con el concepto que tiene cada uno de sus docentes a cargo, en cuanto a motivación poder utilizar herramientas cualitativas con el fin de poder indagar más sobre cada uno de los componentes y cómo es su relación, igualmente, con el desempeño docente como se enunció anteriormente, ya que hay varios componentes que una evaluación de desempeño no pueden ser medibles numéricamente sino cualitativamente. La tendencia que se observó en esta investigación entre la motivación hacia el trabajo fue orientarse a los motivadores internos como aquellos que llevan al docente a experimentar cosas nuevas, a realizarse personal y profesionalmente, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral, ya que han logrado los objetivos del cargo y con el liderazgo transformacional en algunos de sus componentes, como la motivación hacia el logro; la tendencia del liderazgo fue hacia un liderazgo transformacional, ya que mantiene muy de cerca a las personas produciendo cambios en ellos concienciándolos para lograr mejores resultados; y finalmente, la tendencia del desempeño laboral, el cual estuvo muy relacionado con los motivadores internos.

NILO TEÓFILO REYES FLORES (2012) en la tesis que titula: “liderazgo directivo y desempeño docente en El nivel secundario de una institución Educativa de ventanilla - Callao” Como conclusión, se expresa que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. Asimismo No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica. Por otra parte se concluye que no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica.

DILMA ZARATE RAMÍREZ (2012) En la tesis “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”, se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes

están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. Podemos concluir que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arroja que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto. Concluimos que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas. En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia. Se llega a la conclusión que existe en las escuelas de primaria del distrito de Independencia – Lima un mayor número de 153 de acuerdo a la muestra de la investigación 201 de docentes del sexo femenino. Existe un mayor (68 y 45) número de docentes entre las edades 40 á 49 en el nivel de Primaria. En cuanto a los directores de Primaria de la Instituciones educativas en estudio en su mayoría poseen entre 15 años y 30 años de experiencia.

#### **1.4. Justificación**

Ser directivo exige tener la capacidad para formar equipos de trabajo, el manejo de los procesos de delegación y la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica, probablemente haya desconocimientos de estos conocimientos administrativos y de liderazgo por lo que la calidad educativa ha bajado notablemente.

A ello se suma los factores condicionantes, como las demandas.- los requerimientos que se solicitan formalmente desde la superioridad o desde los diversos

grupos de la comunidad educativa; las obligaciones.- las tareas.- que debe desempeñar debido al lugar que ocupa dentro de la organización; el conocimiento.- los saberes que posee en relación con los roles y funciones que debe desempeñar; las destrezas o habilidades.- entendidas como el conjunto de capacidades que permiten tomar decisiones concretas en momentos específicos; el contexto en el que se encuentra.- constituido por diferentes aspectos (ubicación geográfica de la escuela, posibilidades y limitaciones que permiten los recursos disponibles, culturas predominantes en el grupo, etc).

En ese sentido, se observará que los Institutos Superiores, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

Entonces el DIRECTOR como un Administrador educativo se enfrenta a una conectividad entre educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, pues la educación es clave para la innovación, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas, la equidad social, la paz, la convivencia democrática y la justicia social; así como la formación de los valores de una nueva ciudadanía, por lo tanto es posible investigar los procesos y las innovaciones que se procesa durante la gestión educativa de la dirección encargados de la administración de educación básica regular del nivel secundario.

En el proceso de dirección de la institución educativa, el director debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la institución educativa y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa, que dado las conclusiones del estudio de investigación se recomendará formas y modelos de gestión.

### **1.5. Objetivos de investigación.**

Considerando la reflexión anterior, para este trabajo se ha planteado los siguientes objetivos:

### 1.2.3. Objetivo general

Describir y analizar, desde los docentes el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado, en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito de Limbani–Sandia: 2016.

### 1.2.4. Objetivos específicos

- Identificar, las características personales de los docentes en el desempeño director y su influencia, en el servicio brindado por las instituciones educativas públicas de nivel secundario.
- Evaluar las capacidades de la cultura organizacional y la espontaneidad de los docentes, en el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario.
- Determinar, el tipo de liderazgo de los docentes en el desempeño director y su influencia en el servicio brindado, en las instituciones educativas públicas de nivel secundario.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN LITERARIA

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. Concepto de gestión institucional en el ámbito educativo

El término gestión ha cobrado gran relevancia en el ámbito educativo, sin embargo generalmente ha sido ligado con procesos de planeación e identificado como parte de un proceso administrativo, dedicado a dar seguimiento a planes desarrollados. (Raxuleu, 2014)

En el ámbito educativo, la gestión se encontraba dividida en dos actividades completamente distintas, por un lado, la planeación y por otra la administración. La primera se encargaba de diseñar planes en tanto, los administradores en ejecutar lo planeado de ahí la dualidad y ambigüedad de las tareas de la gestión.

Este término también refiere partes del proceso científico de la administración, actualmente se utiliza para denominar los distintos ámbitos y procesos que se dan cita en una institución como recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad que cumplir de manera eficiente y eficaz un objetivo determinado.

Se observa entonces que el término proviene del mundo de los negocios y la iniciativa privada donde pueden encontrarse conceptos como cliente, insumo, producto, rendimiento, costo, gestión de procesos educativos y financieros de una escuela. Sin embargo existe una diferencia notoria entre administración y gestión; en la primera, se atiende al manejo de los recursos que son asignados y en torno a los cuales se ponen en marcha distintas acciones para poder ejecutarlos, privilegiando una orientación tradicional centrada en la aplicación de las funciones genéricas con cierto grado de pasividad y orientación hacia el

status quo, definiéndola como disciplina aplicada y basada en la utilización mecanicista de conceptos administrativos tradicionales.

Sin embargo este tipo de argumentos dejan de lado el carácter dinámico (segunda vertiente) de la tarea de la gestión, la cual ha dado un impulso a la autonomía del concepto, identificando con ello el diseño de la estrategia institucional a mediano y largo plazos, elaboración y cumplimiento de planes de desarrollo institucional, supervisión y el desempeño eficaz y eficiente de las personas y grupos responsables; es decir, que la gestión está involucrada en el proceso de ejecución y desarrollo de las distintas actividades que se movilizan en los ámbitos educativo, financiero, administrativo y técnico-pedagógicos, guiada por la acción y resolución creativa de los problemas de la administración dentro de un contexto de innovación, incluso se comenta de un proceso emergente de toma de decisiones.

El concepto de gestión se origina desde la práctica institucional y preponderantemente en su funcionamiento en la tarea cotidiana, aludiendo a la manera en cómo se administran los insumos que intervienen en los complejos procesos educativos, por lo que vale la pena intentar un nuevo concepto porque se busca identificar la complejidad de la educación, así como para proteger el carácter formativo y pedagógico de los procesos que intervienen en ésta.

Ya en los noventas, el Proyecto de Educación en América Latina y el Caribe consideraba a la gestión como mecanismo innovador para afrontar los siguientes desafíos:

- Mejorar la eficacia del sistema, volviéndolo relevante y pertinente desde el punto de vista cultural, ambiental, de utilidad para los individuos y la sociedad.
- Mejorar la equidad en la distribución del servicio educativo para ofrecer una educación de alta calidad a todos los sectores de la población.
- Mejorar la eficiencia del sistema, optimizando el uso de recursos.

La gestión es una herramienta que organiza procesos, dinamiza acciones, procesa información y resuelve conflictos, promueve iniciativas de cambio, crea soluciones en momentos coyunturales, interviene en las partes divergentes, asesora en todo el proceso para llevar a cabo una tarea o proyecto institucional.

Asimismo, trata de dar respuesta a una relación que era vertical y lineal, porque era la administración en que se privilegiaba la toma de decisiones a nivel de autoridades y el sistema, posición que dejaba de lado a los involucrados en la gestión (estilo top-down), rígida y acotada por un pequeño grupo de personas que intervenían en la institución. Pasando a una nueva forma que recuperaba de manera integral la opinión y puntos de vista de los distintos participantes en el proceso de gestión (bottom – up).

Bajo este nuevo esquema se planteaba que era posible no sólo recuperar desde distintas posiciones el quehacer de la gestión, lo que se tradujo en uno de los objetivos centrales de la nueva gestión educativa: la calidad.

## **2.1.2. La sociología de la educación**

### **2.1.2.1. Relación entre educación y sociología**

La sociología adquiere su carácter científico en las figuras de Augusto Comte (1798-1857), llamado padre de la sociología por ser el fundador de la teoría positivista así como el pensador que le da su nombre, y de Emile Durkheim (1858-1917) alumno de Comte y continuador de la filosofía positiva, quien escribe “Las reglas del método sociológico”, donde caracteriza su objeto de estudio como Hecho Social. Este último fundó también las bases del estudio sociológico del fenómeno educativo, escribiendo un libro que resulta esencial para cualquier estudioso de la educación, titulado Sociología de la educación. (En Castillo, 2012)

El análisis de las relaciones o hechos sociales mediante la sociología nos lleva a pensar en la complejidad estructural de los fenómenos humanos.

Tal complejidad ha observado y dado características especiales a diversos niveles de la estructura social históricamente determinada. Por tanto, con el tiempo se han creado categorías específicas para designar los estudios sobre determinadas relaciones estructurales que con el tiempo se han complejizado; surge así la división de los estudios sociológicos precisamente marcada por la importancia o trascendencia de tales elementos para el desarrollo o continuos históricos civilizatorios; divisiones como la sociología política, sociología rural, del trabajo, clínica, criminal, del arte, jurídica o educativa se han desarrollado de forma continua durante el siglo XX, por mencionar algunas de las más relevantes. (Castillo, 2012)

La vida social de los siglos posteriores al Renacimiento poseían un vínculo directo con la Sociología, que necesariamente debía consolidarse como un estudio metódico y formal de un objeto de estudio cambiante, las relaciones sociales, condicionamientos derivados de su propia naturaleza y estructura.

La educación tiene una estrecha relación con la sociedad, y con las formas pedagógicas propias de cada cultura cuya íntima correspondencia con los sistemas sociales generales nos permiten pensar a la educación como un perfeccionamiento personal, y al mismo tiempo colectivo Si aceptamos, entonces, el hecho de que la educación es parte del desarrollo evolutivo de las sociedades humanas (estructural, social o naturalmente hablando), parece no existir obstáculo alguno para realizar de un modo sistemático un estudio sociológico de la misma. (Acevedo, 1994)

La educación es un fenómeno eminentemente social, tanto por su origen como por sus funciones, y presenta las dos características de los hechos sociales: la objetividad y el poder coercitivo. Es una realidad social susceptible de observación y, por tanto, de tratamiento científico (Acevedo, 1994)

La aparición de la Sociología de la educación como ciencia puede considerarse como culminación de un proceso natural de hechos. Puede ser definida según entendemos como el estudio científico de los factores sociales que

concurrer en las realizaciones e instituciones educativas (Brigido, 2006), sin embargo, ¿interesa al educador el saber sociológico como base científica para una mejor realización de su misión?

Si la educación, tanto en las sociedades primitivas como en las actuales, como ya afirmamos, es la trasmisión de modos de vida, pautas o modelos sociales de las generaciones adultas a las jóvenes, dicha trasmisión se da de manera colectiva y se renueva conforme avanza el cambio social, dejando una huella profunda en cada individuo. El carácter eminentemente social de la educación estará determinado por el hecho de que los seres humanos nacen y mueren, por tanto, todo hecho social se realiza a través de mecanismos colectivos, generándose procesos, formas institucionales y leyes características de la evolución o desarrollo humano. (Brigido, 2006)

Cabe resaltar que el campo de la sociología de la educación sería muy extenso si se entendiera por educación todo proceso de interacción social dirigido a transmitir a ciertos grupos de individuos, normas de acción o valores de orientación, definiciones cognitivas, afectivas o valorativas, usos y costumbres en cada esfera de la vida asociada, hecho que nos haría comparar tal concepto con el de socialización. De tal forma, y a diferencia del proceso socializador, el análisis de los sistemas educativos se ha vuelto bastante arduo debido al enorme desarrollo cualitativo y cuantitativo de los procesos formativos, con un ritmo más acelerado en el último siglo que acaba de concluir. El gran desarrollo que ha tenido en nuestro siglo el estudio de los procesos educativos, tanto los escolarizados como los informales, ha perfilado un espectro amplio de escuelas y corrientes teóricas, donde las raíces clásicas del pensamiento social han sido decisivas. Es así que en la educación como en el conjunto de las ciencias sociales, son principios fundamentales las líneas de reflexión propuestas por grandes pensadores de lo social como Emile Durkheim, Karl Marx o Max Weber. También es cierto que en la obra de esos autores sólo una pequeña parte hace referencia al fenómeno propiamente educativo, sin embargo, sus propuestas interpretativas siguen teniendo una gran influencia en la construcción de los esquemas filosóficos,

teórico metodológicos que buscan desentrañar los propósitos o fines sociales de la educación en el seno de nuestras sociedades. En los capítulos subsiguientes se analizarán dichas corrientes (entre otras modernas) y sus propuestas para el desarrollo educativo. (Castillo, 2012)

El desarrollo que ha conocido la sociología de la educación a partir especialmente de los años setenta sirve para mostrar cómo opera el trabajo intelectual en un campo específico, es decir, para analizar las interdependencias que existen entre unos modelos de análisis y otros, las permanencias y las innovaciones. Nos limitaremos a subrayar dicho carácter dinámico partiendo de las características de algunos de los modelos críticos más influyentes. En todos ellos se plantea explícitamente la necesidad de comprender no sólo las funciones explícitas, sino también las funciones latentes que desempeña la escuela, y es en este sentido que los modelos críticos comparten el cuestionamiento de aquellas otras teorías que ven en el sistema escolar una institución destinada fundamentalmente a favorecer, por ejemplo, la movilidad social, la igualdad de oportunidades, la equidad en el proceso educativo y en suma, una mayor justicia social. Es, pues, la educación una especie de mecanismo de perpetuación que encontramos en todas las culturas y con el que las sociedades consiguen la existencia continuada que desean, aunque otras veces ha podido también observarse como la formación proporcionada a algunas minorías (élites) que tuvo la suficiente capacidad de persuasión como para transformar socialmente a una nación o a un área determinada. De lo anterior podemos derivar o suponer que no es uno sólo el efecto de la educación en la sociedad. (Castillo, 2012)

#### **2.1.2.2. Funciones sociales de la educación**

La educación es sobre todo un fenómeno cultural humano, forma parte de un proceso histórico colectivo consciente, donde la filosofía, la moral política de gobernantes y grupos políticos con diversas ideologías concretan el ideal, métodos, estrategias e instrumentos a utilizar dentro de los procesos sociales de enseñanza y aprendizaje, orientados y acordes con los ideales históricos contenidos en la constitución.

Dichos procesos educativos se encuentran históricamente determinados, esto quiere decir que para llevar a cabo cualquier análisis del fenómeno educativo, deberán ser tomadas en cuenta las relaciones sociales y las características ideológicas de los actores involucrados en la lucha por transformar y conducir a la educación.

Dichos procesos educativos se encuentran históricamente determinados, esto quiere decir que para llevar a cabo cualquier análisis del fenómeno educativo, deberán ser tomadas en cuenta las relaciones sociales y las características ideológicas de los actores involucrados en la lucha por transformar y conducir a la educación. En este sentido, se reafirma el papel nodal del sistema educativo en la reproducción del sistema capitalista, su división social del trabajo, la cultura, y las ideas políticas dominantes mediante la lucha por el poder del Estado.

De esta forma, hablar de los fines educativos es reflexionar sobre los valores humanos, la filosofía, la ideología que los sustentan, es hablar de aquello que deseamos transmitir y adquirir a través del proceso enseñanza aprendizaje.

Para adentrarse en los procesos históricos de la enseñanza-aprendizaje, el ser humano se ha preguntado sobre el origen del conocimiento, esto es, el origen de las dudas que dan pie a más dudas sobre las relaciones, causas y consecuencias de todas las cosas y fenómenos sobre la tierra. Esta duda y la capacidad de sorprenderse o maravillarse transformó al ser humano en científico recolector de datos y experiencias; así la sociedad ha visualizado la necesidad de sistematizar la adquisición de conocimiento, ordenándolo para hacerlo crecer, para transmitirlo a las generaciones por venir. Ese cúmulo de conocimiento original comenzó a transformar el mundo y se convirtió así en un poder político e institucional:

El sistema escolar, como institución política y de masas, nació en la burguesía moderna y lleva la marca del Estado burgués. Es un proceso que coincide con el desarrollo del capital, que acompaña las profundas innovaciones de la organización productiva y del desarrollo tecnológico vinculado a la revolución industrial, y que contribuye a una reestructuración del trabajo social.

La instrucción, anteriormente reservada a las esferas privilegiadas en previsión de una tarea precisa de dirección, se vuelve un “valor” en el mercado de trabajo. (Ruíz del Castillo, 1996)

A la escuela se va a recolectar datos y a experimentar, y al igual que el trabajo se va a pasar de la teoría a la praxis. La filosofía social, en este caso la educativa, observa así una relación de dependencia entre el desarrollo del conocimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el desarrollo de la organización social, productiva o de la civilización.

Es así que sociedad y educación se encuentran íntimamente ligadas, de tal forma que se podrán observar y debatir las redefiniciones sociales e ideales colectivos actuales como intentos o luchas políticas académicas e ideológicas que tienen como fin el que se materialice el esfuerzo, el ideal propuesto y el cambio educativo. La relación sociedad-educación, sociedad-academia se hace evidente y nos invita a la reflexión sobre el papel de individuos y grupos en la historia:

En la investigación que se realice para determinar los ideales o fines de la educación en una de las sociedades históricas o actuales, se pueden distinguir en una política educativa tres planos o capas, que se combinan o superponen de manera diferente y en proporciones desiguales: 1) el plano nacional; 2) el plano correspondiente a cierto “tipo de civilizaciones”, y 3) el plano universal y humano. En primer lugar se encuentran determinados fines, inmediatos y particulares, ligados a las condiciones y exigencias vitales de cada colectividad... Pero como hay hechos que rebasan el área del territorio nacional y que no se limitan a un organismo político (Estado o Nación), la política general, y la educación, por lo que implican y que, rebasando las fronteras, quedan dentro de las áreas espirituales de una civilización... Este es el segundo plano que se debe estudiar. Y, por último, el plano de los “valores universales”, que trascienden las épocas y las fronteras y definen más la especie humana que un grupo político... Según predominen en una época las tendencias nacionalistas y humanistas, la organización pedagógica de todos los grados, reflejando con más fuerza los caracteres y las aspiraciones de un pueblo, se orientará en el sentido de una

afirmación enérgica de nacionalismo, o tenderá a acentuar el humanismo, es decir, los valores fundamentales que expresan una naturaleza esencialmente idéntica en todos los hombres. (Acevedo, 1994)

Al preguntarnos por los fines de la educación damos el primer paso metodológico que nos permitirá conocer y evaluar hasta cierto punto las metas educativas institucionales a corto, mediano y largo plazo, la posibilidad de planeación, tanto como el replanteamiento de objetivos y metas, crisis o cambios sociales que en principio representan la etapa histórica que quisiéramos analizar. Así, pues, los fines humanos y sociales se reflejan en los fines educativos a través de las formas que adoptan o mantienen en cada etapa de su transformación histórica.

Existen dos objetivos o fines generales en la educación, y cada uno se encuentra relacionado con dos pilares de los procesos de organización institucional educativa. Los fines primarios están inmersos en los ideales y los secundarios relacionados directamente con la realidad histórica; los fines primarios representan en esencia valores humanistas universales y los fines secundarios se encuentran históricamente determinados. (Castillo, 2012)

Tres son los fines o necesidades esenciales o generales prioritarias para la educación:

- La formación moral del joven.
- La instrucción intelectual.
- La capacitación para el trabajo.

Cabe destacar que los ideales que encarna históricamente la educación superior necesariamente son universales y humanistas, es decir, rebasan los intereses privados o de grupo y atañen a toda la humanidad.

### 2.1.3. Teoría de Gestión Humana

Definición de Gestión Humana.- Se define como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuentemente con los enfoques gerenciales de Gestión del conocimiento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

La gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

La gestión Humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos.

La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia, de la producción en el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia.(<http://talento humano 1 Blogspol>. Recuperado el 29/04/2012)

La Administración del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Desde esta perspectiva se puede constatar en el medio empresarial que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas como modas que no aportan mucho a la organización y desde otros, se definen como estilos administrativos que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Es por ello que se hace necesario hoy responder a las preguntas: ¿Cuáles son las tendencias de gestión humana que se dan a nivel mundial y que vienen siendo utilizadas en las empresas locales? ¿Son estas tendencias adaptadas o adoptadas por las empresas en sus procesos de gestión humana? ¿Qué estrategias se utilizan para aplicarlas? ¿Cuáles son los resultados obtenidos en la administración de las personas? ¿Cómo son vivenciadas estas tendencias por parte de los miembros de la organización? ¿Qué procesos potencian y que procesos impiden?

La gestión humana es un componente esencial de toda organización y más que un conjunto de acciones, obedece a un proceso integrador, así la administración estratégica del recurso humano, como la denomina (Dolan, Valle, & Jackson, 2003) tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que se ya no se aliene, sino que se rehabilite el sujeto – actor en la organización.

#### **2.1.4. Lineamientos Nacionales de Política de la Formación Profesional (Aprobado por Decreto Supremo N° 021-2006-ED del 28 de julio del 2006)**

##### **Política 1:**

Fomentar, institucionalizar y fortalecer los espacios de diálogo social, concertación y negociación entre los actores y otros agentes vinculados a la formación profesional, que favorezcan el mejoramiento de su calidad, la adecuación ocupacional, la equidad en el acceso y la inserción al mercado laboral competitivo.

##### **Estrategias:**

1. Promover la valoración y el reconocimiento social de la formación profesional como factor determinante del desarrollo productivo, económico, social y tecnológico para impulsar la competitividad del país.
2. Promover e implementar el sistema de formación profesional con el fin de mejorar la calidad educativa en función a las demandas del entorno empresarial y laboral.
3. Promover e implementar la normalización y certificación de competencias laborales, con el fin de mejorar la empleabilidad de la fuerza laboral y orientar la oferta de formación profesional.
4. Institucionalizar espacios de diálogo y concertación social, promovidos por el Estado, con el compromiso de los actores sociales y la participación de otros agentes e instituciones vinculadas a la formación profesional, para garantizar la formación de calidad en concordancia con los planes de desarrollo local y regional.
5. Promover y consolidar alianzas entre los agentes socioeconómicos y los organismos internacionales que contribuyan al desarrollo de la investigación, la transferencia tecnológica adecuada y la gestión

empresarial, para incrementar la producción, productividad, competitividad y comercialización, teniendo en cuenta el uso sostenible de los recursos naturales.

**Política 2:**

Promover la formación profesional de calidad con valores, con una perspectiva competitiva, participativa y con equidad, desde los niveles básicos hasta el nivel superior, que desarrolle competencias laborales y capacidades emprendedoras, que responda a las características y demandas locales, regionales en el marco de la descentralización y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

**Estrategias:**

1. Implementar, consolidar y difundir el sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa de los centros de formación profesional, considerando estándares exigidos por el sector productivo, los usuarios y las necesidades de desarrollo socioeconómico del país.
2. Actualizar y diversificar los currículos de formación profesional, considerando las Normas de Competencia Laboral, desde un enfoque modular, progresivo y flexible de formación que posibilite el desarrollo de capacidades emprendedoras, adecuado a las características locales, regionales y nacionales, del sector productivo, los trabajadores y a las exigencias nacionales e internacionales.
3. Ordenar la oferta formativa en concordancia con las exigencias de la demanda y necesidades del desarrollo local, regional y nacional, teniendo como base la información del observatorio socioeconómico laboral, asegurando la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios.

4. Desarrollar planes específicos para la integración de las áreas rurales a la cobertura de la formación profesional, de acuerdo a las perspectivas de desarrollo local y regional.
5. Establecer e implementar el plan nacional de actualización y capacitación continua para los agentes vinculados a la formación profesional, en aspectos pedagógicos, científicos, tecnológicos, de gestión y de desarrollo personal y social.
6. Establecer y sistematizar procesos de evaluación de desempeño de los directivos, docentes y personal y de otros proveedores de capacitación laboral, mediante participación de la comunidad educativa, el sector productivo, los organismos del Estado, la sociedad civil y otros agentes.
7. Promover y desarrollar la gestión educativa sostenida, moderna, meritocrática, eficiente, democrática y de calidad, acorde a la realidad nacional, regional y local,  
  
a través de la participación activa del sector productivo, los trabajadores y la sociedad civil.
8. Promover la creatividad de los agentes vinculados a la formación profesional, para la aplicación de enfoques formativos, buscando diseñar y aplicar metodologías flexibles de acuerdo a las características productivas, laborales y tecnológicas del entorno y personales de los beneficiarios.

**Política 3:**

Garantizar la producción y generación de información pertinente, oportuna y de calidad, implementando el sistema de información del mercado laboral y formativo que garantice el acceso con equidad, facilitando la toma de decisiones de los actores sociales y otros agentes vinculados a la formación profesional de los ámbitos nacional, regional y local.

**Estrategias:**

1. Establecer y fortalecer el sistema de información del mercado laboral y formativo que contribuya a la definición de perspectivas sectoriales de actuación y que permita la satisfacción de las necesidades de la sociedad, en concordancia con los planes de desarrollo local, regional y nacional.
2. Implementar, con respaldo de los actores sociales y agentes socioeconómicos, los observatorios socioeconómicos laborales regionales para contribuir a la toma de decisiones en materia de empleo y formación profesional.
3. Promover instancias consultivas en los diversos mecanismos que formen parte del sistema de información del mercado laboral y formativo.
4. Establecer mecanismos de fortalecimiento en el manejo de métodos y técnicas de recopilación, procesamiento y análisis de información de las sedes regionales del MED y el MTPE, para brindar información veraz, completa, permanente y actualizada a través del observatorio socioeconómico laboral.
5. Establecer medios y mecanismos efectivos de difusión que correspondan a las necesidades de los diferentes actores involucrados en el mercado laboral y formativo, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicaciones.
6. Generar, fortalecer e institucionalizar los mecanismos de inserción al mercado de trabajo y de orientación vocacional y profesional, fomentando la cultura empresarial e interrelacionando la demanda laboral con la oferta formativa.

**Política 4:**

Garantizar la sostenibilidad política, normativa, administrativa, económica, social, institucional y sustentabilidad ambiental de los esfuerzos que se realizan en el campo de la formación profesional y promoción del

empleo, que se articulen al plan de desarrollo nacional y regional, propiciando una sociedad democrática.

**Estrategias:**

1. Plantear, consensuar y promover la promulgación de una Ley de Formación

Profesional, que integre los esfuerzos de las políticas nacionales acordadas.

2. Consolidar una instancia tripartita nacional de formación profesional, con participación del MEF y otros sectores, e implementar instancias tripartitas regionales y locales que aseguren la sostenibilidad de la formación profesional con la participación de instancias decisorias en materia presupuestal.

3. Desarrollar y actualizar alianzas para la generación y captación de recursos de cooperación nacional e internacional y del sector privado para el financiamiento

de programas y proyectos de formación profesional, la innovación tecnológica y pedagógica a través de la investigación e inversión con la participación de los diferentes actores sociales.

4. Sistematizar, difundir y promover el intercambio de experiencias exitosas sobre formación y promoción del empleo e institucionalizar aquellas que fortalezcan la interrelación de la educación y el trabajo, que faciliten la inserción, la reinserción, la reconversión y la formación continua de las personas en el mercado de trabajo y su participación ciudadana.

5. Promover la normativa regional y local para la implementación de las leyes nacionales referidas a la formación profesional y sus modalidades de financiamiento.

6. Integrar las acciones dirigidas al desarrollo de la formación profesional y la promoción del empleo vinculadas a los sectores productivos priorizados a los

planes regionales de corto, mediano y largo plazo, con criterios de equidad e igualdad de oportunidades.

7. Fomentar las capacidades de gestión institucional y pedagógica de los centros de formación orientadas a lograr la autonomía económica, administrativa y gerencial, a través de la flexibilización de la normatividad institucional elaborada y administrada por especialistas en el tema, que permita mejorar la calidad educativa, en el marco del proceso de descentralización

### 2.1.5. Teoría de la evaluación del desempeño

#### 2.1.5.1. Teoría de la Evaluación de Desempeño

La teoría de la Evaluación de Desempeño Docente del Dr. Héctor Valdés Veloz,<sup>1</sup> la finalidad de este documento es propiciar al lector una síntesis acerca de la importancia que tiene la evaluación del desempeño profesional del docente que influye decisivamente en los resultados cualitativos de la gestión escolar.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, (Fuchs, 1997) plantea que:

*“el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas.*

Para Dessler,

---

<sup>1</sup> 2004, En el Encuentro Iberoamericano sobre Las alternativas formuladas en el cuestionario, están relacionadas a la percepción del director en torno a los procedimientos de evaluación institucional y con la forma de evaluación de los estudiantes, y como resultado se tiene que el 65 % manifiesta que aplica los procedimientos de evaluación algunas veces, teniendo como conclusión que se aplica siempre la evaluación de la institución educativa. Evaluación del Desempeño Docente, efectuado en la Ciudad de México, año 2000, el Dr. Héctor Valdés Veloz

**“toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la *excelencia*, las cualidades o el status de algún objeto o persona”.** (Dessler, 1996)

Mondy, R. Y Noe, R. sostiene que:

***“la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.*** (Mondy, R. Y Noe, R. , 1997)

Asimismo, a nivel de la organización, se puede estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados, hacer una valoración objetiva de los resultados individuales, detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo, ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas.

Por otro lado, a pesar de los beneficios anteriormente citados, el sistema de evaluación del desempeño no es garantía de éxito, debido a las diversas dificultades que existen a la hora de implantar un sistema como éste. Entre las más importantes a destacar es la falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación. La falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado, la mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones inherentes a los recursos humanos.

#### **2.1.5.2. *Definición de evaluación de desempeño***

Según Chiavenato:

***La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.*** (Chiavenato, 2000)

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la

organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

### 2.1.5.3. Teoría de la administración

#### Objetivos

- ✓ Mostrar los fundamentos de la denominada teoría clásica de la administración.
- ✓ Identificar el énfasis exagerado en la estructura de la organización como base para lograr la eficiencia.
- ✓ Definir los elementos y los principios de la administración, como bases del proceso administrativo.
- ✓ Identificar las limitaciones y restricciones de la teoría clásica dentro de una apreciación crítica.

Fayol, parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en sus grupos de funciones:

- a. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- b. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- c. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- d. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- e. Funciones contables, relacionados con los inventarios, los balances, los costos y estadísticas.

- f. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras como funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.(hhh//HTML Teorías de la administración. 29/04/2012).

Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de *Administration Industrielle et Générale*, y fueron ignoradas en los Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés trece años más tarde. Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas

#### **2.1.6. El liderazgo**

Es un accionar peculiar, que posibilita establecer una dirección: desarrollar una visión de futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

Es la capacidad para alinear a la gente, transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión, las estrategias y que acepten su validez.

Al respecto John Kotter, señala: El accionar del líder, está orientado a motivar e inspirar a la gente, transmitir energía para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas aunque con frecuencia insatisfechas. Es generar un cambio,

con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles”

Lo que significa que si se pretende liderar una institución Universitaria, se debe tener capacidades y estrategias para motivar e inspirar la labor de los docentes, desechando la improvisación y generando cambios en el personal, hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Por su parte, Lynch Gaete Patricio, dice: “Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales; de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones”

Un análisis de la cita, nos hace ver que liderazgo, va más allá de la dirección institucional, porque lo aborda desde una perspectiva histórica de la sociedad, que busca la satisfacción de sus principales necesidades y a partir de ello, proyectarse a situaciones y condiciones superiores de vida personal y social, en el marco de la práctica de la solidaridad, la creatividad y la realización personal.

#### **2.1.7. El administrador y el liderazgo en la Institución Universitaria**

La autoridad, es la persona que dirige, orienta la gestión, administrativa e Institucional del centro Universitario a su responsabilidad. Entre las funciones que le competen se encuentra una, que es esencial: ejercer liderazgo, al respecto Rosa Rosales Ortiz, dice: “Independientemente del estilo de Dirección que se desarrolle en una Institución Universitaria. La Dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la Institución; en el comportamiento del personal, de

coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros”

Por lo tanto, queda establecido que las acciones cumplidas por la Secretaria académica, influyen significativamente en el quehacer Universitario; por ello, la función de liderazgo que debe cumplir una autoridad, es de vital importancia para la buena marcha institucional. Asimismo el líder, debe favorecer que los integrantes de la Institución puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, debe ser receptivo y buscar potenciar la profesionalización de sus colegas.

Ferrer Puig Ramón, al referirse al rol que debe cumplir una autoridad como líder Institucional, señala que: “propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio”

En tal sentido, el Secretario académico como líder debe tensar su capacidad lógica, e intuitiva, para concentrar las energías positivas de los docentes y orientarlas hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Ponderando el rol de liderazgo de las autoridades Louis Gerstner, plantea: “Toda Institución del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a los mejores de estas Universidades. En toda Universidad que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y docentes en formas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino”

Si bien es cierto, el autor alude a la Universidad del próximo siglo y encontrándonos en dicho siglo, consideramos que la propuesta tiene vigencia y efectivamente cada una de las Instituciones Universitarias debe contar con un líder que le imprima direccionalidad y compromiso con la noble tarea de formar a las nuevas generaciones.

### **2.1.8. Cultura organizacional**

Como lo menciona la compañía Pricewaterhouse (1996) en su libro *The Paradox Principles*, la cultura es un factor determinante para el desempeño de un grupo de personas; así, ésta es definida como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías típicos en una organización. Los valores son los principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación entre otros. En cuanto a las creencias, son las hipótesis, consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas. Por otro lado se encuentra el clima, entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados, entre otras. Las normas, son los estándares o reglas que envuelven la organización y habla de como deben comportarse los trabajadores. Los símbolos, son los iconos, rituales y tradiciones que envuelven lo esencial para la empresa como por ejemplo las ceremonias realizadas anualmente. Por último la filosofía, que son las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

#### **2.1.8.1. Definiciones**

Son muchas las definiciones que los teóricos especialistas sobre el tema han hecho para conceptualizar la Cultura Organizacional; por esta razón, sólo se señalaran algunos elementos a manera de información sin mayor profundidad, de tres (3) concepciones al respecto, las cuales fueron consideradas importantes para tratar de armar una base teórica que permita vislumbrar su posible aplicación en el ámbito educativo, por tratarse en principio de que la cultura como manifestación de las conductas del hombre en tanto que es un ser social y organizado, le permite compartir significados que lo conlleve a adaptarse a los cambios y a sobrevivir a éstos; siendo la herramienta principal para este alcance, el hecho educativo, y por ende las instituciones que él ha destinado para ello.

De acuerdo a esto, se presentan a continuación, un esbozo de lo que aquí se ha denominado Concepciones de la Cultura Organizacional.

#### **2.1.8.2. Principales definiciones de cultura**

La Cultura organizacional: es el Conjunto de normas hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en las universidades o cualquier organización, es un término que debe tenerse en consideración.

Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar, discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las Políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la Cultura Organizacional y los Climas de trabajos favorables como factores claves del éxito.

El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, las cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa.

La Cultura Organizacional como nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad. En este estudio se expone la necesidad de fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la dirección gerencia!. Es importante que el personal que conforma una organización conozca los valores culturales a fin de promoverlos y

reforzarlos, lo cual se traduce en una ventaja competitiva que permite mejorar los niveles de eficiencia de la gestión que se cumpla en la organización y que apuntan al desarrollo y cumplimiento de metas.

La cultura de la organización es el adhesivo social que vincula a los miembros de la organización mediante valores compartidos, instrumentos simbólicos e ideales sociales. Muchos de los supuestos subyacentes a la cultura de la organización se toman como datos. Los valores centrales de una cultura son más importantes que su fortaleza

Según Kreitner/ Knicki, (2000), La Cultura Organizacional tiene como características principales las siguientes: Innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

No obstante, estas características no se dan aisladamente en la práctica, sino que son producto del margen de compromiso que los actores de los escenarios educativos demuestren al ser innovadores, factores de cambio, organizadores y que trabajen como equipos fusionados promoviendo actitudes que conduzcan a monitorear la dinámica de la organización a fin de lograr un ambiente de trabajo propicio donde el factor fundamental sea la Visión y Misión de las institución. Gómez (1999), afirma que la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

El planteamiento del autor se sustenta en que la cultura organizacional de una institución constituye su pilar fundamental en valores y creencias que forman la base de la gerencia de la instancia escolar, pero esta debe contar con el apoyo de sus actores para que se puedan lograr los objetivos, lo contrario se transformaría en el caos de la gestión que se le lleva a cabo en el plantel, igualmente el autor antes

citado plantea que: La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.

Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crean una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones está revolucionando la empresa de hoy. Pero no son solo los sistemas de manejo de la información las que crean cultura.

Es también la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución, los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

El Planteamiento anterior está referido a los sistemas de apoyo con que debe contar una institución y como la cultura se inserta en la misma, así mismo demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso donde la información debe suministrarse de manera adecuada, el uso de nuevas tecnologías como la Informática y la Internet, facilitan los procesos que se dan internamente. Pero también es importante que el conocimiento que se imparte y los recursos materiales, y medios audiovisuales utilizados conformen elementos de relevancia como complemento de la cultura institucional.

Entonces, el interés por la Cultura Organizacional nos conduce" a discutir lo que Chiavenato (1999), expone como modo de vida en las organizaciones cuando advierte que: "Que la Cultura Organizacional no es buena ni mala, solo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten, o se

adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; es un legado que se reciben de los predecesores y se deja a quienes llegarán después"

Se refiere a que la cultura de una organización es una herencia de sus fundadores donde sus miembros se impregnan de sus elementos como valores, creencias y otros, los cuales deben ser retroalimentados para crear sentido de pertenencia e identidad.

Por otra parte, cabe señalar que Vitoria (2001), expone que la cultura está integrada por elementos convergentes en los que la misión, la visión, los valores, el liderazgo y la ética contribuyen a conformar los patrones de conducta y las creencias de la organización.

En el enfoque de Vitoria se discuten los elementos que integran la cultura de una organización los cuales merecen especial atención porque permiten orientar la acción de la organización expresada en la razón de ser, donde podrá estar, cuáles son sus principios guías y la manera como se debe guiar a sus integrantes.

De igual manera, Guédez (2001) plantea, que la actitud sesgada ha sido suplantada por el pluralismo. Esto implica apertura mental, olfato para captar la dinámica del entorno, tolerancia ante la visión discrepante, capacidad de integración y enfoque interdisciplinario.

El planteamiento de Guédez tiene relevancia para esta investigación por cuanto el asumir una actitud pluralista se refiere a adoptar una disposición mental donde en una situación y otra debe existir una relación complementaria caracterizada por la flexibilidad y el crecimiento de los individuos que conforman una organización.

De igual forma, Certo (2001) afirma que por lo general, "Las actitudes de un individuo son el resultado de sus creencias y los valores, las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona

que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria.... Los valores son escala de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno"

### **2.1.8.3. Características de la cultura organizacional**

Entre las características principales, se pueden mencionar:

#### **2.1.8.3.1. Identidad de sus miembros**

Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

#### **2.1.8.3.2. Énfasis en el grupo**

Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.

#### **2.1.8.3.3. Enfoque hacia las personas**

Las decisiones de la Administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

#### **2.1.8.3.4. La integración de unidades**

Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.

#### **2.1.8.3.5. El control**

Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

#### **2.1.8.3.6. Tolerancia al riesgo**

Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

#### **2.1.8.3.7. Los criterios para recompensar**

Cómo se distribuyen las recompensas; entre lo que podemos mencionar, el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo al rendimiento del empleado.

#### **2.1.8.3.8. El perfil hacia los fines o los medios**

En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no 'hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

#### **2.1.8.3.9. El enfoque hacia un sistema abierto**

El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

#### **2.1.8.3.10. Elementos de la Cultura Organizacional**

Durham (1984) Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura, los encontramos en todas partes, "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada en los gestos y a la postura corporal...

#### **2.1.8.4. Tipos de elementos**

Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a

nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y porque se hacen las cosas.

Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

#### 2.1.8.5. Componentes de la cultura organizacional

- **Creencias:** Son ideas y conceptos más generales acerca del mundo y del lugar que en él ocupa la persona. Son los cimientos de la cultura.
- **Valores:** Reflejan la concepción compartida de lo que es deseable. Son los ideales aceptados por el grupo, que establecen las directrices para el comportamiento diario. Son el motor de la acción.

##### **Tipos:**

- **Cultura fuerte:** En que el personal cuando responde a los estímulos debido a su adaptación a los valores de la organización. En tales ambientes las culturas **fuertes** ayudan a las empresas a funcionar como maquinas bien engrasadas.  
Por el contrario hay una cultura **débil** cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos y la burocracia.
- **Héroes:** son los modelos de comportamiento.
- **Comunicaciones:** Es el conjunto de medios, valores y creencias de la empresa y que permiten a los héroes mostrarse y ser mostrados para servir de ejemplo. Estos pueden ser verbales,

escritos, materiales, estilo, de acción, de status, de imagen y de pertenencia.

- **Mitos:** Son las historias y anécdotas que se cuentan en las empresas acerca de acontecimientos del pasado y que reflejan la misión, creencias y valores de dicha cultura.
- **Rituales:** Son actividades sistemáticas y programadas que se realizan en las empresas para señalar ciertos momentos clave. Desarrolla el sentimiento de pertenencia, expresión de los valores y estabilización de comportamientos.
- **Lenguaje:** Son las palabras utilizadas en la empresa que suponen etiquetas para las categorías de la experiencia. Ello explica que dichas palabras son el resultado, de la forma de vida de esa empresa, de su entorno, de su cultura.
- El lenguaje es una manifestación de la cultura a través de tres sistemas:
  - a. Sistemas sociales
  - b. Sistemas tecnológicos
  - c. Sistemas ideológicos

El comportamiento individual de las personas se puede predecir en la medida en que se ajuste a las reglas establecidas en la organización.

- **Sistemas sociales:** se organizan en grupos, dando lugar a una situación social.
  - a. Papel o Rol: La persona cumple dos tipos de papeles: el que se representa como individuo singular y el que debe cumplir como representante de un grupo.
  - b. Grupos: Las personas son por naturaleza seres sociales y se configuran en grupos sociales.

- c. Carreras: Las organizaciones van diseñando los diferentes papeles profesionales de sus personas en función de su estrategia.
  - d. Tiempo y Espacio: La puntualidad y el uso del espacio personal y del territorio en la empresa forman parte de su cultura. Estos dan lugar a roles y status diferentes entre las personas de la organización.
  - e. Situaciones sociales: La suma de los tres conceptos anteriores (rol, espacio y tiempo) determina una situación social determinada.
- **Sistemas tecnológicos:** Es el conjunto de herramientas, técnicas y habilidades que las empresas han venido desarrollando y transmitiendo a sus personas.
- a. **Las herramientas:** Son medios materiales para poder realizar su trabajo.
  - b. **Las técnicas:** Es el conjunto de conocimientos y procedimientos que se emplean para lograr una meta dada.
  - c. **LAS HABILIDADES:** Son las capacidades adquiridas para aplicar eficientemente una técnica.

#### 2.1.8.6. Tipos de Cultura Organizacional

Hellriegel Don/ Slucum John (2004), Describe las siguientes:

**Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos

coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. (p. 388)

**Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización. (p.p. 389, 390)

**Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras. (p.390)

**Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. (p.p. 390,391)

#### 2.1.8.7. Clasificación de la Cultura Organizacional.

Robbins (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones:

**Cultura fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

**Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

### 2.1.9. La escuela como institución

Toda institución tiene rasgos invariantes que se relacionan con la misión para la que fue creada y le permiten tener identidad propia. Pero la vida institucional está en permanente interacción con el medio y en esta relación surgen inevitables efectos, modificaciones o permanencias que hacen que la institución se transforme pero a la vez preserve su identidad

La institución educativa como institución social se constituye en un rasgo distintivo del momento actual del desarrollo de la humanidad, ya que a través de ella se generan procesos de socialización y de preparación de los educandos para una vida en comunidad.

La escuela como institución social es objeto de múltiples contradicciones. Se analiza y cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: La escuela como organización está en crisis, pero juntamente con su desvaloración, revive una coyuntura en que se necesita de ella y se le asigna un rol protagónico tanto en su carácter de motor de la competitividad y de las transformaciones económicas, como en su condición de institución creadora de equidad y justicia social. Y todo ello en un complejo contexto de escasez de medios y recursos y de condiciones laborales deficientes para docentes” (Pozner, 1997)

En tal razón la escuela es una institución que da una respuesta organizada a las necesidades sociales de educación, que respondan a un proyecto educativo contextualizado de cada conjunto social en un tiempo histórico, acciones que realizan un grupo de actores sociales con saberes especializados, con desempeño de funciones, tareas y responsabilidades específicas.

### 2.1.10. La escuela como organización

La escuela es una organización compleja caracterizada por una estructura formal y otra informal que existe en un entorno social y físico más amplio con el que interactúa-La primera formada por el andamiaje de roles que permanecen aunque cambien las personas y que han de ser desempeñadas de acuerdo a las normas establecidas (Antúnez, 1993)

La segunda está determinada por la especificidad y características de las personas que forman la organización y que configuran una cultura organizativa construida con creencias, valores, normas, modos de ver El mundo y de actuar (Antúnez, 1993)

Con referencia a la identidad organizativa, Santos Guerra (2002) menciona que se sitúa en el cruce de tres dimensiones complementarias: “una la constituyen aquellas características que comparten todas las organizaciones; otras e refiere a las peculiaridades que la escuela tiene como institución y que la hace diferente a cualquier otra organización; y la tercera hace referencia al contexto organizativo y a la irrepitible forma de encarnar todas aquellas características que tiene cada escuela”

Las estructuras de significados y relaciones en cuanto a la organización de Institutos Superiores podrán ser identificadas como elementos principales de una cultura escolar única para cada institución, irrepitible y construida cada día en el ámbito social en que se encuentra la escuela, en el que los procesos formativos tendrán que incidir para darle el pie de un rumbo a la misión y visión de los Institutos Superiores.

### 2.1.11. Los componentes de la Institución educativa

En referencia a los componentes fundamentales de los Institutos Superiores Gairin menciona tres elementos básicos de la organización:

- **Objetivo.-** Lo que pretende el centro educativo, lo que quiere conseguir, y, al mismo tiempo, lo que es importante para esa organización y el sentido que tienen determinadas opciones. De alguna manera se están definiendo

los planteamientos institucionales y los valores de la institución. (Gairín, 2001)

- **Estructura.-** La realización de los objetivos precisa la consideración de diferentes actividades relacionadas de un modo dinámico y supone, en última instancia, la articulación de puestos y la ordenación de instancias. Nace así la estructura con un sentido instrumental respecto a los objetivos. (Gairín, 2001)
- **Sistema relacional.-** las organizaciones quedan conformadas por personas que se relacionan entre sí, en el marco de una estructura, para conseguir determinados objetivos. (Gairín, 2001)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

- **INSTITUCIÓN EDUCATIVA:** Las transformaciones en el ámbito económico, político, cultural y tecnológico que como consecuencia de la globalización y la revolución tecnológica están en la sociedad actual, se constituye plataforma para diversos planteamientos, que desde diferentes planos y enfoques señalan la necesidad de las transformaciones de los Institutos Superiores, tanto en su función social así como a su estructura tradicional, sus objetivos y sus formas de enseñar para promover aprendizajes. La concepción tradicional de la escuela, como espacio de socialización y transmisión de conocimientos, deja de tener vigencia en esta época como señala Tedesco, al afirmar que: *“la escuela tradicional está en crisis porque han cambiado las formas de socialización y las maneras de adquirir conocimiento se ha multiplicado ocasionando que la institución educativa deje de tener el monopolio de transmisión”* (Castillo, 2012)
- **ADMINISTRACIÓN:** Es una ciencia social que tiene un conjunto de principios, procesos, normas y técnicas con el propósito de alcanzar los fines y objetivos de una entidad o de una empresa pública o privada. Su aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de las cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.

- **CONTROL:** Controlar es una acción, en la medida en que sea tangible y, consecuentemente, el efecto que produce pueda medirse. Al igual que el espíritu es inherente al cuerpo humano, el control lo es a la entidad como ente concreto y, específicamente a la administración, personificada en sus órganos de dirección y gerencia.
- **DIRECCIÓN:** Proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye.
- **EVALUACIÓN:** Proceso realizado para comprender y valorar el aprendizaje en función del desarrollo de las competencias alcanzadas por los alumnos.
- **GERENCIA:** La Gerencia, es una función administrativa de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo, por lo que, quien conduzca dicho cargo debe estar premunido de cualidades, exigencias personales y profesionales y sobre todo un conjunto de actitudes que favorezcan la conducción exitosa de las funciones que demanda dicho cargo. Esta función, unas veces es óptima; mientras que en otras, está lejos de los fines y objetivos institucionales; por lo tanto la primera tarea es identificar ¿cómo se está dando esta gerencia en las instituciones educativas? Y a partir de dicho conocimiento plantear, acciones de consolidación o de mejoramiento.
- **GERENCIAR:** Es un proceso orientado a realizar con mucha cautela y prudencia acciones orientadas a modernizar, reformar o transformar la administración pública, teniendo siempre presente al hombre y a la mujer, como actores de este proceso.
- **LIDERAZGO:** Es un tipo especial de relación entre un individuo y otros, en el cual el primero (líder), influye sobre los demás (seguidores) más de lo que es influido por éstos. Es decir que el liderazgo es la influencia potencial de una posición A sobre otras B, C, D, E, en un área particular de cosas. Es una función móvil, vale decir, que en distintos momentos de un grupo, la función del

liderazgo puede ser cumplida por cualquiera de los miembros, según sean las necesidades del grupo.

- **ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:** Institución en la que la diferencia entre pensamiento y acción desaparece. Este tipo de organizaciones ha logrado expandir continuamente su capacidad para crear su propio futuro. Son capaces de comprender realmente sus problemas, descentrando la mirada de los errores individuales o de las dificultades puntuales para concentrarse en las relaciones clave que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. Para esto crean espacios donde la información fluye y es utilizada en cualquier momento para generar nuevo conocimiento. Por lo tanto, el aprendizaje de la organización está tanto asociado al cambio del comportamiento organizativo como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte. Algunos de sus principios consisten en identificar no sólo las necesidades actuales de capacitación de sus integrantes, sino también las futuras de aprendizaje de sus alumnos; utilizar las experiencias cotidianas de trabajo como base para el aprendizaje; captar y sistematizar el conocimiento de la organización para luego usarlo en beneficio de los demás; emplear distintos enfoques de aprendizaje para responder, evaluar, analizar, revisar y ajustarlos constantemente hasta llegar a la meta final.
- **ORGANIZACIÓN :** Procedimiento técnico destinado a la administración y gestión del currículum, los equipos docentes, los alumnos, la comunidad, la evaluación de los resultados, los recursos (materiales, humanos, etc.), los tiempos y los espacios involucrados dentro del funcionamiento interno de una escuela. Su representación gráfica se denomina organigrama.
- **PLANIFICACIÓN:** Herramienta de gran utilidad para el educador como recurso dinámico que sirve para organizar y prever la acción y prácticas pedagógicas. Proceso administrativo mediante el cual se prevé y se evalúa los objetivos concretos y las acciones pertinentes para orientar en forma deliberada el desarrollo de una realidad, que debe transformarse en función a resultados deseables. La planificación significa anticipar el curso de la acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada.

- CULTURA ORGANIZACIONAL.- Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

### **2.3. HIPÓTESIS**

#### **2.3.1. Hipótesis general**

Los docentes, tienen una correlación diferenciado en el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado, en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito de Limbani–Sandia: 2016.

#### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- Las características personales de los docentes tienen una correlación diferenciado en el desempeño director y su influencia, en el servicio brindado por las instituciones educativas públicas de nivel secundario.
- Las capacidades de la cultura organizacional y espontaneidad de los docentes, tienen una correlación diferenciado en el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario.
- El tipo de liderazgo de los docentes, tienen una correlación diferenciado en el desempeño director y su influencia, en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario

2.3.3. Operacionalización de hipótesis

Variables	Extensión	Variables	Indicador	Instrumentos
Evaluación del desempeño	Características personales de los docentes	Lugar de procedencia	Limbaní, Juliaca, Crucero, Otros	Cuestionario
		Edad	20 – 24 años, 25 – 29 años, 30 – 34 años, 35 – 39 años, 40 – 44 años, 45 – 49 años, Más de 50 años	
		Género	Masculino, Femenino	
		Grado de Instrucción	Sin instrucción. Primaria completa, Primaria incompleta, Secundaria completa, Secundaria incompleta, Superior técnico, Superior Univer. Completo, Superior Univer. Incompleto, Superior posgrado	
		Estado Civil	Soltero (a), Conviviente, Casado (a), Divorciado (a), Viudo (a)	
		Religión que profesa	Católico, Adventista, Evangélica	
		Condición laboral de los docentes	Docente contratado Docente nombrado Docente reemplazante	
		Experiencia profesional	De 1 a 6 meses	
		Experiencia como directivo	De 7 a 12 meses	
		Permanencia en la Institución educativa	De 1 año a 3 años	
	De 4 a 7 años De 8 año a 11 años			
	Principales capacidades de los docentes en el desempeño director	Estilo de liderazgo	Autoritario, Paternalista, Permisivo, Transformacional Democrático	
		Tipos de cultura organizacional	Cultura Débil Cultura Fuerte	
		Actividades realizadas por el director	El director establece las metas altas para la institución Regula adecuadamente sus sentimientos impulsivos lidera cumpliendo con los compromisos que he adquirido conmigo mismo Crea relaciones mutuamente provechosas Reconoce la necesidad de cambiar y eliminar barreras Es una persona sensible y comprendo los puntos de vista de los demás Se adapta rápidamente a los cambios Maneja a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto Muestra espontaneidad imaginativa durante sus trabajos	
		Practica de espontaneidad imaginativa del director	Siempre A veces	
		Establecimiento de las metas latas propuestas por el director	Nunca	
	Frecuencia de las siguientes acciones que realiza el director	Utiliza algún protocolo como medio para la realización de sus trabajos asignados por su superior inmediato en pos de realizar las tareas correctamente Cumple con las obligaciones en los tiempos que se le asigna Aplica los procedimientos de evaluación de la institución educativa, de las actividades, de los resultados Atiende las necesidades que tienen los docentes de: recursos materiales para desarrollar mejor sus sesiones Se preocupa por la calidad de educación del estudiante Controla oportunamente las sesiones de aprendizajes formuladas por los docentes Establece programas para mejorar el desempeño escolar de los alumnos La planeación del trabajo escolar se programa y se opera		

			Evalúa a los docentes sobre cómo realizar programación de sus actividades en el aula
		Valoración de la importancia del contenido	Nada preparado, Poco preparado, Regularmente preparado, Suficientemente preparado
Liderazgo de los docentes en el desempeño director		Tipo de estilo de liderazgo	Autoritario, Democrático, Burocrático, Carismático, Laissez – Faire
		Interviene como mediador cuando hay conflictos entre profesor y alumnos	Si No
		Favorece el buen clima y las relaciones entre profesores	Nada importancia Poco importante
		Señale la frecuencia con que, el director realiza las siguientes acciones	Importante Muy importante
		Señale la frecuencia con que, el director realiza las siguientes acciones	Establece relación con otras instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional? Mantiene relación con instituciones formadoras de docentes? Promueve la participación de la Asociación de padres de familia? Promueve la participación de la Asociación de padres de familia? Incentiva promover la realización de actividades extracurriculares? Supervisa que las tareas administrativas estén al día? Anuncia situaciones de conflictos entre el personal a su cargo Motiva la formación continua de los profesores de su plantel? Integra a los docentes nuevos en las tareas propias de su competencia? Asesora a los docentes para mejorar su desempeño profesional? Integra a los docentes nuevos en las tareas propias de su competencia? Asesora a los docentes para mejorar su desempeño profesional? Desarrolla programas de acción cívica, social, cultural para lograr la igualdad? Los administrativos trabajan con muestras de cordialidad La población realiza denuncia sobre la atención Afirma usted que su directo tiene rasgos de un líder democrático Afirma usted que su director promueve una cultura organizacional fuerte
		Genera acciones de empoderamiento y equidad de género con mujeres y hombres, dentro los estamentos educativos?	Rara vez, Algunas veces, Muchas veces, Estrategias, Nada adecuado, Poco adecuado, adecuado, Muy adecuado
		Expectativas sobre las estrategias de formación	Asistencia parcial a cursos de directiva Asistencia total a cursos de formación directiva Institucionalizar reuniones y seminarios de trabajo entre directores de IIEE's Formación directiva a través de material escrito Disponer de un servicio de asesoría que pueda ser consultado cuando sea preciso

## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Niveles y Ejes de Análisis

El tipo de investigación es de carácter Descriptivo – Explicativo

Es descriptivo, porque el estudio permite entender los problemas que tienen los directores para administrar su institución educativa

Explicativo porque se explica que las técnicas e instrumentos permiten determinar el tipo de liderazgo que se utiliza la dirección para dinamizar las diferentes acciones que se debe realizar en la institución educativa

El nivel de análisis es Micro, ya que el estudio se realizó en el distrito de Limbani

Los ejes de análisis se refirieron al aporte significativo que va cumplir el actuar de los directores en base a su experiencia, su formación, capacidad de liderazgo promover el actuar de los principales actores de la instituciones educativas y estará, en relación a:

- Las necesidades de formación de los directores
- Nivel alcanzado en su experiencia laboral
- Nivel de servicio en las instituciones
- Liderazgo directivo
- Participación de los diferentes actores educativos

Social de carácter micro: por cuanto abarca las instituciones educativas secundarias de la UGEL Crucero, específicamente en el distrito de Limbani

#### 3.2. Unidad de Análisis y Observación

La unidad de análisis del presente trabajo es la evaluación del desempeño del director y su influencia en el servicio

La unidad de observación son los profesores de las dos instituciones educativas.

#### 3.3. Tipo de Investigación

Se utilizó el Diseño Descriptivo-Explicativo, ya que se trató de una investigación a un nivel relacional/causal. El Método utilizado fue el cuantitativo. Para realizar el presente trabajo se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial.

### 3.4. Población y Muestra

La Unidad de Gestión Educativa Local de Crucero, abarca cinco distritos, para la presente investigación se tomó en cuenta el distrito de Limbani que tiene dos Instituciones Educativas Secundarias.

Teniendo como universo poblacional un total de 2 directores y 26 profesores

La muestra será 26 profesores según distribución, debido a que se considera como un estudio de caso:

Institución Educativa Secundaria	N°
I. S. José Antonio Encinas	7
I. S. San Luis Gonzaga de Limbani	19
Total	26

### 3.5. Técnicas e instrumentos

Se considera necesario la utilidad de la siguiente técnica e instrumento para la presente investigación:

#### a) Encuesta

La concreción de los resultados obtenidos, han sido corroborados con la guía de cuestionario con respuestas cerradas. Lo que nos permitió enriquecer nuestra información de campo.

#### b) Instrumentos Auxiliares

- Cámara fotográfica

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

La información sobre el desempeño de los directores y profesores se recolectó a partir del uso de las técnicas como: la encuesta y como instrumento el cuestionario formulado a partir de la identificación de los problemas y el planteamiento de los objetivos e hipótesis, los cuales permitieron obtener información pertinente de las variables en estudio.

Fuentes Primarias o Trabajo de Campo

Viene a ser la captación de información a través de:

El reconocimiento de la zona de estudio: Observación Directa.

La inspección de la información disponible: Diagnostico Situacional.

Cuestionario: para apreciar el nivel de liderazgo del directos y la promoción de la participación

Fuentes Secundarias o Documentarias

Entre los principales documentos a consultar tenemos:

Libros de Actas

### 3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

El procesamiento de los datos se realizó de una manera sistemática empleando el paquete estadístico SPSS v. 19.

#### 3.7.1. Plan de tabulación, procesamiento y representación de datos.

- a) **Tabulación:** Se procedió a la revisión de los datos obtenidos en las encuestas. Realizando la codificación, vaciado y presentación de las tablas de una sola entrada y doble entrada.
- b) **Procesamiento:** El procesamiento de los datos se realizó con las técnicas que permiten describir y poner de manifiesto las principales características de las variables. Para el procesamiento se utilizó la estadística descriptiva y el paquete estadístico SPSS v. 19.
- c) **Representación de los datos:** Los datos de campo debidamente procesados se presentaron en las tablas estadísticas, con las siguientes características: tablas variables de doble entrada.
- d) **Análisis e interpretación de los datos:** En base al análisis de campo cuantitativo y cualitativo, se recurrió al análisis estadístico y para su interpretación se utilizó el marco teórico – referencial y conceptual las mismas que permitió explicar.
- e) **Redacción y elaboración del informe final de investigación:** La redacción y elaboración del informe final del presente trabajo de investigación se realizó

siguiendo una secuencia metodológica en función a las hipótesis planteadas en la investigación, con el fin de realizar una presentación que permita una visualización pertinente de la información, la misma que contendrá todas las formalidades, el contenido está estructurado por capítulos en la que se presenta la metodología e hipótesis de la investigación, fundamentos teóricos de la investigación, presentación análisis e interpretación de la información, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y finalmente anexos.

## CAPÍTULO IV

### CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Aspectos generales del Distrito de Limbani

##### 4.1.1. Visión histórica

La ley del 05 de febrero de 1875, dividió la provincia de Carabaya y creó la de Sandia.

Esta misma ley señaló al pueblo de Sandia como Capital provincial es decir la Ley de 28 de octubre de 1889, elevo al pueblo de Sandia a la categoría de Ciudad.

Integran esta provincia los siguientes distritos: Sandia, Patambuco, Cuyo Cuyo, Phara, Quiaca y Sina.

##### 4.1.2. Creación histórica del distrito de Limbani.

Limbani fue creado en la época de la Independencia el 28 de diciembre de 1908, esta misma ley elevo a categoría de pueblo al caserío de Limbani, capital del distrito de su nombre, que por entonces pertenecía al distrito de Phara.

LEY N° 956

El presidente de la República. Por cuanto: El congreso de la República Peruana ha dado la ley siguiente:

Art. Único: Sepárense del distrito de Phara, de la provincia de Sandia, en el Departamento de Puno, los caseríos de Aricoma, Huancasayani, Montebello y Limbani, para formar un nuevo distrito que se denominara Limbani, cuya capital será el caserío del mismo nombre, el cual queda elevada a categoría de Pueblo.

Comuníquese al Poder Ejecutivo para que se disponga lo necesario a su cumplimiento. Dada en la sala de decisiones del Congreso, en Lima a los 30 días del mes de octubre de 1908. Agustín G. Ganosa, Presidente del Senado J.M. Manzanilla, Primer Vicepresidente de la Cámara de Diputados José Manuel García, Senador, Secretario Ángel Ugarte.

Al excelentísimo, señor Presidente de la República, por cuanto se mandó se imprima, publique, circule y se dé debido cumplimiento. Dado en la casa de Gobierno, en Lima, a los 28 días del mes de Diciembre de 1908. Augusto B. Leguía. Presidente de la República.

#### **4.1.3. Caracterización del distrito**

Su panorama encantador, atractivo y verdusco hacen de su clima sea variado en diferentes estaciones del año, es decir frígida y húmeda en la parte alta, templado y calido en la ceja de selva; por presentar su medio geográfico accidentado, nacen las neblinas y los mismos producen precipitaciones intensas de lluvias y vientos.

##### **ALCALDES DEL DISTRITO DE LIMBANI.**

1. Sr. Juan B. Olivares
2. Sr. Casimiro Huaracha Callata
3. Sr. Cesar Gil Berrios.
4. Sr. Emilio Aguirre Arestegui.
5. Sr. Miguel Aquino Chambi.
6. Sr. Guillermo Bernal Guevara.
7. Sr. Ricardo Chipana Yapó.
8. Sr. Urbano Vargas Abril.
9. Sr. Meliton Zapata Callata.
10. Prof. Geronimo Huaracha Yapó.
11. Sr. Lucio Ccama.
12. Sr. Erasmo Yucra Chura.
13. Prof. Jun Capistran Zuñiga Cruz
14. Prof. Jun Capistran Zuñiga Cruz
15. Sr. Felipe Aquino Huaracha.
16. Prof. Cirilo Huaracha Pacori
17. Sr. Simon Yapó Machaca.
18. Sr. Elí Cordova Málaga.
19. Sr. Percy F. Soncco Quispe.

20. Sra. Angela, Larico
21. Sr. Simon Yapo Machaca.
22. Prof. David, Lima Mamani.

#### **4.1.4. Aspecto físico geográfico**

LIMITES.

- POR EL NORTE: limita con el departamento de Madre de Dios.
- POR EL ESTE: con los distrito de Phara, Alto Inambari, San Juan del Oro y Patambuco.
- POR EL SUR: con el distrito de Crucero.
- POR EL OESTE: con los distritos de Coaza y Usicayos.

#### **4.1.5. Extensión territorial**

Tiene una extensión territorial de 2,161.49 Km. En su mayor parte es accidentado rocoso, presenta inmensos valles y quebradas pendientes, llegando a formar parte de la cordillera Oriental con el nombre de Aricoma.

ALTITUD.

Tiene una altitud de 3,350 msnm.

LATITUD SUR.

14° 08' 30''

LONGITUD SUR.

69° 41' 22''

#### **4.1.6. Clima**

Debido a su topografía presentan características físicas y climatológicas muestra variado clima: frio y húmedo, con épocas de precipitaciones de lluvias intensas, con grandes masas de nubes y neblinas, templado y cálido en la parte baja o ceja de selva.

#### **4.1.7. División política**

Dentro de la división política del distrito de Limbani consideramos las comunidades y los caserios, a continuación mencionamos: Huancasayani, Japo

Aricoma, Umabamba, Ccapac Orcco, Aquele, Sagrario, Iñapampa, Paco Pacuni, Punto Cuatro, Los Versalles, Pillcomayo y Calapampa. Caserios: Cusqui, Rosaspata, Chamacani, Oconeque, Chuini, Sayi, Pacayhuata, Pullani, Alicia, Santo Domingo, Chabuca, Pampas, Valle Melgar, Valle Nueva Esperanza, Montebello, Ipanoccota, Valle Pacayhuata, Chunchusmayo y otros de reciente constitución.

#### **4.1.8. Instituciones públicas**

Municipalidad Distrital de Limbani.  
Gobernación Distrital.  
Juzgado de Primera Nominación.  
Juzgado de Segunda Nominación.  
Comisaria de Policía Nacional del Perú (PNP).  
Puesto de Salud de Limbani.  
Posta Sanitaria de Huancasayani.  
Comunidad Campesina de los Ayillos Oruro – Asillo.  
Parroquia de la Comunidad Cristiana.

#### **4.1.9. Instituciones educativas.**

NIVEL INICIAL.  
I.E.Nº 289 de Limbani.  
I.E.Nº 153 de Limbani.  
I.E.Nº 157 de Huancasayani.  
NIVEL PRIMARIO.  
I.E.Nº 72445 de Limbani.  
I.E.Nº 72432 de Huancasayani.  
I.E.Nº 72901 de Japo Aricoma.  
I.E.Nº 72208 de Verzalles.  
I.E.Nº 72475 de Tinguri.  
NIVEL SECUNDARIO.  
I.E. “San Luis Gonzaga “de Limbani.  
I.E. “Jose Antonio Encinas” de Huancasayani.

#### **4.1.10. Servicios básicos**

Los servicios de energía eléctrica, agua potable, y desagüe.

#### **4.1.11. Sistemas de comunicación.**

En todo el ámbito del distrito, se cuenta aprox. Con 7 radios transmisores privadas y públicas, cuenta con radio emisoras (FM) y también cuenta con internet.

#### **4.1.12. Aguas termales.**

Según la leyenda, las aguas termales que aparecen en esta localidad son producto de una erupción de la corteza terrestre que vendría a ser producto de un volcán apagado denominado “cerro colorado”.

OCUPACIÓN.

Agricultura.

Ganadería.

Minería.

#### **4.1.13. Fiestas costumbristas.**

Carnaval, Yunsa, Entierro del “ño carnavalón”, Domingo de ramos, Santa cruz.

### **4.2. INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS**

#### **4.2.1. Institución Educativa Secundaria “San Luis Gonzaga”**

**VISIÓN:** En el año 2015, ser una Institución líder, donde se fecunda la sabiduría y germinen ideales progresistas forjando y guiando generaciones presentes y venideras impregnadas de virtudes, valores y capacidades que impulsen su desarrollo y formación dentro de un marco socio cultural competitivo, con docentes innovadores, comprometidos en forjar y alcanzar una sociedad veraz, justa y laboriosa, con una infraestructura moderna con instalaciones acordes al avance científico y tecnológico del mundo globalizado.

**MISIÓN:** Somos una institución educativa que desarrolla capacidades, potenciales, valores y actitudes; fortaleciendo las relaciones afectivas a nivel familiar, institucional y social orientados a mejorar la calidad educativa

centradas en su identidad cultural de su ámbito local, regional y nacional, para el desarrollo sostenible del país dentro del contexto de la globalización.

### RESEÑA HISTÓRICA

En el año de 1980, frente a la necesidad de atención del servicio educativo en el Distrito de Limbani, se dispone ampliar el III ciclo de educación Básica Regular en el Centro Educativo N°72445, esto comprendía la creación del Colegio Nacional Mixto de Limbani, según la Resolución Directoral N°0341-DZE-73 de fecha 27 de junio de 1980 con vigencia desde el 10 de abril del mismo año.

A nueve años de su funcionamiento como Colegio Secundario de Ciencias y Humanidades; a solicitud de las autoridades y pueblo en general del Distrito, y por la exigencia de dar impulso a la Educación Técnico Ocupacional; mediante Resolución Directoral N°0062-DUSE-Cr. Se resuelve, cambiar de variante, declarando como Colegio Secundario Técnico Agropecuario-Minero de Limbani (C.S.T. AGROMIN) designación con el cual se logró muchos lauros en el aspecto académico, deportivo, artístico, entre otros; llegando a etapas regional y nacional.

La educación de variante técnica no compensaba las necesidades de la realidad local; por lo que a solicitud del Director de aquella época Prof. Flavio Mamani Pando; la Dirección Regional de Educación de Puno, mediante Resolución Directoral N° 3153-D-DREP de fecha 09 de mayo del 2001, resuelve convertir el Colegio de Educación Secundaria Agropecuario-Minero a variante Científico Humanista asignando la denominación del Colegio de Educación Secundaria de Menores “San Luis Gonzaga” de Limbani; y fija la fecha de aniversario el 21 de julio de cada año. Hoy institución educativa cuenta con terreno propio en el lugar denominado Chinchalamani debidamente inscrito en Registro Público; con un área total de 6097m<sup>2</sup>, Perímetro 375,59 m.l.; área construida 719 m<sup>2</sup>; área libre y de recreación 5378 m<sup>2</sup>.

### TOQUES HISTÓRICOS DE LA I.E.S. “SAN LUIS GONZAGA”

¿COMO SE ADQUIRIÓ EL TERRENO? El terreno donde actualmente se encuentra la I.E.S. San Luis Gonzaga; fue otorgado en calidad de DONACIÓN el 10 de diciembre del 2003 por el Concejo Municipal de Limbani representado por el Alcalde Heli Córdova Málaga; a gentileza del Prof. Víctor Raúl Zapata Pacheco como Director y Alejandro Vidal Flores Villanueva , presidente de APAFA.

¿CUÁNDO SE FUNDO Y CUAL ERA SU PRIMERA DENOMINACIÓN? Se crea el 27 de junio de 1980, pero ya venía funcionando desde el 10 de abril del mismo año y su primer nombre era “AMPLIACIÓN DEL III CICLO DE E.B.R. DEL C.E. 72445 DE LIMBANI”.

¿QUIÉN FUE EL PRIMER DIRECTOR? Fue el Prof. Dionisio Huanca Pampa, que hacía las veces de director y profesor del área de matemática.

¿CUÁL ES LA FECHA REAL DE ANIVERSARIO? Hasta la actualidad se viene celebrando el 27 de junio; pero de acuerdo a la R.D. N° 3153-D-DREP del 09 de mayo del 2001 se fija la fecha de aniversario el 21 de julio de cada año.

¿Por qué SE PUSO EL NOMBRE DE SAN LUIS GONZAGA? Transcurría los primeros días del año 2001, el Director de ese entonces en el paso del pueblo hacia el colegio se encontró una medallita con la imagen de San Luis Gonzaga, la misma que se inspiró para la denominación de nuestra institución.

¿EN QUE LOCAL FUNCIONA POR PRIMERA VEZ? Al crearse como ampliación del C.E. 72445, empieza a funcionar con aulas improvisadas del local del Municipio Distrital, cuando aún la construcción era de piedra, chata y techo de calamina.

¿QUIÉN DISEÑO LA INSIGNIA? La insignia que representa a nuestra Institución, con el icono principal de la pirámide de la cultura Egipcia, fue diseñada por el Prof. Lucio Faustino Aquino Yapó.

LA I.E. a través del tiempo ..

La I.E. Secundaria “Científico Humanista” de Huancasayani, desde sus inicio funcionó como anexo del CES Técnico Agropecuario Minero de Limbani en los años 1996 y 1997 a cargo del Prof. Bernardo Inofuente y el Bachiller en

Ed. Wlater L. Apaza Q.; siendo sus primeras aulas el local del salón de autoridades; se crea por R.D. N° 722 de fecha 09 de marzo de 1998 a gestión del Alcalde Prof. Cirilo LARICO PACORI, profesores y comunidad en general.

El cambio de nombre se realiza con la Resolución Directoral N° 0327-DUGEL-SAP de fecha 16.07.2007 del nombre Científico Humanístico a “José Antonio Encinas ”- JAE.

#### DIRECTORES:

- 1ra Directora de IES CHH. Prof. Francisca Gutierrez Ccora -1997 a 2001.
- 2do. Director de IES CHH. Prof. Sabino Calisaya Cutimbo-2002 a 2004.
- 3er. Director de IES JAE. Prof. Remigio Hilari Quispe 2005-2008.
- 4to. Director de IES JAE. Prof. Samuel A. Minaya Gonzales 2009.
- 5to. Director de IES JAE. Prof. Ignacio Zuñiga Mamani- 2010.
- 6to. Director de IES. JAE. Prof. Güilber Halanoca Hañari- 2011.

#### PERSONAL

DIRECTOR: GILBER HALANOCA HAÑARI

#### DOCENTES:

Lourdes Mita Castro

Sabino Larico Mamani

Mayte Yessica Salas Risco

Ignacio Zuñiga Mamani

Magaly Zelmira Caceres Herrera

Elías Flores Montes

Lisbeth Deida Cahuana Medrano

Jhonsony Flor Javier Sucari

#### AUXILIAR DE EDUCACIÓN:

Livia Llanos Cahuana

#### CONSEJO DIRECTIVO DE APAFA 2011

Presidente :Luis Quispe Gonsales

Secretario: Toribio Paco Idme

Tesorero : Cesaria Muña Yapo

Vocal : Marciana Quispe Larico

Alcalde escolar : Javier Muña Quispe

NIVEL SECUNDARIO.

I.E. "San Luis Gonzaga "de Limbani.

Creación: 1980

Código modular: 0578765

Alumnado:

1°- A 15 estudiantes	3°- B 17 estudiantes	Total 158 estudiantes N° de Docentes. 19 profesores 01 director.
1°- B 14 estudiantes	4°- A 20 estudiantes	
2°- A 17 estudiantes	4°- B 18 estudiantes	
2°- B 15 estudiantes	5°- A 11 estudiantes	
3°- A 18 estudiantes	5°- B 13 estudiantes	

#### 4.2.2. I.E. "José Antonio Encinas" de Huancasayani.

Creación: 1997

Código modular: 15420

Alumnado:

1° 12 estudiantes	4° 17 estudiantes	Total 61 estudiantes 07 profesores 01 director.
2° 11 estudiantes	5° 11 estudiantes	
3° 10 estudiantes	N° de Docentes.	

## CAPÍTULO V

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 5.1. Características personales de los docentes en el desempeño director y su influencia, en el servicio brindado por las instituciones educativas públicas de nivel secundario

##### 5.1.1. Lugar de residencia permanente

El lugar de residencia habitual puede coincidir o no con el lugar donde se encontraba la persona empadronada al momento de realizarse el censo, del mismo modo, éste puede o no coincidir con su domicilio legal.

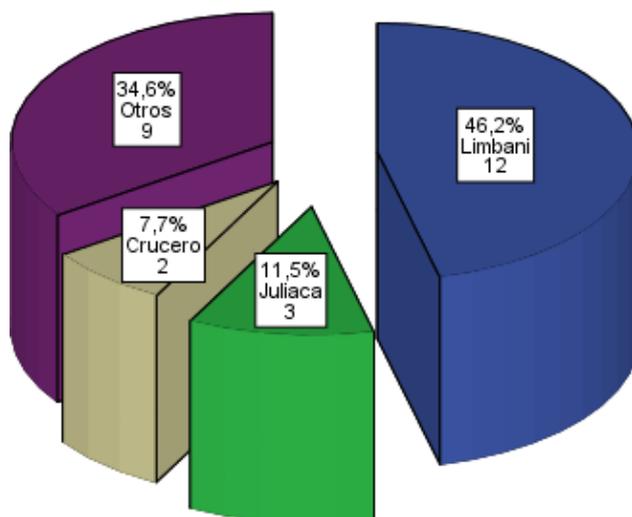


FIGURA 1.- Lugar de residencia permanente de los docentes

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

En el gráfico se aprecia que el 46.2% de los docentes viven en el distrito de Limbani, lo que facilita el trabajo de los docentes porque se encuentran cerca a las instituciones.

##### 5.1.2. Edad

La edad está referida al tiempo de existencia de alguna persona, o cualquier otro ser animado o inanimado, desde su creación o nacimiento, hasta la actualidad.

También marca una época dentro del período existencial o de vigencia. Así hablamos de época de oro o dorada como la de mayor plenitud o esplendor, y

dentro de la vida humana reconocemos la edad de la niñez, de la juventud, de la adultez o de la vejez, que comprenden grupos de edades. Recuperado de <https://deconceptos.com/ciencias-naturales/edad>)

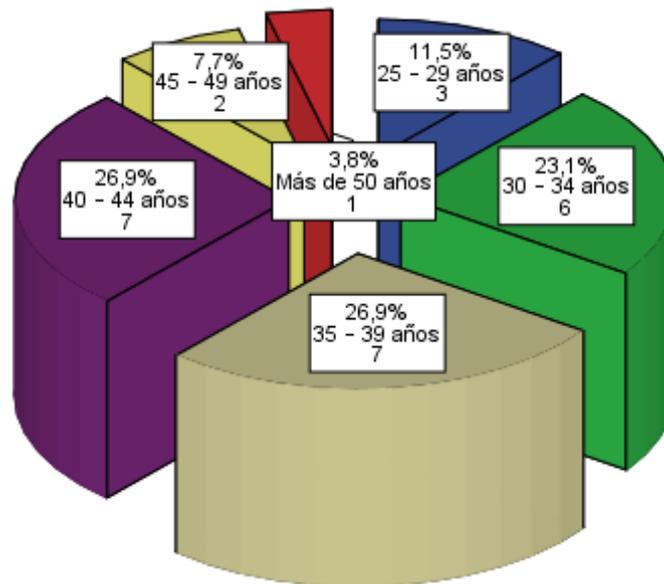


FIGURA 2. Distribución por grupos de edad de los docentes

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

En el gráfico se aprecia que el 26.9% de coinciden en grupos de edad entre los 35 – 39 años y los 40 – 44 años, seguido de una población de 23.1% 30 – 34 años

### 5.1.3. Género

Género, en términos de Biológicos se refiere a la identidad sexual de los seres vivos, la distinción que se hace entre Femenino y Masculino, este concepto ha evolucionado a tal punto de representar cualquier referencia a ideales sociológicos, creencias y condiciones de vida, razón por la cual la palabra Genero adopto un importante significado en la vida diaria. Las pautas de un comportamiento social definen perfectamente un género, una clase, una cultura. (recuperado de <http://conceptodefinicion.de/genero/>)

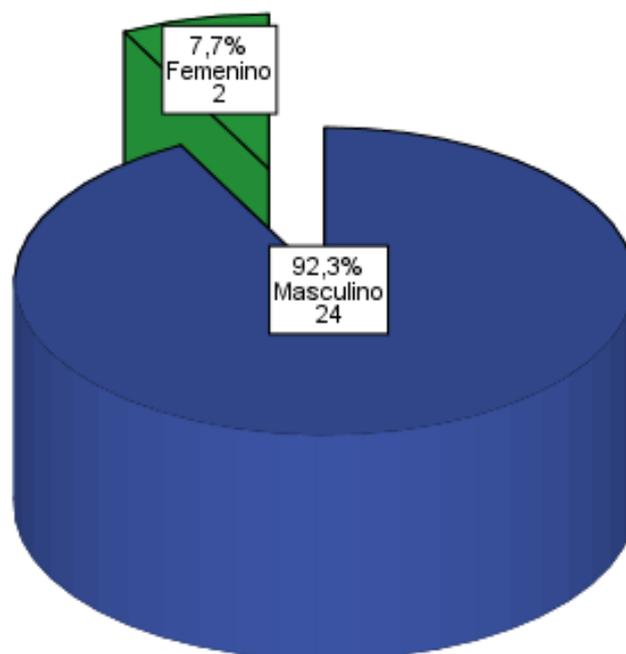


FIGURA 3. Distribución por género de los docentes  
FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

#### 5.1.4. Grado de Instrucción

Es el grado más alto completado, dentro del nivel más avanzado que se ha cursado, de acuerdo a las características del sistema educacional del país, considerando tanto los niveles primario, secundario, terciario y universitario del sistema educativo no reformado, como la categorización del sistema educativo reformado (ciclos de Educación General Básica y Polimodal). (Disponible en <http://campuscitep.rec.uba.ar/mod/glossary/view.php?id=11413&mode=letter&hook=N>)

En el gráfico 4 se aprecia que el 53.8% de docente manifiestan tener superior universitaria completa, lo que permite manifestar que es un grupo con suficientes capacidades y competencias para realizar una buena cultura organizacional.

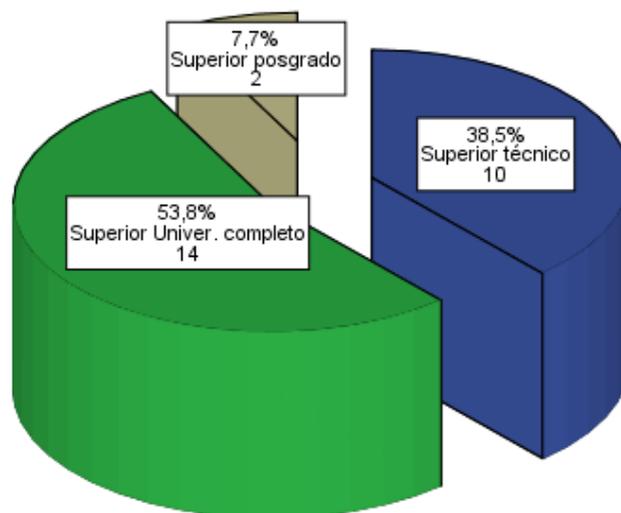


FIGURA 4. Distribución por grado de instrucción de los docentes  
 FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

**5.1.5. Estado Civil**

Se entiende por estado civil a la condición particular que caracteriza a una persona en lo que hace a sus vínculos personales con individuos de otro sexo o de su mismo sexo, con quien creará lazos que serán reconocidos jurídicamente aunque el mismo no sea un pariente o familiar directo.

En el gráfico 5, se aprecia que el 76.9% de los docentes son convivientes indicador que representa la cultura del servinacuy rito moderno que sirve para consolidar las unidades familiares sin matrimonio.

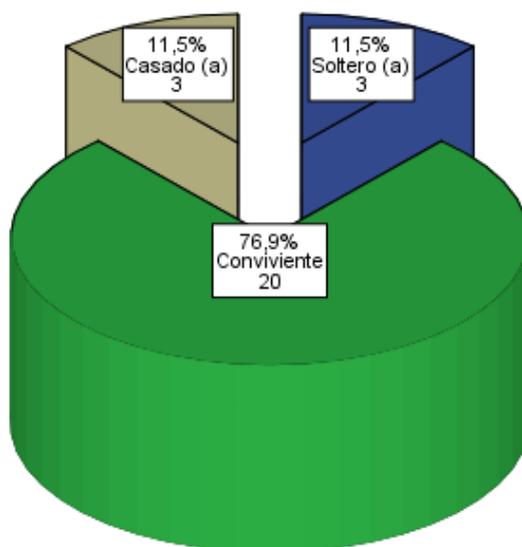


FIGURA 5. Distribución por grado de instrucción de los docentes  
 FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

### 5.1.6. Religión que profesa

Una religión es un sistema cultural de comportamientos y prácticas, cosmovisiones, ética y organización social, que relaciona la humanidad a una categoría existencial. Muchas religiones tienen narrativas, símbolos e historias sagradas que pretenden explicar el sentido de la vida o explicar el origen de la vida o el universo. A partir de sus creencias sobre el cosmos y la naturaleza humana, las personas pueden derivar una moral, ética o leyes religiosas o un estilo de vida preferido. Según algunas estimaciones, existen alrededor de 4200 religiones vivas en el mundo e innumerables extintas. (Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Religi%C3%B3n>)

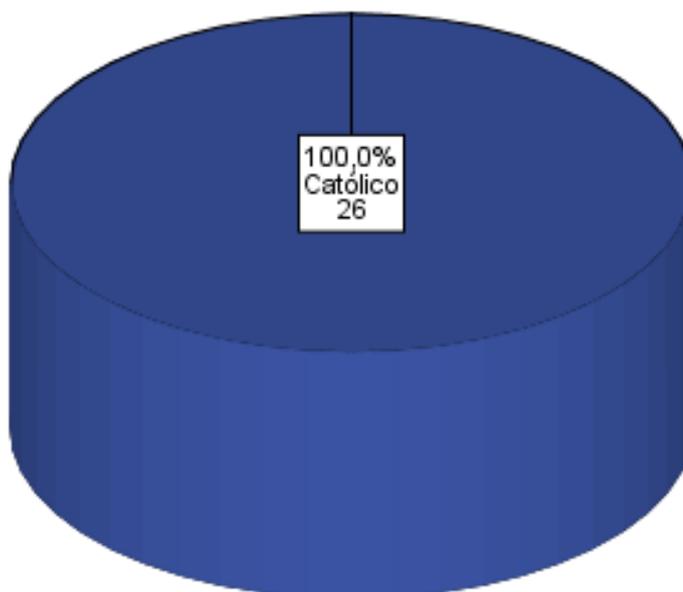


FIGURA 6. Distribución religión que ejercen de los docentes

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

### 5.1.7. Condición laboral de los docentes que integran las instituciones educativas

La naturaleza o propiedad de las cosas y el estado o situación en que se encuentra algo reciben el nombre de condición, un término que procede del vocablo latino condicĭo. El trabajo, por su parte, es una actividad productiva por la que se recibe un salario. Se trata de una medida del esfuerzo que realizan los seres humanos.

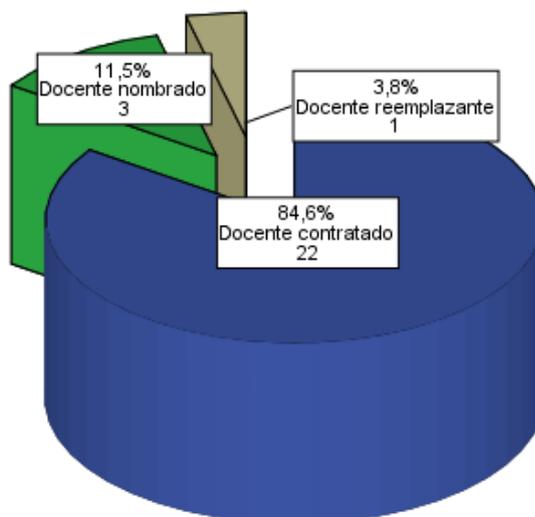


FIGURA 7. Condición laboral de los docentes que integran las instituciones educativas

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. (Disponible en <https://definiciones/condición-de-trabajo/>). Está relacionado a las respuestas que brindan también el docente porque su condición de inseguridad laboral les permite manifestar sus respuestas con relación a quedar bien con los de su entorno. Así se puede apreciar que el 84.6% de docentes son contratados.

### 5.1.8. Experiencia profesional

La experiencia es un grado en cualquier ámbito de la vida tanto en el plano personal como en el ámbito profesional.

Desde el punto de vista laboral, la experiencia profesional es un requisito solicitado por muchas empresas cuando publican una oferta de empleo. Por ejemplo, entre los requisitos de una oferta de empleo, se puede solicitar que el candidato tenga una experiencia de cinco años en un área determinada. (Disponible. vía Definición ABC <https://www.definicionabc.com/negocios/experiencia-profesional.php>)

En el gráfico 8 se aprecia que el 38.5% de docentes tienen de 1 año a 3 años su experiencia, este indicador se fortalece porque se sabe que son contratados.

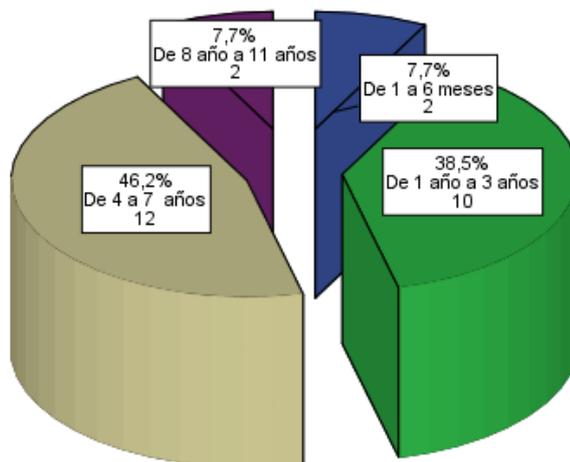


FIGURA 8. Distribución por Tiempo Experiencia profesional de los docentes

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

**5.1.9. Experiencia como directivo**

TABLA 1. Distribución por de docente por tiempo de experiencia según trabajo como directivo

Tiempo	Experiencia como directivo				Total	
	sí		no			
	n	%	n	%	n	%
De 1 a 6 meses	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
De 7 a 12 meses	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
De 1 año a 3 años	2	7,7%	9	34,6%	11	42,3%
No tiene	4	15,4%	9	34,6%	13	50,0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>30,8%</b>	<b>18</b>	<b>69,2%</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

Ejercer la dirección es un reto muy importante que hoy en día se somete a concurso público, pero en las instituciones educativas estudiadas se tiene que el 69.2% no tienen experiencia y el 50% no tienen experiencia en ninguna dirección.

**5.1.10. Permanencia en la Institución educativa**

En el gráfico se aprecia que el 50.0% de los docentes permanecen en las instituciones educativas de 1 años a 3 años lo que permitirá tener adecuadas respuestas en relación a la apreciación sobre el desempeño de los directores en sus diferentes aspectos.

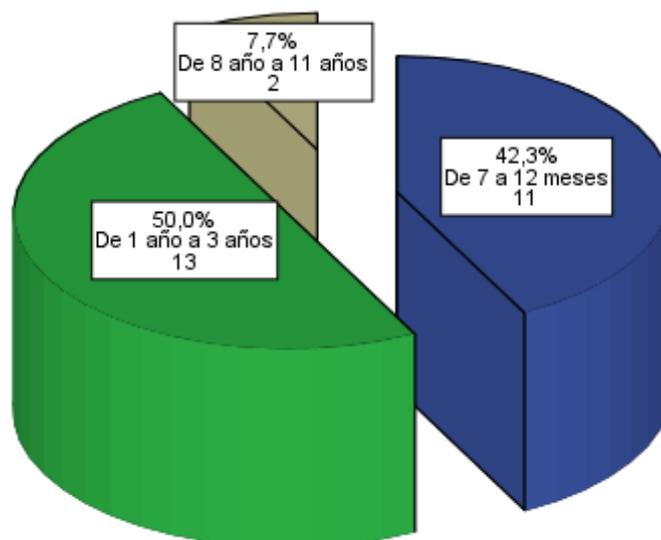


FIGURA 9. Tiempo de Permanencia en la Institución educativa de los docentes

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

## 5.2. Las capacidades de la cultura organizacional y la espontaneidad de los docentes, en el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario

Acevedo, (1994) manifiesta que la educación tiene una estrecha relación con la sociedad, y con las formas pedagógicas propias de cada cultura cuya íntima correspondencia con los sistemas sociales generales nos permiten pensar a la educación como un perfeccionamiento personal, y al mismo tiempo colectivo Si aceptamos, entonces, el hecho de que la educación es parte del desarrollo evolutivo de las sociedades humanas (estructural, social o naturalmente hablando), parece no existir obstáculo alguno para realizar de un modo sistemático un estudio sociológico de la misma.

En consecuencia Castillo (2012) manifiesta que la sociología adquiere su carácter científico en las figuras de Augusto Comte (1798-1857), llamado padre de la sociología por ser el fundador de la teoría positivista así como el pensador que le da su nombre, y de Emile Durkheim (1858- 1917) alumno de Comte y continuador de la filosofía positiva, quien escribe “Las reglas del método sociológico”, donde caracteriza su objeto de estudio como Hecho Social. Este último fundó también las bases del estudio sociológico del fenómeno educativo, escribiendo un libro que resulta esencial para cualquier estudioso de la educación, titulado Sociología de la educación.

Para ello el análisis de las relaciones o hechos sociales mediante la sociología nos lleva a pensar en la complejidad estructural de los fenómenos humanos.

Tal complejidad ha observado y dado características especiales a diversos niveles de la estructura social históricamente determinada. Por tanto, con el tiempo se han creado categorías específicas para designar los estudios sobre determinadas relaciones estructurales que con el tiempo se han complejizado; surge así la división de los estudios sociológicos precisamente marcada por la importancia o trascendencia de tales elementos para el desarrollo o continuos históricos civilizatorios; divisiones como la sociología política, sociología rural, del trabajo, clínica, criminal, del arte, jurídica o educativa se han desarrollado de forma continua durante el siglo XX, por mencionar algunas de las más relevantes. (Castillo, 2012)

La vida social de los siglos posteriores al Renacimiento poseían un vínculo directo con la Sociología, que necesariamente debía consolidarse como un estudio metódico y formal de un objeto de estudio cambiante, las relaciones sociales, condicionamientos derivados de su propia naturaleza y estructura.

Entonces se considera que la institución educativa se manifiesta con las transformaciones en el ámbito económico, político, cultural y tecnológico que como consecuencia de la globalización y la revolución tecnológica están en la sociedad actual, se constituye plataforma para diversos planteamientos, que desde diferentes planos y enfoques señalan la necesidad de las transformaciones de los Institutos Superiores, tanto en su función social así como a su estructura tradicional, sus objetivos y sus formas de enseñar para promover aprendizajes. La concepción tradicional de la escuela, como espacio de socialización y transmisión de conocimientos, deja de tener vigencia en esta época como señala Tedesco, al afirmar que: “la escuela tradicional está en crisis porque han cambiado las formas de socialización y las maneras de adquirir conocimiento se ha multiplicado ocasionando que la institución educativa deje de tener el monopolio de transmisión” (Castillo, 2012)

### 5.2.1. Estilo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas

“Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales; de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones”

Un análisis de la cita, nos hace ver que liderazgo, va más allá de la dirección institucional, porque lo aborda desde una perspectiva histórica de la sociedad, que busca la satisfacción de sus principales necesidades y a partir de ello, proyectarse a situaciones y condiciones superiores de vida personal y social, en el marco de la práctica de la solidaridad, la creatividad y la realización personal.

El liderazgo es un tipo especial de relación entre un individuo y otros, en el cual el primero (líder), influye sobre los demás (seguidores) más de lo que es influido por éstos. Es decir que el liderazgo es la influencia potencial de una posición A sobre otras B, C, D, E, en un área particular de cosas. Es una función móvil, vale decir, que en distintos momentos de un grupo, la función del liderazgo puede ser cumplida por cualquiera de los miembros, según sean las necesidades del grupo.

TABLA 2. Distribución de docentes por estilo de liderazgo practicado por el director según experiencia del docente como directivo

Estilo de liderazgo	Experiencia del docente como directivo								Total	
	De 1 a 6 meses		De 1 año a 3 años		De 4 a 7 años		De 8 año a 11 años			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Autoritario</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
<b>Transformacional</b>	0	0,0%	1	3,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%
<b>Democrático</b>	2	7,7%	9	34,6%	11	42,3%	2	7,7%	24	92,3%
<b>Total</b>	2	7,7%	10	38,5%	12	46,2%	2	7,7%	26	100,0%

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

En la tabla 2, se aprecia que el 92.3% de docentes manifiestan que los directores practican el estilo de liderazgo democrático que es un accionar peculiar, que posibilita establecer una dirección para desarrollar una visión

de futuro, la que sirve como herramienta para para alinear a la gente, transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión, las estrategias y que acepten su validez.

Al respecto John Kotter, señala: El accionar del líder, está orientado a motivar e inspirar a la gente, transmitir energía para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas aunque con frecuencia insatisfechas. Es generar un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles”

Lo que significa que si se pretende liderar una institución Universitaria, se debe tener capacidades y estrategias para motivar e inspirar la labor de los docentes, desechando la improvisación y generando cambios en el personal, hacia la consecución de los objetivos institucionales.

La cualidad más trascendente que debe poseer un director es el liderazgo real, ganado en base a estilos de gerencia que combinen el claro establecimiento de estándares de funcionamiento y metas institucionales, la disponibilidad de recursos con las prioridades, el trabajo en equipo y las decisiones basadas en confiables y oportunos sistemas de información. Ser un líder significa igualmente promover el crecimiento del equipo del personal docente y no docente convirtiéndolos igualmente en verdaderos líderes en el cumplimiento de sus funciones; confiar en la capacidad de ellos en su misión de implementar la enseñanza de las diversas disciplinas.

No es un proceso fácil, pues por lo general las organizaciones educativas forman parte de una compleja maraña burocrática resistente al cambio y en muchos casos con carga de un fuerte componente ideológico. La mayoría de los directores trabaja en un entorno no favorable, con procedimientos que en su mayoría desaprovechan las ventajas de los nuevos recursos tecnológicos, tanto en procesos de enseñanza como de gestión administrativa; no tienen suficiente conciencia sobre la importancia de invertir en capacitación, en materiales de enseñanza o en generar incentivos al trabajo de excelencia que desarrollen docentes o alumnos; subvaloran la importancia de un adecuado planeamiento estratégico que les permita saber hacia a donde ir y competir en mejores condiciones.

Un buen director debe entender la naturaleza de las burocracias, respetarlas pero tener consciencia que es más que un burócrata.

### 5.2.2. Tipos de cultura organizacional que promueven los directores

Cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

**TABLA 3. Distribución por condición laboral del docente según cultura organizacional que se aprecia en las instituciones educativas**

Condición laboral	Cultura organizacional					
	Cultura Débil		Cultura Fuerte		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>Docente contratado</b>	6	23,1%	16	61,5%	22	84,6%
<b>Docente nombrado</b>	0	0,0%	3	11,5%	3	11,5%
<b>Docente reemplazante</b>	0	0,0%	1	3,8%	1	3,8%
<b>Total</b>	6	23,1%	20	76,9%	26	100,0%

**FUENTE:** Elaboración propia en base a encuestas

En la tabla 3, se aprecia por una parte que el 76.9% de los docente manifiestan que existe una cultura fuerte, lo que permite manifestar que Robbins (1996) en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

Por otra parte el 23.1% manifiesta que los directores practican cultura débil entendida donde existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores. (Robbins, 1996).

**5.2.3. A su punto de vista y relacionado con la marcha de la institución educativa; subraye si es verdadero o falso la afirmación relacionado a las actividades realizadas por el director:**

Para la Lic. Maria Tenutto en la obra Escuela para Educadores año 2004, ‘programar es un proceso de toma de decisiones. Es establecer un conjunto de actividades en un contexto y tiempo determinado para enseñar los contenidos seleccionados en función de los objetivos establecidos.

Desde el punto de vista del sistémico, una organización está constituida por un conjunto de insumos, sub-sistemas, procesos, resultados y condicionantes que le permiten interactuar con el entorno, lograr sus objetivos y sobrevivir ante cualquier desequilibrio (Levison, 1972; Katz y Kahn, 1990; Robbins, 1997). A partir del planteamiento anterior se puede decir que éste es parte de una serie de procesos en los cuales se busca la optimización de las actividades empresariales, que por supuesto tiene como fin último lograr la eficacia y la eficiencia organizacional. Estableciendo de manera organizada y según las prioridades, las tareas a realizar dentro de la empresa. De forma tal que a la hora de llevarlas a cabo se tenga una guía a través de las cuales guiarse.

Para ello la planificación es una herramienta de gran utilidad para el educador como recurso dinámico que sirve para organizar y prever la acción y prácticas pedagógicas. Proceso administrativo mediante el cual se prevé y se evalúa los objetivos concretos y las acciones pertinentes para orientar en forma deliberada el desarrollo de una realidad, que debe transformarse en función a resultados deseables. La planificación significa anticipar el curso de la acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada.

**TABLA 4. Distribución por actividades realizadas por el director según realización de manera adecuada**

Actividades realizadas por el director	Realización					
	Si		No		Total	
	n	%	n	%	n	%
El director establece las metas altas para la institución	25	96,2%	1	3,8%	26	100,0%
Regula adecuadamente sus sentimientos impulsivos?	25	96,2%	1	3,8%	26	100,0%
lidera cumpliendo con los compromisos que he adquirido conmigo mismo	26	100,0%	0	0,0	26	100,0%
Crea relaciones mutuamente provechosas	26	100,0%	0	0,0	26	100,0%
Reconoce la necesidad de cambiar y eliminar barreras	25	96,2%	1	3,8%	26	100,0%
Es una persona sensible y comprende los puntos de vista de los demás	26	100,0%	0	0,0	26	100,0%
Se adapta rápidamente a los cambios	25	96,2%	1	3,8%	26	100,0%
Maneja a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto	24	92,3%	2	7,7%	26	100,0%
Muestra espontaneidad imaginativa durante sus trabajos	25	96,2%	1	3,8%	26	100,0%
Promedio	25	97,03	0,78	2,97		

**FUENTE:** Elaboración propia en base a encuestas

En la tabla 4, se aprecia que el 97.03% en promedio de los docentes manifiestan que si realizaron las diferentes actividades que tienen que ver con la planificación así se tiene que El director establece las metas altas para la institución el 96.2% regula adecuadamente sus sentimientos impulsivos, asimismo el 100.0% lidera cumpliendo con los compromisos que he adquirido conmigo mismo, es una persona sensible y comprende los puntos de vista de los demás y crea relaciones mutuamente provechosas. El 96.2% reconoce la necesidad de cambiar y eliminar barreras, se adapta rápidamente a los cambios y Muestra espontaneidad imaginativa durante sus trabajos y el 92.3% de los directores maneja a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto. Porcentajes que permiten corroborar la buena cultura fuerte en el aspecto organizacional con los que se practican sus diferentes actividades en las instituciones educativas

En relación a estas tareas se tiene como resultado tenemos que el 96.2 % de directores de las instituciones educativas establecen metas altas para si

mismas, es una de las claves para el éxito personal y profesional que se ha identificado.

En cuanto a la interrogante formulada al director, como resultado se tiene que un 95 % no tienen la posibilidad de fracasar, y representa casi el 100 %, por lo que se asume que son personas perseverantes

El tipo de liderazgo democrático es la que predomina en un 85 %, el 50% de directores emprende reunión con los profesores para establecer los lineamientos educativos que contribuyan a la mejora de la calidad educativa que realiza el director de la institución educativa durante el desarrollo de tareas organizativas con los estudiantes, docentes y padres de familia, consideran esta tarea como importante y lo hacen siempre.

Además el director de la institución educativa asume la formación de los estudiantes de acuerdo a las necesidades del mundo globalizado y la conformación de una nueva sociedad.

En cuanto a los resultados de participación de padres de familia en actividades escolares la mitad de los directores la conciben como importante manifestando que es tarea de incumbencia, el que asciende a un 50 %.

En cuanto a la conducta del director de la institución educativa se ha el 96.2% de directores son capaces de regular sus emociones, capaces de comportarse adecuadamente, si al entrar en conflicto regula su emoción y persigue una solución, y no repercutir en su salud ocasionados por la convivencia en la institución educativa y podrán presentarse las emociones negativas que son la rabia y el miedo.

Y como resultado de las interrogantes planteadas se tiene como resultado que el 96.2 % de directores regula adecuadamente sus sentimientos impulsivos, lidera con los compromisos que ha adquirido consigo mismo, crea relaciones mutuamente, reconoce la necesidad de cambiar y eliminar barreras, es sensible y comprende los puntos de vista de los demás, se adapta rápidamente a los cambios, maneja a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto (92.3%).

En síntesis, en referencia a las tareas de tareas liderazgo personal, organización de trabajo, inteligencia emocional, técnicas de creatividad, se concluye que en su totalidad los directores de las instituciones educativas

establecen metas altas para si mismo, están preparados emocionalmente para asumir la dirección de gestión educativa y lo hacen democráticamente..

**TABLA 5. Distribución por condición laboral del docente según practica de espontaneidad imaginativa del director**

Condición laboral	Muestra espontaneidad imaginativa durante sus trabajos					
	Si		No		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>Docente contratado</b>	21	80,8%	1	3,8%	22	84,6%
<b>Docente nombrado</b>	3	11,5%	0	0,0%	3	11,5%
<b>Docente reemplazante</b>	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
<b>Total</b>	25	96,2%	1	3,8%	26	100,0%

**FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas**

La Gerencia, es una función administrativa de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo, por lo que, quien conduzca dicho cargo debe estar premunido de cualidades, exigencias personales y profesionales y sobre todo un conjunto de actitudes que favorezcan la conducción exitosa de las funciones que demanda dicho cargo. Esta función, unas veces es óptima; mientras que en otras, está lejos de los fines y objetivos institucionales; por lo tanto la primera tarea es identificar ¿cómo se está dando esta gerencia en las instituciones educativas? Y a partir de dicho conocimiento plantear, acciones de consolidación o de mejoramiento. En la tabla 5, se aprecia que el 96.2% de los docentes manifiestan que los directores muestran espontaneidad imaginativa durante sus trabajos, lo que se refleja en los buenos resultados que se tiene dentro de las diferentes tablas. Los directores muestra espontaneidad imaginativa durante sus trabajos, incorpora la retroalimentación de los demás a su propio trabajo, crea conceptos que se actualicen constantemente, lo que significa que el director de la institución educativa está preparado emocionalmente y conoce los conocimientos pedagógicos

**TABLA 6. Distribución de los docentes por experiencia como directivo según establecimiento de las metas altas propuestas por el director**

Experiencia como directivo	El director establece las metas altas para la institución					
	Si		No		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>De 1 a 6 meses</b>	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
<b>De 7 a 12 meses</b>	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
<b>De 1 año a 3 años</b>	11	42,3%	0	0,0%	11	42,3%
<b>No tiene</b>	12	46,2%	1	3,8%	13	50,0%
<b>Total</b>	25	96,2%	1	3,8%	26	100,0%

**FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas**

En consecuencia la educación es un fenómeno eminentemente social, tanto por su origen como por sus funciones, y presenta las dos características de los hechos sociales: la objetividad y el poder coercitivo. Es una realidad social susceptible de observación y, por tanto, de tratamiento científico para ello necesita que existan directivos que establezcan metas para su adecuado funcionamiento.

#### **5.2.4. Responda la frecuencia de las siguientes acciones que realiza el director**

Institución en la que la diferencia entre pensamiento y acción desaparece. Este tipo de organizaciones ha logrado expandir continuamente su capacidad para crear su propio futuro. Son capaces de comprender realmente sus problemas, descentrando la mirada de los errores individuales o de las dificultades puntuales para concentrarse en las relaciones clave que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. Para esto crean espacios donde la información fluye y es utilizada en cualquier momento para generar nuevo conocimiento. Por lo tanto, el aprendizaje de la organización está tanto asociado al cambio del comportamiento organizativo como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

Algunos de sus principios consisten en identificar no sólo las necesidades actuales de capacitación de sus integrantes, sino también las futuras de aprendizaje de sus alumnos; utilizar las experiencias cotidianas de trabajo como base para el aprendizaje; captar y sistematizar el conocimiento de la organización para luego usarlo en beneficio de los demás; emplear distintos enfoques de aprendizaje para responder, evaluar, analizar, revisar y ajustarlos constantemente hasta llegar a la meta final.

Todos los días, en las Instituciones Educativas, suceden cosas múltiples y variadas. Los escenarios escolares, su funcionamiento cotidiano, el trajinar permanente de docentes y estudiantes, la sucesión de silencios, bullicios y griteríos, conforman una trama policromática y peculiar, diferente a la de otras instituciones sociales y cargadas de significados muy específicos.

**TABLA 7. Distribución por Actividades realizadas por el director por frecuencia con que realiza el director**

Actividades realizadas por el director	Realizadas					
	Siempre		A veces		Total	
	n	%	n	%	n	%
Utiliza algún protocolo como medio para la realización de sus trabajos asignados por su superior inmediato en pos de realizar las tareas correctamente	20	76,9%	6	23,1%	26	100,0%
Cumple con las obligaciones en los tiempos que se le asigna	22	84,6%	4	15,4%	26	100,0%
Aplica los procedimientos de evaluación de la institución educativa, de las actividades, de los resultados	12	46,2%	14	53,8%	26	100,0%
Atiende las necesidades que tienen los docentes de: recursos materiales para desarrollar mejor sus sesiones	15	57,7%	11	42,3%	26	100,0%
Se preocupa por la calidad de educación del estudiante	16	61,5%	10	38,5%	26	100,0%
Controla oportunamente las sesiones de aprendizajes formuladas por los docentes	15	57,7%	11	42,3%	26	100,0%
Establece programas para mejorar el desempeño escolar de los alumnos	15	57,7%	11	42,3%	26	100,0%
La planeación del trabajo escolar se programa y se opera	17	65,4%	9	34,6%	26	100,0%
Evalúa a los docentes sobre cómo realizar programación de sus actividades en el aula	21	80,8%	5	19,2%	26	100,0%
Promedio	17	65,4	9,00	34,6		

**FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas**

Muchas de las cosas que suceden en los ambientes escolares están vinculadas directamente con la enseñanza y el aprendizaje; otras, con aspectos burocráticos y asistenciales del sistema escolar; gran parte tienen que ver con cuestiones de administración, inspección y control, higiene y arquitectura de los locales. Efectivamente, las instituciones están atravesadas, constituidas, por acontecimientos de índole diversa; pero casi todas las cosas que suceden en la escuela se relacionan de una forma u otra con la vida pasada, presente y futura de las personas que la habitan y la hacen, básicamente los/as docentes y alumnos y alumnas. Los sucesos escolares se entremezclan con sus historias, ilusiones, proyectos y circunstancias.

**TABLA 8. Distribución por condición laboral del docente por práctica de protocolos para realizar trabajos**

Condición laboral	Utiliza algún protocolo como medio para la realización de sus trabajos asignados por su superior inmediato en pos de realizar las tareas correctamente					
	Siempre		A veces		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>Docente contratado</b>	16	61,5%	6	23,1%	22	84,6%
<b>Docente nombrado</b>	3	11,5%	0	0,0%	3	11,5%
<b>Docente reemplazante</b>	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
<b>Total</b>	20	76,9%	6	23,1%	26	100,0%

**FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas**

En la tabla 8 se aprecia que el 76.9% manifiestan que los directores utiliza algún protocolo como medio para la realización de sus trabajos asignados por su superior inmediato en pos de realizar las tareas correctamente lo que permite entender que sus actividades están relacionadas con los quehaceres institucionales y su motivación para un servicio adecuado.

**TABLA 9. Distribución por experiencia como directivo según realización de control oportuno de las sesiones de aprendizaje formuladas por los docentes**

Experiencia como directivo	Controla oportunamente las sesiones de aprendizajes formuladas por los docentes					
	Siempre		A veces		Total	
	n	%	n	%	n	%
De 1 a 6 meses	0	0,0%	1	3,8%	1	3,8%
De 7 a 12 meses	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
De 1 año a 3 años	7	26,9%	4	15,4%	11	42,3%
No tiene	7	26,9%	6	23,1%	13	50,0%
<b>Total</b>	15	57,7%	11	42,3%	26	100,0%

**FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas**

Controlar es una acción, en la medida en que sea tangible y, consecuentemente, el efecto que produce pueda medirse. Al igual que el espíritu es inherente al cuerpo humano, el control lo es a la entidad como ente concreto y, específicamente a la administración, personificada en sus órganos de dirección y gerencia. En la tabla 9 se aprecia que el 57.7% de los directores siempre controlan oportunamente las sesiones de aprendizajes formuladas por los docentes factor que permite manifestar que este trabajo es muy delicado y la dirección nos e abastece para realizar dicha acción.

### 5.2.5. Nivel de preparación de los Directores

El director es pieza clave en la institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. En otras palabras, un profesor que encuentra el ambiente, incentivos y condiciones adecuadas

podrá dar lo mejor de sí. Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté.

De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración. Como en Canadá, el éxito de los alumnos en sus aprendizajes debería ser una cuestión no negociable y una condición asociada al desarrollo de la carrera directiva y docente.

Dependiendo en gran medida el éxito de la gestión del director, es preciso que su selección sea cuidadosa. No basta ser un buen profesor de aula para dirigir; sino estar preparado para asumir funciones de conducción de un grupo, poseer ciertas formas de comportamiento, habilidades básicas para el manejo de técnicas de gestión pedagógica e institucional, así como poseer una calificación deseable para el cargo.

Definir las características que debe reunir el director no solo facilitará la búsqueda del hombre adecuado para el cargo que desempeñará, sino también servirá para orientar sus programas de formación inicial y permanente y para configurar los elementos de una evaluación del desempeño laboral para quienes ocupan ese cargo.

#### 5.2.5.1. Evaluación general del plantel escolar

La evaluación es el proceso realizado para comprender y valorar el aprendizaje en función del desarrollo de las competencias alcanzadas por los integrantes de la institución educativa.

**TABLA 10. Distribución por experiencia en ser directivo según realización de evaluación general del plantel escolar**

Experiencia en ser directivo	Evaluación general del plantel escolar							
	Poco preparado		Regularmente preparado		Suficientemente preparado		Total os	
	n	%	n	%	n	%	n	%
De 1 a 6 meses	0	0,0%	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
De 7 a 12 meses	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	1	3,8%
De 1 año a 3 años	0	0,0%	4	15,4%	7	26,9%	11	42,3%
No tiene	1	3,8%	5	19,2%	7	26,9%	13	50,0%
<b>Total</b>	1	3,8%	10	38,5%	15	57,7%	26	100,0%

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

En la tabla 10 se aprecia que al forma de evaluación del director recibe una adecuada calificación en el sentido que el 57.7% de los docentes manifiestan que la evaluación general escolar realizada por los directores muestra suficiente preparación al respecto Chiavenato (200) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Podríamos decir que la evaluación es la "piedra de toque" de la enseñanza, en el sentido de que pone a prueba la autenticidad, la fuerza y la coherencia de los principios pedagógicos que supuestamente la guían. Si se sostiene que la escuela debe fomentar la reflexión, la criticidad y la participación y, luego, se evalúa mediante cuestionarios a rellenar copiando del texto y mediante exámenes donde se solicitan datos y nombres sin más, se pone en evidencia que el verdadero norte pedagógico es, no lo manifestado, sino el aprendizaje mecánicamente memorístico, la rutinaria y acrítica transcripción. Aun cuando durante el lapso se hayan asignado algunos trabajos de naturaleza innovadora, si su peso en la calificación final es bajo en relación a exámenes y cuestionarios, se seguirá enviando el poderoso mensaje de que lo importante es la repetición y la copia.

La evaluación señala aquello que es realmente valioso en la escuela, puesto que implica para los estudiantes, en fin de cuentas, aprobar o no aprobar el curso y, con frecuencia, ser así mismo ubicados en una jerarquía de calificaciones, con posible trascendencia hacia el futuro.

Si se quiere que los estudiantes se orienten hacia aprendizajes profundos, hacia el razonamiento, el examen crítico de las evidencias, la aplicación práctica de lo aprendido, la valoración fundamentada, eso es entonces lo que se debe evaluar.

#### **5.2.5.2. Organización de actividades extraescolares**

El objetivo principal de las actividades extraescolares es ayudar a los alumnos a aprender a organizarse mejor en su vida cotidiana. La propuesta suele requerir altos niveles de gestión y organización de las

herramientas y habilidades disponibles por fuera del contexto escolar. Para ello se necesita una preparación suficiente para ser organizadas en la tabla 11 se aprecia que el 69.2% de los encuestados manifiestan que los directores se encuentran suficientemente preparadas para realizar las actividades extraescolares.

**TABLA 11. Distribución por grado de instrucción según personas que motivo a incursionar en su negocio**

Condición laboral	Organización de actividades extraescolares							
	Poco preparado		Regularmente preparado		Suficientemente preparado		Totales	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Docente contratado</b>	1	3,8%	5	19,2%	16	61,5%	22	84,6%
<b>Docente nombrado</b>	0	0,0%	2	7,7%	1	3,8%	3	11,5%
<b>Docente reemplazante</b>	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	1	3,8%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3,8%</b>	<b>7</b>	<b>26,9%</b>	<b>18</b>	<b>69,2%</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

Una discusión muy habitual entre los docentes radica en la utilidad de las actividades extraescolares. Mientras algunos profesores las consideran útiles, otros sostienen que crean estrés en los alumnos y que es mejor evitarlas. Reflexionamos un poco acerca de los usos de las actividades extraescolares y como aprovecharlas máximo en el aula.

### 5.2.5.3. Valoración al nivel de preparación de los directores

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

El nuevo rol del Director de Colegio exige una mayor preparación en los aspectos administrativo y gerencial, desde un punto de vista

moderno y profesional, que le permita un desempeño integral al momento de asumir la dirección de una institución educativa estatal. En ese sentido, el objetivo es la formación de directores preparados, competentes, con capacidad para elaborar ideas, proyectos. Asimismo, cada director no solo será capaz de encargarse aspectos pedagógicos sino también tendrá conocimientos en manejo de personal y de recursos, herramientas fundamentales para una buena gestión.

Este perfil de Director es radicalmente diferente al anterior pues trasciende la idea de un docente que accede al cargo solo en virtud a su experiencia como profesor de aula. Si bien es cierto esto seguirá siendo un aspecto fundamental en su desempeño, también tendrá mayor peso su preparación académica, la cual podrá asegurar su continuidad en el cargo. Precisamente, la nueva ley magisterial contempla la renovación de directores cada tres años, a diferencia del ordenamiento anterior, según el cual el cargo era permanente, sin límites de tiempo

TABLA 12. Distribución por aspectos de preparación del director según nivel de preparación

Aspectos	Regularmente preparado		Suficientemente preparado		Total	
	n	%	n	%	n	%
Conocimientos didácticos que les permita asesorar a los docentes	20	76,9%	6	23,1%	26	100,0%
Diseño curricular	11	42,3%	15	57,7%	26	100,0%
Legislación educativa	8	30,8%	18	69,2%	26	100,0%
Organización general de departamentos, horarios, material didáctico	9	34,6%	17	65,4%	26	100,0%
Relaciones interpersonales con los profesores	9	34,6%	17	65,4%	26	100,0%
Elaboración de documentos, informes, oficios, circulares etc.	8	30,8%	18	69,2%	26	100,0%
Orientación educativa de los escolares	11	42,3%	15	57,7%	26	100,0%
Evaluación de alumnos y profesorado	10	38,5%	16	61,5%	26	100,0%
Técnicas de recuperación académica	8	30,8%	18	69,2%	26	100,0%
Dinámica de grupo	7	26,9%	19	73,1%	26	100,0%
Técnicas de enseñanza correctiva(corrección de aprendizaje erróneo)	15	57,7%	11	42,3%	26	100,0%
Dirección de reuniones de trabajo	11	42,3%	15	57,7%	26	100,0%
Evaluación de la gestión de recursos	9	34,6%	17	65,4%	26	100,0%
Promedio	10.5	40.2%	15.5	59.8%		

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

En la tabla 12 se aprecia que la preparación del director según los docentes donde el 59.8% en promedio manifiestan que tienen suficiente preparación sobre los conocimientos administrativos y pedagógicos para desenvolverse adecuadamente en el servicio de su institución educativas con seguridad, ha utilizado palabras como organización, planificación, recursos, evaluación, monitoreo; e imágenes como personas, materiales, organigramas, entre otros.

En cuanto al nivel de preparación de los directores, los docentes refieren que en una ponderación del 25 % al 50 % consideran suficientemente preparado, en los cursos que asistieron con los temas relacionados ., y regularmente preparado afirman con una ponderación del 59.8% , así se observa en el cuadro 12. Los directores mejor preparados son en los temas: Conocimientos didácticos que les permita asesorar a los docentes, Legislación educativa, Organización de actividades extraescolares, Técnicas de enseñanza correctiva (corrección de aprendizaje erróneo).

### **5.3. Tipo de liderazgo de los docentes en el desempeño director y su influencia en el servicio brindado, en las instituciones educativas públicas de nivel secundario**

El término gestión ha cobrado gran relevancia en el ámbito educativo, sin embargo generalmente ha sido ligado con procesos de planeación e identificado como parte de un proceso administrativo, dedicado a dar seguimiento a planes desarrollados. (Gómez, 2001)

En el ámbito educativo, la gestión se encontraba dividida en dos actividades completamente distintas, por un lado, la planeación y por otra la administración. La primera se encargaba de diseñar planes en tanto, los administradores en ejecutar lo planeado de ahí la dualidad y ambigüedad de las tareas de la gestión.

El concepto de gestión se origina desde la práctica institucional y preponderantemente en su funcionamiento en la tarea cotidiana, aludiendo a la manera en cómo se administran los insumos que intervienen en los complejos procesos educativos, por lo que vale la pena intentar un nuevo concepto porque se busca identificar la complejidad de la educación, así como para proteger el carácter formativo y pedagógico de los procesos que intervienen en ésta.

Uno de los factores fundamentales para el logro de una educación de calidad es el liderazgo del equipo directivo de la institución docente. Es necesario un liderazgo visible de la dirección, un liderazgo eficaz, basado en el compromiso con la calidad; cultura en la que el líder ha de hacer partícipe a los miembros de la comunidad educativa. «En educación, los líderes escolares deben centrarse en establecer el contexto en el cual los estudiantes pueden desarrollar mejor su potencial, a través del continuo perfeccionamiento del trabajo conjunto de estudiantes» (Cano, 1998). Los diferentes modelos de gestión de la calidad contemplan el liderazgo como factor básico. Así, y a modo de ejemplo, el modelo «Malcom Baldrige» considera el liderazgo de los directivos como elemento impulsor de la mejora de la calidad de la institución.

### 5.3.1. Tipo de estilo de liderazgo que prevalece en el ejercicio de la práctica directiva

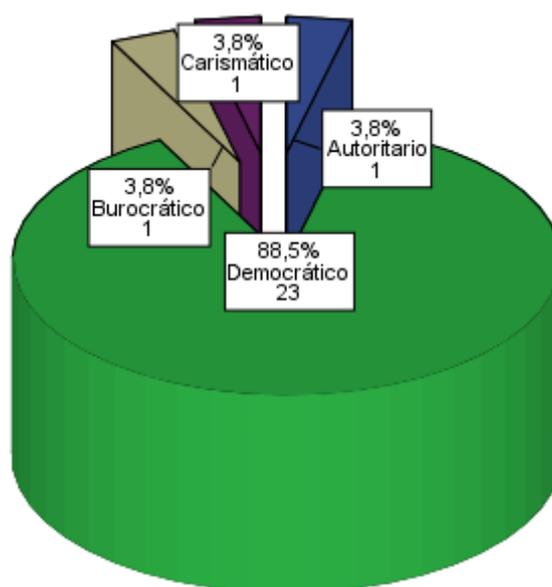


FIGURA 10. Tipo de estilo de liderazgo que prevalece en el ejercicio de la práctica directiva según los docentes

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

La participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas. La autoridad del líder conjuntamente con su poder es ejercida con mayor descentralización. Se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo. El grupo recibe una mayor información sobre los problemas que le atañen. Así se puede corroborar en el gráfico 10, donde el 88.5% de los docentes manifiestan que los directores ejercen un liderazgo democrático.

### 5.3.2. Interviene como mediador cuando hay conflictos entre profesor y alumnos

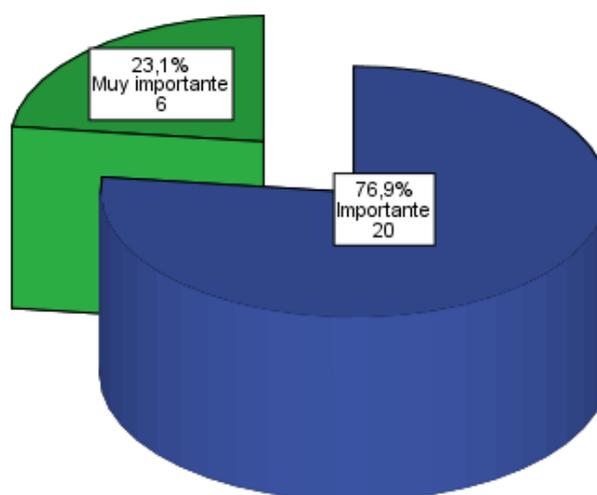


FIGURA 11. Valoración a la intervención como mediador cuando hay conflictos entre profesores y alumnos según los docentes

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

La intervención como mediador cuando hay conflictos entre docente y alumnos, la mayoría de los docentes perciben esta tarea como importante y de su incumbencia mostrándose en la gráfica el 76.9% de docentes manifiestan que si lo realizan de manera importante,

### 5.3.3. Favorece el buen clima y las relaciones entre profesores

Según la gráfica 12, los docentes admiten que los directores favorecer el buen clima y las relaciones entre profesores, teniendo como resultado el 65.4%, para propiciar relaciones de convivencia con armonía entre docentes

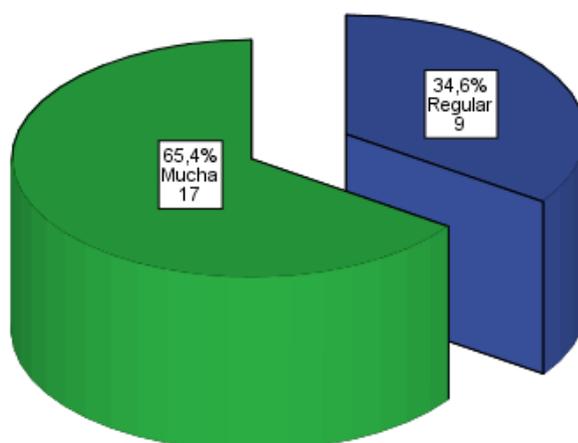


FIGURA 12. Promueve el buen clima entre los profesores

FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

### 5.3.4. Señale la frecuencia con que, el director realiza las siguientes acciones

La teoría de Gestión Humana, se define como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuentemente con los enfoques gerenciales de Gestión del conocimiento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia, de la producción en el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia. (<http://talento humano 1 Blogspot>. Recuperado el 29/04/2016)

La gestión humana es un componente esencial de toda organización y más que un conjunto de acciones, obedece a un proceso integrador, así la administración estratégica del recurso humano, como la denomina (Dolan, Valle, & Jackson, 2003) tiene como finalidad dotar a los directores de

recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que se ya no se aliene, sino que se rehabilite el sujeto – actor en la organización.

Toda institución tiene rasgos invariantes que se relacionan con la misión para la que fue creada y le permiten tener identidad propia. Pero la vida institucional está en permanente interacción con el medio y en esta relación surgen inevitables efectos, modificaciones o permanencias que hacen que la institución se transforme pero a la vez preserve su identidad

La institución educativa como institución social se constituye en un rasgo distintivo del momento actual del desarrollo de la humanidad, ya que a través de ella se generan procesos de socialización y de preparación de los educandos para una vida en comunidad.

La escuela como institución social es objeto de múltiples contradicciones .Se analiza y cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: La escuela como organización está en crisis, pero juntamente con su desvaloración, revive una coyuntura en que se necesita de ella y se le asigna un rol protagónico tanto en su carácter de motor de la competitividad y de las transformaciones económicas, como en su condición de institución creadora de equidad y justicia social. Y todo ello en un complejo contexto de escasez de medios y recursos y de condiciones laborales deficientes para docentes” (Pozner, 1997)

En tal razón la escuela es una institución que da una respuesta organizada a las necesidades sociales de educación, que respondan a un proyecto educativo contextualizado de cada conjunto social en un tiempo histórico, acciones que realizan un grupo de actores sociales con saberes especializados, con desempeño de funciones, tareas y responsabilidades específicas.

TABLA 13. Distribución por principales acciones pedagógicas según frecuencia con que lo realiza

Acciones	Frecuencia						Total os	
	En ocasiones		Frecuentemente		Siempre		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Brinda sugerencia a los profesores sobre trato a los alumnos?	1	3,8%	23	88,5%	2	7,7%	26	100,0%
Vigila que todos los docentes planteen un nivel de exigencia en el desempeño de sus alumnos verifica que los docentes cumplan con sus obligaciones?	3	11,5%	21	80,8%	2	7,7%	26	100,0%
Evalúa los programas que en la institución educativa se implementan para el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar el desempeño escolar de los estudiantes?			20	76,9%	6	23,1%		
Establece relación con otras instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional?	3	11,5%	12	46,2%	11	42,3%	26	100,0%
Mantiene relación con instituciones formadoras de docentes?	3	11,5%	19	73,1%	4	15,4%	26	100,0%
Promueve la participación de la Asociación de padres de familia?	2	7,7%	19	73,1%	5	19,2%	26	100,0%
Supervisa que las tareas administrativas estén al día?	1	3,8%	20	76,9%	5	19,2%	26	100,0%
Anuncia situaciones de conflictos entre el personal a su cargo	2	7,7%	16	61,5%	8	30,8%	26	100,0%
Motiva la formación continua de los profesores de su plantel?	2	7,7%	14	53,8%	10	38,5%	26	100,0%
Integra a los docentes nuevos en las tareas propias de su competencia?	1	3,8%	14	53,8%	11	42,3%	26	100,0%
Asesora a los docentes para mejorar su desempeño profesional?	2	7,7%	14	53,8%	10	38,5%	26	100,0%
Desarrolla programas de acción cívica, social, cultural para lograr la igualdad			15	57,7%	11	42,3%		
Los administrativos trabajan con muestras de cordialidad	1	3,8%	16	61,5%	9	34,6%	26	100,0%
Afirma usted que su directo tiene rasgos de un líder democrático			24	92,3%	2	7,7%	26	100,0%
Afirma usted que su director promueve una cultura organizacional fuerte			18	69,2%	8	30,8%	26	100,0%
<b>Promedio</b>	1.40	5.37	17.67	67.94	6.93	26.67		

**FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas**

### 5.3.5. Generación de acciones de empoderamiento y equidad de género con mujeres y hombres, dentro los estamentos educativos

TABLA 14. **Distribución por nivel de importancia a la generación de empoderamiento y equidad según frecuencia**

Nivel de importancia	Frecuencia					
	Algunas veces		Muchas veces		Total	
	n	%	n	%	n	%
<b>Poco importante</b>	1	3,8%	0	0,0%	1	3,8%
<b>Importante</b>	9	34,6%	10	38,5%	19	73,1%
<b>Muy importante</b>	0	0,0%	6	23,1%	6	23,1%
<b>Total</b>	10	38,5%	16	61,5%	26	100,0%

**FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas**

A nivel mundial con relación a la igualdad entre los géneros gracias a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (incluida la igualdad de acceso a la enseñanza primaria), las mujeres y las niñas siguen sufriendo la discriminación y la violencia en todos los lugares del mundo.

La igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible.

Si se facilita la igualdad a las mujeres y niñas en el acceso a la educación, a la atención médica, a un trabajo decente, y una representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se estarán impulsando las economías sostenibles y las sociedades y la humanidad en su conjunto se beneficiarán al mismo tiempo. Motivo por el cual el 61.5% de los docentes manifiestan que los directores realizan muchas veces promover el empoderamiento y equidad de género teniendo una valoración importantísima representada con el 73.1%

### 5.3.6. Expectativas sobre las estrategias de formación:

En relación a las estrategias de formación, los directores mencionan como estrategias más adecuadas para incorporarse a procesos de formación formativa la de disponer de un servicios de asesoría con asistencia total a cursos de

formación directiva, que tiene como resultado muy adecuado en un 30 %, asimismo con una calificación adecuada 63.08%

**TABLA 15. Distribución por expectativas que genera en director en diferentes acciones según nivel de calificación**

Expectativas	Calificación							
	Poco Adecuado		Adecuado		Muy adecuado		Total os	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Asistencia parcial a cursos de directiva	1	3,8%	16	61,5%	9	34,6%	26	100,0%
Asistencia total a cursos de formación directiva	2	7,7%	17	65,4%	7	26,9%	26	100,0%
Institucionalizar reuniones y seminarios de trabajo entre directores de IIEE's	4	15,4%	15	57,7%	7	26,9%	26	100,0%
Formación directiva a través de material escrito	1	3,8%	17	65,4%	8	30,8%	26	100,0%
Disponer de un servicio de asesoría que pueda ser consultado cuando sea preciso.	1	3,8%	17	65,4%	8	30,8%	26	100,0%
Promedio	1.80	6.90	16.40	63.08	7.80	30.00	26	100,0%

#### 5.4. Tipos de comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas

##### Publicas

**TABLA 16. Distribución de los tipos de cultura organizacional predominantes, en las instituciones educativas publicas**

Tipos	n	%
<b>Cultura Débil</b>	6	23,1
<b>Cultura Fuerte</b>	20	76,9
<b>Total</b>	26	100,0

Fuente: Encuesta procesada / Elaboración propia.

#### RESULTADO:

En la tabla 17, podemos apreciar que la mayoría del personal docente, (76.9%) que labora en las Instituciones Educativas Publicas califican presencia de una Cultura Organizacional fuerte, con respecto a las instituciones y solo el 18.2% de dicho personal refiere lo contrario.

Para corroborar lo mencionado con mayor precisión recurrimos la prueba de hipótesis de una proporción:

#### HIPÓTESIS

$H_0$ : La identificación del bajo nivel de capacidades del personal directivo para la tenencia de mal buen servicio en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria, del distrito de Limbani, está relacionado a la condición y experiencia laboral de los docentes.

$H_1$ : La identificación del alto nivel de capacidades del personal directivo para la tenencia de un buen servicio en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria, del distrito de Limbani, está relacionado a la condición y experiencia laboral de los docentes.

DATOS:

$$\hat{p} = 76.9\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$n = 26$$

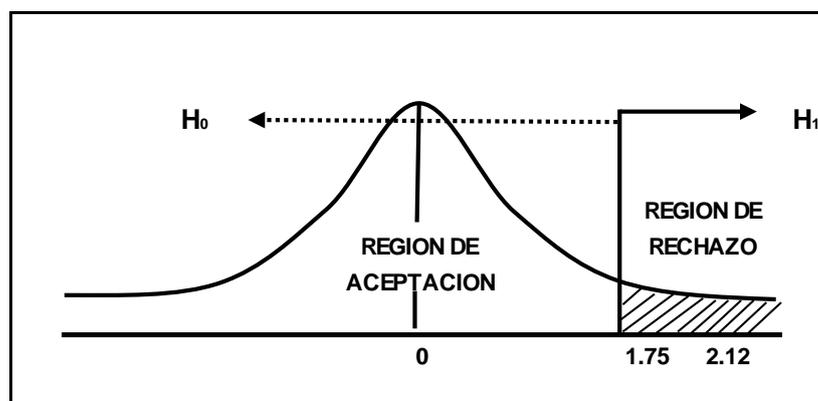
$$Z_{95\%} = 1.75$$

$$z = \frac{\hat{p} - P}{\sqrt{\frac{PQ}{n}}}$$

DONDE:

$$H_0 : P \leq 50\%$$

$$H_1 : P > 50\%$$



DISCUSIÓN:

Se rechaza la  $H_0$ , pues la  $Z = 2.12$ , es mayor a la  $Z = 1.75$  para un 95% de confianza, esto quiere decir que la identificación del alto nivel de capacidades del personal directivo para la tenencia de un buen servicio en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria, del distrito de Limbani, está relacionado a la condición y experiencia laboral de los docentes.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Con relación a la identificación de las características personales de los docentes, en el desempeño director y su influencia en el servicio brindado por las instituciones educativas públicas de nivel secundario. Concluimos que, el 46.2% de los docentes viven en el distrito de Limbani, el 26.9% de coinciden en grupos de edad entre los 35 – 39 años y los 40 – 44 años, se aprecia que el 53.8% de docentes manifiestan tener superior universitaria completa, en relación al estado civil el 76.9% de los docentes son convivientes, en relación a la experiencia profesional el 38.5% de docentes tienen de 1 año a 3 años de experiencia, en relación a la condición laboral el 84.6% de docentes son contratados. Y la tenencia de experiencia como directivo el 69.2% no tienen experiencia

**SEGUNDA:** Al evaluar las capacidades de la cultura organizacional y la espontaneidad de los docentes, en el desempeño del director y su influencia en el servicio brindado en las instituciones educativas públicas de nivel secundario. Concluimos que, el 76.9% de docentes que manifiestan tener una cultura fuerte. Por otra parte el 92.3% de docentes manifiestan que los directores practican el estilo de liderazgo democrático, el 97.03% en promedio de los docentes manifiestan que si realizaron las diferentes actividades que tienen que ver con la planificación así se tiene que El director establece las metas altas para la institución el 96.2% regula adecuadamente sus sentimientos impulsivos,

asimismo el 100.0% lidera cumpliendo con los compromisos que he adquirido conmigo mismo, es una persona sensible y comprende los puntos de vista de los demás y crea relaciones mutuamente provechosas.

**TERCERA:** Al determinar, el tipo de liderazgo de los docentes en el desempeño director y su influencia en el servicio brindado, en las instituciones educativas públicas de nivel secundario. Concluimos, que el 88.5% de los docentes manifiestan que los directores ejercen un liderazgo democrático, la intervención como mediador cuando hay conflictos entre docente y alumnos, la mayoría de los docentes perciben esta tarea como importante y de su incumbencia mostrándose en la gráfica el 76.9% de docentes manifiestan que si lo realizan de manera importante, muy adecuado en un 30 %, asimismo con una calificación adecuada 63.08% y el 65.4%, para propiciar relaciones de convivencia con armonía entre docentes

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A las Autoridades viabilicen capacitaciones a los docentes de las Instituciones Educativas Publicas en temas referidos a dirección, liderazgo entre otros, con la finalidad de disminuir el porcentaje de Docentes con estilos de gestión autoritario.

**SEGUNDA:** A los Docentes realicen un autoanálisis del tipo de dirección que vienen desarrollando y bajo ese diagnóstico puedan crear y fortalecer la cultura organizacional de su Institución, con el objeto de empoderar y lograr la competitividad de su institución.

**TERCERA:** A la Universidad, a través de sus órganos competentes consolidar experiencias positivas de docentes con estilos de dirección Democrática y que a su vez cuenten con una Cultura Organizacional **fuerte**, con el fin de aprovechar tales experiencias y considerarlas como modelo referencial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, F. (1994) *Sociología de la educación*, Ed. FCE, México
- ANECA. (2003). *Evaluación de la Calidad y Acreditación*. Madrid: Aneca.
- Antúnez, S. (1993). *Hacia una gestión autónoma del centro escolar*. Barcelona: Claves para la organización de centros escolares.
- Asensio, I.: (1992) *La medida del clima en Instituciones de Educación Superior*. Madrid, Tesis Doctoral. Universidad Complutense
- Asensio, I.; Fernández, M. J.: (1993) *4a evaluación del clima de centros educativos-*, en *Revista de Ciencias de la Educación*, 153.
- Brigido, A. M. (2006) *Sociología de la educación*. Ed. Brujas, Argentina.
- Castillo, J. R. (2012) *Sociología de la educación Derechos Reservados* □ 2012, por RED TERCER MILENIO S.C. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México. ISBN 978-607-733-045-5 Primera edición: 2012
- Cobo, J. M.: (1985) *El reto de la calidad en la educación. Propuesta de un modelo sistemático*, en *Revista de Educación*, 308, p.358.
- CONEAU, Perú. (2009). Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU) (2009) *Modelo de Calidad para la Acreditación de las Carreras Profesionales Universitarias en la modalidad a distancia y estándares para la Carrera de Educación*, Perú.
- Cruz Cardona, V. (1994) *II Junta Consultora de Posgrado de Iberoamérica*. AVIP. España.

- Fainholc, B. (1999), *La interactividad en la educación a distancia*. Buenos Aires: Paidós.
- Fainholc, B. (2000) *La formación del profesor en el nuevo milenio: aportes de la Tecnología Educativa Apropriada*. Buenos Aires: Editorial Magisterio.
- Gairín, C. (2001). *Gestión Organizativa. Formación de directores y directoras de Centro educativos*. Madrid.
- García Aretio (2014) *Bases, mediaciones y futuro de la educación a distancia en la sociedad digital*. España. Editorial Síntesis.
- García Aretio, L. (1998) *Indicadores para la evaluación de la enseñanza en una universidad a distancia*, Revista Iberoamérica de Educación a Distancia, Vol 1, N° 1.
- García Aretio, L. (2001) *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. España: Ariel Educación.
- García Hoz, V.: (1988) *Análisis de los conceptos de coherencia docente y coherencia del centro como indicadores de la calidad educativa*, en Actas del IX Congreso Nacional de Pedagogía,.
- García Ramos, J. M.; Agejas, J. A.: (2001) *Hacia una educación cordial», en Actas del II Congreso Católicos y Vida Pública*.
- García Ramos, J. M.; Congosto, E. (2000) *Evaluación y calidad del profesorado*, en Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico. Málaga, Aljibe.
- Gaziel, H.; Warnet, M.; Cantón, I. (2000) *La calidad en los centros docentes del siglo XXI*. Madrid, La Muralla, 2000.
- Gento, S (1996) *Instituciones Educativas para la calidad total*. Madrid, La Muralla, 1996.

- Jiménez, C. (2014) *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*”
- Lesourne, J. (1993) *Educación y sociedad. Los desafíos del año 2000*, Gedisa editorial, Barcelona.
- Luque, M. G. (2007) *Acerca del movimiento para la mejora de la calidad de la educación superior a distancia. Estado actual en América Latina y el Caribe en “Construyendo la nueva agenda de la educación a distancia”* de Mena, Marta (coordinadora), La Crujía, Buenos Aires.
- Pozner, P. (1997). *Guía Reflexiva para la formulación y puesta en marcha de proyectos educativos Institucionales*. Montevideo: La Colina.
- Raxuleu, M. (2014) *Liderazgo directivo y desempeño docente*”
- Reyes, N. T. (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en El nivel secundario de una institución Educativa de ventanilla - Callao*
- Ruíz del Castillo, A. (1996) *Educación superior y globalización educar ¿para qué?*, Plaza y Valdez.
- Soria, Ó. (1986). *Calidad, eficiencia y equidad en la Educación Superior*. Jalisco, Universidad Autónoma de Guadalajara. • Villanueva, E. (2005). “Evaluación y Acreditación en América Latina.” 30 de mayo de 2005.
- Tedesco, Juan Carlos; Marcelo, Carlos; De Puelles, Manuel; Rodriguez Espinar, Sebastián. (2006). *Ministerio de educación y ciencia*. Revista de Educación N° 339 enero - abril, 65-74.
- Zarate, D. (2012) En la tesis “*Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*”

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS DIRECCIONES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIA, Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO BRINDADO - DISTRITO DE LIMBANI- 2016**

Estimados docentes estamos realizando una investigación para el cumplimiento de alcanzar el Título profesional, para lo cual recurrimos a su persona para que pueda brindarnos las principales apreciaciones que tiene usted sobre la función que asumen los directores lo que conlleva a un nivel de calidad de servicio, para ello esperamos que sus respuestas sean asertivas, para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación. (le recordamos que la encuesta es anónima)

**CUESTIONARIO****I. Características sociodemográficas de los docentes encuestados:****1. Lugar de residencia permanente**

- |            |         |            |         |
|------------|---------|------------|---------|
| a) Limbani | (____)1 | c) Crucero | (____)3 |
| b) Juliaca | (____)2 | d) Otros   | (____)4 |

**2. Edad**

- |                    |         |                      |         |
|--------------------|---------|----------------------|---------|
| a)... 20 – 24 años | (____)1 | e)... 40 – 44 años   | (____)5 |
| b)... 25 – 29 años | (____)2 | f)... 45 – 49 años   | (____)6 |
| c)... 30 – 34 años | (____)3 | g)... Más de 50 años | (____)7 |
| d)... 35 – 39 años | (____)4 |                      |         |

**3. Género.**

- |                 |         |                |         |
|-----------------|---------|----------------|---------|
| a)... Masculino | (____)1 | b)... Femenino | (____)2 |
|-----------------|---------|----------------|---------|

**4. Grado de Instrucción:**

- |                          |         |                      |         |            |
|--------------------------|---------|----------------------|---------|------------|
| a) Sin instrucción       | (____)1 | g) Superior          | Univer. | completo   |
| b) Primaria completa     | (____)2 | (____)7              |         |            |
| c) Primaria incompleta   | (____)3 | h) Superior          | Univer. | Incompleto |
| d) Secundaria completa   | (____)4 | (____)8              |         |            |
| e) Secundaria incompleta | (____)5 | i) Superior posgrado |         |            |
| f) Superior técnico      | (____)6 | (____)9              |         |            |

**5. Estado Civil:**

- |                   |         |                      |         |
|-------------------|---------|----------------------|---------|
| a)... Soltero (a) | (____)1 | d)... Divorciado (a) | (____)4 |
| b)... Conviviente | (____)2 | e)... Viudo (a)      | (____)5 |
| c)... Casado (a)  | (____)3 |                      |         |



N°		(1) Si	(2) No
11.1.	El director establece las metas altas para la institución		
11.2.	Regula adecuadamente sus sentimientos impulsivos?		
11.3.	lidera cumpliendo con los compromisos que he adquirido conmigo mismo		
11.4.	Crea relaciones mutuamente provechosas		
11.5.	Reconoce la necesidad de cambiar y eliminar barreras		
11.6.	Es una persona sensible y comprendo los puntos de vista de los demás		
11.7.	Se adapta rápidamente a los cambios		
11.8.	Maneja a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto		
11.9.	Muestra espontaneidad imaginativa durante sus trabajos		

**12. Responda la frecuencia de las siguientes acciones que realiza el director:**

N°		(1) Siempre	(2) A veces	(3) Nunca
12.1.	Utiliza algún protocolo como medio para la realización de sus trabajos asignados por su superior inmediato en pos de realizar las tareas correctamente			
12.2.	Cumple con las obligaciones en los tiempos que se le asigna			
12.3.	Aplica los procedimientos de evaluación de la institución educativa, de las actividades, de los resultados			
12.4.	Atiende las necesidades que tienen los docentes de: recursos materiales para desarrollar mejor sus sesiones			
12.5.	Se preocupa por la calidad de educación del estudiante			
12.6.	Controla oportunamente las sesiones de aprendizajes formuladas por los docentes			
12.7.	Establece programas para mejorar el desempeño escolar de los alumnos			
12.8.	La planeación del trabajo escolar se programa y se opera			
12.9.	Evalúa a los docentes sobre cómo realizar programación de sus actividades en el aula			
12.10.				

**13. Nivel de preparación de los Directores**

	ASPECTOS	Valoración de la importancia del contenido			
		(1) Nada preparado	(1) Poco preparado	(1) Regular mente preparado	(1) Suficiente mente preparado
13.1.	Conocimientos didácticos que les permita asesorar a los docentes				
13.2.	Diseño curricular				
13.3.	Legislación educativa				
13.4.	Organización general de departamentos, horarios, material didáctico etc.				
13.5.	Relaciones interpersonales con los profesores				
13.6.	Elaboración de documentos, informes, oficios, circulares etc				
13.7.	Orientación educativa de los escolares				
13.8.	Evaluación de alumnos Evaluación del profesorado				
13.9.	Evaluación general del plantel escolar				
13.10.	Técnicas de recuperación académica				
13.11.	Dinámica de grupo				
13.12.	Organización de actividades extraescolares				
13.13.	Técnicas de enseñanza correctiva (corrección de aprendizaje erróneo)				
13.14.	Integración escolar de los discapacitados				
13.15.	Dirección de reuniones de trabajo				
13.16.	Evaluación de la gestión de recursos				

III. Nivel de servicio en las instituciones según la formación para ejercer un liderazgo directivo que permita la participación de los diferentes actores educativos

14. Identifique el tipo de estilo de liderazgo que prevalece en el ejercicio de la práctica directiva, subraye :

- a) Autoritario (\_\_\_\_)1
- b) Democrático (\_\_\_\_)2
- c) Burocrático (\_\_\_\_)3
- d) Carismático (\_\_\_\_)4
- e) Laissez – Faire (\_\_\_\_)5

15. Interviene como mediador cuando hay conflictos entre profesor y alumnos?

- a). Si (\_\_\_\_)1
- b). No (\_\_\_\_)2

15.1. Se valora su trabajo

- a) Nada importancia (\_\_\_\_)1
- b) Poco importante (\_\_\_\_)2
- c) Importante (\_\_\_\_)3
- d) Muy importante (\_\_\_\_)4

16. Favorece el buen clima y las relaciones entre profesores?

16.1. Nivel de favorecimiento:

- a) Ninguna ( )1  
 b) Poca ( )2  
 c) Regular ( )3  
 d) Mucha ( )4

**17. SEÑALE LA FRECUENCIA CON QUE, EL DIRECTOR REALIZA LAS SIGUIENTES ACCIONES**

N°		(1) En ningún momento	(2) En ocasiones	(3) Frecuentemente	(3) Siempre
17.1.	Brinda sugerencia a los profesores sobre trato a los alumnos?				
17.2.	Vigila que todos los docentes planteen un nivel de exigencia en el desempeño de sus alumnos verifica que los docentes cumplan con sus obligaciones?				
17.3.	Evalúa los programas que en la institución educativa se implementan para el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar el desempeño escolar de los estudiantes?				
17.4.	Establece relación con otras instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional?				
17.5.	Mantiene relación con instituciones formadoras de docentes?				
17.6.	Promueve la participación de la Asociación de padres de familia?				
17.7.	Promueve la participación de la Asociación de padres de familia?				
17.8.	Incentiva promover la realización de actividades extracurriculares?				
17.9.	Supervisa que las tareas administrativas estén al día?				
17.10	Anuncia situaciones de conflictos entre el personal a su cargo				
17.11	Motiva la formación continua de los profesores de su plantel?				
17.12	Integra a los docentes nuevos en las tareas propias de su competencia?				
17.13	Asesora a los docentes para mejorar su desempeño profesional?				
17.14	Integra a los docentes nuevos en las tareas propias de su competencia?				
17.15	Asesora a los docentes para mejorar su desempeño profesional?				
17.16	Desarrolla programas de acción cívica, social, cultural para lograr la igualdad?				
17.17	Los administrativos trabajan con muestras de cordialidad				
17.18	La población realiza denuncia sobre la atención				
17.19	Afirma usted que su directo tiene rasgos de un líder democrático				
17.20	Afirma usted que su director promueve una cultura organizacional fuerte				

**18. Genera acciones de empoderamiento y equidad de género con mujeres y hombres, dentro los estamentos educativos?**

**18.1. Frecuencia**

- a) Rara vez (\_\_\_\_)
- b) Algunas veces (\_\_\_\_)
- c) Muchas veces (\_\_\_\_)

**18.2. Nivel de importancia**

- a) Nada importancia (\_\_\_\_)
- b) Poco importante (\_\_\_\_)
  
- c) Importante (\_\_\_\_)
- d) Muy importante (\_\_\_\_)

**19. Expectativas sobre las estrategias de formación:**

Estrategias	(1) Nada adecuado	(2) Poco adecuado	(3) adecuado	(4) Muy adecuado
Asistencia parcial a cursos de directiva				
Asistencia total a cursos de formación directiva				
Institucionalizar reuniones y seminarios de trabajo entre directores de HEE's				
Formación directiva a través de material escrito				
Disponer de un servicio de asesoría que pueda ser consultado cuando sea preciso.				

Muchísimas gracias