



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

**SEGUNDA ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA
PÚBLICA**

TRABAJO ACADÉMICO

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN EL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “CHOJATA”
DE MOQUEGUA- 2019**

PRESENTADO POR:

OSCAR ADRIAN RAMOS RAMOS

ASESOR:

Dr. JAROL TEOFILO RAMOS ROJAS

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA.**

MOQUEGUA-PERÚ

2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DE JURADOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1.ANTECEDENTES	1
1.1.1. ANTECEDENTE INTERNACIONAL.....	2
1.1.2. ANTECEDENTE NACIONAL.....	2
1.2.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	5
1.2.2.PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	5
1.3.OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4.JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II	8
DESARROLLO TEMÁTICO.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1.GESTION ADMINISTRATIVA	8
2.1.1.MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.1.2.GESTION EDUCATIVA ESTRATEGICA.....	12
2.1.3.GESTION DE LA CALIDAD.....	16
2.1.4.MODELO ISO DE EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	19
2.1.5.MODELO DE EXCELENCIA DE LA EVALUACIÓN DE ENTIDADES	

FORMATIVAS.....	24
2.1.6.SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	28
2.2.CASUÍSTICA INVESTIGACIÓN	35
2.3.PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	35
2.3.1.PRESENTACION DE RESULTADOS	35
2.3.2.DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
2.3.3.PLAN DE MEJORAMIENTO	43
CAPITULO III.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
3.1.CONCLUSIONES.....	67
3.2.RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
APENDICES	75
APENDICE N° 01	75
TEST DE EVALUACIÓN DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	75
APENDICE N° 2	80
ENCUESTA DE PERCEPCION Y SATISFACCION DIRIGIDA A DOCENTES	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fiabilidad de las Escalas del Test de gestión administrativa	38
Tabla 2. Fiabilidad de las Escalas del Cuestionario de Percepción y Satisfacción laboral de Profesores.....	39
Tabla 3. Correlación de correlación entre escalas de Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral	39
Tabla 4. Análisis Crítico de Liderazgo	47
Tabla 5. Análisis crítico de políticas y estrategias	49
Tabla 6. Análisis crítico de personas autoevaluación	49
Tabla 7. Análisis crítico de alianzas y recursos	51
Tabla 8. Una propuesta comunicación y participación	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo para evaluar la calidad de la gestión de los Institutos de Educación Superior Tecnológico.....	18
Figura 2. Responsabilidad de las entidades educativas	24

RESUMEN

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “CHOJATA” DE MOQUEGUA- 2019.

El presente trabajo académico se efectuó a fin de describir el nivel de satisfacción laboral de los profesores en relación al sistema de soporte administrativo en un ambiente del trabajo cotidiano del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Chojata” de la región de Moquegua y realizar una propuesta de mejora de las dificultades relacionadas a la satisfacción laboral docente.

En el Perú varios han sido varios los esfuerzos ejecutados por el Ministerio de Educación tendientes al mejoramiento de la gestión de las Instituciones Educativas del nivel superior basadas en estándares de desempeño acreditados, que garanticen una gestión efectiva de calidad. Es así como a partir del año 2000 se dio marcha a la capacitación del personal directivo de estas instituciones en aspectos Gestión Educativa Estratégica. Hasta entonces se había detectado que una de las debilidades del sistema como su marcado centralismo, la acumulación del poder de decisión en pocas instancias, sin considerar la opinión de quienes se encuentran directamente involucrados o son afectados por ellas. A los directores como responsables principales de la gestión le corresponde tomar una serie de decisiones competentes al cargo, pero existen otras (por ejemplo, aquellas que involucran el sentido y finalidad de la escuela como institución) que debieran ser tomadas por quienes conforman la comunidad escolar.

Desde el año 2006, la guía de gestión de la calidad total (DINFOCAD, 2006) se

implementa con algunas variaciones en la terminología del Modelo original, el presente estudio correlacionará las variables sistema de la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los docentes en una Institución Educativa de la ciudad de Moquegua.

Es así que se ha desarrollado un conjunto de actividades que forman parte de un plan de mejoramiento a fin de estimular las iniciativas al diálogo y cambio entre directivos y docentes.

Palabras claves: Gestión administrativa, programa de mejoramiento, satisfacción laboral docente, educación superior tecnológica.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

A nivel mundial la competitividad y la globalización influyen en el desarrollo de las organizaciones educativas sean públicas o privadas, considerando que ambas actúan bajo las leyes del mercado, y dado el entorno sólo les queda saber adaptarse mejor al mismo, porque si no sólo quedará como opción el salir de él.

Es imperativo que las autoridades de la institución educativa se esmeren en elevar la excelencia de la utilidad educativa que estos brindan, ya que la presente realidad actual, establece una mayor obligación las cuales se deben asumir por quienes administran las organizaciones formativas.

Existen muchas entidades en donde los directivos sólo tienen una vaga percepción, de que “algo sucede” en el ambiente laboral pero no se han dispuesto a identificarlo. Menos aún a relacionar o asociar esta situación con el sistema de soporte administrativo, es decir con las políticas y funciones administrativas conducidas por el equipo de dirección.

1.1.1. ANTECEDENTE INTERNACIONAL

Roo (2013), citado por Palomares (2017), en su estudio sobre gestión institucional se planteó como objetivo estudiar la relación entre motivación y el desempeño académico de los docentes en las Escuelas Nacionales Bolivarianas. Su muestra estuvo conformada por cincuenta y siete profesores y administrativo que trabajan en las instituciones Nacionales Bolivarianas de Venezuela; y contó con una investigación descriptiva de nivel correlacional. El autor encontró que los profesores que viven una emocionalidad interna trae como consecuencia un trabajo de eficiente, y si es al revés afectaría sustantivamente el desempeño profesional.

1.1.2. ANTECEDENTE NACIONAL

Díaz (2014), citado por Palomares (2017) en su estudio sobre percepciones de gestión y satisfacción en trabajadores municipales de Huaraz, se propuso analizar las relaciones entre dichas variables utilizando un diseño descriptivo de asociaciones y no experimental, la muestra constó de 80 trabajadores de dicha entidad donde el autor encontró posterior a la aplicación de las técnicas de acopio de datos y obtenido los resultados una alta relación significativa entre las variables propuestas.

Palomares, V. (2017), por su parte, en su estudio sobre la satisfacción en el empleo y la gestión en los trabajadores en un órgano desconcentrado del sector educación en Huaral, tuvo como propósito identificar la asociación entre dichas variables. Con un diseño correlacional, con una población y muestra de setenta y tres servidores de la indicada entidad pública, y se aplicó cuestionarios los cuales contenían las variables, conformado por treinta reactivos de intensidad. Después del procesamiento de

resultados y análisis estadístico se llegó a la conclusión que hay una alta y positiva asociación entre las variables propuestas; comprobando de esta manera la propuesta hipotética del trabajo.

Estos antecedentes nos fueron útiles para precisar mejor los propósitos, y la subsecuente lógica de la presente investigación.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el país, como en Moquegua hay una inclinación de servicios por las instituciones educativas privadas del ámbito tecnológico en el mercado educativo, todo este hecho está alentado por la falta de una buena calidad que oferta el sistema educativo promovido por el Estado. Las deficiencias del sistema educativo estatal son notorias no sólo en la calidad, sino en la eficiencia y equidad. En todas las instituciones educativas, las autoridades toman decisiones, resuelven problemas y circunstancias cotidianas para lograr objetivos curriculares, así como los directores están encargados de la organización y deciden oportunidades y metas que sus entidades se proponen alcanzar. También procuran los bienes materiales para los servidores ejecutantes de las funciones pertinentes. Entonces, las determinaciones son importantes e influyen profundamente en la eficacia del proyecto que realizan.

Entonces, en la observación del comportamiento del objeto de estudio, es decir las actividades administrativas del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata2 en sus dimensiones de organización, planeación, control y dirección no resultan ser efectivas en el marco de una cultura organizacional de excelencia; y desde la percepción de los maestros estas actividades son vistas como obligatorias carentes de un carácter colaborativo y escasamente estratégicas. En este marco descrito asumen

notas deficitarias el compromiso, la motivación y satisfacción laboral de los maestros frente a la gestión directiva, este aspecto es percibido también por los alumnos.

Conocer el nivel de interacción de las variables seleccionadas, la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los docentes frente a la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata”, puede permitir establecer estrategias de mejora de las mismas.

En favor de las entidades educativas para que predomine una cultura organizacional de calidad, es necesaria la colaboración de los servidores, mostrando cualidades que otorguen comportamientos orientados a crear un entorno de cooperación, participación y colaboración.

El estudio luego de su parte teórica, hace un alcance de un plan de mejora para consolidar la profesionalidad del docente, así como a realzar el rol que cumple en el aspecto de una carrera enfocada en el desempeño responsable, efectivo y una formación permanente. Será necesario para el propósito la asignación de los recursos materiales y financieros pertinentes.

Asimismo, se debe destacar la importancia, que el personal directivo y docente que conforma la entidad superior en estudio de “Chojata”, como parte de la organización, conozca los supuestos y valores de la calidad total con el propósito de reforzarlos y promoverlos, lo que ocasiona una virtud competitiva que permitirá aumentar los niveles de eficiencia administrativa de una organización que apunta al desarrollo de metas y objetivos.

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo se relaciona la gestión administrativa con la satisfacción laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuál es nivel de la gestión administrativa del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019?
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019?
3. ¿Cuál es el tipo de relación del nivel de la gestión administrativa con satisfacción laboral del docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019?
4. ¿Es posible proponer un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral docente frente a la gestión directiva del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de relación del nivel de gestión administrativa con la satisfacción laboral del docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el nivel de la gestión administrativa del Instituto de Educación

Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019.

2. Identificar el grado de satisfacción laboral del docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019.

3. Identificar cuál es el tipo de relación del nivel de la gestión administrativa con satisfacción laboral del docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua-2019.

4. Proponer un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral docente frente a la gestión directiva del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La indagación pretende constituirse en un aporte al entendimiento y puesta en práctica de la gestión administrativa como un aporte al favorecer el grado de la satisfacción profesional de los maestros de una entidad superior tecnológica de la región de Moquegua.

Es pertinente: porque se pretende contribuir a desarrollar un nivel óptimo de la variable satisfacción laboral entre el personal docente del I.E.S.T.P. “Chojata”, puesto que hay ciertas limitaciones en esta variable en estudio.

Es significativo: porque el plan de mejoramiento a proponerse logra coadyuvar a la mejora de la gestión administrativa lo que permitirá un proceso de fortalecimiento del servicio del nivel superior tecnológico en Moquegua.

Es relevante: porque los docentes y directivos podrán interrelacionarse adecuadamente con sus pares y con la comunidad educativa que los rodean.

Por lo mencionado anteriormente, la presente investigación busca determinar el efecto

de una propuesta de actividades que favorezcan las relaciones para incrementar el nivel de satisfacción laboral. Al trabajar con la actualización de los instrumentos de gestión se ha hecho, pero con escasa intervención de los estamentos de la entidad quedando pendiente asumir el liderazgo de la actualización del PEI, y PCI. El equipo directivo ha reconocido el esfuerzo del personal docente y estudiante a través de Resoluciones Directorales y ha gestionado reconocimientos ante los organismos educativos intermedios, pero aún falta implementar estrategias para mejorar la estimulación al personal docente, no docente y estudiantes.

CAPÍTULO II

DESARROLLO TEMÁTICO

MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La administración es la gestión y aplicación de los procesos de una oficina, empresa u organización. Implica la organización eficiente y eficaz de personas, información y otros recursos para lograr los objetivos organizacionales.

La información es clave para las operaciones comerciales y las personas son los recursos que utilizan la información para agregar valor a una organización.

La gestión de la administración se ha convertido en una función importante para toda organización exitosa y juega un papel esencial para asegurar que las empresas funcionen sin problemas.

La Gestión Administrativa es el proceso de gestionar la información a través de personas. Por lo general, esto implica realizar el almacenamiento y la distribución de información a los miembros de una organización.

Una gran cantidad de funciones dentro de la empresa requieren algún elemento de gestión administrativa. Cualquiera que participe en la planificación, coordinación, dirección o control de los aspectos de una empresa puede considerarse un Gerente Administrativo.

Las notas sustantivas de la administración son:

- a) Son organizaciones productivas y sociales
- b) Ejecutan una multiplicidad de funciones
- c) Mantienen una organización
- d) Orientados hacia una misión y visión
- e) Mantienen una interacción con el medio donde se desarrollan.

Para Marecos (2001) “Gestionar es organizar todos los recursos disponibles para obtener diversos objetivos, implica fuertes interacciones principalmente las estructuras, el proceso, el entorno y los productos que se deseen adquirir”. Esta capacidad de gestión es muy importante para el logro de los objetivos de la empresa educativa.

La Gestión Estratégica es según Betancurt (2006) el cuarto paradigma organizacional, en esta sostiene “cada líder o gerente es quien debe producir, dentro de su propia gestión, las estrategias adaptativas y anticipativas necesarias para competir y subsistir a largo, mediano y corto plazo”.

La gestión estratégica es la gestión de los recursos de una organización para lograr sus metas y objetivos. La gestión estratégica implica establecer objetivos, analizar el entorno competitivo, analizar la organización interna, evaluar las estrategias y

asegurarse de que la dirección implemente las estrategias en toda la organización.

En los negocios, la gestión estratégica es importante porque permite a una empresa analizar áreas de mejora operativa.

En muchos casos, pueden seguir un proceso analítico, que identifica amenazas y oportunidades potenciales, o simplemente seguir pautas generales. Dada la estructura de la organización, una empresa puede optar por seguir un enfoque prescriptivo o descriptivo para la gestión estratégica. Bajo un modelo prescriptivo, se delinearán estrategias de desarrollo y ejecución.

Por el contrario, un enfoque descriptivo describe cómo una empresa puede desarrollar estas estrategias

En la nueva concepción de gestión aparece una serie de conceptos que no estaban incluidos en la administración tradicional. Los primeros se refieren a los conceptos de visión y misión del equipo, la necesidad del trabajo en equipo y del gerente, el cual debe ser dirigido por cada gerente. En ese entender la organización se estructura en base a un conjunto de lineamientos establecidos en equipo, en cada equipo se asume la responsabilidad de actuar estratégicamente a favor de lograr los objetivos trazados. La planificación debe responder a la misión y visión y su organización trabaja en forma participativa y democrática.

2.1.1. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Una postura teórica estratégica, señala que la gestión asume ese carácter porque posee la capacidad de manejar el potencial o capital (humano,

técnico, material y financiero) en función de la visión y misión de la organización.

Surgió cuando en la década de los 80 cuando se desarrollaba una fuerte crisis que hacía necesario reflexionar sobre el impacto de las consideraciones económico-financieras en la planificación y la gestión, antes de estos años, estas consideraciones estaban ausentes.

Con la crisis de los años ochenta se incluyen los elementos de planificación de costos de los recursos financieros ante las amenazas descritas.

Además ante la necesidad de afrontar los pocos recursos existentes por la crisis de esos años, aparece la conveniencia de trabajar con planes estratégicos. Manifiesta una manera de conocer una organización a través de la identidad de la misma a partir de su historia, valores corporativos, para luego dar origen a su misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. El mencionado enfoque estratégico asume que las organizaciones deben estar preparadas para actuar en un ambiente dinámico y versátil. No obstante, es únicamente a comienzos de los años 90 que se introducen el enfoque estratégico en los sistemas educativos sobre todo en práctica de la gestión y planificación.

Las preguntas más importantes que configuran el pensamiento estratégico organizacional son: ¿Quiénes somos? ¿hacia dónde vamos? ¿de dónde

venimos?, según el Instituto de Planeamiento de la Educación de Argentina (2002).

2.1.2. GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

La gestión es referida por Tedesco (1999), como una fase que va más allá de los cambios administrativos, incluidos los procesos educativos que engloban lo administrativo, lo social, lo laboral y lo pedagógico. Las instituciones son definidas por North (1995) como las reglas del juego dadas por la interacción con la sociedad que define la producción y el desempeño económicos. Se enfatiza el hecho de reducir la incertidumbre para definir el tipo de organización que existe en la sociedad y las disparidades en instituciones y organizaciones.

Las organizaciones juegan primero dentro de las instituciones. Las instituciones tienen consecuencias sobre los costos de una economía. Un marco institucional formal está personificado por leyes, regulaciones y reglas, mientras que el marco institucional informal está representado por las reglas, la cultura y la ética.

UNICEF (2000) define la educación como un derecho de los niños, niñas y adolescentes a tener una educación que cumpla con los estándares de calidad. México ha logrado buenos resultados en los últimos años. La educación básica está llegando a los lugares más marginados. Estos resultados se han logrado a través de la aplicación de pruebas y datos del

sistema educativo , que mide el desempeño de los estudiantes. Kant (1991) se refiere a la educación como "la institución que es una característica de la especie humana" y que la educación es exclusiva de los humanos .

La educación es lo que lleva al hombre a alcanzar su condición humana. Es a través de la educación individual que un individuo puede ser un ser humano. Los individuos son el reflejo de su educación. La educación es un desafío decisivo para alcanzar y desarrollar los poderes y capacidades del ser humano. El ser humano adquiere su estatus a lo largo de un proceso de aprendizaje.

La gestión estratégica en educación debe apuntarse en ciclos de mejora continua de procedimientos y resultados para extender la aplicación de prácticas de evaluación y planificación. Pozner (2000) define la gestión educativa estratégica como una novedad para entender cómo organizar y conducir un sistema educativo y una organización escolar. Cuando la situación estratégica es admitida como un pilar en el camino que va por encima y lidera las actividades educativas, se debe lograr un proceso que produzca decisiones y una comunicación decisiva.

Características de la gestión educativa:

- Centralidad en lo pedagógico. La entidad organizativa clave de los sistemas educativos es la producción de aprendizaje para todos los estudiantes.

- Reconfiguración, nuevas habilidades y profesionalismo. Por lo tanto, los estudiantes deben tener lo necesario para comprender las nuevas

técnicas de la época y las soluciones a las diversas condiciones que se les presentan.

- Trabajo en equipo. Las instituciones educativas deben conocer cuáles son las metas y principios que se van a impulsar, debe existir una facilidad para diseñar horarios y cuáles serán las acciones.

- Apertura al aprendizaje y la innovación. Así, los docentes tienen la capacidad de encontrar ideas frescas y ponerlas en práctica para lograr su objetivo, una organización abierta al aprendizaje de cosas nuevas y que pueda resolver situaciones adversas, aprender de otras organizaciones y crear conocimiento por sí mismos.

- Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Amplíe el poder del conocimiento, los círculos de formación y encuentre áreas de experiencias de intercambio de oportunidades.

- Culturas organizativas cohesionadas unidas por una visión. Esquema de diferentes situaciones basadas en objetivos específicos y anclaje superior en fases. Debe haber una buena creatividad que incentive la participación, para tener más compromiso y responsabilidad.

- Intervención sistémica y estratégica. A partir de las circunstancias que producen la estrategia y las acciones conjuntas para lograr las metas y objetivos deseados, que es la planificación autorregulada.

Las dimensiones de la gestión que se deben ser consideradas según

Marcelo, y Cojal, (2004) Son:

a. La gestión Institucional.

La gestión institucional es encargada de reclutar y organizar los recursos disponibles de una sociedad para alcanzar las metas educativas que han sido establecidas por los líderes políticos de esa sociedad. Como tal, los diversos objetivos educativos establecidos por las diferentes sociedades a los que deben responder los administradores educativos en todos los niveles del sistema educativo son cambiantes junto con las condiciones socioeconómicas cambiantes dentro de una sociedad y la disrupción ocasionada por el rápido desarrollo de las tecnologías digitales utilizadas como gestión.

b. La gestión Administrativa.

La gestión administrativa es la encargada de los procesos de la selección y desarrollo del equipo docente, estudiantes, materiales (mobiliario, medios, infraestructura, equipamiento y bibliografía) y financieros (ingresos propios y estatales); tal como el grupo de procesos administrativos que conllevan la relación externa e interna.

c. La gestión Pedagógica.

La gestión denominada pedagógica considera la dirección de las actividades formativas de aprendizaje desde el campo evaluativo, curricular y didáctico. Además, incluye las actividades que los periodos combinan entre los factores diversos, para el logro o como resultado final personas según un perfil deseable y deseado. La mencionada interacción no sólo incluye relación personal, humana y social sino que también relación técnico pedagógico.

Otros especialistas señalan otras dimensiones de la gestión educacional como la gestión comunitaria, la gestión cívica y política, como subrayando los aspectos de vinculación de la escuela con el entorno sociopolítico. En este estudio se optó por aquella de los autores arriba citados Marcelo y Cojal (2004).

2.1.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se ha producido una gran transformación del concepto de calidad en el mundo de la gestión y la administración en general. Pero podemos decir en síntesis, según Garay (2006) que el recorrido de los esfuerzos teóricos acerca de la calidad iniciándola desde la etapa artesanal en donde “hacer las cosas bien” para satisfacer al cliente era una norma de calidad en esta época preindustrial. Luego con la revolución industrial se complejiza estas preocupaciones desde la gestión y administración. Después de la conflagración mundial de 1945 se dieron un propicio escenario para el mejoramiento del concepto enfatizando los parámetros y los controles de calidad. Luego aparecerán las estrategias llamadas de “calidad total”. Y en el tiempo actual con los modelos de excelencia se busca asegurar la “sustentabilidad” de las entidades en el tiempo, a través de la satisfacción de las partes interesadas a saber: dueños, demandantes, promotores, trabajadores, comunidad como proveedores.

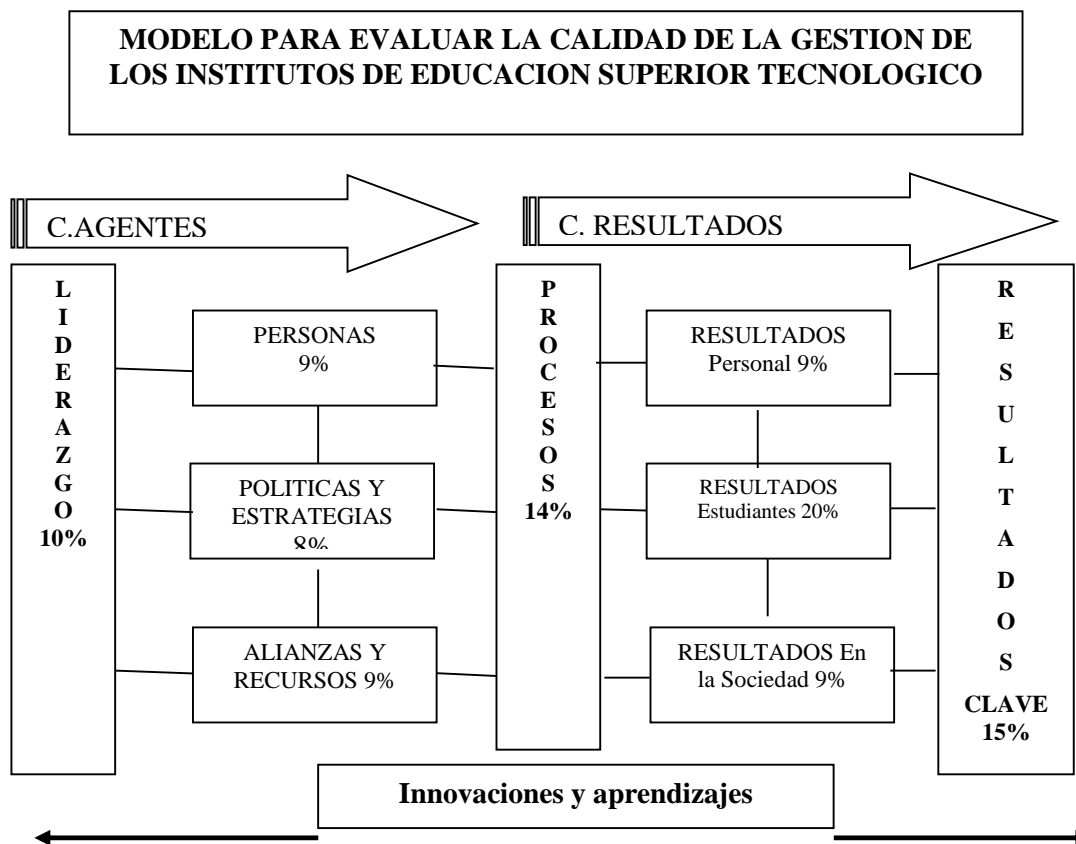
Los exponentes principales de los principios de calidad son Peter Senge, Phillips Crosby, Edward Deming, Joseph Juran. Surgen, por entonces, estos conceptos llevados a la gestión de las organizaciones educativas, ya entrada la década de 1990, desde la mirada o perspectiva de calidad total y la mirada estratégica clásica.

Surge en consecuencia, la perspectiva de gestión de calidad total a nivel decisorio en los ministerios de educación para coadyuvar el desarrollo a través de acciones como reducir la burocracia, costos y aumentar la flexibilidad operacional, continuo aprendizaje, creatividad de desarrollos y aumento de productividad.

En Latinoamérica diferentes Instituciones del nivel superior vienen ejecutando la guía sobre la perspectiva denominada de calidad total. En nuestro país, las entidades universitarias han asumido elementos de este enfoque y en el nivel superior no universitario es decir en las instituciones superiores pedagógicas y ESFAP, desde el dos mil cuatro se viene practicando esta guía para propósito de autoevaluación. Los resultados viene siendo procesados, mostrando una considerable mejoría.

Para analizar la gestión en el presente trabajo se adoptará el enfoque de Calidad Total, como ya se aplica en entidades educativas por el MINEDU, tal como usa en el nivel superior no universitario (DINFOCAD, 2006) con algunas variaciones en la terminología que usa el modelo original. El grafico siguiente representa las relaciones entre los elementos del modelo de la calidad total aplicado a las instituciones de la educación formal:

Figura 1. Modelo para evaluar la calidad de la gestión de los Institutos de Educación Superior Tecnológico



La figura 01 es una síntesis de las variadas interacciones que da una institución que brinda un servicio. Este tiene una filosofía y estrategia propia, está focalizado en el estudiante, donde el equipo que brinda el servicio toma en consideración las actividades que ejecutan la enseñanza del estudiante. Además va mejorando constantemente la fase institucional, con el propósito de brindar educación de excelencia y obedecer la Misión y Visión.

Se adquiere la calidad en estas organizaciones si se recupera los principios propios y básicos que dan a las expectativas y necesidades sociales. Entonces el gestor mantiene un rol primordial iniciando por gestionar la elevación de las capacidades directivas del personal educador y administrativo con el propósito de conseguir un

equipo o comunidad que esté dispuesto a los cambios, con capacidad para asimilar los problemas, con criterios claros para sugerir cambios fundamentados en la observación y análisis del proceso educativo con resolución de errores. El modelo antes propuesto fue modificado por los consultores de la GTZ alemana que condujo el proceso de evaluación del modelo europeo de excelencia. El modelo original da más peso y porcentaje a los elementos de entrada y salida, el modelo modificado otorga igual peso a los elementos de proceso.

2.1.4. MODELO ISO DE EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En los últimos años, desde la perspectiva del método de gestión, las instituciones formativas se han visto diversificada con programas de evaluación a fin de mejorar constantemente sus servicios, en esta perspectiva se ubican las normas ISO.

Entre estos programas se encuentra I.S.O. como entidad encargada de la normalización internacional de estándares de control que cuenta con 150 países entre sus agremiados.

Una definición de la calidad de una organización que fue establecida por la norma ISO 9004: 2018 es una definición apropiada y concisa. Dice que “la calidad de una organización es un reflejo de las características inherentes de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, con el fin de lograr un éxito sostenido”

Las normas ISO 9000 aparecen en 1987 al público. Y así sigue la edición de 1994

y la segunda revisión en el año 2000, llegando a ser finalmente publicada internacionalmente en 2000, siguiendo los lineamientos que maneja la ISO. (Yzaguirre, 2004)

De esta manera se obtuvo la norma o formato ISO 9 mil para fines educativos, lo que en esencia es un “Modelo de Procesos para la Gestión de Calidad”. Esta norma además presenta un formato llamado "Aplicación de ISO 9001:2000 en educación", que comprende las “Generalidades en las organizaciones educativas”, “Enfoque basado en procesos en las organizaciones educativas”, “Compromiso de la dirección en las organizaciones educativas y recursos humanos en las organizaciones educativas”. La Gestión de Procesos a dos perspectivas: Una dirigida a los productos educativos y la otra dirigida al proceso de formativo.

Generalización sobre las entidades educativas

El formato o guía de normas ISO es un documento para ayudar a los directivos de las organizaciones educativas a comparar los términos sobre gestión de calidad aplicadas a la educación.

El plan de estudios puede especificar el resultado deseado en el perfil del educando y respecto la medición del aprendizaje. No obstante, el modelo por sí solo no garantiza que las expectativas y necesidades serán totales, ya que existen procedimientos defectuosos en la organización educativa.

A continuación, se evalúan los procesos educativos con el plan de cursos. Asimismo, los controles de calidad de las reclamaciones o quejas de usuarios.

Las prácticas administrativas y los diferentes métodos de enseñanza afectan la gestión de calidad.

Perspectiva sobre los procesos en las entidades formativas

Son las entidades educativas que brindan servicio las que deben priorizar el cumplimiento de sus procesos, los cuales son por lo regular formativos, lo que incluyen también servicios administrativos, tales como:

- a) El plan formativo;
- b) Los procesos misionales útiles para incorporar la entidad educativa en el entorno socio-económico;
- c) El mantenimiento del ambiente de trabajo;
- d) La expectativas pedagógicas de los formadores;
- e) Admisión de recursos humanos al sistema;
- f) Los procesos evaluativos para acreditar un grado académico, y el título profesional según las competencias;
- g) El control, acompañamiento del proceso formativo;
- h) Comunicación externa e interna;
- i) La medición de los procesos educativos.
- j) Los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje realizados para el cumplimiento satisfactorio de los programas de estudio, y el apoyo al educando hasta que pueda obtener con éxito su grado o certificado académico;
- k) Responsabilidad de la dirección.

Compromiso de la dirección en las organizaciones educativas

Se ha intentado dar sentido a las diversas funciones y responsabilidades de la dirección moderna y la relación de dependencia entre liderazgo y gestión. En el campo de la educación, Bush (2003) afirma que la gestión y el liderazgo están sujetos a cambios rápidos y complejos. Esto es en parte porque aún se están desarrollando y las nuevas teorías y perspectivas están cambiando supuestos y expectativas. Además, el propio campo académico refleja necesariamente prácticas de liderazgo y gestión que se ven fuertemente afectadas por otros imperativos.

Algunas estrategias que podrían utilizarse en organizaciones educativas son:

- Programas de calidad de la entidad;
- Difusión del sistema de gestión de la calidad;
- Sobre el plan de comunicación;

Sería ideal que la organización educativa establezca un plan de comunicación que simplifique la línea de compromiso y principios de la dirección, a fin de generar un ambiente ideal para:

- Editar y publicar boletines para difundir temas sobre la calidad y brindando feedback a los miembros de la comunidad educativa;
- Desarrollar una política para difundir la visión y la misión de la entidad a fin de gestionar los procesos inherentes a la entidad.
- Fijar objetivos de calidad para lograr transformarlos en acciones operativas;
- La evaluación del desempeño deben permitir el logro de los programas y objetivos de la organización;

- Asegurar la disponibilidad, hasta donde sea posible, de los recursos materiales y humanos, necesarios para el logro de los objetivos.
- Hacer de conocimiento a los estamentos de la entidad, a través de su estructura formal, la importancia de cumplir con los requisitos de los educandos/clientes, así como con los requisitos normativos y reglamentarios para el servicio educativo proporcionado.

La dirección debe en este sentido asegurar que el programa y los procesos educativos cumplan con los requisitos reglamentarios y legales, para su acreditación o certificación.

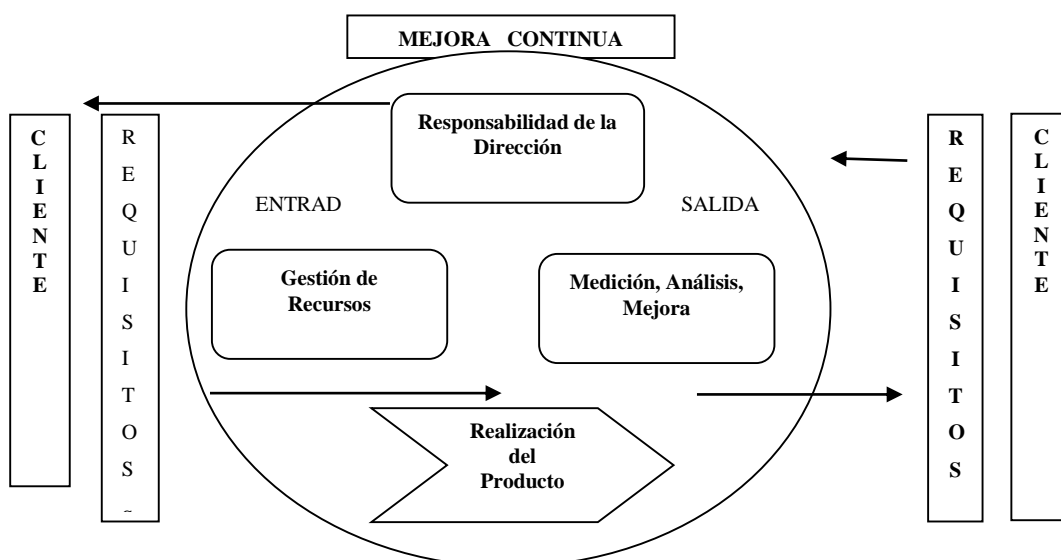
El potencial humano en las organización educativa

Las entidades educativas precisan entablar un sistema de recursos humanos para mejorar y mantener las capacidades de apoyo del personal docente.

Las capacidades deben incluir algunos elementos como:

- Asegurar la competencia del personal para la adecuada realización de sus funciones.
- Actualización del currículum según las demandas tecnocientíficos y sociales;
- Medición del desempeño del estudiante y de la efectividad de la institución basada en el logro de los objetivos educativos;

Figura 2. Responsabilidad de las entidades educativas



Fuente: Garay, Sergio (2006). Evaluación Institucional y Modelos de calidad. Fundación Chile.

2.1.5. MODELO DE EXCELENCIA DE LA EVALUACIÓN DE ENTIDADES FORMATIVAS

LA Calidad Total se debe a determinados principios aplicados a diferentes instituciones y empresas.

El Modelo elegido está integrado por 9 principios. Son 5 agrupados referidos a los “Agentes Impulsores” (lo cual refiere a como hace y lo que hace la entidad) y 4 criterios que conforman los efectos que se logran en los estudiantes, el personal no docente, de servicio, profesores para obtener los “Resultados Clave”.

Dentro del criterio “procesos” se evaluará en cada institución dos de ellos. El proceso de admisión (por considerarlo de suma importancia para conseguir el perfil del

egresado) y de manera experimental y por primera vez el proceso “enseñanza-aprendizaje” en el aula, lo que implicará en primera instancia la autoevaluación del docente en el aula. Esta “autorreflexión crítica” permitirá profundizar en el conocimiento, fortalecimiento y desarrollo de las propias capacidades del docente. Se trata de revalorar la persona del docente en su hacer y actuar dentro del aula, como potencial para el aprendizaje colaborativo a partir de la autovaloración en el saber, en el aula y fuera de ella.

Los propósitos de la evaluación de la gestión en el aula son: en primer lugar fortalecer la capacidad auto reflexiva y crítica del docente en su trabajo pedagógico; en segundo lugar, tener una visión diagnóstica que permita determinar fortalezas y debilidades en el trabajo con los estudiantes y establecer acciones concretas a nivel institucional, regional y nacional, que contribuyan al mejoramiento continuo de su desempeño.

Una evaluación de carácter formativo, que está orientada a realizar un proceso de autorreflexión con fines de mejora de la labor pedagógica, respetando la privacidad del profesor formador y determinando la conveniencia de informar a la comunidad educativa de manera global.

Calidad es la condición necesaria para que el proceso educativo concluya sus objetivos y sacie las expectativas y necesidades de formar ciudadanos íntegros, en lo intelectual, social, físico y espiritual, capaces de integrarse a la sociedad y al mundo como alternativas de cambio, para aumentar el desempeño de las comunidades.

En forma operativa la calidad indica:

- Pertinencia del resultado del proceso
- Pertinencia de la extensión
- Pertinencia de los procesos investigativos
- Pertinencia de la enseñanza y la formación

En este modelo de calidad, el cual se viene adoptando en el presente trabajo de investigación, se asumen estándares de calidad que contienen los componentes principales del sistema y posibilitan la evaluación del mismo a través de evidencias y procedimientos pertinentes.

El Modelo propuesto tiene una tabla de exigencia en un proceso de evaluación interna y externa para lo que se debe cumplir con determinados requerimientos:

- a. Obtener un promedio ponderado igual o mayor a 70 % - De la manera siguiente por área a saber:
 1. Gestión de Resultados 24 %
 2. Planificación 18 %
 3. Función Directiva 12 %
 4. Competencias Profesionales Docentes 12 %
 5. Trabajo hacia las Familias y la Comunidad 12 %
 6. Manejo de Procesos 22 %
- b. No obtener puntaje inferior a 50 % en ninguna de las seis áreas.

En este modelo un proceso evaluativo se define como un proceso diseñado intencionalmente y técnicamente, contextualizado y sistemático para recoger

información fiable, válida y relevante, a fin de enunciar juicios valorativos sobre determinados criterios válidos para la toma de decisiones.

La evaluación de la institución educativa involucra tres tipos de evaluación:

- La evaluación para el aprendizaje es una evaluación continua que permite a los maestros monitorear a los estudiantes en el día a día y modificar su enseñanza en función de lo que los estudiantes necesitan para tener éxito. Esta evaluación proporciona a los estudiantes la retroalimentación puntual y específica que necesitan para hacer ajustes en su aprendizaje.
- La evaluación del aprendizaje es la instantánea en el tiempo que permite al maestro, los estudiantes y sus padres saber qué tan bien cada estudiante ha completado las tareas y actividades de aprendizaje. Proporciona información sobre el rendimiento de los estudiantes. Si bien proporciona información útil para los informes, a menudo tiene poco efecto en el aprendizaje.
- La evaluación como aprendizaje desarrolla y apoya las habilidades metacognitivas de los estudiantes. Esta forma de evaluación es crucial para ayudar a los estudiantes a convertirse en aprendices de por vida. A medida que los estudiantes se involucran en la autoevaluación y la autoevaluación, aprenden a dar sentido a la información, a relacionarla con conocimientos previos y a utilizarla para nuevos aprendizajes. Los estudiantes desarrollan un sentido de propiedad y eficacia cuando utilizan

la retroalimentación del maestro, los compañeros y la autoevaluación para hacer ajustes, mejoras y cambios en lo que entienden.

2.1.6. SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

La satisfacción laboral se define como la medida en que un empleado se siente motivado, contento y satisfecho con su trabajo. La satisfacción laboral ocurre cuando un empleado siente que está teniendo estabilidad laboral, crecimiento profesional y un cómodo equilibrio entre el trabajo y la vida. Esto implica que el empleado se siente satisfecho en el trabajo, ya que el trabajo cumple con las expectativas del individuo. (Izaguirre y Rivera, 2004).

Otros investigadores definen la satisfacción en el trabajo como cualquier combinación de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que hacen que una persona diga con sinceridad que está satisfecha con un trabajo. Yendo un poco más profundo y avanzando hacia este siglo, la satisfacción laboral se ha denominado un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo.

Antes de llegar a sentimientos favorables o ingredientes probados para la satisfacción laboral, primero evaluemos qué conduce a esos sentimientos desfavorables.

En el presente estudio definimos operacionalmente la satisfacción y

percepción que presentan los docentes respecto de las competencias del cuerpo directivo. Sus indicadores son: Motivación, Comunicación, Clima organizacional, Resolución de conflicto, y Toma de decisiones.

Las teorías que pasaremos a exponer en forma sucinta se utilizan en la literatura especializada para explicar el mundo de la motivación, y la gestión del potencial humano en la empresa y las instituciones, lo que por cierto es aplicado a la esfera educativa.

Teoría de Abraham Maslow

Abraham Maslow, nacido en Norteamérica, propuso una explicación sobre la satisfacción en el mundo laboral basado una jerarquización de las necesidades, formula que para el análisis de los problemas motivacionales o de satisfacción en el campo laboral es muy importante ordenar las exigencias básicas del ser humano.

Esto significa que hay un orden de las necesidades que explican los rangos de satisfacción de las básicas necesidades del individuo. Ahora bien, dichas básicas necesidades son: necesidades de seguridad, fisiológicas, pertenencia, autoestima, autorrealización y amor, las mismas que se detallan a continuación:

1. De autorrealización. Por estas el individuo hace que busque su desarrollo y sea creativo, asimismo, estas necesidades provocan que el ser humano use su capacidad máxima.
2. De seguridad y salubridad. Son las que dan u otorgan protección y estabilidad ya en el hogar como en el trabajo en el estado actual y futuro. En el trabajo

la seguridad viene dada por la estabilidad en el cargo o el nombramiento en la oficina.

3. Fisiológicas. Es decir, aquellas que necesita satisfacer el individuo para continuar el ciclo vital, por ejemplo, sueño, sed, hambre. Lo que se busca con un trabajo es un salario sueldo para poder cumplir estas necesidades.
4. De afecto o pertenencia. Permiten establecer relaciones de amistad y afecto entre los trabajadores, por tanto, el compromiso y el compañerismo como la asunción de identidades con otros miembros de la entidad laboral.
5. De estimación. Por estas necesidades el individuo busca ser independiente, como reconocido por la sociedad, como asegurarse del poder y bienes materiales.

Teoría llamada de los factores

Según William, (1979) el estudioso Herzberg efectuó para la confirmación de su teoría entrevistas a más de 200 contadores e ingenieros, pidiéndoles que describieran las condiciones que ocasionaron más placer en su puesto laboral y las que le provocaron lo contrario en su desempeño laboral, con el fin de establecer 2 elementos de la motivación. Luego de clasificar los factores gratificantes en el trabajo, según William, (1979) el autor de la teoría clasificó en los siguientes factores:

1. Los factores de evitación o de higiene de la insatisfacción, “son extrínsecos al trabajo, por ejemplo: las políticas de gerencia y compañía, la seguridad en el mismo, los sueldos o salarios, la posición social, las condiciones del trabajo”. (William, 1979).

2. Los factores de crecimiento o motivadores, son los que inmersos o intrínsecos en el trabajo; entre estos se pueden señalar los de logro, crecimiento o la promoción, de reconocimiento por el desempeño, a veces surge en el trabajo mismo trabajo y la responsabilidad.
3. En síntesis, estos hallazgos o evidencias de sus encuestas demuestran que los factores de primer orden, es decir de higiene permiten causar la insatisfacción en el trabajo y los factores segundos o derivados provocan que la satisfacción del trabajo. (William, 1979).

La motivación de logros: una teoría alternativa.

Después de diversos estudios McClelland concluyó que existen 3 motivos o necesidades que influyen en la motivación de la persona. Según Hellriegel, Slocum, Woodman (citados por Howell William, 1979) esta teoría se basa en la creencia que los individuos están estimulados por el deseo de tener éxito en su ámbito laboral ya que son competitivos. Para arribar a este postulado el autor acumuló ingente material empírico a través de múltiples investigaciones de campo.

Teoría de ERG de Alderfer.

Clayton Alderfer, basado inicialmente en los estudios de Maslow, en 1969, realiza una investigación exhaustiva de la teoría basada en las necesidades de Abraham Maslow, y como resultado de ello las agrupa solamente en tres necesidades por las razones que se exponen a continuación:

1. N. de crecimiento. Representados por los esfuerzos que realiza la persona para encontrar oportunidades de desarrollo personal cuando hace su contribución creativa o productiva a la organización.
2. N. de existencia. - Representadas por la necesidad de satisfacer con aire, agua, comida; y en el ámbito laboral se satisfacen con las condiciones de trabajo, remuneraciones, las prestaciones.
3. N. de relación. - Permiten la satisfacción en el establecimiento de relaciones interpersonales, con los superiores, con subordinados, con los compañeros de trabajo, con la familia y amigos.

Teoría de Víctor Vroom sobre las expectativas.

Lo esencial de esta teoría de Vroom llamada de las expectativas fue iniciada en 1964 y enriquecida por Porter y Lawler en 1967, radica en el papel del desafío para alcanzar metas difíciles en la empresa o entidad. Sostiene que las personas desarrollan una buena motivación en el centro laboral cuando logran satisfacer ciertas cosas no corrientemente expresadas en su trabajo. Por tanto, esta teoría llama a este tipo de necesidades como “necesidades de seguridad”, las que se dan cuando los directivos establecen actividades que signifiquen un reto a la “capacidad para alcanzar metas difíciles”.(Dorta y Gonzales, 2003).

1. Valor. Viene a ser el valor positivo o negativo dado a un resultado específico de segundo nivel. La valía confiere al individuo admiración y respeto por parte de su entorno social, familiar y laboral, realizar un trabajo valioso produce recompensas salariales para sostener a él y su familia.

2. Expectativas. Las expectativas son creencias o percepciones de un buen nivel de logro a condición de realizar un esfuerzo específico o un desempeño extraordinario.
3. Instrumentalidad. Viene a ser la creencia o percepción que un logro es producto de otro anterior y así sucesivamente; es decir un resultado obtiene un nivel más alto respecto al obtenido anteriormente.
4. Resultado de primer y segundo nivel, son aquellos que se obtuvieron con la ejecución del trabajo, el cual incluye un ausentismo, calidad del trabajo y nivel de desempeño. Los resultados del segundo nivel inducen a las recompensas (negativas o positivas).

Teoría de Locke de las metas.

Para Howell William, (1979) la investigación pionera de Locke sobre el establecimiento de objetivos y la motivación nos dio nuestra comprensión moderna del establecimiento de objetivos. En su artículo de 1968 " Hacia una teoría de la motivación y los incentivos de la tarea ", mostró que los objetivos claros y la retroalimentación adecuada motivan a los empleados. Continuó destacando que trabajar hacia un objetivo también es una fuente importante de motivación, lo que, a su vez, mejora el rendimiento.

La investigación de Locke mostró que cuanto más difícil y específica es una meta, las personas tienden a esforzarse más para lograrla.

En un estudio, Locke revisó una década de estudios de laboratorio y de campo sobre los efectos del establecimiento de metas y el desempeño. Encontró que,

durante el 90 por ciento del tiempo, las metas específicas y desafiantes (pero no demasiado desafiantes) conducían a un rendimiento más alto que las metas fáciles o de "hacer lo mejor".

Por ejemplo, decirle a alguien que "se esfuerce" o "haga lo mejor que pueda" es menos efectivo que decir "tratar de acertar en más del 80 por ciento" o "concentrarse en superar su mejor momento". Del mismo modo, tener un objetivo demasiado fácil no es motivador. Los objetivos difíciles son más motivadores que los fáciles, porque se siente más un logro lograr algo por lo que ha trabajado duro.

La insatisfacción laboral o frustración

Se trata de una idea opuesta a la satisfacción en el trabajo. Nos interesa deslindar este concepto, pues se halla asociado como antípoda al de satisfacción laboral. El estado de insatisfacción o de frustración de un individuo se refiere al sentimiento de falta de placer o satisfacción en la vida, ya que las frustraciones sentimentales pueden ser muchas y llegan a afectar y ocasionar números problemas psicológicos. Esto se produce por falta de satisfacción u obstáculos de deseos y necesidades. (Enciclopedia de Psicología, 1979).

Las reacciones negativas de la frustración son:

- a. La fijación en una idea o conducta innecesario, lo que se entiende como fijación como una respuesta a un problema.
- b. Adoptar un comportamiento infantil como respuesta a una situación.
- c. La agresión entendida como el ataque físico o verbal a una persona o hacia un objeto.
- d. La resignación como respuesta. (Maier Norman, citado por Zempoaltécatl, 2004).

2.2. CASUÍSTICA INVESTIGACIÓN

Este trabajo académico inició a raíz de que en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” de Moquegua se observó que en forma recurrente las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) no son las más eficaces o deseables en el marco de una cultura de calidad; es más, estas actividades o procesos muchas veces se perciben por los docentes como procesos puramente formales, escasamente participativas y poco estratégicas. Esta situación tiene necesariamente una vinculación con el grado de satisfacción laboral del docente que había que investigar.

Con la ayuda del instrumento de dos instrumentos a saber: el **Test de Gestión Administrativa** consta de 37 ítems cerrados, los cuales debían ser respondidos en una escala de 1 a 4, y la **Encuesta de percepción y satisfacción laboral del docente** que consta de 33 ítems cerrados, los cuales debían ser respondidos en una escala de 1 a 5, se realizó el levantamiento de la información y en base a ello se pudo realizar una propuesta de plan de mejoramiento de la satisfacción laboral del docente frente al personal directivo.

2.3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

2.3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo académico se realizó en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” - situado en el distrito Chojata de la provincia de General Sánchez Cerro, del departamento de Moquegua. La investigación estuvo orientada a analizar el grado de relación del nivel de la gestión administrativa con la satisfacción laboral del docente del IESTP

“Chojata” de Moquegua-2019 y sobre la base de sus resultados Proponer un plan de mejora de la satisfacción laboral docente frente a la gestión directiva del IESTP “Chojata” de Moquegua.

La institución tiene una estructura orgánica acorde a la nueva Ley de Institutos (Ley N° 29394) y su reglamento Aprobado por DS 004-2010-ED, a lo que obedece el Organigrama Estructural y Nominal. En el año lectivo 2019 la institución se encuentra en proceso de adecuación, conforme los dispuestos en la RM N° 023-2010-ED. Además, la entidad posee los instrumentos de Gestión como: PEI, PAT, Reglamento Institucional, MOF, etc. Y otros proyectos diversos para lograr el desarrollo Institucional.

La institución fue creada el 29-01-2009 mediante resolución de creación R.M. N° 022-2009-ED, la carrera que oferta es construcción civil con resolución R.M. N° 022-2009-ED. Para asegurar el logro efectivo de los objetivos institucionales, cuenta con el Reglamento Institucional y todos los instrumentos de gestión, acordes con la nueva Ley de Institutos 29394, su reglamento aprobado con DS 004-2010-ED. Y el Plan de Adecuación del Instituto a la normatividad vigente según R.M. N° 023-2010-ED.

Cuenta con 03 miembros del personal directivo, 9 docentes y 03 miembros del personal administrativo. Asimismo, con 50 estudiantes matriculados en la carrera de construcción civil.

El IESTP “Chojata”, tiene un local de uso exclusivo con un área construida de 1010.56m² comprende un patio central de 587.40m² con pabellones de infraestructura c/liviana: Dirección, secretaria, Aulas, Laboratorio de

cómputo, laboratorio de suelos, biblioteca, taller de dibujo y topografía, con un área de 400.20m² y los servicios higiénicos con un área de 22,96m².

En el presente trabajo se empleó el **Test de Gestión Administrativa** y la **Encuesta de percepción y satisfacción laboral del docente** herramientas de medición las cuales nos permitieron evaluar los niveles de gestión administrativa del cuerpo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de esta casa superior de estudios.

La población de este estudio corresponde al total del equipo docente, directivo y el personal administrativo de la institución con independencia de su situación laboral, en donde predomina la condición de contratados. Como la población docente relativamente pequeña se tomó la decisión de trabajar con ello que correspondiente con la muestra lo que se denomina universo de estudio. Por tanto, se seleccionó intencionadamente 3 directivos, 3 administrativos y 9 profesores de toda situación laboral de la institución educativa señalada.

La presente investigación considera a los profesores como sujetos fuentes de información a través de sus percepciones y opiniones sobre la gestión administrativa y las competencias de los directores. En la primera variable: Gestión administrativa se deseaba conocer sus percepciones sobre las políticas y funciones de gestión y administración; y en la segunda variable sobre su satisfacción laboral respecto a las dimensiones de motivación, ambiente laboral, liderazgo, conflicto, toma de decisiones y comunicación.

La investigación no se propuso contrastar las percepciones de directivos con la de profesores, por lo que específicamente buscó determinar cómo era el comportamiento del soporte administrativo y la satisfacción laboral resultante, pero desde la perspectiva del docente.

Siguiendo con el esquema proporcionado por la universidad, el presente trabajo académico obtuvo los siguientes resultados.

Indagación de campo. - Se llevó a cabo entre los meses de octubre y noviembre del periodo lectivo 2019.

Se inició este trabajo con la revisión de la Consistencia interna y fiabilidad de las escalas o componentes de los instrumentos.

Los resultados de la consistencia interna de las escalas de los instrumentos aplicados a los sujetos de la investigación se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 1. Fiabilidad de las Escalas del Test de gestión administrativa

ESCALAS	FIABILIDAD
Dirección	0,88
Planificación	0,91
Evaluación	0,92
Ejecución	0,90

De acuerdo a los resultados presentados en la Tablas 1 sobre Fiabilidad de las Escalas del Test de Gestión Administrativa, los índices se sitúan entre 0,92 y 0,88 con una media de 0,88 en directores, su nivel es pues el habitual en este tipo de

escalas. Esto demuestra que las escalas son adecuadas para efectuar el estudio.

Tabla 2. Fiabilidad de las Escalas del Cuestionario de Percepción y Satisfacción laboral de Profesores.

ESCALAS	FIABILIDAD
Comunicación	0,70
Toma de Decisión	0,72
Autoridad y Liderazgo	0,53

Según los resultados presentados en la Tabla 2 sobre Fiabilidad de las Escalas del Cuestionario de Percepción y Satisfacción laboral de Profesores, los índices varían entre 0,72 y 0,53 con una media de 0,62. Esto significa que las escalas son adecuadas para efectuar el estudio.

Correlaciones de las escalas o componentes.

Tabla 3. Correlación de correlación entre escalas de Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral

	Comunicaciones	AutorLide	TomaDECI	Panificación	Dirección	Ejecución	Evaluación
Comunicaciones	1	-,043	,786**	-,400**	-,400**	-,589**	-,624**
Pearson Correlation		,680	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed) N	96	96	96	95	95	95	95
AutorLide	-,043	1	,030	-,160	-,182	,026	,068
Pearson Correlation	,680		,774	,123	,078	,803	,511
Sig. (2-tailed) N	96	96	96	95	95	95	95
TomaDECI	,786**	,030	1	-,357**	-,286**	-,510**	-,328**
Pearson Correlation	,000	,774		,000	,005	,000	,001
Sig. (2-tailed) N	96	96	96	95	95	95	95
Panificación	-,400**	-,160	-,357**	1	,784**	,861**	,749**
Pearson Correlation	,000	,123	,000		,000	,000	,00095
Sig. (2-tailed) N	95	95	95	95	95	95	95
Dirección	-,400**	-,182	-,286**	,784**	1	,811**	,709**
Pearson Correlation	,000	,078	,005	,000		,000	,000
Sig. (2-tailed) N	95	95	95	95	95	95	95
Ejecución	-,589**	,026	-,510**	,861**	,811**	1	,881**
Pearson Correlation	,000	,803	,000	,000	,000		,000
Sig. (2-tailed) N	95	95	95	95	95	95	95
Evaluación	-,624**	,068	-,328**	,749**	,709**	,881**	1
Pearson Correlation	,000	,511	,001	,000	,000	,000	
Sig. (2-tailed) N	95	95	95	95	95	95	95

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

La Tabla N° 3, muestra la matriz de correlaciones “r de Pearson” entre las escalas de los instrumentos de Soporte administrativo y Satisfacción Laboral Docente.

Este coeficiente varía de -1 a 1, donde 1 representa relación positiva perfecta

Análisis de las percepciones respecto de las variables en estudio.

La información presentada en la tabla N° 01 permite realizar el análisis de datos tomando en cuenta los componentes de la variable 1 (Gestión administrativa): planificación, dirección, ejecución y evaluación ubicados en el lado izquierdo y de los componentes de la variable dependiente (satisfacción laboral) ubicados en la parte superior: comunicación y toma de decisión.

Según la tabla de correlación precitada es posible señalar lo siguiente:

1. Los indicadores de planificación y comunicación resultaron altamente significativa y negativa poniendo de manifiesto que la planificación laboral deficitaria del equipo directivo responsable de la gestión administrativa de la organización afecta las relaciones de comunicación docente.
2. Los indicadores de Dirección y comunicación resultaron altamente significativa y negativa; la inadecuada conducción (dirección) del equipo docente no es la más adecuada generando problemas en el clima organizacional por lo tanto en las comunicaciones internas que se dan en los miembros de la organización.
3. Los indicadores de ejecución y comunicación resultaron altamente significativa y negativa; en la ejecución las actividades estratégicas que se emplean para conducir a la organización no dan plena satisfacción al equipo docente, esto se

traduce en vicios de comunicación tales como rumores, malos entendidos, interpretaciones erróneas entre otras.

4. Lo anterior dicho tiene impacto en la percepción del sistema de evaluación. Todo ello genera disconformidad y malestar en los integrantes del equipo docente quienes no asumen la evaluación como una instancia de mejora sino como una fiscalización y sanción.
5. Los indicadores de planificación y toma de decisiones resultó altamente significativa y negativa. La tabla 3 también pone de manifiesto que una planificación institucional y curricular inadecuada afecta la toma de decisiones.
6. Los indicadores de dirección y toma decisiones resultó altamente significativa y negativa; lo cual puede interpretarse que una inadecuada dirección o conducción de la organización afecta negativamente la toma de decisiones que el docente debe realizar durante su gestión de aula provocando la insatisfacción laboral.
7. Los indicadores de ejecución y toma de decisiones resultó altamente significativa y negativa lo cual significa que las estrategias inadecuadas de conducción institucional afectan de diferente manera la toma de decisiones del docente.
8. Los indicadores de la toma de decisiones y evaluación docente resultaron altamente significativa y negativa lo que significa que los docentes no perciben una evaluación adecuada y pertinente lo que afecta su toma de decisiones generando una actitud de un dejar de hacer afectando las posibilidades de emprendimiento.

Lo anterior pone de manifiesto una disconformidad, desavenencias o visiones diferentes sobre la gestión docente lo cual se manifiesta en una percepción

negativa entre los aspectos que conforman la gestión administrativa y docentes lo cual se manifiesta en una percepción negativa entre las variables que conforman la gestión administrativa respecto de las comunicaciones y toma de decisiones.

2.3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Palomares, V. (2017) en su estudio antes ya citado en el marco teórico, encontró resultados semejantes a los que en la presente investigación; es decir que hay de manera general una relación positiva ($Rho = 0,843$) y alta “entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los trabajadores en la UGEL N° 10 de Huaral – 2016, además es significativa porque $p = 0,000 < 0,05$.”.

Por otro lado, otro investigador como Díaz (2014), quien en su tesis “Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2014”. Concluyó igualmente que existe “relación significativa entre la percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de en la Municipalidad Provincial de Huaral, siendo esta relación muy alta ($p = 0.00$; $r = ,951$)”.

Otros investigadores como Aguilar y Guerrero (2014), en su tesis “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N°04, 2013.” Encontraron semejantes resultados que en el presente estudio ,los líderes de las instituciones es decir los directores necesitan mantener 3 habilidades administrativas como son la habilidades conformada por conocimientos ,habilidades personales y competencias en campo especializado, habilidades interpersonales de un excelente

trato y buen ambiente laboral a los subordinados ,estudiantes ,personal docente de servicio y usuarios en general , también es necesaria la habilidad de trabajar en equipo para conseguir articular acciones pedagógicas en grupo para alcanzar objetivos y metas estratégicas.

Podemos deducir que las investigaciones vienen a confirmar una tendencia a considerar que hay una relación directa y positiva entre las variables propuestas para su estudio: gestión administrativa y satisfacción laboral de docentes en instituciones educativas de diferente nivel de estudios.

2.3.3. PLAN DE MEJORAMIENTO

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la IE : IEST Público “Chojata”
DRE : Moquegua
Tipo de Gestión : Estatal
Director : Prof. Oscar Adrián, RAMOS RAMOS
Ubicación : Chojata
Distrito : Chojata
Provincia : General Sánchez Cerro – Omate
Región : Moquegua

2. CARRERAS QUE BRINDA

N°	Carrera
01	Construcción Civil

3. RESPONSABLES DEL PLAN DE MEJORA

Las comisiones de trabajo son elegidas democráticamente y de manera representativa en

asambleas generales, fomentándose una amplia participación de todos los estamentos. Así tenemos:

A. COMISIÓN CENTRAL

- Dirección General
- Representantes estudiantes
- Representante personal docente
- Representante personal administrativo

COMISIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

- Director General
- Representante de estudiantes
- Representante de coordinadores
- Representante de docentes

B. COMISIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Jefe de Unidad Académica
- Representante de estudiantes
- Representante de docentes
- Representante de Personal Administrativo

C. COMISION DE SUPERVISIÓN Y VIGILANCIA

COMISIÓN DE APOYO

- **Equipo de Redacción**
Representante de estudiantes
Rea de comunicación
- **Equipo de logística**

Miembro de personal administrativo

Miembro de personal de servicio

Director administrativo

○ **Equipo técnico**

Apoyo

Área de computo

Área de investigación

Secretariado

4. JUSTIFICACIÓN:

Los institutos superiores tecnológicos de la nación con visión de futuro asumen el reto de apostar por los valores y principios de una gestión estratégica y participativa y un enfoque intercultural con el propósito de brindar una educación de calidad, y en un contexto de la zona alto andina de Moquegua.

Se apuesta y asume la necesidad de lograr una cultura de aprendizaje, en el marco de una comunidad de superación con una concepción de cultura evaluativa, que nos permitirá mirar “hacia adentro”, para detectar las debilidades, amenazas para transformarlas en fortalezas y oportunidades. Asimismo, se hará un “esfuerzo institucional” colaborativo y democrático como voluntario para asumir compromisos con la mejora de un conjunto de acciones integradas, metas diseñadas, orientadas para que de manera sistemática, pertinente y organizada se inicie la construcción de una “oportunidad de mejoramiento”, para lo que no se debe ahorrar recursos, esfuerzos a fin que la comunidad educativa lleve adelante su *Plan de Mejora Institucional* que ayudará a reconocernos como entidad superadora de nuestras limitaciones y de nuestra identidad.

La institución consiente de su realidad, luego de socializar sus fortalezas y debilidades, se ha propuesto identificar con claridad sus necesidades y organizarlas el orden de prioridad, orientando técnicamente la toma de decisiones proactivas que redunden en el avance de los resultados de la acción educativa que ofrece la institución.

El IEST Público “Chojata”, pretende realizar la gestión institucional en un marco de calidad y asume como objetivos empoderarse y fortalecerse en la región y el país, asume también los principios de la mejora continua del servicio educativo, para ello debe renovar los procesos educativos-administrativos para ser de calidad y competitiva, en donde sus resultados son apreciados por la comunidad educativa y de esta manera satisfaga a los requerimientos y expectativas de la sociedad regional y nacional en un momento en donde la globalización nos obliga a asumir estándares muy exigentes en la formación técnica del nivel superior.

Son insumos para el diseño, elaboración de este plan de Mejora Institucional la ley de educación superior N° 301512, Art. 7° que señala: La educación superior contiene los siguientes principios : Capacidad de la educación superior para adecuarse ,calidad educativa ,proveer necesidades futuras teniendo en cuenta el entorno ,cultural ,social y laboral de forma inclusiva .Además valora los resultados obtenidos por la Institución con el reconocimiento de los estudiantes asimismo, el modelo de gestión estratégica y como la ley general de Educación, ley 28044; y el Proyecto Educativo Nacional.

5. SITUACIÓN ACTUAL DEL IESTP “CHOJATA”

El IESTP “Chojata” luego de vivir un proceso de auto-evaluación en noviembre del año 2018, presenta una situación diagnóstica educativa, que podemos decir se caracteriza por presentar dificultades en su administración en sus diferentes áreas de desarrollo, “especialmente en liderazgo, recursos y alianzas estratégicas, siendo reconocido por los diferentes actores educativos”, según el reporte generado a nivel institucional.

Fue en el año lectivo 2019 en donde se efectuó el presente estudio de diseño correlacional, con el objeto de determinar las percepciones de los docentes acerca de las políticas y funciones de gestión y administración; así como su satisfacción laboral respecto a Comunicación, Autoridad y Liderazgo y Toma de Decisiones, los resultados del estudio sugieren que las dimensiones “Autoridad y Liderazgo” son poco efectivos, democráticos y estratégicos. Asimismo, que tanto la “Autoridad y Liderazgo”, afectan la “Comunicación”, la “Planificación” y “Dirección”

A continuación, analizamos aspectos medulares del informe final de Autoevaluación, con énfasis en los problemas del soporte administrativo y la satisfacción laboral docente.

Tabla 4. Análisis Crítico de Liderazgo

INDICADOR	ANÁLISIS CRITICO	CONCLUSIONES
L I D E R	RESPECTO A ACTUALIZACION DE LOS DOCUMENTOS DE GESTION: Los documentos de gestión en su mayoría han sido elaborados y actualizados como el PAT y el MOF, quedando por actualizar el PEI y faltando trabajar el PCI. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	La elaboración y actualización de los Documentos de Gestión se ha hecho, pero con escasa participación de los agentes educativos quedando pendiente asumir el liderazgo de la actualización del PEI, y PCI.

A	DE RECONOCIMIENTO.	El equipo directivo ha
Z	El equipo Directivo de la institución ha	reconocido el esfuerzo de
G	dado cumplimiento a los	formadores y estudiante a
O	procedimientos establecidos para	través de Resoluciones
	reconocer los esfuerzos y logros de	Directorales y ha gestionado
	formadores y no docente, así como a los	reconocimientos ante los
	estudiantes a través de resoluciones	organismos educativos
	Directorales. La dirección General ha	intermedios, pero aún falta
	contribuido en la gestión para que la	implementar estrategias para
	GREMO realice el reconocimiento	mejorar la estimulación al
	respectivo. Sin embargo, ha sido	personal docente, no docente
	insuficiente.	y estudiantes.

Fuente: Informe Auto evaluación 2018 IEST CHOJATA

Hay elementos recurrentes que se observa en el cuadro anterior ya que pese a existir esfuerzos del equipo directivo por ejercer el liderazgo institucional. Se señalan por tanto que “existen serias limitaciones como la escasa colaboración de los agentes educativos en la creación de documentos de gestión claves para lograr el desarrollo institucional, así como la falta de políticas efectivas de reconocimiento y estímulo al trabajo desplegado por los miembros de la comunidad educativa”.

Respecto a la dimensión políticas y estrategias, se observa que “si bien existen algunas estrategias, pero no responden a políticas claras establecidas para todos y cada uno de los procesos de la vida institucional”, en consecuencia se propone implementar políticas y estrategias que conlleven a un desarrollo integral y equilibrado de la institución.

Veamos la tabla N° 05.

Tabla 5. Análisis crítico de políticas y estrategias

INDICADOR	ANÁLISIS CRÍTICO	CONCLUIONES
P O	Matricula Falta realizar estudios de mercado sobre la oferta de los servicios que ofrece, pero si tiene definido todo el Proceso de Matricula, así como el proceso de Recuperación Académica a través de directivas específicas.	La matrícula y recuperación Académica cuenta con directivas específicas, pero deben mejorarse las estrategias para mejorar la selección de los postulantes ya que muchos estudiantes no son del entorno inmediato.
	Aprendizaje - Enseñanza Se implementan estrategias en el proceso de aprendizaje y enseñanza orientadas a la formación integral de los estudiantes y a fortalecer el desempeño docente en las carreras técnicas.	
L I	Investigación-Innovación Se viene trabajando paralelamente la innovación, pero falta relacionarla con la investigación; aunque esto se realiza por iniciativa grupal. Falta elaborar el Reglamento de Innovación e Investigación, para estimular estas actividades por equipos de trabajo permanente.	Se viene aplicando estrategias metodológicas en el desarrollo de las distintas áreas, faltando sistematizarlas y difundirlas. La investigación es nula igualmente la innovación a nivel institucional, pero se debe sistematizar las experiencias pasadas, para mejorarlas y enriquecerlas.
	Relación con la Comunidad La institución sé proyecta y relaciona permanentemente a la comunidad a través de actividades sociales, educativas y culturales. Falta desarrollar una política al respecto.	
T I C A S	Evaluación Se cuenta con el Plan de Supervisión Académica Interna cuyos resultados sirven para replantear el trabajo académico.	Falta definir estrategias de lograr mejorar y/o estimular la auto capacitación del personal docente y no docente. Sé evalúa al personal docente a través de la supervisión interna pero no se trabaja sobre los resultados.
	Capacitación La institución brinda oportunidades de capacitación a sus docentes en relacion a la problemática y en medida a la disponibilidad de recursos.	
		La institución si está respondiendo en la medida de sus posibilidades, aunque falta cubrir las expectativas y demandas de la comunidad a través de eventos culturales, sociales y educativos.

Tabla 6. de análisis crítico de personas autoevaluación

INDICADOR	ANÁLISIS CRÍTICO	CONCLUSIONES
P E R S O N A S	<p>Cantidad y nivel de preparación del personal docente y administrativo o no docente que labora en la institución. De 9 docentes que laboran en la institución el 100% tienen título pedagógico, 02 tienen otro título y 03 con estudios concluidos de segunda especialidad. 4 docentes están cursando estudios de maestría y 04 con estos estudios concluidos.</p>	<p>El personal de la Institución cuenta con un nivel de preparación aceptable, aunque falta establecer estrategias para promover la capacitación.</p>
	<p>En cuanto al personal no docente, laboran en la Institución Educativa 03 trabajadores administrativos, los cuales son contratados, siendo una debilidad que afecta el presupuesto Institucional.</p>	<p>Una cantidad significativa de docentes tiene estudios de segunda especialidad y/o cursa estudios de maestría. Constituyendo una fortaleza para la institución.</p>
	<p>En cuanto al auto evaluación de hoja de vida del personal docente se puede precisar que el personal docente de la institución tiene un promedio de 6.84 puntos de un total de 20 puntos, lo que constituye en una debilidad para la institución. Es en los aspectos de antecedentes profesionales grados y títulos y trabajo intelectual donde los docentes alcanzamos puntajes mínimos o nulos.</p>	<p>La mayor parte del personal administrativo está contratado por servicios no personales faltando gestionara a los organismos intermedios superiores plazas.</p>
	<p>El personal docente tiene un nivel de capacitación significativa en diversos cursos y talleres, congresos, seminarios y reconocimientos por su desempeño. Producción intelectual por cada profesor:</p>	<p>Los docentes han obtenido puntajes poco significativos en la auto evaluación de hoja de vida.</p>
	<p>Los docentes no han desarrollado trabajos de investigación, ni de innovación.</p>	<p>No se ha desarrollado trabajos de investigación personal ni proyectos de innovación.</p>
	<p>Todos los docentes de la institución han recibido por lo menos, una vez, reconocimiento por su desempeño a través de Resoluciones de felicitación, ya que sea de la Institución o de órganos externos como el órgano desconcentrado, Municipalidad provincial, etc.</p>	<p>El personal docente de la institución si ha recibido reconocimiento por su desempeño.</p>

Fuente: Informe Auto evaluación 2018 IEST CHOJATA

Tabla 7. Análisis crítico de alianzas y recursos

INDICADOR	ANÁLISIS CRÍTICO	CONCLUSIONES
ALIANZAS Y RECURSOS	<p>Recursos</p> <p>1. Documentación e infraestructura: La Institución cuenta con toda la documentación legal que se señala en la “Ficha de Evaluación de infraestructura y equipamiento”.</p> <p>2. Datos del local: Contamos con local propio, edificación original y local exclusivo para la institución.</p> <p>3. Seguridad: El Material de la infraestructura es bueno. Tiene acceso directo, independiente y con 1.50m. de ancho como mínimo, salida de acuerdo a las normas técnicas, con dos extintores. Señalización de emergencia. Salidas de luz y cables eléctricos. Se cuenta con pozo de tierra. Pasadizos de circulación y escaleras de acuerdo a normas técnicas. Puertas con ancho de 0.90m que se abren 90°, ubicadas máximo a 25m. de la escalera.</p> <p>4. Ambientes equipados: Todos los ambientes están equipados con los requerimientos mínimos indispensables para su funcionamiento.</p> <p>5. Confort: servicios básicos completos, iluminación artificial y natural, uniforme y abundante, ventilación natural. Sin interferencias sonoras entre ambientes y del exterior. Ingreso accesible a servicios higiénicos. No tenemos servicios higiénicos para discapacitados. Local con servicio de mantenimiento de equipos sanitarios y eléctricos operativos.</p>	<p>El equipo directivo ha establecido algunos convenios a través de la firma de alianzas interinstitucionales con diferentes fines, esta política debe continuarse e incluso incrementarse.</p> <p>Casi en su totalidad la infraestructura de la institución está en regulares condiciones.</p> <p>La Institución en cuanto a infraestructura cumple casi en su totalidad con las especificaciones técnicas de infraestructura y equipamiento.</p> <p>Casi todos los ambientes están implementados con equipos que cubren los requerimientos mínimos indispensables para funcionamiento.</p>

Fuente: Informe Evaluación IEST CHOJATA

6. VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL

VISIÓN

"Ser una institución de excelencia académica, acreditada por la sociedad, el Ministerio de Educación y SINEACE, con liderazgo en la región macro sur, en el desarrollo de la tecnología de construcción civil e implementación de nuevas carreras profesionales técnicas, acorde con la realidad del ámbito jurisdiccional, la revaloración cultural, y la conservación del medio ambiente para el desarrollo sostenible de nuestro país".

MISION

"Somos una institución pública, de formación técnica, dedicada a formar profesionales de calidad, con capacidad de gestión, investigación e innovación tecnológica, liderazgo, compromiso social, con valores éticos y morales que promuevan alternativas integrales de soporte al desarrollo de la región macro sur y del país".

7. OBJETIVO GENERAL.

- Cumplir con lo dispuesto en la ley N° 30512 ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes.
- Fortalecer la carrera profesional creada en el año 2009 en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chojata cuyos egresados coadyuvan al desarrollo integral de la zona alto andina de la región Moquegua.
- Satisfacer la demanda de profesionales técnicos, con la carrera profesional que ofrece la institución.
- Lograr la formación tecnológica de alto nivel académico, formando profesionales competentes capaces de enrolarse al mercado laboral y/o generar su propia fuente de trabajo.

7.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cumplir con lo dispuesto en el DS. 004-2010-ED
- Cumplir con lo dispuesto en la R.M. 023-2010.ED
- Lograr la constancia de plan de Adecuación del IESTP.
- Organizar la documentación para el proceso de licenciamiento institucional.
- Tramitar y lograr la revalidación institucional conforme con lo dispuesto en la ley de institutos y Escuelas de Educación Superior.
- Iniciar el proceso de Autoevaluación con fines de acreditación institucional conforme a lo dispuesto en la ley de institutos y Escuelas de Educación Superior.
- Gestionar y lograr el incremento del equipamiento adicional de las carreras profesionales nuevas, con apoyo de la municipalidad de Chojata.
- Lograr la formación tecnológica de alto nivel académico en la carrera profesional técnica en construcción civil.
- Otorgar el título de Profesional Técnico a nombre de la nación en la especialidad que ofertamos.
- Otorgar certificación progresiva anual reconociéndose las capacidades adquiridas en cada especialidad conforme a lo establecido en el Ministerio de Educación, con el adecuado desarrollo del sistema modular y el Nuevo Diseño Curricular Básico.
- Promover la proyección social del instituto hacia la comunidad y áreas de influencia.

8. FUNDAMENTOS EDUCATIVOS DE LA PROPUESTA

Álvarez, Carlos (1999) señala: La clave es enseñar temas que sean útiles y significativos para la vida de los estudiantes. La utilidad equivale a la calidad. Señala que, en la mayoría de las escuelas tradicionales, los maestros fracasan porque continúan motivando a los estudiantes a realizar trabajos inútiles. La mayor parte del trabajo requiere memorizar hechos e información que se olvidan fácilmente y que carecen de significado para la vida de los estudiantes. El trabajo ocupado es un desvío para todos los estudiantes. Lo importante en una escuela de calidad es que el profesor se tome el tiempo para explicar realmente la utilidad del trabajo a los alumnos. Proporcionar la base de por qué es importante dándoles a los estudiantes la visión de calidad necesaria para que 'deseen' hacer el trabajo. También hace una clara distinción entre habilidades e información. Afirma que las habilidades para la vida son siempre útiles y la información solo es útil si los estudiantes pueden ver la relevancia de cómo se utilizará la información. En una escuela de calidad, sugiere que no se hará ningún esfuerzo para obligar a los estudiantes a memorizar información. De hecho, cree que pedir a los estudiantes que memoricen información puede ser perjudicial para el aprendizaje y puede alejar a los estudiantes de la escuela.

Es decir, se debe concebir el servicio educativo como un proceso social de formación del hombre para el desarrollo social en general; en esta tarea la escuela tiene un rol fundamental.

Es decir, organización de los ciudadanos de un país determinado es fundamental para el éxito de cualquier sociedad, lo cual a la vez lo convierte en un problema de la misma. Un país moderno necesita que todos los integrantes posean un nivel de cultura que favorezca el desarrollo de una labor eficiente. Entonces una nación desarrollada o que está en camino de convertirse en una, debe plantearse como objetivo principal que sus

integrantes estén listos para realizar un determinado papel. Un individuo dentro de una sociedad está preparado cuando sucede un problema y está en la capacidad de resolverlo.

Es en ese sentido que la educación es el medio más eficaz que nos permite no solo preparar al individuo y por ende a la sociedad si no que posee las estrategias para lograrlo. La escuela, en la actualidad amplía su función social, ya que trabaja principalmente en el desarrollo de la comunidad y familia en que se encuentran los estudiantes, también a la escuela no es solo eficiente sino también es eficaz ya que ambas categorías son dependientes entre sí, hoy además se necesita gestionar criterios de calidad, para que la respuesta de las escuelas sean satisfactorias a la comunidad educativa.

Por tanto, la educación se constituye en un proceso social que permite la humanización constante y progresiva de los hombres y mujeres, considerando el nivel de desarrollo alcanzado de la sociedad en la que viven. Como proceso complejo y permanente se orienta a la formación y perfeccionamiento del individuo como ser social para convertirlo en persona capaz de construir una sociedad humanista, productiva y trascendente a los bienes y servicios existentes. Es decir, capaz de aprovechar sus recursos en forma racional y sustentable. Comprende la formación formal y no formal.

Entre los principios educacionales propuestos por el sistema educativo formal, recreamos los siguientes:

- La educación debe ser ética, asumiendo los valores y principios para formar a la persona que asuma la construcción de la sociedad con calidad humana y capacidad organizativa.

- La educación debe orientarse al desarrollo humano, que ponga en relieve la expansión de capacidades y el ejercicio de derechos como persona en la sociedad.
- La educación debe ser intercultural, que posibilite el dialogo horizontal y la solidaridad entre las diferentes culturas nacionales o extranjeras basadas en los principios de equidad y justicia.
- La educación debe preparar para la vida, en donde el individuo a partir de su creatividad, preparación y capacidad de gestión, solucione los problemas que encuentra en su organización, integrada al trabajo cooperativo y solidario en la sociedad.

Los buenos productos se alcanzan, cuando la institución educativa rescata los valores básicos y juntos con los propios da respuesta a las necesidades y expectativas de la sociedad. El director tiene un papel fundamental empezando por propiciar la capacitación permanente de los docentes y no docentes con la finalidad de conseguir un grupo más cohesionado que este más indispuerto a los cambios, con capacidad para asimilar los problemas, con criterios claros para sugerir cambios fundamentados en el análisis y observación del proceso educativo con decisión para saber enmendar errores.

Considerando los puntos débiles de la realidad diagnosticada, y las variables en estudio: soporte administrativo y satisfacción laboral, creemos que lo central del plan de mejoramiento debe dirigirse a la capacitación en gestión institucional (especialmente en los procesos de “Dirección”, “Comunicación”, la “Planificación”), claro sin olvidar que el objetivo del servicio educativo es la formación de los educandos.

9. DIMENSIONES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Las mejoras propuestas en los procesos de “Dirección”, “Comunicación” y la “Planificación” deberán realizarse a partir de la planificación de un sistema de capacitación de los trabajadores de nuestra institución superior. Hacia este propósito se direcciona el diseño de la presente propuesta, a partir del cual deberá darse origen al sistema de capacitación de los estamentos conformantes de la entidad.

A. AREA DE CAPACITACIÓN

Para Javier Malpartida (2004) un probable modelo alternativo de capacidades institucionales, “se constituye en el primer factor el establecimiento de un sistema de capacitación, que responde a la necesidad actual de las distintas organizaciones”. Esto quiere decir que no se puede avanzar más en el desarrollo, sino antes se desarrolla las capacidades específicas del personal.

Se sabe que para un buen desempeño de las organizaciones educativas deben garantizar el equipo profesional capacitado en los procesos a su cargo, entre ellos “garantizar los conocimientos necesarios para su área de trabajo sino también el correcto desarrollo de las capacidades para la solución de problemas”. (Malpartida, 2004).

En este contexto el IEST Chojata asume una propuesta de elevación de sus capacidades institucionales la que asume con sus propios recursos, con la siguiente propuesta:

PROPUESTA DE CAPACITACION ESTRATEGICA DEL PERSONAL DE LA IESTP “CHOJATA”

El órgano directivo es la responsable de capacitar en áreas como: Gestión

institucional, gestión administrativa, comunicación institucional, y dirección estratégica.

B. DIRECCIÓN ESTRATEGICA

Cojal, Bernardo (2005) indica que la dirección estratégica es un complejo proceso mediante el cual la escuela realiza, acciones, objetivos y estrategias que ejecutan, implementa, evalúa y controla, a través de la estrategia escolar, teniendo en consideración sus posibilidades externas y aprovechando sus ventajas internas, evitando los retos externos, mitigando las desventajas internas, con el propósito de generar resultados positivos y producir cambios.

En este entender, la planificación estratégica, según el autor ayuda a lo que sigue:

- Impulsar “el desarrollo del pensamiento estratégico y creativo, especialmente en aquellos que dirigen”, esto permite incrementar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización.
- Determinar “los compromisos con los principios de la calidad total en todos sus áreas, procesos y niveles permitiendo realizar transformaciones inteligentes” e importantes que produzcan cambios significativos.
- Garantizar la integración y coordinación, centrándose en los trabajadores y estudiantes.
- La participación de los miembros de la comunidad educativa, lo que consecuencia fortalecería la interrelación e integración con la comunidad y el personal.
- Reforzar continuamente la “reflexión estratégica”, ya que esta se realiza en todos los momentos del proceso de dirección y tiene como base el largo plazo.

La Dirección general teniendo como marco el enfoque estratégico y de calidad, como el que le designa el Ministerio de Educación del Perú, a través de la R. M. N° 0777-2005-ED debería alcanzar las siguientes competencias y capacidades:

C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación educativa en el término más amplio se define como “la aplicación del análisis racional y sistemático al proceso de desarrollo educativo con el objetivo de hacer que la educación sea más efectiva y eficiente para responder a las necesidades y metas de sus estudiantes y la sociedad”

Cuando el modelo de planificación estratégica se aplica a la educación, comienza pasos como el plan para planificar; formar misión / visión; pasa al análisis de la situación (FODA y recopilación de datos); declaración de metas; selección de estrategias; desarrollar el plan estratégico; implementación; y seguimiento y evaluación. Esta planificación depende de las acciones de las partes interesadas clave, por lo que es impertinente contar con la consulta y la participación de las partes interesadas en cada paso de la planificación; ya que es probable que apoyen y contribuyan a la implementación si participan en los pasos de la planificación para lograr un impacto positivo.

La planificación estratégica prometió líderes educativos para ayudar a las escuelas a pensar y actuar estratégicamente, desarrollar estrategias efectivas, aclarar direcciones futuras, establecer prioridades, mejorar el desempeño organizacional, formar equipo y experiencia y lidiar de manera eficiente con el entorno cambiante.

La planificación estratégica ha sido beneficiosa en algunos sectores de la educación, pero no en todos, en términos de un proceso efectivo para llevar a cabo reformas escolares; no es una “solución rápida” para resolver las complejas reformas educativas contemporáneas, ya que depende de los variados factores ambientales de la escuela (Jasparro, 2006).

Se cree que el proceso de planificación educativa evoluciona a partir de diferentes etapas de planificación, es decir, planificación a largo plazo, presupuestario, planificación estratégica del sector educativo y gestión estratégica (Hax y Majluf, 1984). El análisis DAFO en el marco de planificación educativa ayuda a cumplir los objetivos estratégicamente planificados con la ayuda de datos fiables. Este es un método mediante el cual hay una transformación del problema en objetivo que ayuda a analizar algunos problemas existentes en la agenda principal al examinar la relación causa-efecto y ayuda a improvisar métodos colectivos de estudio sistemático de la planificación educativa.

En el escenario cambiante de hoy en día, el análisis FODA jugó un papel vital en la evaluación del entorno externo e interno para mejorar las oportunidades y minimizar las amenazas después de demarcar las debilidades y fortalezas en el contexto educativo para mejorar los resultados positivos futuros

La planificación estratégica en una acción de capacitación debe buscar el conocimiento y practicarla con las siguientes estrategias y conceptos metodológicos: Perfil FODA, diagnóstico FODA, debilidades, análisis de fortalezas, amenazas a las instituciones y oportunidades. Entonces el establecimiento de estrategias y objetivos

son un grupo de medidas de tipo estratégico de largo y corto plazo los cuales constituyen una herramienta para administrar adecuadamente el proyecto educativo institucional. Los aportes por profesionales, académicos y distintas teorías de planificación estratégica son las ideas aquí planteadas. Las mismas que deberán inculcarse para el desarrollo institucional de la institución educativa.

Contenidos

Para nuestra propuesta, estamos considerando que los actores educativos (docentes, personal administrativo y jerárquico) son los encargados de gerenciar el proyecto educativo institucional (PEI), de conocer y manejar los contenidos que a continuación detallamos para no tener dificultad en la gerencia de los instrumentos de gestión PEI, PAT, PCIE, etc.

Diagnóstico Estratégico

La implementación de la estrategia consiste en operacionalizar y ejecutar la estrategia, y que tiene como objetivo afirmar las condiciones necesarias para que la estrategia esté disponible para el entorno interno y externo. La implementación y ejecución de la estrategia son operaciones-actividades orientadas al desempeño de las actividades organizacionales dominantes, con el objetivo de apoyar la estrategia.

Para lograr este objetivo, es necesario crear una estructura que apoye la gestión de recursos organizacionales y la implementación de los objetivos propuestos. La organizacional estructura, que es fundamental para el éxito de la estrategia, indica la forma en que la organización desarrolla sus actividades y sus procesos, considerando los factores críticos de éxito y las fuentes desventajas competitivas.

Al mismo tiempo, asegura el nivel de autonomía, creatividad y flexibilidad apropiado para la ejecución de la estrategia definida. Las estrategias están sujetas a cambios debido a la volatilidad de factores externos e internos. La organización monitorea y evalúa la ejecución de sus objetivos y el desempeño de la estrategia elegida, así como el proceso que acompaña a las actividades y resultados, para detectar desviaciones en los planes delineados por adelantado y proponer acciones correctivas.

Así, esta etapa de control y evaluación de la estrategia engloba, en un primer momento, la revisión de los factores externos e internos subyacentes a las estrategias actuales, luego el seguimiento de desempeño actual y comparación con el desempeño deseado y, finalmente, la toma de acciones correctivas para la resolución de problemas.

Los controles organizacionales dirigen la ejecución de la estrategia, indican cómo comparar los resultados reales con los resultados esperados y sugerir correctivas acciones que deben tomarse cuando la diferencia es inaceptable. En este sentido, la estrategia formalizada debe, por tanto, estar asociada a un sistema de información que permita el seguimiento de resultados y que estén alineados con los objetivos.

Diagnóstico FODA:

El análisis FODA es el acrónimo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Un análisis FODA riguroso abarca una serie de pasos : 1 Especificación para el análisis FODA; 2 Montaje de un equipo de especialistas; 3 Definiendo el ambiente interno y externo; 4 Especificación de factores en los cuadrantes individuales de un FODA matriz; 5 Prueba de evidencia a factores

individuales; 6 Selección de los factores más importantes; 7 Definir factores clave de éxito / fracaso ; 8 Selección de la estrategia FODA ,9 Creación de una estrategia de empresa y 10 Creación de un plan para implementar la estrategia.

El análisis FODA incluye hechos estratégicamente importantes que son realistas y válidos en el rango de aproximadamente 6 meses a 2 años.

Dentro del análisis FODA, también es importante observar las interrelaciones entre fortalezas y debilidades, oportunidades y fortalezas.

El direccionamiento estratégico

Objetivos estratégicos

El análisis FODA es una herramienta formativa que proporciona mucha flexibilidad de uso. Puede usarse como una evaluación previa, mientras lee o entrega contenido, o como una herramienta posterior a la instrucción. Trabaja para enfatizar la colaboración, las conexiones y la síntesis de información. También sirve como una herramienta eficaz para conectar nueva información con el aprendizaje previo, guiándose siempre de la visión y misión de la Institución.

Estrategias Institucionales

Luego de concluido el análisis interno y externo de la institución educativa es menester elegir objetivos y estrategias

- (FO) Estrategia para desarrollar: Dicha estrategia se usa para las fortalezas internas, además de aprovechar oportunidades externas. Por ejemplo, contratar a profesionales residentes de la zona.

- (FA) Estrategia para mantenerse. Se basa en el uso de fortalezas internas para reducir o exterminar el impacto de amenazas externas. Ejemplo, desarrollar y utilizar la capacidad profesional de los profesores para ayudar a los estudiantes con un entorno familiar deteriorado en el aprendizaje.
- (DA) Estrategias de supervivencia: La finalizada principal consiste en identificar y reducir las amenazas externas, por ejemplo, ante la falta o carencia de material educativo fomentar un agradable clima institucional.
- (DO) Estrategias para crecer: La mencionada estrategia permite superar una debilidad interna, mediante el uso de diversas oportunidades externas .Por ejemplo al aumentar las capacitaciones mejoraran las competencias profesionales de los docentes.

a. La comunicación interna

La comunicación interna permite la realización de una previsión en el área de comunicación en la organización educativa. La comunicación interna debe verse como un recurso de la gestión educativa que tiene como objetivo para atraer, retener, motivar a los empleados y crear una relación y coherencia colectiva.

En el mundo competitivo actual donde el beneficiario de los servicios educativos está en el centro de la estrategia de marketing del cliente, el establecimiento de un departamento de comunicación interna potenciar la contribución del colectivo docente, no docente y auxiliar a la creación de un sentimiento general de satisfacción. La relación entre el proveedor de servicios educativos con Los beneficiarios directos e indirectos no se basan principalmente en los procedimientos (aunque son útiles), sino se desarrollan sobre la base de la dimensión humana.

En un futuro próximo, la gestión educativa requerirá a la comunicación interna de un humano finalidad que armonizara con la económica, una implicación ética, una consolidación de la valor de la organización.

De lo contrario, la comunicación se convertirá en una herramienta de propaganda y será perder credibilidad. Este análisis resumido de la comunicación interna dentro de la organización desde la formación universitaria revela el valor capital de las estrategias de comunicación de gestión. Los hallazgos realizados permiten identificar las funciones de comunicación efectivas, especificadas por Détrie y Meslin-Broyez (1995) "fomentan la conducta de escucha activa, facilitan la difusión de información, apoyar el trabajo en equipo y promover el espíritu de cooperación. En resumen, desarrolle un sentido colectivo".

Tabla 8. Una propuesta comunicación y participación

INDICADORES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Compromiso de los actores. Es importante que estos indicadores deben partir de establecer en la institución un concepto claro de cultura comunicativa y participativa institucional. Construir y comunicar una visión de futuro. Establecer redes de comunicación	Involucrar y comprometer a la comunidad educativa y por áreas de gestión en: 1.- Institucional -Reelaboración de Documentos de gestión. (PEI, MOF, RI, PAT etc.). - Delegar funciones y responsabilidades de manera consensuada (cargos). 2.- Pedagógica - Elaboración del proyecto	Con participación de toda la comunidad educativa se realizan: 1.- talleres de sensibilización de para analizar y Sistematizar la problemática Institucional, con participación de la comunidad educativa. 2.- Organización, selección y distribución de los miembros de la comunidad educativa para la ejecución,

participación.	Curricular Institucional.	planificación y evaluación de
Integrar	diversas - Selección de proyectos,	los Planes de mediano y corto
intencionalidades	talleres y/o actividades de	plazo en las diferentes áreas
comunicativas	y áreas y subáreas curriculares.	de la Institución.
participativas.	Etc.	3.- Elegir de estrategias en
	3.-Administrativa	para la ejecución de los
Potenciar y complementar	- Elaboración de reglamentos	proyectos de innovación
diversos tipos de	de uso y mantenimiento de los	Educativa.
comunicación	y materiales físicos de la	4.- Difusión y sistematización
participación.	institución. Etc.	de los resultados de cada una
		de las propuestas por áreas.
	- Elaboración del presupuesto	
	Institucional.	

10. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para evaluar los niveles de pertinencia, eficacia y efectividad de la presente propuesta se propone dos tipos de Evaluación de Proceso y Salida: La Evaluación de proceso, en la medida de la implementación y ejecución de la propuesta en el proceso mismo, hecha por los directivos, jefes, docentes y no docentes para calificar los avances en cada área y la evaluación de salida o final; es decir en la culminación de la aplicación de la propuesta, en ambos casos se necesitará.

Emplear los mismos instrumentos de recolección de datos ejecutados para obtener la aproximación diagnóstica, a fin de medir la satisfacción o no de los miembros de la comunidad educativa Institucional (Directivos, docentes, no docentes, alumnos y comunidad), en todas las áreas del desarrollo Institucional (gestión Institucional, Pedagógica y administrativa). Así como en todos los Procesos (Gerenciales-administrativos, y pedagógicos).

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. CONCLUSIONES

La investigación se realizó a partir de un análisis exhaustivo del estado de la cuestión sobre los soportes o fundamentación teórica de las variables a las que hacen referencia los instrumentos. Fue necesario también efectuar una intervención o acercamiento empírico para examinar algunos aspectos de las políticas de gestión y funciones administrativas desarrollados por los directores, pero desde la percepción de los profesores.

A continuación, se enuncian las conclusiones teniendo en cuenta las interrogantes y objetivos abordados en este estudio de la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral docente frente a la gestión directiva del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata”.

1. El estado de desarrollo de la gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Chojata” presenta niveles deficitarios solo en algunos de sus componentes (comunicación interna y toma de decisiones) según la percepción dada por sus docentes.
2. Es el estado de desarrollo de la satisfacción laboral igualmente que la variable anterior presenta niveles deficitarios.

3. Las conclusiones anteriores revelan una disconformidad, determinadas desavenencias o visiones diferentes sobre la gestión docente lo cual se manifiesta en una percepción negativa entre los aspectos que conforman el soporte administrativo respecto de la comunicación interna y toma de decisiones.
4. Se puede afirmar que para lograr una adecuada comunicación que favorezca el trabajo cooperativo y desarrollo de la innovación e iniciativa del docente se debe tratar de armonizar los propósitos del soporte administrativo que dirige la relación de planificación, dirección, ejecución y evaluación.
5. Las correlaciones significativas revelan lo que sigue: a) Que la planificación laboral deficitaria del equipo directivo responsable del soporte administrativo de la organización afecta las relaciones de comunicación docente; b) Que la inadecuada conducción (Dirección) del equipo docente genera problemas en el clima organizacional por lo tanto en las comunicaciones internas, c) Que la Ejecución de las actividades estratégicas que se emplean para conducir a la organización no dan plena satisfacción al equipo docente, esto se traduce en vicios de comunicación tales como rumores, malos entendidos, interpretaciones erróneas entre otras; d) Que en la percepción del sistema de evaluación, se revela un malestar en los integrantes del equipo docente quienes no asumen la evaluación como una instancia de mejora sino como una fiscalización y sanción; e) Que en la planificación institucional y curricular inadecuada afecta la toma de decisiones. F) Que una inadecuada dirección o conducción de la organización afecta negativamente la toma de decisiones que el docente debe realizar durante su gestión de aula provocando la insatisfacción laboral. g) Que las estrategias inadecuadas de conducción institucional afectan de diferente manera la toma de decisiones del docente. h) Que una evaluación inadecuada afecta su toma de

decisiones generando una actitud de un dejar de hacer afectando las posibilidades de emprendimiento.

6. La situación que se pone de manifiesto en el estudio es de causa y efecto demostrando que de ambas variables el soporte administrativo es percibido negativamente por parte del docente en los aspectos de planificación y toma de decisiones; concluyendo que el equipo de docentes también debería ser sensibilizado para ser participe más directos de los procesos de toma de decisiones y planificación para mejorar su satisfacción laboral frente a la gestión directiva.
7. Hay una relación y es significativa interna entre los diferentes miembros de la organización se ve afectada por una percepción negativa de las variables que integra la gestión administrativa institucional

1.2. RECOMENDACIONES

Podemos señalar que de la investigación realizada se pueden desprender algunos lineamientos para el diseño de un plan de mejoramiento institucional como lo establece el modelo de la calidad total asumido en el marco teórico. Este instrumento de gestión debe servir para asegurar el perfeccionamiento de los directores en servicio y de los docentes que quieran desarrollar estas importantes funciones.

Del estudio realizado se pueden colegir la necesidad de emprender algunas líneas de acción para el mejoramiento continuo de directivos y docentes:

- a) Establecer estrategias y mecanismos de gestión compartida centrada en el desarrollo del potencial humano de la intuición propiciando la comunicación asertiva, fluida, sincera, la capacidad de escucha entre directivos y docentes y de esta forma reducir las deficiencias señaladas en la percepción docente al respecto.
- b) De la misma forma el Plan de Mejoramiento continuo de la institución educativa debería propiciar el desarrollo de estrategias y mecanismos de desarrollo adecuado y eficaz de las funciones del soporte administrativo en lo relativo a los procesos de planificación, ejecución y dirección y evaluación, en función a un cambio organizacional profundo e inteligente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, C. (1999). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*
Edición electrónica. Bogotá
- Casassus, J. (1999). “Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” en la Gestión: en busca del sujeto. UNESCO Oriac, Santiago de Chile, 1999.
- Carreras, Eijo, Estany, et al. (1999). *Cómo educar en valores*. Editorial Narcea, Madrid
- Cojal, B. (2005). *Administración Estratégica*. Ed. UNPRG. Unidad Maestría y Doctorado. Chiclayo.
- Chiavenato, I. (1998). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición.
- Chruden, J. Sherman, A. (1993). *Administración de Personal*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México.
- Dorta, C. y Gonzales, I. (2003). *La motivación en el nivel obrero – gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de la expectativa (Porter - Lawler)*. Tesis de grado por la Universidad Andrés Bello. Caracas.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de la Administración*. México, Thomson Editorial.
- Garay, S. (2006). *Evaluación Instrumental y Modelos de calidad*. Fundación Chile.
- Gordon, R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Prentice – Hall. Hispanoamericana S.A. México.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. 2da Edición. México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Howell, W. (1979). *Psicología Industrial y organizacional, sus elementos esenciales*. Editorial. El manual moderno S.A. México 11 D.F.
- IPE (2002). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires.
- Izaguirre, Carlos y Rivera. (2004). *Satisfacción laboral de los empleados de la región sanitaria de Tegucigalpa*. Tesis para optar al Título de Master en Salud Publica. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Marcos, Edgardo. (2001). *Conceptos claves acerca de la salud*. Revista de posgrado de la Catedra VI Medicina N° 108 – Septiembre/2001 Pagina: 17 – 19.
- Marcelo, y Cojal, (2004). *Modulo de Gestión Institucional*. UNPRG. Chiclayo
- Núñez, P. y Thomas, L. (2005). *La imagen del Director, su percepción y el nivel de satisfacción de los profesores*. Tesis para optar el grado académico de magister Universidad de Tarapacá.
- Malpartida, J. et al. (2004). *Autonomía institucional al servicio de la calidad educativa*. Lima: Congreso de la Republica.
- Martinez, de Velasco, A., Abraham Noscik et al. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México. Trillas.
- Ministerio de Educación. DINFOCAD. (2006). *Evaluación de los Institutos Superiores Pedagógicos, escuelas de arte y escuelas superiores*. Lima.
- Muñoz, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una tesis*. Prentice y Hall, México.
- Obregón, N. (2002). *Influencia del Currículo del sistema de soporte en la calidad de la Gestión Administrativa en la Facultad de Educación de la U.N.F.V*. Tesis para optar el grado académico de magister de la UNMSM. Lima.

Organización Internacional del trabajo. (2006). *Gestión de calidad en la formación.*

Directrices para aplicación de la norma ISO 9001: 2000 en la Educación.

Disponible: Programa de modernización de la Educación Técnica y la Capacitación. PMETyC de la secretaria de Educación Publica SEP.

Disponible:

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/nov/
dir_iso.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/nov/dir_iso.htm)

Organización Internacional del trabajo. (2006). *Algunos aportes de la guía para facilitar la aplicación de la norma ISO 9001: 2000 en las organizaciones*

educativas (IWA 2). Disponible:

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/nov/
aportes.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/nov/aportes.htm)

Rivera, G. (2001). *Cultura organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad.* Disponible:

<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/>

Sánchez, H. (1998). *Metodología de la investigación en ciencias sociales y educación.*

Edit. Mantaro. Lima.

Sange, P. (1994). *La quinta disciplina.* Edit. Currency.

Stoner James, Freeman Edward, (1996). *Administración.* Prentice y Hall, México.

Valderrama, L. (2005). *Comportamiento Organizacional.* Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Escuela de Post Grado.

Viloria, E. (2004). *ISO 9000 en la Educación: Guía para la Administración Escolar FUNDAP.* Universidad Autónoma del Noreste y SEP, Gobierno del Estado de Coahuila.

Palomares, V. (2017). *Gestión Administrativa y satisfacción laboral en los trabajadores de la UGEL N° 10 de Huaral – 2016*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo. Lima.

Zempoaltécatl, M. (2004). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior*. Tesis Maestría Psicología. Departamento de Psicología, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.