

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD



**PERFIL PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CONFLICTOS POR PÉSIMA
GESTIÓN EDUCATIVA EN EL DISTRITO DE JULIACA 2016.**

TESIS

PRESENTADA POR:

WILLIAM NELSON LUQUE BAUTISTA

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN:
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PROMOCIÓN: 2017 - II

PUNO - PERÚ

2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**PERFIL PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CONFLICTOS POR PÉSIMA
GESTIÓN EDUCATIVA EN EL DISTRITO DE JULIACA 2016**

WILLIAM NELSON LUQUE BAUTISTA

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**



APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

Dr. JORGE ALFREDO ORTIZ DEL CARPIO

PRIMER MIEMBRO

M. Sc. YOLANDA LUJANO ORTEGA

SEGUNDO MIEMBRO

M. Sc. SARITA DURAN CHAMBILLA

DIRECTOR / ASESOR

Dr. SALVADOR HANCCO AGUILAR

Área : Administración educativa

Línea : Niveles de articulación de las acciones intersectoriales en la promoción del desarrollo educativo

Fecha de sustentación: 31/ Jul. / 2018

DEDICATORIA

A Nelson, Yosseff, Jamil y Ronald; mis hijos y príncipes. Con gratitud infinita y satisfacción.

William Nelson.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, Alma máter de la cultura puneña por ser parte de mi formación académica.
- Al programa de Segunda Especialización de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA Puno por su contribución a mi superación profesional.
- A las autoridades, docentes y personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por su contribución a mi éxito académico.
- A los jurados de esta tesis, que con sus sabios consejos permitieron su edición final.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I**PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1 Descripción del problema	14
1.2 Enunciado del problema	16
1.2.1 Problema general	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Justificación	17
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos	18

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes	19
2.1.1 De carácter internacional	19
2.1.2 De carácter nacional	21
2.2 Base teórica	27
2.2.1 Perfil profesional	27
2.2.2 El perfil profesional del director de institución educativa	28
2.2.3 Dimensiones del perfil profesional	30
2.2.3.1 Habilidades personales	30
2.2.3.2 Habilidades sociales	31
2.2.3.3 Formación en administración	33
2.2.3.4 Formación pedagógica	34
2.2.3.5 Formación en gestión del talento humano	36

2.2.4	Gestión educativa.....	38
2.2.5	Dimensiones de la gestión educativa	40
2.2.5.1	Liderazgo.....	40
2.2.5.2	Gestión institucional	42
2.2.5.3	Gestión pedagógica.....	44
2.2.5.4	Gestión de recursos	45
2.2.5.5	Clima organizacional	46
2.2.6	Conflictos en la institución educativa.....	47
2.2.6.1	Presentación del conflicto.....	48
2.2.6.2	Manejo de conflictos.....	49
2.3	Glosario de términos.....	52
2.4	Sistema de variables	53
2.5	Hipótesis.....	55
2.5.1	Hipótesis general.....	55
2.5.2	Hipótesis específicas.....	55

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Tipo y diseño	56
3.2	Población y muestra	57
3.3	Ámbito de estudio.....	58
3.4	Técnicas e instrumentos de recojo de datos.....	58
3.5	Diseño estadístico	58

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Grado de relación entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca en el 2016	59
4.2	Frecuencia del perfil profesional de los directores de instituciones educativas.....	65
	CONCLUSIONES	77
	SUGERENCIAS	79
	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistematización de variables	54
Tabla 2. Muestra de estudio	57
Tabla 3. Correlación entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el Distrito de Juliaca en el 2016.	60
Tabla 4. Frecuencia del perfil profesional de los directores de IE	65
Tabla 5. Frecuencia de Conflictos por pésima Gestión educativa	68
Tabla 6. Frecuencia habilidades personales	71
Tabla 7. Frecuencia habilidades sociales	73
Tabla 8. Frecuencia Formación en Gestión de Talento Humano.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Nuevo Liderazgo	42
Figura 2. Correlación entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el Distrito de Juliaca en el 2016.	60
Figura 3. Presentación de la prueba de hipótesis.....	62
Figura 4. Frecuencia del perfil profesional del director de la IE.....	65
Figura 5. Frecuencia de Conflictos por pésima Gestión educativa.....	68
Figura 6. Frecuencia Habilidades personales del director de la IE.....	71
Figura 7. Frecuencia Habilidades Sociales.....	73
Figura 8. Frecuencia Formación en gestión de talento humano	75

RESUMEN

La investigación consideró como las variables de estudio: Perfil profesional de los directores de instituciones educativas y conflictos por pésima gestión educativa en el Distrito de Juliaca 2016. Tuvo como objetivo general determinar el grado de relación existente entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca 2016. La investigación corresponde al enfoque de investigación cuantitativo, según su finalidad es de tipo básico, es de nivel descriptivo y el diseño de estudio es correlacional. La muestra de estudio conformó 132 docentes de las instituciones educativas del nivel de Educación Básica de la ciudad de Juliaca. La información se recabó mediante la técnica de encuesta y sus instrumentos: Cuestionario de Perfil Profesional y Cuestionario de Gestión Educativa, cuyos ítems de ambos instrumentos se calificaron en base a Escalas de Likert. La comprobación de la hipótesis estadística se hizo mediante la prueba de Chi cuadrada y el Coeficiente de Cramer. Se concluye que, el grado de relación entre Perfil profesional del director y Gestión educativa en instituciones educativas de la ciudad de Juliaca en el 2017 es alta y positiva, $r=7,22$; la frecuencia del Perfil profesional del director de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Juliaca es casi siempre, según el 42% de docentes encuestados; mientras que, la frecuencia de la Gestión educativa en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Juliaca es a veces, según el 49% de docentes encuestados.

Palabras clave: Educación, educación básica, director, perfil profesional, conflictos y gestión educativa.

ABSTRACT

The research considered as the study variables: Professional profile of the directors of educational institutions and conflicts due to poor educational management in the district of Juliaca 2016. Its general objective was to determine the degree of relationship between professional profile of directors and conflicts due to poor management program in the district of Juliaca 2016. The research corresponds to the quantitative research approach, according to its purpose is of a basic type, it is descriptive level and the study design is correlational. The study sample comprised 132 teachers from the educational institutions of the Basic Education level of the city of Juliaca. The information was collected through the survey technique and its instruments: Professional Profile Questionnaire and Educational Management Questionnaire, whose items of both instruments were rated on the basis of Likert Scales. The verification of the statistical hypothesis was made by the Chi square test and the Cramer coefficient. It is concluded that the degree of relationship between professional profile of the director and educational management in educational institutions of the city of Juliaca in 2016 is positive, $r = 7,22$; the frequency of the professional profile of the director of educational institutions of public management in the city of Juliaca is almost always, according to 42% of teachers surveyed; while, the frequency of educational management in educational institutions of public management in the city of Juliaca is sometimes, according to 49% of teachers surveyed.

Keywords: Education, basic education, director, professional profile, conflicts and educational management.

INTRODUCCIÓN

La sociedad del conocimiento, como se le considera hoy, necesita un sistema educativo dispuesto al cambio y desarrollar nuevas competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales con una gestión educativa como, una disciplina aplicada de la ciencia de la Administración; ésta consiste en el proceso de: planificación, organización, dirección y control del trabajo en las instituciones que cumplen la función educativa. En la actualidad y en el contexto del sistema educativo peruano, la gestión escolar es una función desempeñada por el director de la institución educativa, quien en el marco de un liderazgo directivo transformador, junto a los docentes lidera la vida institucional, con el propósito fundamental de lograr niveles óptimos de aprendizaje de los estudiantes.

La gestión educativa data de los años ochenta en América Latina. Por lo tanto, es una disciplina de desarrollo muy reciente. En América Latina, los modelos de desarrollo económico y social de la época han influido en la concepción y modos de actuación, respecto a la gestión escolar. Hasta la década de los 70 en las instituciones educativas existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores, quienes diseñaban los planes, los objetivos y determinaban las acciones a desarrollar; mientras que la segunda era propia de los administradores, quienes deberían de ejecutar las acciones diseñadas a modo de planificación. Esta práctica se hizo rutina en los sistemas educativos de América Latina y el Perú, puesto, existiendo un divorcio entre las acciones administrativas de las pedagógicas, es decir, las primeras a cargo de directivos y las segundas por los docentes, sin mayor articulación entre ambas.

Una de las variables del estudio es el Perfil profesional. Arnaz (1981) manifiesta que, el término de perfil profesional suele hacer referencia tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que posee un sujeto. En ese sentido, el ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones lo hacen con diferentes niveles de formación académica, competencias, capacidades, distintas características personales, variadas posiciones culturales y espirituales subyacen en una relación armoniosa o conflictiva.

La otra variable del estudio es la Gestión educativa; Para Agyriss y Schon (1978), la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.

El contenido de la presente investigación consideró los siguientes capítulos: Capítulo I. La Problemática de la investigación, el cual comprende, la descripción del problema, el enunciado del problema, la justificación y los objetivos del estudio.

Capítulo II. Marco Teórico, comprende los antecedentes del estudio, bases teóricas, y el glosario de términos que nos sirvieron para dar lugar a esta investigación.

Capítulo III. Metodología, se expone respecto del tipo y diseño de la investigación, la población y muestra del estudio, el ámbito de estudio, las técnicas e instrumentos de recojo de datos y el diseño estadístico del estudio.

Capítulo IV. Se presentan los resultados y la discusión, conteniendo la presentación de datos en tablas, el análisis e interpretación de los mismos, y el análisis estadístico, respectivamente. En el epílogo de la estructura de la tesis

se presentan: las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos, respectivamente.

Es importante destacar el perfil profesional y conflictos por pésima gestión de una institución educativa por parte de los directores que, colabora en el proceso de la conducción de la institución educativa, permitiendo aplicar las estrategias que ayuden a la gestión de los recursos económicos, financieros, materiales, y humanos con los que dispones la institución educativa para hacer realidad las políticas provenientes de la superioridad y del Proyecto Educativo de Institucional.

Hay diversos tipos de conflictos: interpersonales, grupales, institucionales; conflictos socio ambientales, laborales, educativos, etc. En la presente investigación nos enfocamos en los conflictos que se producen en las instituciones educativas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

En el Perú, la institución educativa de educación básica regular se enfrenta a múltiples situaciones a la que los docentes no pueden enfrentarse solos. De ahí surge la gran necesidad de incluir a los demás actores educativos en el proceso de búsqueda de soluciones a los obstáculos, problemas y exigencias que, solo la institución educativa vinculada a la comunidad puede resolver.

Las instituciones educativas de educación básica regular en el Perú; y en particular en la región de Puno, en la actualidad atraviesan una serie de problemas relacionados a la gestión educativa: escaso liderazgo directivo, clima organizacional poco favorable, ruptura de relaciones interpersonales, carencia de una adecuada infraestructura educativa, equipamiento y mobiliario, docentes poco motivados para el ejercicio de la docencia y entre otros aspectos similares que denigran una eficiente gestión educativa que conlleva al conflicto por pésima gestión.

El caso descrito líneas arriba, también se evidencia en la gestión escolar de las instituciones educativas del ámbito de la ciudad de Juliaca, provincia de San

Román, región Puno; debido a que los directores de las instituciones educativas de gestión pública de esta zona geográfica en el proceso de gestión escolar demuestran dificultades en materia de gestión escolar. En un sondeo de opinión realizado en docentes de las instituciones educativas de educación secundaria de gestión pública de la ciudad de Juliaca en el año 2016, los resultados evidenciaron que los directores no poseen el perfil profesional adecuado, capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos, estrategias en manejo de personas, recursos, tecnología e información, liderazgo en equipo de trabajo proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad escolar, deficiente mediación en conflictos y proporcionar clima de convivencia, pésima formación permanente, desinterés por mejorar el nivel educativo continuo, innovación y cambio. Hecho que trae consigo un tipo de administración de tipo tradicional, desempeñando sus funciones en el marco de la flexibilidad y hasta a veces cayendo en la improvisación; esta práctica de los directivos perjudica al desarrollo de la institución; porque aparentemente da a entender que carecen de liderazgo directivo; es más no demuestran ascendencia y poder de convocatoria hacia los actores educativos; motivo por los cuales, la gestión escolar en estas instituciones es de nivel regular.

La gestión educativa debe realizarse de la manera más consciente posible, ya que no conviene que se realice de forma improvisada, puesto que implicaría que la institución educativa acabe en un debacle. Es importante destacar que la gestión escolar es un aspecto importante, en ese sentido es menester que por ejemplo el director de la institución educativa posea el perfil profesional

adecuado para este fin, de modo que permita el logro de aprendizaje de los estudiantes y una gestión escolar exitosa.

La gestión escolar no es una práctica única del equipo directivo de la institución educativa, sino en ella, además deben involucrarse los otros agentes de la educación: docentes, estudiantes y padres de familia, quienes deben manifestar su compromiso y acción en equipo para una educación de verdadera calidad que permita la transformación de la sociedad en la que vivimos, y de los seres que todos los días buscan cambiar sus vidas por medio de una educación que los haga competentes en todos los espacios sociales; en ese sentido, tanto directivos como, el personal administrativo, los docentes, los alumnos, y el personal de apoyo comunitario o de servicios sociales, y otros grupos colaboradores, aliados a la institución educativa deben asumir el compromiso y el reto de demostrar una verdadera gestión escolar en base a estándares de calidad educativa.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de correlación existente entre perfil profesional de los directores de instituciones educativas y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- A. ¿Cuál es el nivel de perfil profesional de los directores de instituciones educativas en el distrito de Juliaca?
- B. ¿Cuál es el nivel de conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca?

C. ¿Cuál es el nivel de habilidades personales, sociales de los directores de instituciones educativas en el distrito de Juliaca?

D. Cuál es el nivel de formación en gestión del talento humano en el distrito de Juliaca?

1.3 Justificación

La investigación en el campo de la educación es de importancia puesto que, por un lado permite indagar acerca de la realidad educativa, sea en el aspecto de la gestión pedagógica como de la gestión institucional; y por otro lado, se constituye en una herramienta para plantear soluciones a los diversos problemas educativos que padece la sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy. La falta de un adecuado liderazgo, una relación armoniosa, así como las nuevas competencias profesionales de su ejercicio en gestión de una institución educativa de los directores, en estos últimos años ha sido responsable de los conflictos internos en la gestión moderna de la educación.

El estudio trata un asunto de coyuntura del campo de la educación, la gestión educativa; ésta constituye una disciplina aplicada de las ciencias de la administración, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo de las instituciones con función educativa.

La gestión educativa en la actualidad se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia, efectividad y eficacia, orientando su acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas en función de las herramientas de la administración como la medición y la evaluación, permitiéndole diagnosticar la realidad de la administración de la institución educativa, a fin de conocer los aciertos y desaciertos de su práctica.

Es importante recordar que, las instituciones educativas de educación básica regular en la actualidad requieren de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad posmoderna del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización educativa en particular; motivo por el cual, el presente estudio constituye de importancia en el campo teórico, metodológico, sobre todo práctico, con un paradigma epistemológico responsable que, evite los conflictos internos entre los integrantes de una comunidad educativa con diferentes niveles de formación académica, distintas características personales y variadas posiciones organizacionales.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar el grado de correlación existente entre perfil profesional de los directores de instituciones educativas y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca 2016.

1.4.2 Objetivos específicos

- A. Establecer el nivel del perfil profesional de los directores de instituciones educativas en el distrito de Juliaca.
- B. Identificar el nivel de conflicto por pésima Gestión educativa de los directores de instituciones educativas en el distrito de Juliaca.
- C. Identificar las habilidades personales, sociales de los directores de instituciones educativas en el distrito de Juliaca.
- D. Identificar el nivel de formación en gestión del talento humano de los directores de instituciones educativas en el distrito de Juliaca?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 De carácter internacional

Barría (2015) en una investigación de carácter descriptivo concluyó que, la formación de los profesores de formación laboral es insuficiente para responder adecuadamente a la preparación de los jóvenes que presentan discapacidad intelectual que asisten a la formación laboral de los centros de educación especial participantes del estudio; por otro lado, el hecho que la mayoría de los profesores no participen en el proceso de inserción laboral, ya sea en la coordinación del programa, visitando empresas para conocer las demandas de los empleadores, evaluando puestos de trabajo y el contexto laboral, realizando el seguimiento de los alumnos insertos en el campo laboral, nos indica que el papel del profesor de formación laboral se perfila en la planificación de la formación, evaluación y docencia; en otro asunto, las funciones que involucra el proceso de transición e inserción laboral de los jóvenes, deja de ser prioridad en la actuación docente, esto se debe, quizás, a que la inserción laboral no es un proceso instalado en la mayoría de los centros de educación especial, solamente

4 centros (de 9) disponen del insertor laboral. Además concluye que, los profesores ejercen otras funciones en la formación laboral que no están relacionadas con la enseñanza.

Flores (2012) en una investigación de tipo básico y nivel descriptivo presenta las conclusiones siguientes: la Unidad Educativa Experimental FAE N°1 aplica un modelo de gestión y liderazgo innovador por competencias que está acorde con el contexto social y tecnológico para lograr incorporar un valor agregado que brinde una formación de actitud de cambio, valores y mentalidad en los estudiantes para alcanzar su desarrollo. La Unidad Educativa FAE N°1 posee instrumentos curriculares como: Plan Estratégico Institucional, Plan Anual, Código de Convivencia donde se permite descubrir y extender las interrelaciones de lo pedagógico con la formación docente, el ambiente de trabajo, el contexto, los recursos, el clima organizacional, el proceso didáctico, la capacitación y participación en la sociedad. Existe una aceptable actitud de los directivos y docentes para incorporar la investigación educativa e integrar a todos los actores educacionales. Los padres de familia dentro de las encuestas se consideran actores participativos y entes positivos en beneficio de la Institución donde sus hijos/as se educan, sin embargo desearían que se mejore las instalaciones y recursos tecnológicos para que sus representados puedan desempeñarse adecuadamente y los docentes se capaciten para estar actualizados.

Sánchez (2003) en un estudio de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo concluyó que, la importante función del docente así como los efectos positivos de una buena actuación basada en el desarrollo y actualización de estrategias adecuadas que se traduzca en el éxito de los estudiantes de la escuela preparatoria. También ha puesto de manifiesto la importancia no solo de enseñar

las matemáticas de manera que los estudiantes desarrollen poco a poco el dominio de las operaciones mínimas que se espera en este nivel educativo sino practicarlas también; en la Reforma Académica se mencionaba que los maestros de las preparatorias en su gran mayoría no cuentan con una formación docente de carrera, teniendo la universidad la necesidad de implantar un programa de formación docente, llevada a cabo por la Secretaria Académica de la U.A.N.L. concebido al principio como sensibilizador de los maestros para cambiar; además, el docente que mejor desempeño tiene es el que es exclusivo, que no tiene otro trabajo y estar pensando trasladarse de un trabajo a otro para cumplir con su asistencia, pero desafortunadamente el docente en la gran mayoría tiene 2 o hasta 3 trabajos por el bajo salario que percibe siendo este un factor para que los estudiante se vea afectado.

2.1.2 De carácter nacional

Díaz (2017) en un estudio de carácter básico y descriptivo arribó a las conclusiones siguientes: el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la dirección institucional es regular; el 11,8 % es malo y el 11,8 % es bueno. Se refiere a la metodología de la elaboración del proyecto educativo institucional (PEI), el proyecto curricular de la institución educativa (PCIE) y el reglamento interno (RI) de la institución. El 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al soporte al desempeño docente es regular, y el 23,5 % es malo. Se refiere a la metodología de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el proyecto curricular de la institución educativa (PCIE) y el Reglamento Interno (RI) de la institución. El 52,9 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundario, zona

urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al trabajo conjunto con las familias y la comunidad es regular, el 23,5% es bueno y el 23,5% es malo. Esto comprende el uso de mecanismos formales e informales para la comunicación con la comunidad, la identificación de sus necesidades, los saberes y la experiencia de la comunidad, proyectos para desarrollar el compromiso de la comunidad, consideración de las instituciones de la comunidad y el uso de los servicios y espacios físicos de la comunidad. Y el 47,1 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al uso de la información es regular, el 29,4 % es bueno y el 23,5 % es malo. Corresponde a los mecanismos que permiten desarrollar el proceso de la comunicación sobre el desarrollo de las competencias, los resultados obtenidos, el recojo de la información, la participación de los actores de la comunidad, las acciones de mejora, gestión de los recursos, los materiales y el tiempo y la mejora continua.

Méndez (2015) en una investigación de tipo básico y de diseño correlacional arribó a las conclusiones siguientes: el perfil profesional no se relacionó de manera significativa con la satisfacción con la profesión elegida en estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en el año 2014 ($r = ,169$); el perfil profesional no se relacionó significativamente con la satisfacción de la necesidad de seguridad en estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en el año 2014 ($r = ,016$); el perfil profesional no se relacionó significativamente con la satisfacción de la necesidad de pertenencia en estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en el año 2014 ($r = ,248$); el perfil profesional no se relacionó significativamente con la satisfacción

de la necesidad de autoestima en estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en el año 2014 ($r = ,113$); el perfil profesional no se relacionó significativamente con la satisfacción de la necesidad de autorrealización en estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en el año 2014 ($r = ,095$); el 3,2% que estuvieron de acuerdo con el perfil profesional estuvieron en desacuerdo con la satisfacción de la profesión elegida; el 24,1% de los que estuvieron de acuerdo con el perfil profesional estuvieron de acuerdo con la satisfacción de la profesión elegida; y el 40,3% de los que estuvieron de acuerdo con el perfil profesional estuvieron totalmente de acuerdo con la satisfacción con la profesión elegida.

Vílchez (2014) en un estudio descriptivo concluyó que, El IPEBA establece que la calidad de la gestión educativa de los CETPRO alude a la capacidad de dirigir recursos, procesos y decisiones para garantizar una efectiva articulación entre la oferta formativa y las demandas productivas, lo que garantiza la pertinencia y utilidad de la primera. La Educación Técnico Productivo está a cargo del MINEDU, pero se requiere del apoyo del MTPE. Este podría brindar los contenidos de las capacitaciones laborales y el MINEDU elaboraría los procesos formativos para dichos contenidos, por tanto, se requiere que exista un trabajo coordinado entre ambos Ministerios. En el caso del CETPRO Madre Admirable, los directivos cuando asumieron la conducción de la institución no eran especialistas en este tipo de modalidad educativa; sin embargo, han tomado con interés su rol y tienen una historia compartida en el proyecto de la ONG CODESPA, que les ha brindado experiencia en la formación de estudiantes para facilitar su inserción laboral. No obstante, en la actualidad, para lograr sus objetivos se constata que necesitan de más personas, asistencia técnica y el

apoyo de especialistas en el tema. Por otro lado, el equipo directivo tiene debilidades en cuanto al ordenamiento de sus funciones. La institución cuenta con documentos donde se indican las responsabilidades de los integrantes del CETPRO, pero están desactualizados y no guardan coherencia con la realidad. Por ejemplo, existen incongruencias entre las denominaciones de los cargos, en el PEI se indica la existencia del puesto de Responsable de Actividad de Producción. Una de las mayores fortalezas del CETPRO Madre Admirable es el clima institucional, donde las personas se sienten cómodas de trabajar. Ellos se perciben como un equipo unido, que resuelve sus dificultades a través del diálogo y que se identifica con las líneas de espiritualidad del Sagrado Corazón.

Alarcón (2013) en un trabajo de investigación de tipo descriptivo concluyó que, el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada. Los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados. La relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación del personal docente, del director y el personal administrativo debe estar presentes para una escuela de calidad. Y los directivos y docentes de las instituciones desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado en general.

Vargas (2010) en un estudio descriptivo concluyó que, la Institución Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo, la política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el

mejoramiento del desempeño docente; los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa. Por otro lado, los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo–institucional positivo; el liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones; asimismo, el liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica; la comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo mutuo y colaboración; y en el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora. Además, el estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales, se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. Finalmente, en su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia; además, se da una coordinación pedagógica real en la toma de decisiones a través de cada grupo de trabajo docente, conformado por un coordinador y sus docentes de cada nivel educativo inicial, primaria y secundaria (por áreas) y del consejo directivo, quienes finalmente determinan las decisiones definitivas. Además, el estilo de gestión de los coordinadores de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria se

caracteriza por ser organizado, comunicativo y democrático; y en el cumplimiento de sus funciones, los coordinadores, en general, aplican un estilo de gestión moderno y flexible.

Llanos (2008) en un estudio de tipo básico y con diseño correlacional concluyó que, existe una relación significativa entre las variables: Plan de estudios con Desempeño docente 0.510, y Perfil Profesional con Desempeño docente 0.494 con un nivel de confianza del 99%, en los egresados de la especialidad de Biología y Química, de la Escuela Académica Profesional de Educación secundaria, de la Facultad de Educación y Humanidades, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco (UNHEVAL); además, existe una relación entre el plan de estudios de la Facultad de Educación de la UNHEVAL con el Desempeño docente de los egresados informado por los directores de las I.E., los que se aprecia a través de los siguientes factores: “El Perfil profesional del docente” con “Evaluación” (0.556) con un nivel de confianza del 99%.

Carrasco (2002) en una investigación de corte correlacional concluyó que, existe una relación directa entre la Gestión Educativa y la Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, y su índice de correlación es de 73,1% lo que significa que es una relación alta directa y positiva; existe una relación directa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, siendo el índice de correlación de 81,8%, lo que significa que la relación es alta y positiva; la Gestión Institucional tiene relación directa y positiva con la Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, siendo el índice de correlación al 68,4%, lo que significa que dicha correlación es casi alta; y la gestión institucional en la Facultad de

Educación es regular, según la escala valorativa correspondiente, y considerando que de ella depende en gran medida la conducción y dirección estratégica de la institución para que los egresados tengan un alto nivel de calidad se debe tomar decisiones trascendentes para mejorar la gestión educativa en la Facultad de Educación.

2.2 Base teórica

2.2.1 Perfil profesional

El concepto de perfil profesional se puede encontrar en la literatura especializada de modo variado; sin embargo, específicamente perfil profesional hace referencia a la formación de profesionales y en el diseño curricular, también pueden encontrarse definiciones que ponen el foco en el tipo de tareas que un sujeto potencialmente pueda realizar o en las competencias y habilidades que posee.

Para Mercado, Martínez y Ramírez (1981), el perfil profesional es la descripción de los rasgos de formación del profesional en un determinado campo científico, humanístico o tecnológico.

Díaz (1993) manifiesta que el perfil profesional es la descripción del profesional, de la manera más objetiva, a partir de sus características. El perfil profesional lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional. Por su parte, Arnaz (1981) refiere que, el perfil profesional, como el perfil del egresado, es un concepto que puede interpretarse con facilidad, intuitivamente, y se utiliza de manera flexible. El autor manifiesta que perfil profesional es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades de la sociedad. Además, refiere que un individuo se constituirá

como profesional después de haber participado en el sistema de educación formal.

Díaz-Barriga (1999) describe el perfil profesional como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional. El perfil profesional se elabora luego de haber establecido los fundamentos del proceso curricular y forma parte de un proceso, es una etapa dentro de la Metodología de Diseño Curricular.

El perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación profesional, técnica o social de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

Para el estudio por perfil profesional se entiende como el conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a un profesional de una ciencia en particular; comprendiendo aspectos esenciales como: Competencias, capacidades conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, destrezas y actitudes; los que se demuestran en el ejercicio laboral o de la profesión.

2.2.2 El perfil profesional del director de institución educativa

Pérez (1985) define al perfil profesional como el conjunto de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe poseer el profesional al término de sus estudios, en este caso en materia de educación, gestión escolar y liderazgo; y lo concibe como un recurso de particular importancia en el proceso de planeamiento estratégico para el ejercicio de las funciones de dirección de una institución educativa del nivel de educación básica como superior.

El director de una institución educativa debe ser capaz de planificar, organizar, implementar, ejecutar y evaluar su actividad profesional; además, seleccionar, dirigir, controlar y supervisar las tareas del equipo institucional, controlando las diferentes tareas encomendadas. Además, debe tener una visión general y global de las estrategias metodológicas a aplicarse en el proceso de la gestión escolar de la institución educativa, así como también estar al día de los avances científicos y tecnológicos en materia de educación y comunicación.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo señala que, la escuela requiere cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental. Además, la gestión escolar tiene como reto dinamizador los procesos para recuperar y reconstruir el sentido y valor de la vida escolar lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela. Por tanto, los Compromisos de gestión son prácticas que los líderes pedagógicos deben trabajar en las instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Se deben desarrollar al interior de las instituciones educativas y apuntan a un progreso anual de los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo. Para ello es importante el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI). Cada uno de los Compromisos consta de uno o dos indicadores, según sea el caso, los cuales permiten verificar el logro de la meta planteada. La implementación de los Compromisos, así como su periódica evaluación por parte de los integrantes de la comunidad educativa, motiva a puntualizar las tareas de la IE y la focalización

de prácticas que ayuden a lograr mejores resultados (Ministerio de Educación Perú, 2015).

“Las prácticas de dirección escolar, son el conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, pensadas y realizadas por los miembros de la institución educativa, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, suponen una mejora evidente en el logro de los aprendizajes, en un marco ético y técnico, alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas prácticas deben servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos” (Ministerio de Educación Perú, 2012).

2.2.3 Dimensiones del perfil profesional

2.2.3.1 Habilidades personales

Las habilidades personales poseen una infinidad de definiciones en la literatura actual; sin embargo, etimológicamente la palabra habilidad proviene del latín “habilitas”, que hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para ejecutar una actividad.

Según la Real Academia Española. La habilidad está definida como "la capacidad y disposición para hacer algo con destreza". La habilidad es la capacidad para hacer, cuando se habla de hacer, se refiere a la acción: praxis (llevar a la práctica) Es el “DO HOW”, del conocido “KNOW HOW” donde el primero es la ejecución o puesto en práctica del primero es el conocimiento. Sin embargo, no se puede hablar de habilidad sin conocimiento. (TOVAR, 2012)

Las habilidades personales dependen en su mayor parte de nosotros mismos. Son más el fruto de nuestra formación que de nuestra educación. Por lo

tanto tenemos una mayor injerencia en cuanto a nuestro potencial a desarrollar. Las habilidades personales deseables y hago mención a “deseable” ya que no es fácil reunir todas pero es bueno tender a ello: Capacidad en la toma de decisiones saber negociar (no importa el rol que cumplas siempre estamos negociando).

Sileceo (2007) manifiesta que las habilidades sociales son las competencias, capacidades y aptitudes psicológicas como físicas que posee el individuo; y los demuestra en el cumplimiento de una determinada actividad con el menor esfuerzo posible. Las habilidades sociales que más resalta en una persona son el liderazgo, la creatividad, la destreza manual, la capacidad lingüística y la destreza mecánica. Todas ellas determinan que un trabajador sea competente, eficiente y eficaz en la organización.

Para el estudio por habilidades personales se entiende como las competencias profesionales, técnicas, psicológicas y sociales que posee el director de una institución educativa, que le permite desempeñarse con éxito en la función de liderazgo directivo.

Es importante destacar que, la habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta el directivo de una institución educativa. Se refieren al comportamiento y actitud personal que se demuestran en el contexto laboral de la institución, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio. (Sileceo Aguilar, 2007)

2.2.3.2 Habilidades sociales

El desempeño de cualquier profesión, oficio o puesto de trabajo, viene identificado por la capacidad de la persona para ejercer adecuadamente el

puesto al que se encuentra adscrito. Este desempeño supone que la persona tiene una serie de estrategias y conocimientos que sabe desarrollarlos a través de la práctica de sus habilidades sociales en el contexto de su trabajo.

El diccionario de la Real Academia Española (2010) define los términos capacidad, habilidad y destreza como sinónimos y para referirse a cada uno de ellos describe la disposición, la propiedad, la pericia, el talento o la aptitud para ejecutar algo correctamente. Por lo anterior, muchos autores relacionan las competencias con el concepto de habilidades del pensamiento y habilidades cognitivas que utilizan habitualmente los profesionales de la Educación.

Desde el punto de vista de la Psicología Educacional, Herrera (2003) señala que, las habilidades cognitivas son entendidas como operaciones y procedimientos que puede usar el estudiante para adquirir, retener y recuperar diferentes tipos de conocimientos y ejecución, suponen del estudiante capacidades de representación (lectura, imágenes, habla, escritura y dibujo), capacidades de selección (atención e intención) y capacidades de autodirección.

Lafrancesco (2003) manifiesta que, las habilidades cognitivas son aquellas que permiten al individuo conocer, pensar, almacenar información, organizarla y transformarla hasta generar nuevos conocimientos, realizar acciones como establecer relaciones, formular generalizaciones, tomar determinaciones, resolver problemas y lograr aprendizajes perdurables y significativos.

Ballester y Gil (2002) manifiestan que las habilidades sociales están relacionadas con la competencia social; ésta es lo que al individuo permite alcanzar la satisfacción de sus necesidades a través del acceso a los recursos y

posibilidades que se encuentran en otras personas, en el entorno y en la sociedad.

Según lo manifestado por los autores referidos, la formación de una habilidad social comprende una etapa en la adquisición de conocimientos de los modos de actuar, cuando bajo la dirección del profesor el estudiante recibe la orientación adecuada sobre la forma de proceder. La formación de las habilidades sociales depende de las acciones, de los conocimientos y hábitos que conforma un sistema no aditivo que contiene la habilidad. Entonces, las habilidades sociales se forman y desarrollan por la vía de la ejercitación, mediante el entrenamiento continuo y por lo general no aparecen aisladas sino integradas en un sistema.

El estudio considera las habilidades sociales o llamadas también habilidades interpersonales a los conocimientos y las acciones estratégicas que desarrolla el director de una institución educativa; que le permiten adaptarse al ambiente laboral, relacionándose adecuadamente con sus colegas de trabajo y otros del entorno, vía la comunicación social, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y la proactividad.

2.2.3.3 Formación en administración

El diccionario de la Real Academia de la lengua española refiere que la palabra Administración proviene del latín *ad* que significa (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Chiavenato (2000) refiere que, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales; mientras que para Robbins y Coulter (2005), la administración

es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Para el estudio, la administración viene a ser el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la institución educativa de manera eficiente y eficaz.

Para el estudio, la formación del director de la institución educativa en materia de administración es un proceso de aprendizaje inicial y continuo que permite el desarrollo las competencias necesarias para el desempeño de su función de director. Los directores de las instituciones educativas requieren de la formación continua en temas de administración, la cual le permita desempeñar con eficiencia, efectividad, eficacia y sobre todo liderazgo pedagógico, los deberes y actividades que caracterizan su trabajo institucional.

2.2.3.4 Formación pedagógica

La voz pedagogía en su etimología viene del griego paidagogós, compuesto por paidos (niño) y gogía (conducir o llevar), que significa conducir un niño (Diccionario de lengua española).

El término Pedagogía se originó en la antigua Grecia, al igual que todas las ciencias, primero se realizó la acción educativa y después nació la pedagogía para tratar de recopilar datos sobre el hecho educativo, clasificarlos, estudiarlos, sistematizarlos y concluir una serie de principios normativos.

Fullat (1992) manifiesta que la, Pedagogía es la ciencia de la educación que se ocupa del discurso educacional; mientras que, Guanipa (2008) refiere que es el

conjunto de saberes que se ocupan de la educación. De acuerdo a los autores precitados, se sabe que la pedagogía es la ciencia de la educación.

La educación es considerada como la acción de educar, en tanto que la pedagogía estudia a la educación, como hecho educativo. Lemus (1969), refiere que sin la educación no habría pedagogía, pero sin pedagogía, la educación no tendría carácter científico, viéndola como intencional y sistemática.

La formación ha sido, y es, objeto de diversas conceptualizaciones y referencias teóricas; esta situación se refleja en la multiplicidad de significados que presenta, por lo que la formación puede ser entendida como conjunto de actividades; como derecho de todo sujeto; dinámica de desarrollo personal; ponerse en forma; adquisición de conocimientos profesionales; proceso unificador de la evolución humana; proceso activo que requiere la mediación de otros; proceso de transformación; proceso social de desarrollo personal; y un proceso eminentemente personal (Souto, 1999).

Honoré (1980) y Ferry (1991) manifiestan que, la formación es considerada, desde el punto de vista de la exterioridad como algo “para” o algo que se “tiene” o es “adquirido”; significa que se adquiere algo (conocimientos). Al respecto, Zabalza (2003) refiere que, la formación docente o pedagógica se relaciona al tema de enseñanza y aprendizaje de estudiantes o proceso de aprendizaje, del cual debe imbuirse el profesor; adquiriendo competencias para el desempeño de la profesión docente o magisterial.

Para el estudio, la formación pedagógica es un proceso dialéctico, continuo y eminentemente personal en materia de Pedagogía que cultiva y posee el profesional de las ciencias de la educación. En el caso particular, la formación

pedagógica es una competencia en Pedagogía que poseen y desempeñan los directores de las instituciones educativas del nivel de educación básica en el proceso de la gestión educativa. La competencia pedagógica le permite al director desarrollar acciones de acompañamiento y monitoreo pedagógico al personal docente en materia de gestión curricular en la institución educativa.

2.2.3.5 Formación en gestión del talento humano

El talento humano se refiere al personal o dicho por otros autores como recurso humano. Chiavenato (2002;6) menciona que, “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como: la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables importantes de gestión de personal”.

Byars (1983) refiere que, la gestión del talento humano es el área administrativa, relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Para Dessler (2001) es la designación de un campo de relaciones humanas que existen por las necesidades sociales. Por su parte, Milkovich y Boudreau (1994) afirman que la gestión del talento humano implica una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones o de las empresas.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo irrelevante; pero, actualmente las organizaciones están tomando mayor

conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas de estas organizaciones. En el área administrativa, la gestión del talento humano es un factor muy importante para la organización; puesto que el grado de formación y de productividad de las personas en un proceso de producción contribuyen al desarrollo organizacional. La gestión del talento humano tiene como objetivo promover el desarrollo potencial, intelectual y creativo del personal de la organización.

Para el estudio, la gestión del talento humano es sinónimo de administración de personal o recursos humanos de la institución educativa: docentes y personal administrativo y de servicios (Delia Esther, 2016)

Es importante destacar que, el talento humano es considerado el factor más importante para el éxito de la institución educativa, porque de ello depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para alcanzar los fines, objetivos y metas propuestas; entonces, los directores de instituciones educativas deben poner especial atención en su formación en materia de la gestión del talento humano, puesto que este aspecto en su formación es clave para concretizar una gestión educativa de calidad.

Es importante recordar que, la formación en Gestión del Talento humano o administración de recursos humanos en la actualidad constituye un tema de importancia para los líderes, empresarios; y en particular para los directivos educativos, por lo que éstos deben poseer las competencias en Gestión del Talento humano. Es más, la Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a la gestión con las personas; en consecuencia, los directores deben hacer que los trabajadores

se sientan y actúen como socios de la organización, y que participen activamente en el desarrollo a nivel personal y organizacional.

2.2.4 Gestión educativa

La palabra gestión proviene del latín *Gestio-Gestionis* que significa ejecutar, lograr un éxito con los medios y recursos adecuados. El Diccionario de la Lengua Española define gestión como: “acción y efecto de gestionar”, y gestionar como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina; por tanto, es una disciplina de desarrollo casi reciente.

En el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar la forma de dirigir las instituciones educativas, lo que se evidenció en dos tendencias. La primera es la experiencia del movimiento de las escuelas efectivas, que se origina en los países anglosajones y que incorpora el concepto de gestión educativa con los movimientos de calidad, con una marcada influencia en América Latina. La segunda, es la Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa.

Paralelamente, en América Latina, durante las décadas de los 80 y 90, producto de los procesos de globalización, apertura e internacionalización de los mercados, se gestan cambios políticos, y económicos, lo que genera transformaciones a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas. Estos cambios lograron permear la manera de dirigir las instituciones

educativas y exigieron redefinir el rol que en ellas cumplen sus directivos para responder a los retos y cambios de la educación y sus políticas de gestión.

En América Latina, en la década 90 del siglo pasado se pasó de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte, se daba la planificación y por otra la administración, ésta última con una visión autoritaria o verticalista; motivo por el cual se impulsó el paso de la clásica administración a la de gestión educativa.

Cassasús (2000) manifiesta que, la gestión educativa es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización; según el autor, es la capacidad de articular los recursos de que se disponen a fin de lograr lo que se desea. Para Gimeno (2002), la gestión es el conjunto de servicios que prestan las personas, como componentes de las organizaciones.

Para Agryss y Schon (1978) la gestión es considerada como la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización. Refieren además que, desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción. Por su parte, De Geus (1988) concibe la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

En este último concepto de gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual

manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

Guerrero (2012) en torno al tema, motivo de esta investigación refiere que, la gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo.

La gestión educativa, actualmente constituye un proceso sistemático y desde luego es un asunto complejo para los directores o gestores educativos; sin embargo, éstos deben enfatizar la responsabilidad del trabajo en equipo del talento humano de la institución educativa; la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo en base a nuevas políticas educativas, con la participación democrática de toda la comunidad educativa que apoyen al desempeño eficiente de los docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos.

2.2.5 Dimensiones de la gestión educativa

2.2.5.1 Liderazgo

El término liderazgo en la actualidad admite una diversidad de acepciones; sin embargo, liderazgo es un concepto que, en los diversos marcos teóricos e

ideológicos, alude habitualmente a los efectos que provoca el líder en distintos contextos sociales.

Según, el Diccionario de la Lengua española, liderazgo es “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”; y según el Diccionario de Ciencias de la Conducta es el conjunto de cualidades de rasgos de personalidad que favorecen la guía y adhesión de otros individuos.

Chiavenato (2002), define a liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Por su parte, Gibb (1960) refiere que, “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.

El concepto Liderazgo en forma general se caracteriza por; las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. Éste, participa en las organizaciones a partir de lograr los objetivos y metas.

Álvarez (2001) propone un gráfico (cuadro 1) sobre la definición del nuevo liderazgo. Para este autor, los líderes que deben dinamizar la escuela en el futuro deberán centrarse más en lo educativo que en lo burocrático. Su primera preocupación será el desarrollo de la organización y para ello habrán de apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores.

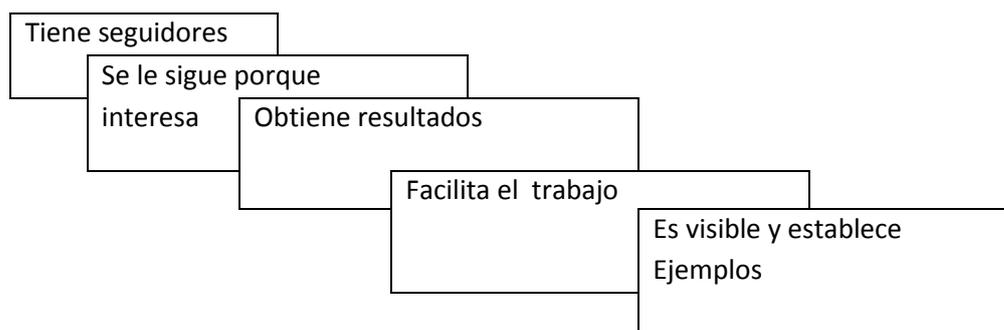


Figura 1. El Nuevo Liderazgo

Fuente: la dirección escolar: formación y puesta al día. Fórum Europeo de administración de La Educación Álvarez (2001)

Senge (1990), otro de los teóricos especialistas en el tema de liderazgo manifiesta que, liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

La investigación considera como liderazgo, el arte de influenciar y conducir a todos los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia, deben participar activamente en el trabajo pedagógico, y en las mismas acciones administrativas de rutina en la institución educativa; influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos del personal, incentivándoles para trabajar en equipo y con el propósito de lograr las metas en común, y para el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes y el propio desarrollo de la institución educativa.

2.2.5.2 Gestión institucional

Pozner (1995) define la Gestión institucional como “el conjunto de acciones,

relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, los objetivos y metas en - con y -para la comunidad educativa”.

La gestión institucional se compone del conjunto de aspectos estructurales que determinan un modo de funcionamiento de la institución educativa. En esta dimensión se pueden analizar todas las cuestiones relacionadas con la formalización de la organización (organigrama, división del trabajo, canales de comunicación, uso del tiempo, los espacios, etc.). Esta dimensión es la que caracteriza la forma particular en la que la escuela pretende alcanzar sus fines.

La gestión institucional viene a ser un proceso sistemático de la administración que implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, tomando en cuenta saberes, habilidades y experiencias de los trabajadores para el logro del éxito de la gestión educativa.

Para el estudio, la Gestión institucional es una función del director de la institución educativa que consiste en un proceso de recojo de datos, emisión de juicios de valor y comunicación, respecto a la gestión institucional en un marco de transparencia y democracia con la intervención de los miembros de la institución educativa.

El gobierno de la institución educativa es presidido por la dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar el proceso de la gestión educativa. Entonces, el equipo directivo debe poseer las cualidades pertinentes

para la conducción de la institución educativa; en ese sentido, la gestión institucional es un aspecto importante en el marco de la administración.

2.2.5.3 Gestión pedagógica

Etimológicamente, la voz pedagogía viene del griego paidagogós, compuesto por paidos (niño) y gogía (conducir o llevar), que significa conducir un niño (Diccionario de lengua española).

Fullat (1992) precisa que la, Pedagogía se refiere a la ciencia de la Educación y que se ocupa del discurso educacional; Por su parte, Guanipa (2008) refiere que es el conjunto de saberes que se ocupan de la educación. De acuerdo a los autores precitados, se sabe que la pedagogía es la ciencia de la educación.

Donoso (2007) señala que la gestión pedagógica considera diferentes dimensiones para articular y centrar en torno a la misión pedagógica curricular, la organizativa, operativa, y los propósitos pedagógicos establecidos para operativizar proyectos educativos con relevancia social y sustentable en la comunidad educativa.

López (2009), a través del manual del director, resalta la gestión pedagógica como el proceso global que dinamiza el funcionamiento institucional, con la influencia personal sobre los recursos, medios, técnicas y la asistencia técnica pedagógica del personal docente. El mismo autor refiere, que la gestión pedagógica proyecta la misión institucional donde se destaca al director como la autoridad máxima del establecimiento y como responsable de la conducta de la totalidad de las actividades curriculares de la institución educativa, comprendiendo acciones de orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión y evaluación pedagógica.

Para la investigación, por gestión pedagógica se entiende como las actividades académicas o pedagógicas propiamente dichas de la institución educativa, en las que los actores (docentes) construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes y los criterios de evaluación de procesos educativos.

Es importante señalar que, la gestión pedagógica es el proceso mediante el cual, el cuerpo directivo de la institución educativa determinan las labores pedagógicas a seguir (planificación) según los objetivos, necesidades, cambios deseados, las estrategias y resultados en términos de buscar la excelencia pedagógica. La Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos es una función ineludible del director de la institución educativa, respecto a la gestión pedagógica. Esta consiste en desarrollar acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes para el logro de aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.

Respecto a la gestión pedagógica, Requeijo (2008) plantea que el maestro de los nuevos tiempos tiene la responsabilidad de liderizar el grupo de estudiantes bajo su responsabilidad, minimizando las diferencias entre ellos y trasladando sus energías al logro de los objetivos planteados. De acuerdo a lo manifestado por este autor se deduce, que en estos tiempos de competitividad a todo nivel, el docente del siglo XXI debe poseer las competencias pedagógicas que le permita liderar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

2.2.5.4 Gestión de recursos

La dimensión de la gestión de recursos se vincula con las tareas administrativas de la institución educativa que consiste en suministrar con oportunidad, los

recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de la institución educativa, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación en un clima organizacional favorable.

Cassasus (2000), manifiesta que, la gestión de los recursos es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización. Asimismo, refiere desde la visión centrada en la interacción de los sujetos dentro de una organización, la gestión se concibe como la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

La gestión de los recursos, desde el punto de vista de los procesos, es un proceso de aprendizaje de la relación entre estructura, estrategias, sistemas, estilos, capacidades, talentos y los objetivos estratégicos hacia el interior como hacia el entorno de la institución.

Para el estudio, la Gestión de recursos es un proceso complejo de administración de los recursos materiales y financieros que ejerce el cuerpo directivo de la institución educativa, centrandose su trabajo en un modelo de gestión de liderazgo asertivo y transformacional. Por otro lado, es una actividad institucional que responde a las necesidades y expectativas de la institución educativa.

2.2.5.5 Clima organizacional

Marchant (2005) manifiesta que, el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización. Asimismo, se relaciona con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas de la organización, aprovechando la oportunidad de usar una

variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

Robbins (1999) manifiesta que el clima organizacional es como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Por su parte Dessler (2001) refiere que es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

El clima organizacional es un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo; pero que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Para el estudio, clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la institución educativa, donde la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de la institución educativa del nivel básico.

2.2.6 Conflictos en la institución educativa

En toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento, es parte de su propia dinámica y por ello constituye actualmente una preocupación central para quienes tienen a su cargo la conducción de las instituciones educativas. Los individuos y grupos presentan intereses que en muchas ocasiones se contraponen entre sí o con los objetivos de la institución de la que forman parte dando lugar a diferencias, disputas y conflictos que los directivos tendrán que controlar o resolver, con la finalidad de generar un clima de cooperación hacia el

cumplimiento de su finalidad principal que es la de educar (G. Frigerio y M. Poggi, 1998. Las Instituciones Educativas, Cara y Ceca, pág.61).

Hay docentes y estudiantes que son propensos a generar con facilidad los conflictos. Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M., en su estudio señalan que muchos profesores piensan que la causa principal de los conflictos en la escuela se debe a una alta permisibilidad que existe en las familias; señalan también que padres, profesores y alumnos coinciden en considerar en que “la presencia de alumnos conflictivos como una de las principales causas de los problemas de convivencia en los centros” (Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M., 2011, pp. 55-56).

2.2.6.1 Presentación del conflicto

En un centro de educación media del interior, se produce un conflicto entre auxiliares de servicio porque dos de ellos que tienen más de 30 años de trabajo se niegan realizar tareas inherentes a su cargo. Los funcionarios con menos antigüedad se sienten lesionados al ver incrementada su carga de trabajo mientras que los dos más antiguos esgrimen argumentos tales como:

- Antigüedad en el cargo
- Problemas de salud.
- "Los más jóvenes deben pagar derecho de piso.
- El sistema jubilatorio les es adverso porque el porcentaje para el retiro es bajo.

El secretario del centro, quien es el jefe inmediato, no logra solucionar la situación por lo que la higiene se ve resentida.

"La mediación educativa es un método de resolución de conflictos en el ámbito educativo que no se agota en enseñar un procedimiento, sino que tiene un

sentido mucho más amplio y se encuentra relacionada con la formación integral del alumno y la educación en valores. La mediación encierra una experiencia educativa en otros ámbitos, ya que las partes se educan mutuamente al participar en procesos colaborativos de resolución de conflictos, descubren múltiples percepciones de los problemas e identifican las cuestiones que les preocupan cuando se explican y se escuchan los fundamentos". (MARTINEZ ZAMPA, 2005)

2.2.6.2 Manejo de conflictos

Según el Marco de Buen Desempeño del Directivo. El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), ha sacado dos documentos importantes en el marco de la implementación de la Reforma Educativa: El Marco de Buen Desempeño Docente (2012), y el Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014). Buscando fortalecer a la institución educativa, donde la dirección escolar se concibe como un sistema, en el cual "el principal instrumento de ese sistema lo constituye el Marco de Buen Desempeño del Directivo" (MINEDU, 2014, p. 9).

El Ministerio concibe tres componentes del sistema de Dirección Escolar: Marco de Buen Desempeño del Directivo, evaluación de acceso y desempeño de cargo directivo, y las asignaciones e incentivos. "El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación" (MINEDU, 2014, p. 20).

Para el Ministerio de Educación, el Marco de Buen Desempeño del Directivo "se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo" (MINEDU, 2014, p. 30), que tiene entre sus

propósitos: establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico (orientado a los aprendizajes), identificar las prácticas de un directivo eficaz, y guiar los procesos de selección, evaluación, formación y desarrollo profesional de los directores (MINEDU, 2014, p. 30).

En el marco de la Ley de la Reforma Magisterial (Ley N.º 29944) y su Reglamento (Aprobado con Decreto Supremo N.º 004-2013-ED), y el Marco de Buen Desempeño del Directivo, se realizó en el año 2014 un proceso de selección para el acceso a cargos directivos en las instituciones educativas públicas de Educación Básica a nivel nacional. Un buen número de directores ha comenzado a ejercer sus cargos a partir del mes de marzo del año 2015. El documento “Marco de Buen Desempeño del Directivo” está estructurado en: Dominios, competencias y desempeños, los mismos que se definen operativamente de la siguiente manera (MINEDU, 2014, p. 33):

- **DOMINIO:** Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Los dominios son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.
- **COMPETENCIA:** Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.
- **DESEMPEÑO:** Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia.

Un aspecto importante de la gestión escolar es el manejo de los conflictos, lo cual permite lograr un clima favorable para el desarrollo de los aprendizajes. “En

la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación” (MINEDU, 2014, p. 14). El Marco de Buen Desempeño del Directivo considera el manejo de conflictos en la institución educativa como uno de los desempeños del director; es el desempeño 5, de la competencia 2, del Dominio 1. La competencia 2 señala: “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad” (MINEDU, 2014, p. 41).

La gestión de conflictos se enmarca en la necesidad de mantener un clima escolar favorable para el desarrollo de los aprendizajes. El desempeño 5 señala: “Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (MINEDU, 2014, p. 41). Como se puede notar, no se habla propiamente de una “gestión de conflictos” sino de la prevención y “resolución” de conflictos con el uso de estrategias adecuadas. Seguidamente, se describe ese desempeño de la siguiente manera: Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias. Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa. (MINEDU, 2014, p. 41) Tomando como base la anterior descripción del desempeño 5, podemos

distinguir tres desempeños específicos, lo cual nos permitirá establecer indicadores para cada uno de ellos:

- Desempeño específico 5.1: Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.
- Desempeño específico 5.2: Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.
- Desempeño específico 5.3: Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

2.3 Glosario de términos

Educación.- “Proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad”. (Ley General de Educación N° 28044 – Artículo 2°).

Perfil.- Rasgos particulares que caracterizan a una persona y que le sirven para diferenciarse de otras.

Perfil profesional.- Rasgos peculiares que caracterizan a un profesional de una ciencia en comparación a sus similares; comprende aspectos como: Competencias, capacidades conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, destrezas y actitudes; los que se demuestran en el ejercicio laboral o de la profesión.

Gestión.- Un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

Gestión educativa.- Proceso y procedimientos que se utilizan de modo estratégico y en el marco de la calidad para garantizar que la institución educativa desarrolle sus políticas y acciones con la finalidad fundamental de lograr sus metas institucionales y propósitos pedagógicos.

Institución educativa.- Comunidad educativa, conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos y ex alumnos. La institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión descentralizada del sistema educativo peruano. En ella tiene lugar la prestación del servicio educativo.

Director.- Profesional en educación que desempeña la función y responsabilidad de gerenciar una institución educativa de gestión pública en el nivel de Educación Inicial, Primaria y Secundaria del ámbito regional y nacional.

Docente.- Profesional en ciencias de la educación que cumple la misión y función de educador frente a un grupo de estudiantes de una institución educativa.

Conflicto - Es una situación en la cual dos o más personas con intereses diferentes entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas.

2.4 Sistema de variables

La sistematización de las variables, dimensiones e indicadores se ilustran en el cuadro siguiente:

Tabla 1.
Sistematización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías
PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR	Habilidades personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cortesía y empatía frente al personal de la IE. 2. Capacidad para la resolución de los problemas. 3. Liderazgo, emprendimiento y motivación. 4. Comunicación asertiva y actitud de empatía frente a los demás. 5. Práctica de valores humanos y éticos para el ejercicio de la ciudadanía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre
	Habilidades sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de cultura general y la realidad educativa nacional. 2. Compromiso y responsabilidad social en el trabajo. 3. Trabajo en equipo para el logro de objetivos y metas. 4. Relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás. 5. Comparte experiencias con los miembros del equipo. 	
	Formación en Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento científico de las teorías de la administración. 2. Aplicación de las teorías de la administración. 3. Estrategias metodológicas de la administración de la IE. 4. Teorías de la gerencia de recursos y el talento humano. 5. Realidad administrativa de la institución educativa. 	
	Formación Pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento científico de las teorías de la Pedagogía. 2. Aplicación de las teorías de la Pedagogía. 3. Uso de estrategias de enseñanza y de aprendizaje. 4. Conocimiento de las teorías del currículo y su aplicación en el diseño curricular. 5. Liderazgo pedagógico en monitoreo en aula. 	
	Formación en Gestión del Talento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de las teorías de la gestión del talento humano y su aplicación. 2. Uso de las estrategias de gerencia de personal de la IE. 3. Sensibilidad humana y habilidades interpersonales. 4. Comunicación fluida a nivel de la IE y el entorno social. 5. Motivación al personal de la IE y trabajo en equipo para el logro de metas. 	
CONFLICTO POR PÉSIMA GESTIÓN EDUCATIVA	Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo transformacional en la IE. 2. Emprendimiento y trabajo en equipo en la IE. 3. Sistema de gestión de la información y comunicación. 4. Confianza y motivación en el personal. 	
	Gestión Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). 2. Comunicación asertiva entre el personal de la IE. 3. Solvencia moral y académica en el desempeño directivo. 4. Gestión administrativa, basada en estándares de calidad. 	
	Gestión pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptación e implementación del currículo. 2. Planes y programas educativos de calidad. 3. Monitoreo y acompañamiento pedagógico. 4. Talleres de Grupos de Interaprendizaje (GIA). 	
	Gestión de recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribución de recursos y el control de gastos. 2. Condiciones de infraestructura, equipamiento y mobiliario de IE. 3. Recursos materiales y financieros para la IE. 4. Idoneidad en la administración de bienes y servicios de la IE. 	
	Clima organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones para el desarrollo integral del personal. 2. Ambiente de armonía e identidad institucional. 3. Gestión del cumplimiento de la normativa legal. 4. Compañerismo entre la comunidad educativa. 	
	Conflictos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de solucionar los conflictos 2. Análisis del impacto de los conflictos 3. Oportunidad para el diálogo 4. Identificación de situación conflictiva 5. Transformación de problemas en oportunidades 	

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

El grado de relación entre perfil profesional de los directores de instituciones educativas y conflictos por pésima Gestión educativa en el distrito de Juliaca en el 2016 es alta y positiva.

2.5.2 Hipótesis específicas

- A. El nivel del perfil profesional de los directores de instituciones educativas es casi siempre.
- B. El nivel de conflicto por pésima gestión educativa en las instituciones educativas en el distrito de Juliaca es a veces.
- C. Las habilidades personales, sociales de los directores en el distrito de Juliaca 2016 es a veces.
- D. El nivel de formación en gestión del talento humano en el distrito de Juliaca 2016 es a veces

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

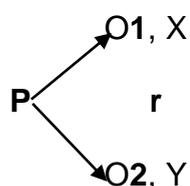
3.1 Tipo y diseño

El estudio corresponde al enfoque de investigación cuantitativo, según el propósito es de tipo no experimental o básico, por el nivel de conocimientos a resolverse es descriptivo. La investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; por supuesto sin manipular las variables. (Hernández, *et al*, 2006).

La investigación básica permite buscar nuevos conocimientos y campos de estudio sin fines prácticos, por lo que recoge la información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico.

El diseño del estudio es correlacional. El diseño correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables de investigación en un contexto en particular (Hernández, *et al*, 2006).

El esquema del diseño de la investigación es el siguiente:



Leyenda:

p	: Población
O1	: Recolección de datos, variable1
O2	: Recolección de datos, variable2
X	: Variable 1
Y	: Variable 2
r	: Relación

3.2 Población y muestra

La población de investigación constituye, la totalidad de docentes de las instituciones educativas de los niveles: Educación inicial, Educación Primaria y Educación secundaria de gestión pública de la ciudad de Juliaca, según el CAP de la UGEL San Román del año escolar 2016. La muestra de investigación conforma 132 docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Juliaca, provincia de San Román, región de Puno; la muestra se seleccionó según el tipo de muestreo no probabilístico (intencional por criterio del investigador). La muestra de estudio seleccionada se ilustra en el cuadro siguiente:

Tabla 2.

Muestra de estudio

N°	NIVEL DE EDUCACIÓN	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	N° DOCENTES	SUB TOTAL
1	Educación	IES. "José Antonio Encinas"	26	66
2	Secundaria	IES. "La Mercedes"	22	
3		IES. "Mariano H. Cornejo"	18	
4	Educación	IEP. "Los Libertadores"	15	46
5	Primaria	IEP. 70564 "La Mercedes"	15	
6		IEP. 70545 "Tupac Amaru"	16	
7	Educación	IEI. 305 Jr. Piérola	10	20
8	inicial	IEI. 307	10	
9		TOTAL	132	132

3.3 Ámbito de estudio

El ámbito de estudio corresponde a la ciudad y distrito de Juliaca, provincia de San Román, región Puno (Perú). Comprende a docentes de las instituciones educativas de educación secundaria de menores de gestión pública de la ciudad Juliaca. Esta ciudad se encuentra ubicada a una altitud de 3 825 msnm. Cerca al Lago Titicaca; y al extremo sureste de la República del Perú, frontera con la República de Bolivia.

3.4 Técnicas e instrumentos de recojo de datos

Teniendo en consideración el objetivo general y específicos de investigación para efectos de recoger la información se hace uso de la técnica de encuesta a través de sus instrumentos: Cuestionario de Perfil profesional (Variable 1). **Ver anexo 1.** Y para la variable 2, el Cuestionario de Gestión educativa. **Ver anexo 2.**

3.5 Diseño estadístico

Para la comprobación de la hipótesis estadística de la investigación se utilizó la prueba de Chi cuadrada y el Coeficiente de Cramer.

La hipótesis estadística planteada fue:

Ho: El grado de relación entre Perfil profesional de los directores de instituciones educativas y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca 2016 no es positiva.

Hi: El grado de relación entre Perfil profesional del director y Gestión educativa en instituciones educativas del distrito de Juliaca en el 2016 es positiva.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados y la discusión correspondiente, se formularon en función a los objetivos: general y específicos de la investigación; y es como siguen:

4.1 Grado de relación entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca en el 2016

Para determinar el tipo de relación que existe entre las variables de estudio planteadas se ha procedido a elaborar la siguiente tabla de doble entrada:

Tabla 3.
Correlación entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el Distrito de Juliaca en el 2016.

Perfil Profesional.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	fx	dx	fxdx	fxdx ²	Fxydxdy
Conflictos por pésima gestión	1	2	3	4	5					
Siempre	5				7 (5%) (42)	7	3	21	63	42
Casi siempre	4		14 (11%) (0)	10 (7%) (20)		24	2	48	96	20
A veces	3	10 (7%) (-10)	37 (28%) (0)			47	1	47	47	-10
Casi nunca	2	31 (23%) (0)	18 (14%) (0)			49	0	0	0	0
Nunca	1	5 (4%) (10)				5	-1	-4	4	8
fy	5	41	69	10	7	132		112	210	60
dy	-2	-1	0	1	2					
fydy	-8	-41	0	10	14	-25				
fydy ²	20	41	0	10	28	99				
fydx	8	-10	0	20	42	60				

Fuente: Anexos 1 y 2

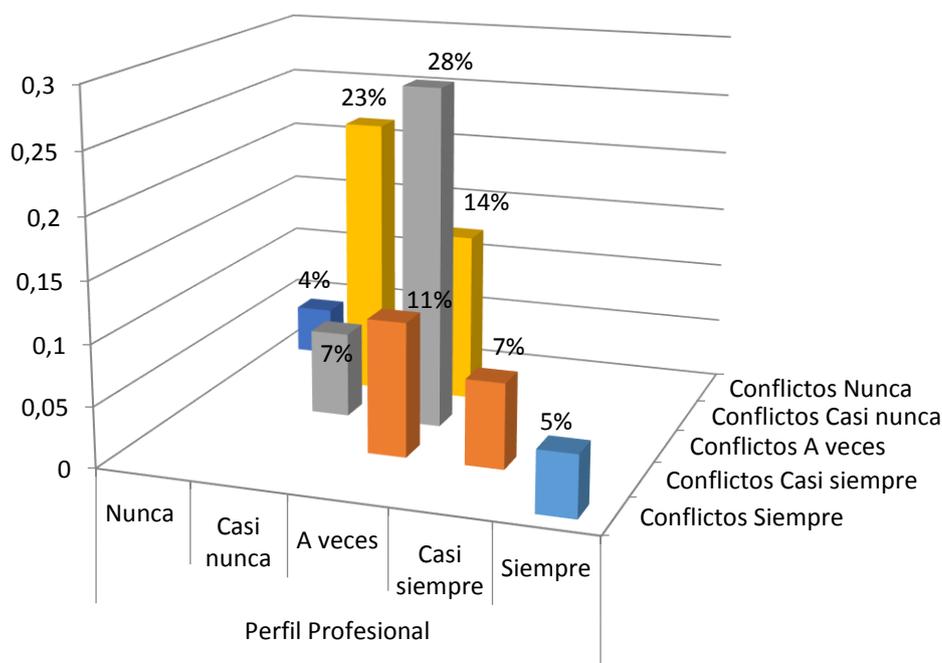


Figura 2. Correlación entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el Distrito de Juliaca en el 2016.

Fuente: Tabla 3

La tabla y figura 1, muestran información en donde se pueden apreciar que de un total de 132 docentes encuestados sobre el perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión, el 5% de docentes manifiestan que los directores siempre manifiestan su perfil y siempre existen conflictos, el 7% manifiestan que casi siempre los directores demuestran su perfil y casi siempre existen conflictos; sin embargo el 28% manifiestan que a veces los directores demuestran su perfil pero a veces existen conflictos en la institución educativa, el 23% manifiestan que casi nunca los directores demuestran su perfil y casi nunca existen conflictos.

Esta información significa que existe una correlación directa y positiva entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa.

Aplicando la fórmula de coeficiente de correlación de Pearson, se obtiene el siguiente coeficiente de correlación:

$$r = 0,722$$

Este coeficiente de correlación se ubica dentro de la escala de correlación en alto grado.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho: El grado de relación entre Perfil profesional del director y conflicto por pésima Gestión educativa en instituciones educativas del distrito de Juliaca en el 2016 no es alta ni positiva.

Hi: El grado de relación entre Perfil profesional del director y Gestión educativa en instituciones educativas del distrito de Juliaca en el 2016 es alta y positiva.

Para la prueba estadística de comprobación de hipótesis se estableció el uso de los estadísticos siguientes:

Fórmula de la Tc

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Nivel de Significancia.

Si $\alpha = 0.05$, entonces t tabulada es $t_t = 1,96$. Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una probabilidad de confianza del 95% y 131 grados de libertad, de tipo bilateral.

- Se calcula el valor de T_c en base a la siguiente fórmula: $t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$
- Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de t_c con t_t siendo así: Si $t_c \geq t_t = 1,96$, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la H_0 .

Aplicando la fórmula

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Se obtiene que : $T_c = 11,89$

La validez de los resultados de la investigación se determinó mediante la prueba de hipótesis aplicando la T_c en función de los resultados obtenidos, en la variable (x) y la variable (y).

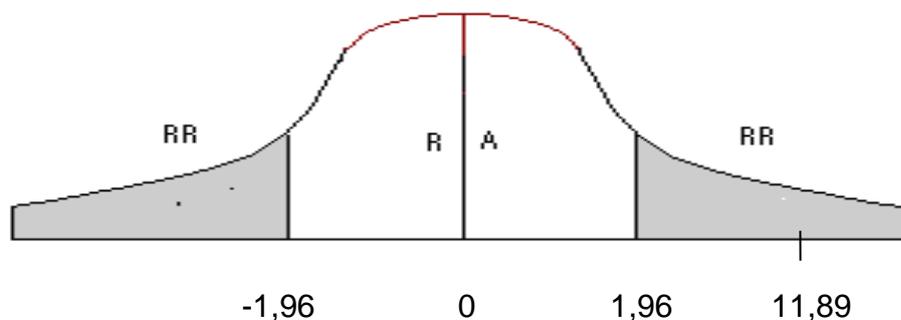


Figura 3. Presentación de la prueba de hipótesis

Descripción de la prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis estadística, considerando el margen de error de 0,05 y considerando el valor de la prueba de T_t que es de 1,96; de acuerdo a los cálculos obtenidos, la T_c resultó con un valor de 11,89; este valor se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; por consiguiente, se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Conclusión

De acuerdo a la prueba de hipótesis estadística con margen de error de 0,05; considerando el valor de la prueba de T_t de 1,96; la T_c resultó con un valor de 11,89; este valor se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; en ese sentido, se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis alterna (H_1). Por tanto, el grado de relación entre Perfil profesional del director y Gestión educativa en instituciones educativas de la ciudad de Juliaca en el 2016 es positiva.

DISCUSIÓN 1

El estudio concluye que, existe grado de relación positiva entre Perfil profesional del director y Gestión educativa en instituciones educativas de la ciudad de Juliaca en el 2016, puesto que considerando el valor de la prueba de T_t de 1,96; la T_c resultó con un valor de 11,89; este valor se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; en ese sentido, se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis alterna (H_1).

La investigación guarda cierta relación semántica con las investigaciones de: Méndez (2015), quién concluyó que, el perfil profesional se relacionó de manera significativa con la satisfacción con la profesión elegida en estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en

el año 2014 ($r = ,169$); por otro lado, Carrasco (2002) concluyó que, existe una relación directa entre la Gestión Educativa y la Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, y su índice de correlación es de 73,1% lo que significa que es una relación alta directa y positiva.

Arnaz (1981) refiere que, el perfil profesional, como el perfil del egresado, son conceptos que pueden interpretarse con facilidad, intuitivamente, y se utilizan de manera flexible. El autor manifiesta que el perfil profesional es una descripción de las características académicas que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades de la sociedad.

Pérez (1985) define al perfil profesional como el conjunto de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe poseer el profesional al término de sus estudios, en este caso en materia de educación, gestión escolar y liderazgo; y lo concibe como un recurso de particular importancia en el proceso de planeamiento estratégico para el ejercicio de las funciones de dirección de una institución educativa del nivel de educación básica.

Es más, debe tener una visión general y global de las estrategias metodológicas a aplicarse en el proceso de la gestión escolar de la institución educativa, así como también estar al día de los avances científicos y tecnológicos en materia de educación y comunicación.

4.2 Frecuencia del perfil profesional de los directores de instituciones educativas

Tabla 4.

Frecuencia del perfil profesional de los directores de IE

Categorías	Nº docentes	%
1 Nunca	00	00
2 Casi nunca	18	14
3 A veces	43	33
4 Casi siempre	56	42
5 Siempre	15	11
Total	132	100

Fuente: Resultados del Cuestionario de Perfil profesional del director.

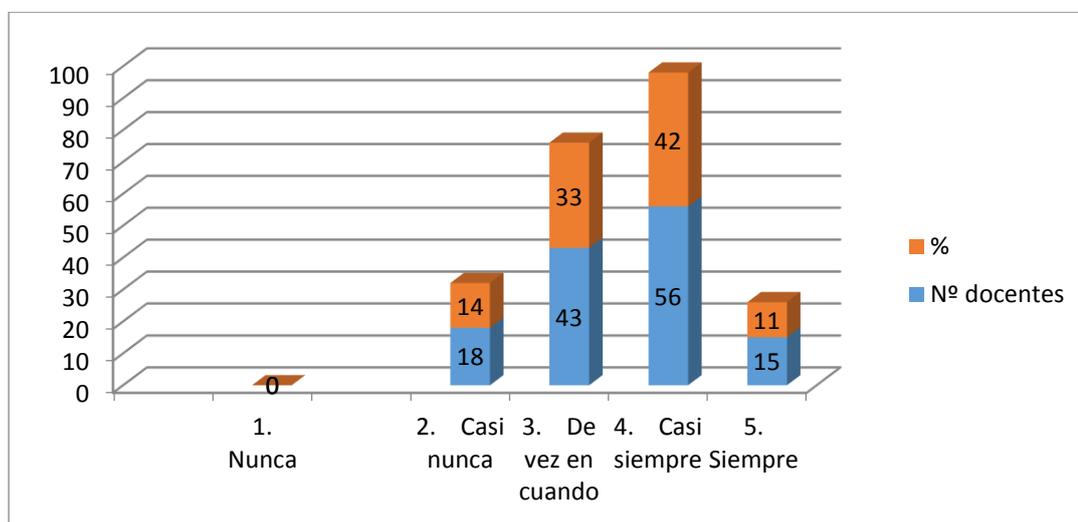


Figura 4. Frecuencia del perfil profesional del director de la IE

Fuente: Distribución de Frecuencia de variable perfil profesional de los directores de IE.

Según los resultados expuestos en la tabla 2 y figura 2, respectivamente; y en función al objetivo específico 1; se sabe que 56 docentes (42%) se ubican en la categoría CASI SIEMPRE; 43 docentes (33%) en A VECES; 18 docentes (14%) en CASI NUNCA; y 15 docentes (11%) en SIEMPRE; lo que significa que, la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Juliaca se ubican en la frecuencia CASI SIEMPRE, respecto de la variable: Perfil profesional del director de la institución educativa.

DISCUSIÓN 2

Los resultados respecto de la variable: Perfil profesional del director de la institución educativa, advierte que, (42%) la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Juliaca se ubican en la frecuencia CASI SIEMPRE; lo que significa que en estas instituciones educativas, los docentes aprueban el perfil profesional del director de la institución educativa.

Los resultados del estudio mínimamente coincide con los de Díaz (2017), quien concluyó que el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la dirección institucional es regular; el 11,8 % es malo y el 11,8 % es bueno.

Por otro lado, Flores (2012) concluyó que, la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1 aplica un modelo de gestión y liderazgo innovador por competencias que está acorde con el contexto social y tecnológico para incorporar un valor agregado que brinde una formación de actitud de cambio y valores en los estudiantes para alcanzar su desarrollo.

Díaz-Barriga (1999) describe el perfil profesional como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional. El perfil profesional se elabora luego de haber establecido los fundamentos del proceso curricular y forma parte de un proceso, es una etapa dentro de la Metodología de Diseño Curricular.

El perfil profesional del director de una institución educativa es importante, porque este describe el conjunto de habilidades, actitudes, capacidades,

competencias, conocimientos y destrezas de la formación profesional en educación para el desempeño de la función y responsabilidad directiva.

El estudio considera que todo director de una institución educativa del nivel básico (inicial, primaria y secundaria) debe poseer el perfil profesional ideal y real de dirección y liderazgo; lo que le permite el ejercicio de la función de dirección de la institución educativa; sin dificultades y limitaciones.

Perez (1985) define al perfil profesional como el conjunto de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe poseer el profesional al término de sus estudios, en este caso en materia de educación, gestión escolar y liderazgo; y lo concibe como un recurso de particular importancia en el proceso de planeamiento estratégico para el ejercicio de las funciones de dirección de una institución educativa del nivel de educación básica.

El director de una institución educativa debe ser capaz de planificar, organizar, implementar, ejecutar y evaluar su actividad profesional; además, seleccionar, dirigir, controlar y supervisar las tareas del equipo institucional, controlando las diferentes tareas encomendadas. Además, debe tener una visión general y global de las estrategias metodológicas a aplicarse en el proceso de la gestión escolar de la institución educativa, así como también estar al día de los avances científicos y tecnológicos en materia de educación y comunicación.

a. Frecuencia de gestión educativa en la IE.

Tabla 5.

Frecuencia de Conflictos por pésima Gestión educativa

Categorías		Nº docentes	%
1	Nunca	00	00
2	Casi nunca	32	24
3	A veces	64	49
4	Casi siempre	20	15
5	Siempre	16	12
Total		132	100

Fuente: Resultados del Cuestionario de Gestión educativa en la IE.

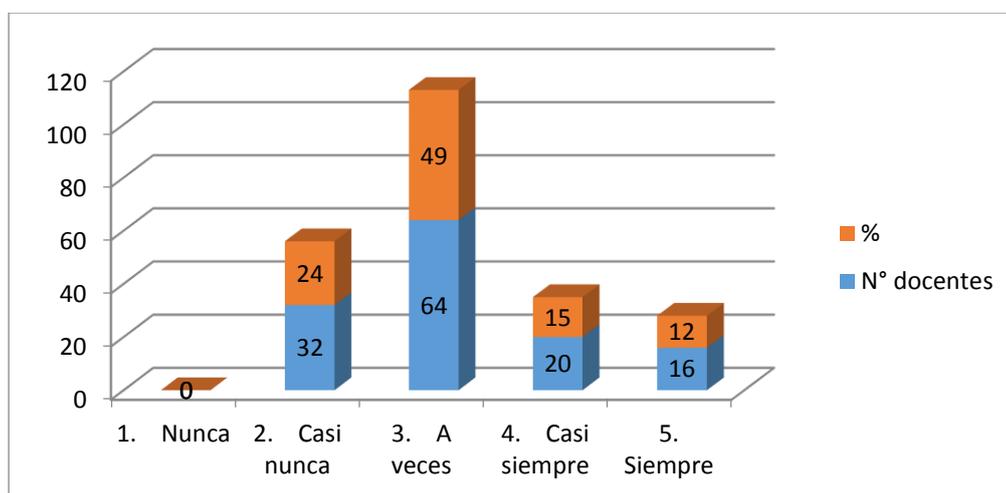


Figura 5. Frecuencia de Conflictos por pésima Gestión educativa

Fuente: Distribución de Frecuencia de variable Conflictos por pésima Gestión educativa

Según los resultados expuestos en la tabla 3 y figura 3, respectivamente; y en función al objetivo específico 2; se sabe que 64 docentes (49%) se ubican en la categoría A VECES; 32 docentes (24%) en CASI NUNCA; 20 docentes (15%) en CASI SIEMPRE; y 16 docentes (12%) en SIEMPRE; lo que significa que, la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Juliaca se ubican en la frecuencia A VECES, respecto de la variable: Conflictos por pésima Gestión educativa.

DISCUSIÓN 3

Los resultados respecto de la variable: Conflictos por pésima gestión educativa refieren que, (49%) la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Juliaca se ubican en la frecuencia A VECES; lo que significa que en estas instituciones educativas, los docentes aprueban como desaprueban la gestión del director de la institución educativa.

Los resultados del estudio mínimamente coincide con los de Alarcón (2013), quien concluyó que el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada. Mientras que, Sánchez (2003) en un estudio de nivel descriptivo concluyó que, la importante función del docente así como los efectos positivos de una buena actuación basada en el desarrollo y actualización de estrategias adecuadas se traduce en el éxito de los estudiantes de la escuela preparatoria.

Casassús (2000), refiere que la gestión “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. Para Agyriss y Schon (1978), la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. De acuerdo a lo manifestado por los autores antecesores, se sabe que la Gestión educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación.

Las instituciones educativas del nivel básico en el Perú; y en particular en la región de Puno en la actualidad atraviesan una diversidad de problemas relacionados a la gestión educativa: escaso liderazgo directivo, clima

organizacional poco favorable, ruptura de relaciones interpersonales, carencia de una adecuada infraestructura educativa, equipamiento y mobiliario, docentes poco motivados para el ejercicio de la docencia y entre otros aspectos similares que denigran una eficiente gestión educativa.

La gestión educativa, actualmente constituye un proceso sistemático y desde luego es un asunto complejo para los directores o gestores educativos; sin embargo, éstos deben enfatizar la responsabilidad del trabajo en equipo del talento humano de la institución educativa; la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo en base a nuevas políticas educativas, con la participación democrática de toda la comunidad educativa que apoyen al desempeño eficiente de los docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos.

Es importante destacar que, la gestión educativa no es una práctica única del equipo directivo de la institución educativa, sino en ella, además deben involucrarse los otros agentes de la educación: docentes, estudiantes y padres de familia, quienes deben manifestar su compromiso y acción en equipo para una gestión educativa de calidad que permita la transformación de la sociedad en la que vivimos, y de los seres que todos los días buscan cambiar sus vidas por medio de una educación que los haga competentes en todos los espacios sociales; en ese sentido, tanto directivos como, el personal administrativo, los docentes, los alumnos, y el personal de servicios deben asumir el reto de demostrar una verdadera gestión escolar.

Tabla 6.
Frecuencia habilidades personales

Categorías	N° Docentes	%
Nunca	00	00
Casi Nunca	20	15
A Veces	45	34
Casi siempre	51	39
Siempre	16	12
Total	132	100

Fuente: Resultados del Cuestionario Habilidades Personales del director.

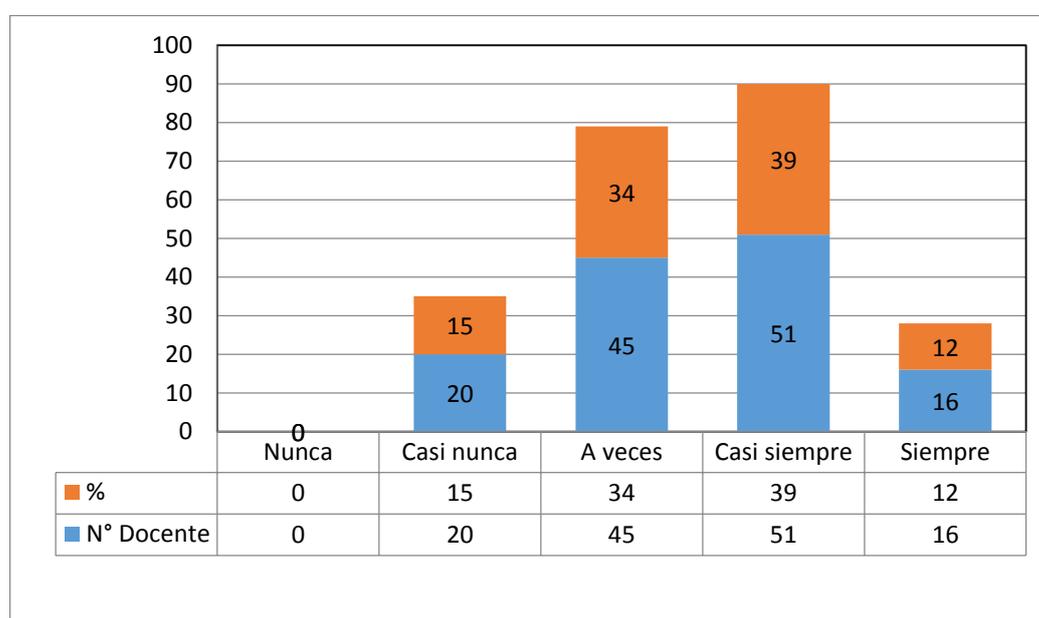


Figura 6. Frecuencia Habilidades personales del director de la IE

Fuente: Tabla 6.

Según los resultados expuestos en la tabla 4 y figura 4, respectivamente y en función al objetivo específico 3; se sabe que 51 docentes (39%) se ubican en categoría casi siempre; 45 docentes (34%) en a veces; 20 docentes (15%) en casi nunca; y 16 docentes (12%) en siempre; lo que significa que, la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca se ubican en la frecuencia casi siempre, respecto de la variable: Perfil profesional de los directores de las instituciones educativas.

DISCUSIÓN 4

Los resultados a la frecuencia habilidades personales de los directores de instituciones educativa, advierte que, (39%) la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca se ubican en la frecuencia casi siempre; lo que significa que en estas instituciones educativas, los docentes aprueban las habilidades personales del director de la institución educativa.

Los resultados del estudio mínimamente coinciden con los de Ramírez (2015) quien concluyó con los resultados podemos indicar que son las dimensiones Inspiración con 3,18 y Carisma con 3,13 las que predominan, según percepción del docente, en el director. Por otra parte, la que menos predomina es Estimulación Intelectual con un 2,92 y Participación con 2,98. Esto significa que los docentes ven en el director a un líder que los motiva, los llena de optimismo para lograr que sean innovadores y creativos para enfrentar los problemas que se presentan en la institución educativa y comprometerse así en los procesos de solución y ver con futuro la institución.

Tabla 7.
Frecuencia habilidades sociales

Categorías	N° Docentes	%
Nunca	00	00
Casi Nunca	15	11
A Veces	45	34
Casi siempre	54	41
Siempre	18	14
Total	132	100

Fuente: Resultado del cuestionario Habilidades Sociales de los Directores de IE.

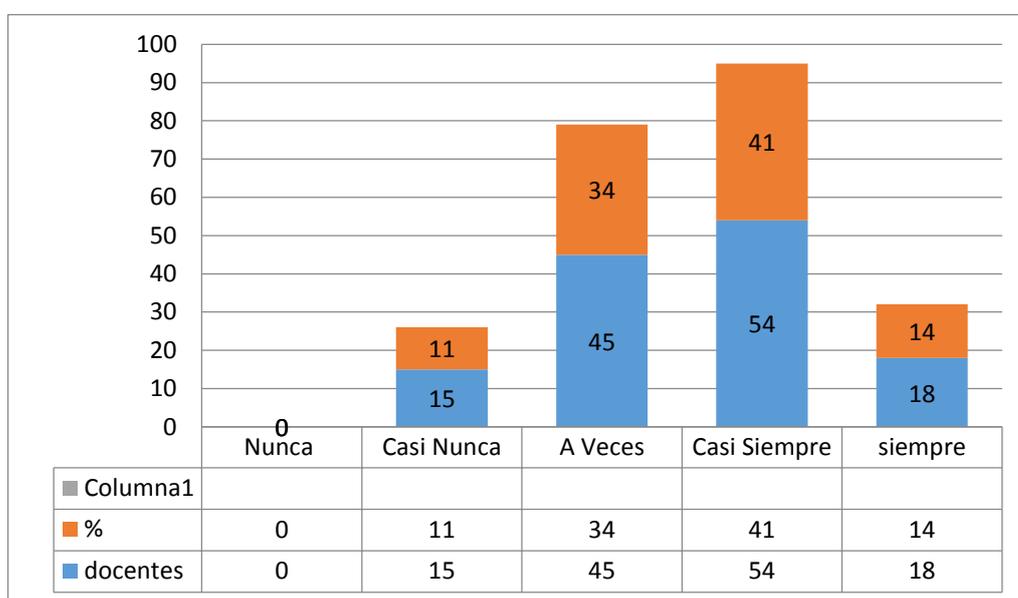


Figura 7. Frecuencia Habilidades Sociales

Fuente: Tabla 7

Según los resultados expuestos en la tabla 5 y figura 5, respectivamente y en función al objetivo específico 3; se sabe que 54 docentes (41%) se ubican en categoría casi siempre; 45 docentes (34%) en a veces; 18 docentes (14%) en siempre y 15 docentes (11%) en casi nunca. Lo que significa que, la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca se ubican en la frecuencia casi siempre, respecto de la variable:

Perfil profesional de los directores de las instituciones educativas. La frecuencia habilidades sociales de los directores es visto casi siempre positivamente por los docentes de su institución educativas.

DISCUSIÓN 5

Salvador de la Fuentes y Álvarez (2009) En su revista Las habilidades sociales en directores de centros escolares en su investigación llegó a los resultados, considerando las habilidades sociales en su globalidad, demuestran que, el 49% de los directores escolares están por encima del centil 75, lo que nos permite afirmar que, aproximadamente, la mitad de los directores escolares tienen un nivel alto en conductas de aserción y en habilidades sociales. El análisis de la muestra en cada uno de sus factores, con una puntuación por encima del centil 75, tuvo como objetivo verificar si se mantenían estos niveles en todos los componentes o si aparecían diferencias entre ellos.

Tabla 8.
Frecuencia Formación en Gestión de Talento Humano

Categorías	N° Docentes	%
Nunca	00	00
Casi Nunca	18	14
A Veces	54	41
Casi siempre	50	30
Siempre	20	15
Total	132	100

Fuente: Resultados del Cuestionario Formación en Gestión de Talento Humano

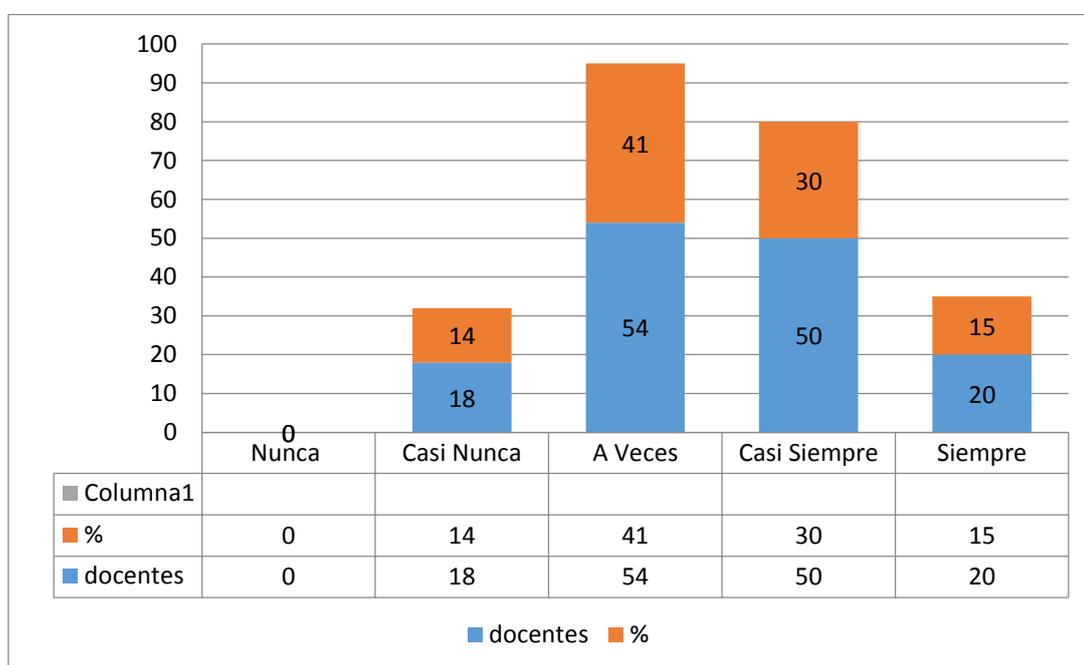


Figura 8. Frecuencia Formación en gestión de talento humano

Fuente: Tabla 8

Según los resultados expuestos en la tabla 6 y figura 6, respectivamente; en función al objetivo específico 4; se sabe que 54 docentes (41%) se ubican en la categoría a veces; 50 docentes (30%) en casi siempre; 20 docentes (15%) en siempre; y 18 docentes (14%) en casi nunca; lo que significa que la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca se ubican en la frecuencia a veces, respecto a la frecuencia de formación en gestión de talento humano.

Lo que significa que en estas Instituciones educativas los docentes aprueban como desaprueban la gestión del director de la institución educativa.

En el trabajo de investigación de Delia Esther, Pino Prado. (2016) Gestión del talento humano y desempeño docente, se puede observar de acuerdo a la variable gestión del talento humano en las Instituciones Educativas del nivel primario de la Red N° 08, UGEL 06, Ate-Vitarte, 2016, se evidencia que el 53% que corresponde a (71) docentes muestran un nivel medio frente a la gestión del talento humano, el 37% que corresponde a (49) docentes muestran un nivel alto y el 10% que corresponde a (14) docentes muestran un nivel bajo frente a la gestión del talento humano, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria.

CONCLUSIONES

- Primera.-** Los resultados demuestran, el grado de relación entre perfil profesional de los directores de instituciones educativas y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca en el 2016 es $r = 0.722$ que significa alta y positiva, ratificada por la prueba de hipótesis $T_c = 11,89$; este valor se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; en consecuencia, se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis alterna (H_i).
- Segunda.-** Los resultados demuestran la frecuencia del Perfil profesional de los directores de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca es CASI SIEMPRE, según el 42% de los docentes encuestados, aprueban el perfil profesional de sus directores debido a las exigencias del Ministerio de Educación.
- Tercera.-** De acuerdo a los resultados de la investigación, la frecuencia de conflicto por pésima gestión educativa en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca es a veces, según el 49% de docentes encuestados aprueban como desaprueban la gestión del director de la institución educativa en determinadas actividades. Lo que significa que en estas Instituciones educativas los docentes aprueban como desaprueban la gestión del director de la institución educativa.
- Cuarta.-** La frecuencia habilidades personales y sociales de los directores de instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca, según 39% de docentes casi siempre aprueban las habilidades

personales; el 41% de docentes casi siempre aprueban las habilidades sociales de sus directores de la institución educativa.

Quinta.- La frecuencia el nivel de formación en gestión del talento humano de los directores de instituciones educativas de gestión pública del distrito de Juliaca es a veces, Lo que significa que en estas Instituciones educativas los docentes aprueban como desaprueban la gestión del director de la institución educativa. Esto se debe a que, la mayoría de los directores de instituciones educativas no tienen las habilidades necesarias, ni manejan estrategias adecuadas para resolución de conflictos internos que se dan a nivel de una institución educativa.

SUGERENCIAS

- Primera.-** A las autoridades del sector educación del nivel nacional, regional y local a que promuevan acciones de fortalecimiento de capacidades en Liderazgo del director y Gestión educativa, dirigido al personal directivo y docentes de los tres niveles educativos del ámbito de la Dirección Regional de Educación de Puno (Perú), conformando un equipo técnico de especialistas, para el acompañamiento a los directores de las instituciones educativas en la gestión de conflictos desarrollando acciones de prevención y monitoreo, fortaleciendo de esta manera las capacidades de gestión institucional de los directores.
- Segunda.-** A los directores y subdirectores, incluso personal docente de las instituciones educativas de gestión pública de los tres niveles educativos básicos del distrito de Juliaca, UGEL San Román a que se interesen por el fortalecimiento de capacidades en temas de: Liderazgo directivo y Gestión educativa, hecho que permitirá mejorar la gestión escolar en las instituciones educativas del estudio, buscando el desarrollo de habilidades, actitudes y manejo de estrategias para promover la solución de conflictos que, pueden ser transformado en oportunidades de aprendizaje, y éxito de la institución.
- Tercera.-** A la comunidad educativa en general a que se tome conciencia del tema educativo como eje de desarrollo de las personas y de la sociedad en su conjunto, puesto que todos los agentes educativos deben interesarse y comprometerse con el quehacer educativo y la

gestión escolar de las instituciones educativas de los niveles básicos: Inicial, Primaria y Secundaria del ámbito de la ciudad de Juliaca, provincia de San Román, región Puno, dependerá de un trabajo en equipo de los integrantes de la comunidad educativa liderados con un director que, practique los principios de desarrollo integral de su institución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión educativa y Calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Tesis de maestría en Educación.
- Álvarez, M. (2001). *La dirección escolar: formación y puesta al día*. Forum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española. Madrid.
- Argyris, C. & Shon, D. (1978). *Organizational learning: a theory o faction perspective*. USA: Addison Wesley.
- Arnaz, J. A. (1981). *Guía para la elaboración de un perfil del egresado*. Revista de Educación Superior, 10(4), 1-7.
- Ballester, R. & Gil, M. D. (2002). *Habilidades sociales*. Madrid: Síntesis.
- Barría, S. (2015). *Perfil profesional del profesor de formación laboral para la atención de los alumnos con discapacidad intelectual. Propuesta de formación docente*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis de doctorado en Educación.
- Byars, L. (1983). *Administración de Recursos Humanos: conceptos y aplicaciones*. México: Nueva editorial Interamericana.
- Carrasco, S (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de maestría en Educación.
- Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa*. En Revista "La Gestión, en busca del sujeto" UNESCO OREALC, Santiago de Chile.
- Casassus, J. (2000). *Poder, lenguaje y calidad de la educación*. En Boletín del Proyecto Principal, N° 50. Abril 2000. UNESCO, Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- De Geus A. P. (1988). *La planificación como aprendizaje*. Madrid: Harvard Business Review N° 36: pp. 70-74.
- Delia Esther, P. P. (2016). *Gestión del talento humano y desempeño docente de las Instituciones Educativas del Nivel primario de la Red N° 08. UGEL. 06, Ate Vitarte*. Lima: Universidad César Vallejo.
- .Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: Pearson Educación.
- Díaz-Barriga, F. (1999). *Elaboración del perfil profesional*. En Díaz-Barriga, F., Lule, M. L., Pacheco, D., Rojas-Drummond, S., & Saad Dayán, E. (Eds.), *Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior* (pp. 85-104). México: Trillas.
- Díaz, S. L. (2017). *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016*. Iquitos: Universidad Peruana de la Amazonía. Tesis de maestría en Educación.
- Díaz, F. (1993). *Aproximaciones metodológicas al diseño curricular hacia una propuesta integral*. En *Tecnología y Comunicación Educativas*, No. 21, México, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, 1993, 19-39.
- Diccionario de la Real Academia Española, (2010)
- Donoso, P. (2007). *Gestión escolar: ampliando la mirada, en carpeta gestión educativa de una experiencia piloto*. Biblioteca del profesor. MINEDUC. Santiago de Chile.
- Ferry, G. (1991). *El trayecto de la formación. Los profesores entre la teoría y la práctica*. México: Paidós educador.
- Flores, D. M. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1 de la ciudad de Quito, durante el Año Lectivo*

2010-2011. Quito-Ecuador: Universidad Técnica particular de Loja.
Tesis de maestría en Gestión y Liderazgo.

Fullat, O. (1992). *Conceptos básicos en la Pedagogía*. Lima: CEAC.

Frigerio G. & M. Poggi (1998). *Las Instituciones Educativas*. Cara y Ceca. Buenos Aires. Troquel.

Gibb, C. A. (1960). *Los principios y rasgos del liderazgo*. En P. Heintz (editor y comentarista), *Sociología del poder* (pp. 56-64). Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Gimeno, J. (2002). *Educación y convivir en la cultura global*. Madrid: Morata.

Guanipa, M. (2008). *Guía de estudio*. Maracaibo: Universidad Rafael Bellosillo Chacin. Programa de Doctorado.

Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, M. de P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Herrera, F. (2003). *Habilidades cognitivas*. México: CEUTA.

Honoré, B. (1980). *Para una teoría de la formación. Dinámica de la normatividad*. Madrid: Morata.

Lafrancesco, G. M. (2003). *Las funciones cognitivas y el programa de enriquecimiento instrumental*. Bogotá: Universidad de la Salle, Colombia.

Lemus, L. (1969). *Pedagogía: temas fundamentales*. Buenos Aires: Kapelusz.

Ley General de Educación N° 28044.

Llanos, J. R. (2008). *Relación del perfil profesional y el plan de estudios con el desempeño docente; de los egresados de la especialidad de Biología*

y Química de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.
Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de maestría
en Educación.

López, R. (2009). *Manual del supervisor, director y docente*. Volumen 6. Caracas:
Monfort.

Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Primer
Seminario Viña del Mar, Chile.

Martínez Zampa, D. F. (2005). *"Mediación Educativa y Resolución de
Conflictos"* Ed. Novedades Educativas. Buenos Aires. México.
primera edición.

Mercado, D.; Martínez, L. & Ramírez, C. (1981). *Una Aportación al perfil
profesional del psicólogo*. Universidad Nacional Autónoma de México.
Documento de trabajo.

Méndez, M. T. del C. (2015). *Perfil profesional y la satisfacción de la profesión
elegida en estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura
de la Universidad Ricardo Palma, año 2014*. Lima: Universidad de San
Martín de Porres. Tesis de doctorado en Educación.

Miikovich, G. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos
Humanos*. Buenos Aires: Addison - Wesley Iberoamericana.

Ministerio de Educación Perú (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima:
Documento de trabajo.

Ministerio de Educación Perú (2014). *Marco de Buen desempeño del Directivo,
directivos construyendo escuela*. Lima. Guía de trabajo.

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2014): *Marco de Buen
Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima:
MINEDU. Recuperado el 18 de agosto de 2018 de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

- Ministerio de Educación Perú (2012). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, Lima: MINEDU.
- Pérez, G. (1985). *El perfil académico profesional*. Revista Perfiles Educativos. México: CISE – UNAM.
- Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M. (2011): *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento*. Madrid: Narcea.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Ramirez, G. E. (2015). *El Perfil del liderazgo del Director en la organización escolar de la IE. N° 15513 "Nuestra señora de Guadalupe"*. Talara: Universidad de Piura Facultad de Ciencias de la Educación.
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Real Academia Española*. 21 ed. Madrid: Espasa-Calpe.
- Requeijo (2008). *"Administración y Gerencia"*. Caracas: Editorial Biosfera.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8° ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Salvador de la Fuente y Álvarez. (2009). *Las habilidades Sociales en directores de Centros Escolares*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 277-288.
- Sánchez, E. (2003). *Estudio sobre el perfil profesional del docente en el área de matemáticas en la Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Tesis de maestría en Administración.

- Senge, P. (1990). *La Quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica/Vergara.
- Sileceo, A. (2007). *Capacitación y desarrollo del personal*. México. Cuarta edición, Limusa.
- Souto, M. (1999). *Grupos de formación*. Buenos Aires: Novedades ediciones.
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales; desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECOE.
- Vargas, D. M. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis de maestría en Educación.
- Vílchez, G. M. (2014). *Evaluación de la gestión educativa del Centro de Educación Técnico Productivo Madre Admirable*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis de maestría en Gerencia social.
- Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR DE IE

Instrucciones:

Estimado señor (a) docente lea los siguientes enunciados y luego marque en el cuadrilátero con una X la alternativa que considere pertinente.

DIMENSIÓN	INDICADORES	CATEGORÍAS				
		1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
HABILIDADES PERSONALES	1. Demuestra cortesía y empatía frente al personal de la institución educativa.					
	2. Demuestra capacidad y solvencia moral para la resolución de problemas.					
	3. Ejerce liderazgo, emprendimiento y don de motivación en su entorno.					
	4. Practica comunicación asertiva y actitud de empatía frente a los demás.					
	5. Practica los valores humanos y éticos para el ejercicio de la ciudadanía.					
HABILIDADES SOCIALES	6. Posee conocimientos de cultura general y la realidad educativa nacional.					
	7. Muestra compromiso y responsabilidad social en el trabajo institucional.					
	8. Participa de forma activa en los trabajos en equipo, manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos institucionales.					
	9. Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás.					
FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	10. Comparte experiencias y mejores prácticas con los miembros del equipo.					
	11. Posee conocimiento científico acerca de las teorías de la administración.					
	12. Aplica las teorías científicas de la administración en general en la IE.					
	13. Hace uso de las estrategias metodológicas de la administración de la IE.					
	14. Conoce y aplica las teorías de la gerencia de recursos y el talento humano.					
FORMACIÓN PEDAGÓGICA	15. Desconoce la realidad administrativa de la institución educativa.					
	16. Posee conocimiento científico acerca de las teorías de la Pedagogía.					
	17. Aplica las teorías científicas de la Pedagogía en el contexto de la IE.					
	18. Usa adecuadamente las estrategias de enseñanza y de aprendizaje.					
	19. Conoce las teorías del currículo y los aplica en el diseño curricular.					
FORMACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20. Posee liderazgo pedagógico, desarrollando acciones de monitoreo en aula.					
	21. Conoce las teorías científicas de la gestión del talento humano y los aplica.					
	22. Hace uso de las estrategias de gerencia de personal de la IE.					
	23. Demuestra sensibilidad humana y habilidades interpersonales.					
	24. Establece una comunicación fluida a nivel de la IE y el entorno social.					
	25. Motiva al personal de la IE para el trabajo en equipo y el logro de metas.					

Fuente: Marco teórico del estudio (Adaptación).

ANEXO 2.

CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA

Instrucciones:

Estimado señor (a) docente lea los siguientes enunciados y luego marque en el cuadrilátero con una X la alternativa que considere pertinente.

DIMENSIÓN	INDICADORES	CATEGORÍAS				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
LIDERAZGO	1. Ejerce liderazgo transformacional en la gestión institucional de la IE.					
	2. Genera expectativa y emprendimiento y trabajo en equipo en la IE.					
	3. Desarrolla un sistema de gestión de la información y comunicación.					
	4. Genera confianza y motivación en el personal de la IE.					
GESTION INSTITUCIONA	5. Formula y ejecuta el Proyecto Educativo Institucional (PEI).					
	6. Practica una comunicación asertiva entre el personal de la IE.					
	7. Demuestra solvencia moral y académica en el desempeño directivo.					
	8. Genera una gestión institucional, basada en estándares de calidad.					
GESTIÓN PEDAGÓGICA	9. Asegura la adaptación e implementación adecuada del currículo.					
	10. Garantiza que los planes y programas educativos sean de calidad.					
	11. Gestiona el monitoreo y acompañamiento pedagógico.					
	12. Gestiona los talleres de Grupos de Interaprendizaje (GIA) en los docentes.					
GESTIÓN DE RECURSOS	13. Gestiona la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.					
	14. Establece las condiciones de infraestructura, equipamiento y mobiliario de IE.					
	15. Gestiona los recursos materiales y financieros para el desarrollo de la IE.					
	16. Demuestra idoneidad en la administración de bienes y servicios de la IE.					
CLIMA ORGANIZACION	17. Establece las condiciones apropiadas para el desarrollo integral del personal.					
	18. Garantiza un ambiente de respeto, cultura de paz e identidad institucional.					
	19. Gestiona el cumplimiento de la normativa legal vigente del sector educación.					
	20. Fortalece los lazos de compañerismo entre la comunidad educativa.					
CONFLICTO	21. Demuestra capacidad de solucionar los conflictos					
	22. El director de su IE. Analiza el impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje de los estudiantes.					
	23. El director de su IE. Propicia oportunidades para el diálogo, permitiendo construir soluciones duraderas y satisfactorias entre las personas y grupos.					
	24. El director de su IE. Identifica situaciones conflictivas que se presenta en la IE.					
	25. El director de su IE. Transforma los problemas en oportunidades creativas.					

Fuente: Marco teórico del estudio (Adaptación: 04-06-2018)