

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LOS  
INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN**

**PUNO EN EL PERIODO 2013-2014**

**PRESENTADA POR:**

**DEMETRIO FLAVIO MACHACA HUANCOLLO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PUNO, PERÚ**

**2015**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**  
**TESIS**

**GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LOS  
INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN  
PUNO EN EL PERIODO 2013-2014**

**PRESENTADA POR:**

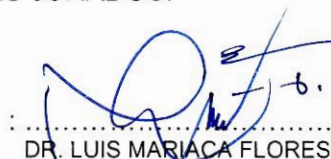
**DEMETRIO FLAVIO MACHACA HUANCOLLO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

PRESIDENTE

  
.....  
DR. LUIS MARIACA FLORES

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
DRA. MARÍA AMPARO CATACTORA PEÑARANDA

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. MARÍA ANTONIETA BEDOYA GONZALES

ASESOR DE TESIS

  
.....  
M.Sc. PERCY QUISPE PINEDA

Puno, 30 de diciembre del 2015

**ÁREA:** Gestión educativa  
**TEMA:** Educación superior

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la memoria de mi querido y añorado padre Bonifacio por los ejemplos de perseverancia y constancia, así como por el amor de padre y el valor mostrado para salir adelante. Asimismo, a mí querida madre Carmen por darme la vida y por apoyarme en todo momento y considerarme como el orgullo de todos mis seres queridos.

## AGRADECIMIENTO

- A mis docentes de la Escuela de Postgrado de Maestría en Contabilidad y Administración, Mención: Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Altiplano, por darme las sabias enseñanzas y sus exigencias académicas, que supieron despertar en mí el espíritu de superación y éxito.
- A mi asesor de Tesis M.Sc. Percy Quispe Pineda por la confianza que depositó en mí, su constante apoyo, sus indicaciones y orientaciones indispensables en el desarrollo de este trabajo. Quisiera destacar la seriedad profesional que le caracteriza.
- Un especial agradecimiento a mi gran amigo y mentor académico Dr. Edy Larico Mamani, por ser mi maestro y guía.
- A mis otros amigos por ser fuente constante de motivación y retos permanentes para salir adelante profesionalmente.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	13
1.2.1. Enunciado del problema general.....	14
1.2.2. Enunciado de los problemas específicos.....	14
1.3. Justificación de la investigación.....	14
1.4. Objetivos de la investigación.....	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos.....	21
1.5. Hipótesis de la investigación.....	21
1.5.1. Hipótesis general.....	21
1.5.2. Hipótesis específicas.....	22
1.6. Variables, dimensiones e indicadores.....	22

## CAPITULO II

## MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	26
2.2. Marco referencial.....	28
2.3. Marco conceptual.....	43
2.3.1. Administración.....	43
2.3.2. Administración educativa.....	43
2.3.3. Gestión.....	44
2.3.4. Gestión educativa.....	44
2.3.5. Gestión institucional.....	45
2.3.6. Gestión de recursos.....	46
2.3.7. Gestión pedagógica.....	46
2.3.8. Planificación.....	47
2.3.9. Organización.....	48
2.3.10. Dirección.....	50
2.3.11. Control.....	51
2.3.12. Liderazgo.....	52
2.3.13. Líder.....	53
2.3.14. Calidad.....	54
2.3.15. Calidad educativa.....	56
2.3.16. Recursos humanos.....	57
2.3.17. Materiales didácticos.....	58
2.3.18. Tecnología.....	59
2.3.19. Educación.....	59

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

3.1. Diseño de investigación.....	61
3.2. Tipo de investigación.....	63
3.3. Nivel de investigación.....	64
3.4. Método de investigación.....	64
3.5. Población y muestra.....	65
3.5.1. Población.....	65
3.5.2. Muestra.....	66
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	70
3.6.1. Técnicas de recopilación de datos.....	70
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	70

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	72
4.1.1. Validación de la confiabilidad del instrumento.....	72
4.1.2. Análisis e interpretación de resultados.....	74
4.1.2.1. Análisis e interpretación de la dimensión gestión administrativa.....	80
4.1.2.2. Análisis e interpretación de la dimensión gestión académica.....	90
4.1.2.3. Análisis e interpretación de la dimensión gestión institucional.....	106
4.1.2.4. Análisis e interpretación de la dimensión gestión comunitaria.....	122

4.1.2.5. Análisis e interpretación de la variable gestión de los directivos.....	137
4.2. Contrastación de hipótesis.....	140
4.3. Propuesta de lineamientos para la elaboración de los instrumentos de gestión.....	143
CONCLUSIONES.....	173
RECOMENDACIONES.....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	179
ANEXOS.....	185



**ÍNDICE DE CUADROS**

1. Operacionalización de variables.....	24
2. Población de alumnos, personal docente y administrativos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	66
3. Resumen de la población del personal docente, administrativos y alumnos.....	67
4. Muestra por estratos personal docente, administrativos y alumnos...	69
5. Resumen del procesamiento de los casos en SPSS.....	73
6. Planificación de actividades académicas y administrativas para cumplimiento de las metas y objetivos en los IST Públicos de Puno..	80
7. Organización de las actividades académicas y administrativas en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	82
8. Dirección de las actividades académicas y administrativas en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	84
9. Control de actividades académicas y administrativas en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	86
10. Gestión administrativa realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	87
11. Aplicación del nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica en los IST Públicos de la región Puno.....	90
12. Ejecución y evaluación del plan de estudios de la carrera profesional en Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno....	92

13. Ejecución del examen de admisión en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	93
14. Promoción y fomento del proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos en los IST Públicos de la región Puno.....	95
15. Promoción de consejería en los alumnos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	96
16. Programación y supervisión de prácticas pre-profesionales en los módulos técnicos profesionales en IST Públicos de la región Puno...	98
17. Aplicación de la normatividad en el proceso de titulación en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	100
18. Promoción y avance de la innovación e investigación tecnológica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno....	101
19. Gestión académica realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	103
20. Formalización convenios cooperación interinstitucional para docentes, administrativos y alumnos en IST Públicos de la región Puno.....	106
21. Canales de comunicación con otras instituciones en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	108
22. Conformación de las comisiones de trabajo para realizar cuestiones a favor de los IST Públicos de la región Puno.....	109
23. Gestión ante otras instancias para mejoramiento de infraestructura, equipamiento y tecnología en los IST Públicos de la región Puno.....	111
24. Promoción de los programas de capacitación y actualización docente y administrativo en los IST Públicos de la región Puno.....	113

25. Administración eficiente de recursos económicos dentro del marco de gestión presupuestal en los IST Públicos de la región Puno.....	115
26. Ejercicio del liderazgo efectivo para el logro de los resultados en los IST Públicos de la región Puno.....	117
27. Clima institucional en el logro de los objetivos y metas en Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	119
28. Gestión institucional realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	120
29. Participación en las actividades de proyección a la comunidad por los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	122
30. Vínculo instituto-comunidad en los IST Públicos de la región Puno....	124
31. Vínculo instituto-empresa en los IST Públicos de la región Puno.....	126
32. Responsabilidad social en los IST Públicos de la región Puno.....	127
33. Fomento de la participación de docentes y estudiantes frente a las necesidades de la comunidad en los IST Públicos de la región Puno.	129
34. Prestación de servicios gratuitos a la comunidad a través de carreras profesionales realizada por los IST Públicos de la región Puno.....	130
35. Vínculo con el egresado y grado de promoción del empleo en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	132
36. Percepción de imagen positiva de las carreras profesionales por los miembros de la comunidad en los IST Públicos de la región Puno....	134
37. Gestión comunitaria realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	135

38. Gestión de los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	137
39. Resultado del procesamiento de datos en SPSS.....	141
40. Ejemplo de matriz de balance de fuerzas.....	158
41. Eje gestión institucional.....	159
42. Eje procesos académicos.....	160
43. Eje servicios de apoyo.....	161
44. Eje resultados e impacto.....	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Población del personal docente, administrativo y alumnos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	68
2. Nivel de planificación de actividades académicas y administrativas para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales en los IST Públicos de la región Puno.....	80
3. Nivel de organización de actividades académicas y administrativas en Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno....	82
4. Nivel de dirección de las actividades académicas y administrativas en Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno....	84
5. Nivel de control de las actividades académicas y administrativas en Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	86
6. Nivel de gestión administrativa realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	88
7. Nivel de aplicación del diseño curricular básico de la educación superior tecnológica en los IST Públicos de la región Puno.....	90
8. Grado de ejecución y evaluación del plan de estudios de la carrera profesional en los IST Públicos de la región Puno.....	92
9. Grado de ejecución del examen de admisión en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	94
10. Grado de promoción y fomento proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos en los IST Públicos de la región Puno.....	95
11. Grado de promoción de consejería de los alumnos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	97

12. Nivel de programación y supervisión de prácticas pre-profesionales en módulos técnicos profesionales en IST Públicos de Puno.....	99
13. Grado de aplicación de la normatividad en el proceso de titulación en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno....	100
14. Nivel de promoción y avance de la innovación e investigación tecnológica en Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno..	102
15. Nivel de gestión académica realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	104
16. Grado de formalización de convenios de cooperación interinstitucional para docentes, administrativos y alumnos en IST Públicos de Puno	106
17. Grado de comunicación con otras instituciones en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	108
18. Grado de conformación de las comisiones de trabajo para realizar gestiones a favor de los IST Públicos de la región Puno.....	110
19. Grado de gestión ante otras instancias para el mejoramiento de infraestructura, equipamiento y tecnología en IST Públicos de Puno.	111
20. Grado de promoción de los programas de capacitación y actualización docente y administrativo en los IST Públicos de la región Puno.....	113
21. Grado de administración eficiente de los recursos económicos dentro del marco de gestión presupuestal en los IST Públicos de Puno.....	115
22. Grado de ejercicio del liderazgo efectivo para el logro de resultados en los IST Públicos de la región Puno.....	117
23. Grado del clima institucional en el logro de los objetivos y metas en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno....	119

24. Nivel de gestión institucional realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	121
25. Grado de participación en las actividades de proyección a la comunidad por los IST Públicos de la región Puno.....	123
26. Grado de vínculo instituto-comunidad en los IST Públicos de la región Puno.....	124
27. Grado de vínculo instituto-empresa en los IST Públicos de la región Puno.....	126
28. Nivel de compromiso de la responsabilidad social en los IST Públicos de la región Puno.....	128
29. Nivel de fomento de participación de los docentes y estudiantes frente a las necesidades de la comunidad en IST Públicos de la región Puno.....	129
30. Grado de prestación de servicios gratuitos a la comunidad a través de carreras profesionales realizada por los IST Públicos de la región Puno.....	131
31. Vínculo con el egresado y grado de promoción del empleo en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	132
32. Grado de percepción de imagen positiva de carreras profesionales por los miembros de la comunidad en los IST Públicos de la región Puno.....	134
33. Nivel de gestión comunitaria realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	136
34. Nivel de gestión de los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.....	138



35. Obtención de la región crítica.....	141
36. Valor muestral en la región crítica.....	142
37. Software de matriz de balance de fuerzas.....	150
38. Relación de la matriz del balance de fuerzas.....	151
39. Relación de la matriz de fuerzas del balance interno.....	154
40. Relación de la matriz de fuerzas del balance externo.....	156



**ÍNDICE DE ANEXOS**

1. Matriz de consistencia.....	186
2. Cuestionario de encuesta.....	188

## RESUMEN

Una efectiva gestión de los directivos involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección y el control, además como valor agregado a la presente investigación se ha visto por conveniente considerar otras dimensiones como la gestión académica, gestión institucional y gestión comunitaria, todo ello permitirá a los directivos actuar en todos estos ámbitos para una eficaz gestión. En el presente trabajo de investigación se ha planteado el siguiente problema: ¿Cuál es el nivel de gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, período 2013 - 2014?. De la misma forma, se ha planteado el siguiente objetivo general: “Determinar el nivel de gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013 – 2014”. Es más, la hipótesis planteada, es: “La gestión de los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno en el período 2013 – 2014”. Para obtener los resultados, en primer lugar, se ha validado la fiabilidad del instrumento a través de una prueba piloto realizado a un total de 40 encuestados, para ello se ha utilizado el coeficiente de *Alfa de Cronbach* siendo procesados en el software SPSS y luego se ha realizado una encuesta a través de un cuestionario de preguntas a un total de 363 (muestra) entre ellos estudiantes, personal docentes y administrativo de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno. El presente trabajo de investigación corresponde al diseño no experimental. El método utilizado en la presente tesis, es el método deductivo, descriptivo, analítico y sintético. El tipo de muestreo utilizado es el Muestreo No

Probabilístico, razón a que el investigador no eligió la muestra al azar, siguiendo criterios subjetivos; por lo que se ha optado por el muestreo por cuotas con afijación proporcional. En la prueba de hipótesis planteada por el investigador, sabiendo que  $Z_{teórico} = 1.96$  y  $Z_{calculada} = 40.78$ , por lo tanto ( $Z_c > Z_t$ ), se acepta la hipótesis alterna del investigador y se rechaza la hipótesis nula, en conclusión se comprueba la hipótesis planteada por el investigador.

En conclusión, de acuerdo a los resultados el nivel de gestión realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, es *regular* con tendencia favorable a una gestión *buena*, lo que implica que es positiva.

**Palabras Claves:** Calidad, control, dirección, directivo, educación, gestión, organización, planificación.

## ABSTRACT

An effective management of the executives involves a series of aspects, such as the planning, the organization, the direction and the control, in addition as value added to the present research one has seen for suitably to consider other dimensions to be the academic management, institutional management and community management, all this will allow to the executives to act in all these areas for an effective management. In the present research has raised the following problem: What is the management level of management in the context of educational quality in Public Higher Technological Institutes of Puno region 2013-2014 period?. Likewise, it has raised the following general objective: "Determine the management level of management in the context of educational quality in Public Higher Technological Institutes of Puno region in the period 2013 - 2014". Moreover, the hypothesis is: "The management of managers is positive in the context of educational quality in Public Higher Technological Institutes of Puno region in the period 2013 - 2014". For the results, first, has validated the reliability of the instrument through a pilot test conducted with a group of respondents, for it was used Cronbach's alpha coefficient and then conducted a survey to a total 363 (sample) including students, faculty and staff of the Public Higher Technological Institutes of Puno region. This research corresponds to non-experimental design. The method used in this thesis is deductive, descriptive, analytic and synthetic method. The type of sample used is not probabilistic sampling, the reason that the researcher did not choose randomly sampled, but following subjective criteria; so it was decided by the sampling by shares with proportional allocation. In testing hypothesis by the researcher, knowing that  $Z_{\text{theoretical}} = 1.96$  and  $Z_{\text{calculated}} = 40.78$ , therefore

$(Z_c > Z_t)$  by the researcher alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected, in conclusion, the hypothesis is tested by the investigator.

In conclusion, according to results management level by the directors of Public Higher Technological Institutes of Puno region is regular with good management favorable trend, implying that is positive.

**Keywords:** Control, direction, education, management, organization, planning, quality.

## INTRODUCCIÓN

Todo trabajo emprendida por el hombre lleva en sí la semilla del éxito, está acompañada de una visión y la anima un propósito de logro, de la misma forma, en el camino, cada ser humano encontrará satisfacciones y dificultades; momentos de euforia y también desánimo; escuchará elogios y críticas, tendrá aciertos y errores, todo ello como parte del proceso creativo. Los procesos de cambio que encontramos en la educación, es producto del avance tecnológico y la globalización, a través del cual se consiguen resultados óptimos, por eso en el mundo es bastante notorio que los alumnos no solamente hacen uso de las tecnologías en las aulas; sino también comparten experiencias, intercambian ideas a través de Internet; es decir se rompe todo el esquema tradicional.

Pero, en nuestro país la realidad es otra, por la misma situación política de nuestro país; muchos de los profesionales entendidos en materia educativa, vienen apostando por la calidad educativa comprendiendo su realidad de cada región. Para lograr alguno de esos objetivos, el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Local y Direcciones de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, tienen la tarea de conducir, proponer alternativas de solución de acuerdo a las necesidades educativas que tengan; a través de los modelos de administración para lograr una gestión de calidad en la educación superior tecnológica. Cabe destacar, que en nuestro departamento de Puno, los Institutos Superiores Tecnológico Públicos de la región Puno, su personal directivo debe tener criterios de manejo empresarial, sabiendo que estos centros de estudios superiores son empresas de nivel educativo, que requieren

directivos que gerencien y gestionen la calidad con una visión de cambio y cultura empresarial.

Razón por la cual se presenta y se propone alternativas de solución para que los agentes educativos de educación superior a través del presente trabajo de investigación titulado: “Gestión de los directivos en la calidad educativa los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la Región Puno, durante el período 2013 - 2014”, promuevan y contribuyan al desarrollo de una educación de calidad para el bien de nuestra sociedad.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los países de Latinoamérica, para las empresas es de suma importancia que las instituciones de educación superior tecnológica se vinculen con empresas con la finalidad de ir identificando las necesidades de formación y conocer el estado del arte de las empresas. Los directivos y docentes de los institutos superiores deben innovar los currículos en las carreras técnicas y adecuarlas a este contexto para que los perfiles de los alumnos puedan estar en sintonía con los requerimientos del mercado laboral en Latinoamérica. Por otra parte, también es relevante el que se generen proyectos colaborativos entre las instituciones de educación y las empresas.

Es un hecho que en Latinoamérica existe un déficit de profesionales y técnicos; además hace falta que ellos tengan una mejor calidad. Una de las principales debilidades de los trabajadores es la ausencia de competencias de empleabilidad: la actual fuerza laboral es insuficiente para hacer frente a las exigencias que impone el desarrollo del mundo



moderno basado en las tecnologías de información y la comunicación, de allí que el capital humano debe tender al perfeccionamiento constante.

La formación técnica en Latinoamérica, requiere aumentar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus programas académicos y adecuarlos a las necesidades de las empresas, preparar a sus docentes a trabajar enseñando y evaluando en modelos de competencias laborales.

El sistema educativo peruano es uno de los sectores que enfrenta los efectos del avance científico-tecnológico y la globalización; es así que muchos centros educativos secundarios de nuestro país están superando estos avances, pero en nuestro departamento de Puno no solamente afecta los avances científico tecnológicos sino también los directivos carecen de una buena administración y gestión de calidad de los agentes educativos, por desconocimiento de los procesos de administración –planificación, organización, dirección y control-, así como la nula aplicación de los instrumentos de gestión en las instituciones educativas de nivel superior tecnológica. Las Direcciones Regionales de Educación designan por concurso a los Directores Generales y Jefes de Áreas Académicas de cada carrera profesional en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos del Perú a fin de que puedan garantizar el éxito de la gestión educativa, a través de estrategias efectivas para incrementar la capacidad de competir con otras instituciones educativas, para ello existe procesos de gestión que ayuden a solucionar los problemas a nivel interno y externo.

Después de muchas reflexiones y diagnóstico realizado sobre la situación actual de los Institutos Superiores en el Perú, a inicios del año 2006 el Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Educación Superior y Técnico Productiva, ha implementado de manera experimental el nuevo Diseño Curricular Básico a nivel nacional en todos los Institutos Superiores Tecnológicos, con el objetivo de reorientar y mejorar los procesos pedagógicos, administrativos y gestión institucional, con un enfoque basado por competencias (currículo por competencias) y sistema modular, adecuando de esta manera sus planes de estudio generalizándose para todos los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos partir del año 2011. A partir de allí, se han implementado una serie de normas y directivas para la aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico en los Institutos y Escuelas de Educación Superior.

En este proceso de cambios, el congreso de la república aprueba la Ley N° 29394 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y deja de lado la denominación anterior como los Institutos Superiores No Universitarias, para regular la creación y el funcionamiento de los Institutos y Escuelas de Educación Superior públicos y privados, que se fundamenta en los principios de la pertinencia, calidad académica, responsabilidad social, identidad nacional e interculturalidad; que tiene como fin la de contribuir permanentemente a la formación integral de la persona en los aspectos socio-educativo, cognitivo y físico; asimismo, desarrollar las capacidades personales profesionales, comunitarias y productivas de los estudiantes, y finalmente para realizar investigación

científica e innovación educativa, tecnológica y artística para el desarrollo humano y de la sociedad. En poco tiempo, se ha reglamentado esta Ley por Decreto Supremo N° 004-2010-ED, donde fija lineamientos generales para la creación y funcionamiento de los Institutos y Escuelas de Educación Superior.

Se precisa que la mayoría de jóvenes que ha estudiado una carrera técnica no está preparado para responder al perfil que el sector productivo empresarial requiere. Así como, que una parte de las obras de construcción en el país está en manos de “maestros” de obra sin experiencia. Ocurre lo mismo con oficios como carpintería, zapatería, entre otros. Los servicios provistos por estos profesionales carecen de estándares de calidad mínimos, generan incertidumbre y sobrecostos a quienes los consumen.

El representante de Pro-expansión, Triveño (2012), manifestó que la mejor manera de ganar productividad es mediante la revalorización de las carreras técnicas en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos. Al respecto, el especialista recomienda la aplicación del sistema dual, es decir, el que combina la práctica en una empresa con la teoría en un centro educativo. También se sugiere el fortalecimiento de la educación *on line* a un costo bajo o gratuito a través del subsidio del Estado. “El reto está en el desarrollo de programas *on line* que contengan una amplia gama de cursos, con más interacción entre el alumno y el profesor”.

La remuneración de los técnicos puede ganar salarios de hasta US\$2 mil mensuales. El déficit de técnicos especializados en el Perú es de 300 mil al año. La contratación de técnicos crece 10% cada año. La oferta de técnicos no cubre necesidades de nuestro país, más de 90.000 técnicos egresan cada año de los institutos de educación superior tecnológica y 430.000 se capacitan en los CETPRO, pero el 51% de las empresas afirman que no encuentran personal calificado.

Los primeros meses del año 2012 más de mil jóvenes se graduaban de un programa de gobierno que busca capacitarlos en especializaciones como soldadura, instalación de gas o maquinaria pesada que la empresa privada requiere. Sin restarle méritos a esta capacitación relámpago de tres meses, resulta insuficiente para contribuir a la profesionalización de la formación técnica en el país.

En este sentido, el sistema peruano ofrece 1,770 Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO) y 952 Institutos de Educación Superior Tecnológica (IEST). El egresado de un CETPRO, al año de formación, puede optar por el título de auxiliar técnico y si decide estudiar dos años obtendrá el título de técnico. Este reconocimiento le permite convalidar sus estudios en un IEST (tres años mínimos de formación) y con un año más de preparación logra el título de profesional técnico. "En los últimos años se ha producido un crecimiento significativo de IEST, pero el 51% de las grandes empresas manifiestan que no encuentran personal capacitado, mientras que el 48% de los egresados universitarios sostienen que su primer empleo no coincide con lo que estudiaron. Hay

un divorcio entre la oferta educativa y la oferta de empleo" (Otto Frech, director general de Tecsup, 2012).

Las últimas cifras del censo educativo, correspondientes al 2011, indican que ese año se graduaron 91,276 alumnos de los IEST y otros 433,788 se capacitaron en los CETPRO.

Los IEST en el país brindan los siguientes grupos de carreras: Administración y comercio; actividades agrarias, actividades marítimo pesqueras; artes gráficas; computación e informática; comunicación, imagen y sonido; construcción; electricidad y electrónica. Además de estética personal, hostelería y turismo; industrias alimentarias; mecánica y metales; mecánica y motores; minería; química; salud; servicios sociales y asistenciales; textil y confección, y actividades deportivas.

Los principales IEST como SENATI (11.000 egresados en el 2012) y TECSUP (3.700) comienzan a encaminar sus carreras hacia lo solicitado por el mercado laboral. Actualmente hay una limitación respecto a las posibilidades de crecimiento o continuidad académica en la oferta educativa técnico profesional.

En el modelo educativo actual un estudiante que sigue una carrera de tres años debe empezar de nuevo una carrera universitaria si quiere continuar su desarrollo profesional. Esto solo beneficia a las universidades que lanzan programas con horarios especiales para la gente que trabaja (Frech, 2012).

Sin embargo, que los jóvenes opten por una carrera tecnológica o una opción ocupacional es una decisión audaz e inteligente porque asegura

inserción laboral rápida. "Si los jóvenes fueran más conscientes de la importancia del rol económico y social de la educación técnica, que se convirtió en el motor del crecimiento del país, podrían sentirse más animados en decidirse por ésta" (Saavedra, 2012).

Lo interesante de la demanda de técnicos es que el sector empresarial del país está cada vez más interesado en construir una oferta formativa pertinente y de calidad. Las empresas deben ser aliados estratégicos para la implementación de la tecnología, porque los centros de formación no tienen la capacidad de renovar constantemente su equipamiento, mientras que las empresas sí pueden hacerlo, para que los estudiantes puedan desarrollar sus prácticas profesionales.

Hace meses del año 2012, el director Nacional del SENATI, Jorge Rivera, señaló que en el Perú se necesita aproximadamente 300.000 técnicos al año debido al crecimiento económico y los grandes requerimientos de la industria, la minería, la petroquímica, la agro-exportación, la construcción, y técnicos para la industria alimentaria y la rama automotriz.

En ese entender de ideas, los directivos de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos de la región Puno, tienen la obligación y compromiso con la sociedad para mejorar la calidad educativa en sus Instituciones, formando profesionales calificados y técnicos de acuerdo con las necesidades del mercado laboral para el desarrollo del país, de la región y la provincia de origen, así como articular los estudios para facilitar el ascenso de sus educandos hasta los más altos niveles de

competencia y formación en la etapa de educación superior; es más, realizar actividades de extensión educativa orientadas a vincular el trabajo académico con las necesidades de los sectores económicos, sociales y laborales que los requieren; desarrollar en los estudiantes competencias profesionales para desempeñarse con eficiencia y ética en el mercado laboral; también sus directivos deben fomentar la creatividad y la innovación para desarrollar nuevos conocimientos para plantear alternativas novedosas de solución a un problema y finalmente fomentar una cultura productiva, visión empresarial y capacidad emprendedora para el trabajo.

Para lograr el éxito en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos de la región Puno, los directivos considerados como gerentes, deben gestionar los programas de calidad, teniendo en cuenta los indicadores de gestión; es decir, primero implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) conocer los valores, la misión y visión, la propuesta pedagógica y propuesta de gestión de la Institución; asimismo se debe de implementar el plan anual de trabajo, el reglamento institucional, manual de organización y funciones; manual de procedimientos administrativos; plan de supervisión y monitoreo que comprenda acciones de gestión institucional y pedagógica; plan anual de gestión de recursos propios y actividades productivas y empresariales; plan de mantenimiento de infraestructura, equipo y mobiliario; inventario de bienes y patrimonio; memoria anual de gestión, etc. Estos instrumentos de gestión deben ser trabajados con la participación de toda la comunidad de los Institutos Superiores Tecnológicos (personal docente,

administrativo, alumnado, padres de familia y instituciones involucradas en el desarrollo de sus pueblos), y a través de éstos los directivos deben elaborar planes y programas para lograr las metas; para ello debe existir un cambio fundamental en actitudes y contar con rasgos de cultura empresarial.

Finalmente los Institutos de Educación Superior Tecnológicos están obligados a lograr la certificación y acreditación de sus carreras profesionales para el aseguramiento de la calidad educativa a través de los Estándares y Criterios de Evaluación bajo un enfoque de procesos orientado a resultados, cuyas dimensiones de Gestión Institucional, Procesos Académicos, Servicios de Apoyo, Resultados e Impacto darán lugar a un mejoramiento continuo. Dicho proceso de acreditación y certificación estará a cargo por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior – CONEACES, que a la fecha (2014) ha dejado de ser como ente rector de la evaluación y acreditación de Institutos y Escuelas de Educación Superior. Actualmente es responsable el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) como organismo técnico especializado, adscrita al Ministerio de Educación, tiene la finalidad de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad

En los Institutos de Educación Superior Tecnológicos de la región Puno, las políticas, estrategias, la organización y gestión deben centrarse en el logro de objetivos a largo y mediano plazo lo que implica interacciones, estructuras y procesos gestados por los actores; es decir por la



comunidad educativa. Asimismo, involucra liderazgo sobre la marcha de la institución y la carrera, viabilizando la realización de todas las etapas del proceso, fomentando una cultura de evaluación para desarrollar planes de mejora y asegurar una calidad educativa sistema de calidad continua. El instituto debe responder a la demanda social a través de una oferta académica pertinente que prepara profesionales con apropiada formación científica, humanística, ética y tecnológica y con un alto compromiso social.

Asimismo, debe implementarse políticas curriculares, basadas en el perfil del egresado y profesional que se quiere formar. La elaboración del perfil a su vez debe responder a las necesidades y demandas de la sociedad actual así como responder a los objetivos y principios de la propia institución.

Es de vital importancia el potencial humano, se consideran a los alumnos, docentes, personal administrativo y egresados, debe evaluarse básicamente la idoneidad del personal con que se cuenta teniendo en consideración los objetivos de formación de la carrera. Además aspectos como la política de selección, evaluación, promoción y capacitación docente así como la evaluación de desempeño. Se considera de importancia valorar la coherencia y articulación entre el Plan Presupuestal y el Proyecto Educativo Institucional. Interesa mucho evaluar los recursos financieros, la planificación de los recursos, la capacitación y gestión de los nuevos recursos así como la transparencia y participación de los actores educativos.

En conclusión, los directivos de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos de la región Puno, deben buscar el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos, administrativos y de gestión para lograr la calidad educativa.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Mejía (2005, p. 14) *“...que para poder formular problemas de investigación es necesario, absolutamente necesario, poseer conocimientos previos, sin ayuda de los cuales sería imposible tratar de identificar, ni mucho menos formular problemas de investigación”*. Así mismo, Vara (2010, p. 166) precisa *“Formular el problema de investigación consiste en interrogar. Recuerda que el método científico consiste en formular preguntas que serán respondidas inicialmente por hipótesis y luego serán probadas, contrastadas, verificadas, mediante un diseño riguroso”*.

En ese entender, el fondo del tema del presente trabajo de investigación se ha desmenuzado y se ha argumentado las razones del por qué el problema de la educación superior tecnológica con respecto a la gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos en la región Puno.

Razón por la cual, en el presente trabajo de investigación se formula de la siguiente manera:

### 1.2.1. Enunciado del problema general:

¿Cuál es el nivel de gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013 - 2014?

### 1.2.2. Enunciado de los problemas específicos:

- ¿Cómo utilizan los directivos los procesos de gestión administrativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a la gestión académica alcanzada por los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno?
- ¿Existe un nivel adecuado percibido en cuanto a la gestión institucional por los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno?
- ¿Cuál es nivel de gestión comunitaria que impera en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno?

## 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el 2012 la economía peruana creció más de 6% y en los próximos cinco años seguirá con ese ritmo, de alrededor de esa cifra, impulsado por sectores como construcción, minería, agroindustria, energía y telecomunicaciones, así como la explosión de una clase emergente de pequeños y medianos empresarios que ha cambiado la

configuración del mercado laboral en el país. Para sustentar ese crecimiento el país demandará más profesionales y técnicos especializados, que sostengan ese crecimiento del país, distintos a los tradicionales.

¿Pero qué profesiones y oficios sostendrán este crecimiento? Al cierre del 2012, el portal *trabajando.com* (especializado en la búsqueda de empleo) difundió un ranking de las carreras más demandadas por las empresas: administración, contabilidad, marketing, ingeniería industrial, telecomunicaciones, economía, computación, negocios internacionales, venta y publicidad, y gastronomía.

La mayor demanda laboral proviene de las pequeñas y medianas empresas, principalmente para las áreas comerciales y económico-empresariales (administración, contabilidad, economía y secretariado). En los próximos años las carreras de ingeniería industrial, administración e electrónica seguirán siendo las más pedidas, porque el Perú es un país en desarrollo emergente y la coyuntura exige carreras vinculadas a las nuevas tecnologías.

Pero lo que más se evidencia es la escasez de técnicos calificados para los niveles operativos, debido a que pocos jóvenes se orientan a estudiar carreras con creciente demanda laboral como operarios de construcción, electricistas, técnicos en telecomunicaciones y computación, soldadores, confeccionistas textiles y mecánicos automotrices actualizados.

El ex presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, Olaechea (2012), refiere: "La educación superior técnica de calidad debe ser promovida entre los jóvenes como alternativa a la universitaria, ya que el mercado laboral demanda cada vez más personal especializado en carreras de este tipo".

En el 2011 el 37,6% de las empresas en el Perú tenían dificultades para encontrar personal técnico calificado, según la encuesta sobre el desarrollo de los recursos humanos realizada por el Ministerio del Trabajo. No hay suficientes instituciones que ofrezcan formación técnica de calidad, siendo las más destacadas SENATI, SENCICO y TECSUP (Olaechea, 2012).

La minería representa más del 60% de los ingresos por exportaciones y hay compromisos de inversión de US\$ 50.000 millones hasta el 2016 en diversos proyectos. Pero hace falta profesionales en ingeniería de minas, geología, metalurgia e ingeniería ambiental, así como técnicos en metalmecánica, electricidad, topografía, mantenimiento y manejo de maquinaria pesada, manejo de explosivos y seguridad industrial.

En construcción de obras de infraestructura (carreteras, puertos y aeropuertos), vivienda, centros comerciales y hoteles en el país, así como los proveedores de cemento, mayólicas, ladrillos y fierro, entre otros, precisan mano de obra intensiva de profesionales en ingeniería civil, arquitectura, topografía y urbanistas, así como técnicos en concreto y asfalto, albañiles, carpinteros, electricistas, plomeros y especialistas en manejo de gas.

La expansión de las telecomunicaciones en el país presenta oportunidades laborales. Según un informe del INEI hasta setiembre del 2012, el 81,2% de las familias en el Perú contaba con celulares, el 30,5% disponía de teléfono fijo, el 31,5% tenía televisión por cable, y solo el 21,2% tenía internet en sus hogares, por lo cual este dinámico sector requiere de ingenieros en telecomunicaciones, electrónicos e informáticos, así como expertos en redes, telemática y seguridad informática.

Un reciente estudio del MINCETUR (2014), señala que el turismo pasaría al segundo lugar como generador de ingreso de divisas en el 2016, solo después de la minería, por lo que debe considerarse las carreras de turismo, administración hotelera y guía oficial de turismo como opciones interesantes.

Asimismo, el reconocimiento del que goza la comida peruana como una de las mejores a nivel mundial hace posible el importante desarrollo de la gastronomía, lo cual abre posibilidades para los jóvenes que pueden desempeñarse como chefs internacionales, o especializaciones como coctelería, panadería y pastelería. Así como también hay buenas oportunidades en agroindustria, textiles, energía e hidrocarburos.

La Primera Encuesta Nacional de la Juventud, publicada por la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU) en el 2011, señala que de los 8 millones de jóvenes peruanos, solo el 15,6% ha llevado estudios universitarios, mientras que el 14,6% ha tenido estudios superiores no universitarios. El mismo sondeo indica que solo el 22,6% de jóvenes

que están ocupados trabajan en lo que estudiaron, lo que revela un marcado desajuste entre las carreras que se prepararon y la realidad del mercado laboral; lo cual implica un desajuste educativo.

El secretario nacional de la Secretaría Nacional de la Juventud, Galarreta (2014), consideró que el Estado no ha tenido una política respecto a este tema, por lo que es necesario crear dentro del Ministerio de Educación un vice-ministerio que se encargue de establecer por dónde deben ir la educación superior y las prioridades en los planes curriculares de universidades e institutos.

Si se estima que por cada millón de dólares de inversión en la minería se genera como mínimo un empleo, en los próximos cinco años se requerirán unos 50.000 profesionales y técnicos debidamente capacitados para cubrir las demandas laborales de los US\$ 50.000 millones en compromisos de inversión programados para el sector hasta el 2016.

La realidad de la región de Puno, no escapa de estas cifras en minería, agroindustria, comercio, textilera, y otras tecnologías, con algunas diferencias en el manejo empresarial; es más, la educación desde el punto de vista empresarial es visto desde esa perspectiva. Muchas instituciones educativas de nivel superior quizás no optimizan los recursos humanos, los recursos académicos, recursos financieros y recursos materiales, por falta de una buena gestión a nivel institucional; de concretizarse este manejo de recursos, las Instituciones de Educación Superior No Universitaria estarían en condiciones de lograr

una educación de calidad en beneficio de los educandos, y la sociedad en conjunto. Esta tarea, recae fundamentalmente en los Directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, la de delegar funciones a través de una buena planeación, organización, coordinación, dirección y control a fin de lograr un desempeño eficiente y eficaz del personal docente y administrativo.

Es obligación de la Dirección Regional de Educación Puno, a través de los especialistas en Educación Superior, supervisar, evaluar y orientar en el aspecto técnico-pedagógico al personal Directivo, Jerárquico y docente; sin embargo, en la práctica no se concretiza esta orientación en su totalidad, peor aún en lo referente a la administración y gestión educativa; razón por la cual los Directivos adolecen de estos principios organizacionales, sabiendo que es fundamental administrar una Institución de Educación Superior con criterios empresariales. Poco o nada se realizan capacitaciones en el uso de las metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje; peor aún será en el manejo de los principios organizacionales, debido a ello existen rompimiento de relaciones humanas, conflictos entre directivos, docentes y personal administrativo, y ello genera un clima organizacional bastante desfavorable, que finalmente perjudica el avance y la buena marcha de la Institución.

No solamente se basa para mejorar los conflictos interpersonales, ni mucho menos en el conocimiento de los procesos de la administración, sino en la administración correcta para el mejoramiento continuo de los procesos académicos, administrativos y gestión institucional, teniendo en



cuenta que los directivos deben manejar un conjunto de instrumentos de gestión en el mediano y largo plazo, ya que el ministerio de educación ha implementado normas y procedimientos para la aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico en los Institutos Superiores Tecnológicos de todo el país, y de la región Puno ningún Instituto escapa de esta realidad, con lo que los directivos tienen una tarea difícil para llevar adelante los destinos de cada institución.

Es más, actualmente el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) viene impulsando la autoevaluación en los Institutos Superiores Tecnológicos del Perú, a través del proyecto mejoramiento de la calidad de la Educación Superior (PROCALIDAD), para ello, el año 2014, se ha implementado el Sistema de Autoevaluación de Educación Superior (SAES); por lo tanto, los directivos de cada instituto deben garantizar la vigencia de las carreras profesionales, a través de una gestión de calidad. Por lo que se justifica con cifras reales lo que ocurre en la educación superior tecnológica para mejorar la calidad de la educación para insertar a nuestros estudiantes al mercado laboral.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo general:**

Determinar el nivel de gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013 - 2014.

#### **1.4.2. Objetivos específicos:**

- Analizar la gestión administrativa de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.
- Evaluar la gestión académica lograda por los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.
- Determinar el nivel de gestión institucional de los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.
- Analizar de qué manera se presenta la gestión comunitaria en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.
- Proponer los lineamientos para la elaboración de los instrumentos de gestión para los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.

### **1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. Hipótesis general:**

La gestión de los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno en el período 2013 - 2014.

### 1.5.2. Hipótesis específicas:

- Los procesos de administración utilizadas por los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.
- La gestión académica alcanzada por los directivos, es positiva en los Institutos Superiores Tecnológicos Público de la región Puno.
- La gestión institucional lograda por los directivos, es positiva en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.
- La gestión comunitaria realizada por los directivos, es positiva en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.

## 1.6. VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

### 1.6.1. Variable

GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS

### 1.6.2. Dimensiones de la variable e indicadores

#### **DIMENSIÓN 1: Gestión administrativa**

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

#### **DIMENSIÓN 2: Gestión académica**

- Diseño curricular
- Plan curricular de áreas académicas (plan de estudios)

- Examen de admisión (oferta académica)
- Proceso de enseñanza – aprendizaje
- Consejería
- Prácticas Pre-profesionales
- Proceso de titulación
- Innovación e investigación tecnológica

### **DIMENSIÓN 3: Gestión institucional**

- Convenios de cooperación interinstitucional.
- Canales de comunicación.
- Comisiones de trabajo (trabajo en equipo)
- Gestión de infraestructura, equipamiento y tecnología.
- Gestión del personal docente y administrativo
- Gestión presupuestal.
- Liderazgo
- Clima institucional.

### **DIMENSIÓN 4: Gestión comunitaria**

- Participación en actividades de proyección a la comunidad.
- Vínculo Instituto – Comunidad.
- Vínculo Instituto – Empresa.
- Responsabilidad social.
- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Servicios gratuitos a la comunidad
- Relación con los egresados.
- Imagen institucional.

CUADRO 1  
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACION	INDICE
<b>GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS</b>		1.1. Proyecto Educativo Institucional (PEI).	Nunca	0
		1.2. Plan Anual de Trabajo ( PAT).	Casi nunca	1
		1.3. Plan de Consejería Institucional.	A veces	2
		1.4. Plan de Desarrollo Informático.	Casi siempre	3
		1.5. Plan de Seguimiento de Egresados.	Siempre	4
		1.6. Plan de Gestión de Recursos Propios, Actividades Productivas y Empresariales.		
		1.7. Presupuesto Institucional.		
		1.8. Plan de Mantenimiento de Infraestructura, Equipo y Mobiliario.		
		1.9. Plan del Centro de Orientación Laboral.		
		1.10. Memoria Anual de Gestión.		
	1. <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> - Planificación - Organización - Dirección - Control	1.7. Manual de Organización y Funciones (MOF).	Nunca	0
		1.8. Reglamento Institucional.	Casi nunca	1
1.9. Reglamento de Examen de Admisión.		A veces	2	
1.10. Reglamento de Prácticas Pre-Profesionales.		Casi siempre	3	
1.11. Manual de Procedimientos Administrativos.		Siempre	4	
1.12. Cuadro de Asignación de Personal (CAP).				
	1.13. Consejo Institucional.			
	1.14. Consejo Académico Institucional.			
	1.15. Consejería Institucional.			
	1.16. Consejo Consultivo Institucional.			
	1.1. Clima institucional.	Nunca	0	
	1.2. Comunicación horizontal.	Casi nunca	1	
	1.3. Documentos y directivas para su cumplimiento.	A veces	2	
	1.4. Capacidad de liderazgo en la comunidad educativa.	Casi siempre	3	
	1.5. Estrategias para un trabajo en equipo entre docentes, administrativos y estudiantes.	Siempre	4	
	1.6. Motivación al personal docente y administrativo.			
1.7. Estimulación al personal por las acciones realizadas a favor de la Institución.				
1.8. Toma de decisiones inmediatas.				
1.9. Resolución conflictos en forma oportuna.				
1.10. Delegación de funciones a los subordinados.				
	1.1. Plan de Supervisión y Monitoreo.	Nunca	0	
	1.2. Supervisión técnico pedagógico de acuerdo al plan.	Casi nunca	1	
	1.3. Resultados de la supervisión.	A veces	2	
	1.4. Asesoramiento a los docentes y administrativos para superar dificultades.	Casi siempre	3	
	1.5. Evaluación del desempeño docente y administrativo de acuerdo al plan.	Siempre	4	
	1.6. Medidas correctivas frente a quejas y reclamos de la comunidad educativa.			
	1.7. Cumplimiento estricto de las actividades académicas y administrativas.			
	1.8. Control estricto de los ingresos propios.			
	1.9. Evaluación del cumplimiento del RIT y MOF.			
	1.10. Meta-evaluación (evaluación de la evaluación).			
2. <b>GESTION ACADÉMICA</b>	2.1. Aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico.	Nunca	0	
	2.2. Plan de estudios de la carrera profesional.	Casi nunca	5	
	2.3. Examen de admisión.	A veces	10	
	2.4. Proceso enseñanza-aprendizaje.	Casi siempre	15	
	2.5. Consejería a los estudiantes.	Siempre	20	
	2.6. Prácticas pre – profesionales de los estudiantes.			
	2.7. Normatividad para el proceso de titulación.			
	2.8. Innovación e investigación tecnológica.			
3. <b>GESTION INSTITUCIONAL</b>	3.1. Convenios de cooperación inter institucional para docentes, administrativos y estudiantes.	Nunca	0	
	3.2. Canales de comunicación con otras instituciones.	Casi nunca	5	
	3.3. Comisiones de trabajo para gestiones a favor de la Institución.	A veces	10	
	3.4. Gestión ante otras instancias para el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para mejora de las actividades académicas y administrativas.	Casi siempre	15	
	3.5. Programas de capacitación y actualización para el personal docente y administrativo.	Siempre	20	
	3.6. Uso eficiente de los recursos económicos dentro del			

		marco de gestión presupuestal. 3.7. Liderazgo efectivo para el logro de los resultados. 3.8. Fomento del clima institucional del personal.		
	<b>4. GESTION COMUNITARIA</b>	4.1. Participación en las actividades de proyección a la comunidad. 4.2. Vínculo entre instituto-comunidad. 4.3. Vínculo entre instituto-empresa. 4.4. Responsabilidad social. 4.5. Iniciativa de los directivos para participación de docentes y estudiantes frente a las necesidades de la comunidad. 4.6. Servicios gratuitos a la comunidad a través de sus carreras profesionales. 4.7. Mecanismos de contacto permanente con el egresado y empleo de los mismos. 4.8. Imagen institucional.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	0 5 10 15 20

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen muchos trabajos de investigación similares relacionados con la gestión institucional en relación a la calidad educativa en las diferentes universidades de nuestro país, pero sin embargo el planteamiento del problema de cada uno de ellos es en función a las necesidades y realidades de su ámbito jurisdiccional; es decir, los problemas planteados tienen una particularidad con respecto a otros trabajos de investigación relacionados a ésta. Además de ello, son investigaciones de educación de nivel primaria y secundaria, en otros casos son investigaciones de Educación en las Universidades públicas y privadas, que a continuación detallo:

- Según Alcaide (2002), en su tesis, determina el estilo que predomina tanto en la gestión de una directora como de un director, identificando las semejanzas y diferencias existentes entre sus estilos de gestión, en base al análisis realizado, a los discursos de los principales actores y comparándolos con las percepciones de

sus docentes, que el estudio pueda realmente aportar lineamientos para mejorar el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores existentes en la ciudad de Lima. Finalmente se ha llegado a la conclusión: Desde la perspectiva de género, confirmamos que, aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; que la construcción de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones; por lo tanto aceptamos que influye en el estilo de gestión.

- Guardián (2012), en su tesis, determina la relación entre la gestión institucional y la calidad de los servicios educativos de las instituciones educativas de nivel secundario, del cual se ha llegado a la conclusión final del cual se corrobora con los resultados que no existe una relación buena entre las dos variables expuestas, se pudo verificar con los datos obtenidos; la gestión institucional y calidad de servicios en sus dimensiones es baja, los más significativos de la relación entre la gestión institucional y las dimensiones de bienestar estudiantil y tecnología e informática teniendo el valor de moderado. Asimismo, se encontró apreciaciones divergentes entre las encuestas de los docentes y directivos, en los resultados de docentes hay más disconformidad en la gestión educativa de sus instituciones y en la encuesta de los directivos están desacordes con el desempeño docente.



- Carrasco (2002), en su tesis relaciona la gestión institucional y la formación profesional y llegó a las siguientes conclusiones: Se ha demostrado que la gestión institucional tiene relación directa y positiva con la formación profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA en el 2002. Siendo el índice de correlación al 68,4%, lo que significa que dicha correlación es casi alta.

La relación está referida a que se ha obtenido como puntaje de gestión institucional una media de 1,77, lo que en su escala valorativa equivale a “regular”, y como promedio de calidad de formación profesional la nota de 13.65, que en su escala valorativa equivale también a “regular” es decir, existe una relación directa entre una gestión institucional regular y una calidad de formación.

## 2.2. MARCO REFERENCIAL

Según la concepción de la administración acuñado por Chiavenato (1999), precisa que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización.

Para llevar adelante el destino de una institución educativa, es muy necesario para el Director tener en cuenta lo que ensayó Henry Fayol a cerca de administración: ADMINISTRAR es prever organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades que se realiza.

Según Chiavenato (1999), por ser la escuela un tipo de organización, la educación es también una tarea administrativa. La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización, sea esta una gran empresa, una cadena de supermercados, una escuela, un club, un hospital o una empresa de consultoría. Toda organización, sea industrial o de cualquier tipo de servicio, necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y de recursos.

La gestión y administración educativa, según Collao (1997), las personas (naturales y jurídicas) que intervienen en la gestión educativa son, principalmente, el promotor, el director, los docentes, los alumnos, los padres de familia, la comunidad y las instancias administrativas intermedias.

En otro momento, el término gestión se puede definir de dos maneras: semántica y técnicamente. Del primero la gestión significa: “conducción y orientación de un quehacer de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo; y del segundo se define como: “conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medio) para lograr los propósitos establecidos (fines)”. (Collao, 1997, citado en Rosas, 2010).

Una gestión de calidad en la educación, se refiere a la forma de entender, analizar o estudiar algún fenómeno o hecho social y justamente el presente trabajo de investigación ante la situación caótica que caracteriza a nuestra educación por falta de buena gestión de parte

de los directivos y docentes en conjunto, teniendo en cuenta que un programa de calidad, generalmente, se concibe como un esfuerzo llevado a cabo por etapas con apoyo de especialistas: difusión, entrenamiento, despliegue de políticas y objetivos, integración y mejoramiento continuo; por eso se habla de gestión de calidad, en el sentido de que la calidad se debe gestionar y no dejarla al azar; en ese entender planteamos para lograr una gestión de calidad educativa que realmente permita satisfacer las necesidades básicas del aprendizaje de la población y los requerimientos del desarrollo socioeconómico en el departamento de Puno.

Según Alvarado (1998, p. 18), la administración de la educación es tan remota como la educación misma, tanto conceptual como operacionalmente, no obstante no existen aún antecedentes bibliográficos ni estudios debidamente sistematizados acerca de su evolución histórica en cuanto a conceptos, enfoques y técnicas aplicadas. Una definición derivada de la administración general podría expresarse que es el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve.

Por su parte Gallegos (1996, p. 7), pone énfasis a la administración educativa como un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, unificación de las energías humanas y materiales sistematizados para el logro del objetivo común, que viene a ser la formación integral del educando. Es cierto, en términos generales los Directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la

región Puno deben planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar el trabajo del personal docente y administrativo con la finalidad de lograr una calidad educativa en beneficio de la sociedad. Es mas, surge la necesidad de cooperación que tiene el hombre para lograr lo difícil que es hacerlo individualmente; por tanto la administración significa un esfuerzo corporativo, lo cual mejora los resultados; es decir permite incrementar el rendimiento del personal docente con propia iniciativa, creatividad a través de la preparación y/o capacitación constante.

A nivel de centros educativos de nivel superior, manifiestan que los Directivos es la persona responsable de dirigir la institución educativa de nivel superior con criterio ético y científico, con decisión, actitud firme y trato humano, debe poseer capacidad de mando y educar ante todo. Insistimos que los Directivos de los Institutos Superiores, no solamente dirige, sino también planifica, organiza, orienta y toma decisiones con criterio profesional a fin de lograr metas en beneficio de la institución educativa, y de la misma forma organiza grupos a fin de lograr un trabajo en equipo con fines de investigación y desarrollo.

Además Alvarado (1998, p. 17), destaca: “La administración y la administración de la educación constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc) inherentes al funcionamiento de las entidades. La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. En cambio la gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el

conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución educativa”.

En ese entender, se deduce que la educación es considerada como una actividad institucional, que es susceptible de ser administrada en base a los elementos teóricos y técnicos que proporciona la teoría administrativa. La educación en razón de su amplitud y complejidad, se concibe como un sistema, por tanto es viable analizarla y administrarla con el aporte metodológico de la teoría de sistemas. La administración de la educación puede abarcar tanto el nivel macro-educativo (sistémico), como el nivel micro-educativo (institucional), cuya responsabilidad corresponde al Estado y a los promotores o directores, respectivamente, lo que implica el conocimiento indispensable de la teoría política. En el caso del macro-sistema se refiere a la administración educativa nacional, regional (departamental), municipal (aún no desarrollada en el país), etc, caracterizada por las funciones básicas de: definición de políticas, normatividad académica y administrativa, asignación presupuestal, construcción de edificios escolares, supervisión, evaluación, investigación, etc. En lo referente al microsistema, se refiere a la administración escolar de uno o varios establecimientos educativos, caracterizada por la aplicación de las políticas, el cumplimiento de las normas, la operacionalización del presupuesto y el desarrollo del currículo que además son objeto de supervisión y evaluación, tanto interna como externa.

Para que haya un cambio radical en la administración y gestión educativa, partiendo de los directivos y de la plana docente están obligados a perfeccionarse, prepararse y/o capacitarse con la finalidad de optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos de tal manera que se llegará a conseguir una calidad educativa. Esta calidad de la educación conlleva a un posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo. De manera tal Farro (1995) admite que la calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro. Decir que una educación es de calidad supone a su vez que podría no serlo es la comparación lo que permite emitir juicio (Farro, 1995, p. 13).

En tanto, para llegar a una educación de calidad, el Director de una institución educativa de nivel superior debe ser capaz de vincularse en la gestión de recursos académicos, ya que para el logro de los objetivos educacionales, se recurre a los aspectos académicos o técnico-pedagógicos, tal como lo atribuye Alvarado (1998, p. 171) lo cual están orientados al desarrollo educativo del estudiante y de la educación en general se incluyen: a) currículo; b) tecnología educativa; c) supervisión; d) investigación; e) orientación y bienestar estudiantil; f) evaluación pedagógica e institucional. Cabe destacar que “el instrumento básico e indispensable para el desarrollo del proceso educativo lo constituye el currículo propiamente, los procesos curriculares; ya que se entienden como el conjunto de elementos que permiten alcanzar los cambios

deseables en la conducta del alumno durante su tránsito por el proceso educativo”.

Para llegar a una educación de calidad, no solamente es importante la gestión de recursos académicos; sino también, la gestión de recursos humanos por su vital importancia; es decir la administración de personal en las entidades educativas que constituye como una actividad más delicada, difícil y de mucha trascendencia, porque trata con el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización (las personas). Sobre todo los maestros en su mayoría tienen ideas pre-concebidas de cuánto, cuándo, dónde y cómo trabajar; por cuanto el Director es el agente que motiva a sus profesores, da facilidades para su preparación, evalúa en el proceso su ineficiencia, disciplina, sobre todo su honestidad en la labor educativa.

En tanto, existe una interrogante muy importante planteado por la Revista Calidad & Excelencia (1999, p. 28-29): ¿cuánto cuesta lograr la calidad?, éste es un tema poco tratado debido a que puede existir un sin número de factores y elementos –*muchos de ellos difíciles de cuantificar*- que determinan cuánto finalmente cuesta lograr la calidad en una empresa. El costo que hay que pagar para lograr la calidad no sólo es un costo económico sino un costo en esfuerzo, perseverancia, dedicación al tema y mucho tiempo fuera de las horas de trabajo. Cuando hablamos de los factores que pueden determinar el costo de lograr la calidad, debemos tener en cuenta que lograr la calidad significa desarrollar, implementar, mantener y mejorar, lo cual evidentemente nos lleva a evaluar los costos involucrados en cada uno de estos estados.

Es evidente que para lograr la calidad el Director de un centro educativo, debe dedicar su tiempo hasta fuera de las horas de trabajo y mas aún poner bastante esfuerzo y perseverancia; pero lamentablemente la realidad es otra en los Institutos de la región Puno –*pienso que también ocurre en todo el Perú*- donde los Directores si bien por temor a perder su cargo, o simplemente no hay interés propia, no apuestan ni arriesgan para lograr la calidad educativa, gestionando los recursos humanos, recursos académicos, recursos financieros y recursos materiales que son factores importantes para la marcha hacia la competitividad.

Para que exista mayor fluidez y competitividad en la gestión educativa, es necesario el desarrollo organizacional y personal. Según Flores (1999; p. 68) afirma que: “El entrenamiento, la capacitación o especialización contribuyen al enriquecimiento de conocimientos y habilidades del personal del Centro Educativo que favorezcan la materialización de metas personales e institucionales”. Finalmente demuestra que el proceso de capacitación consta de cuatro etapas fundamentales:

#### **Diagnóstico de necesidades de capacitación:**

- Logro de objetivos organizacionales.
- Requisitos básicos del personal.
- Evaluación del desempeño.
- Análisis de problemas de producción y de personal.
- Análisis de informes y otros datos.



**Programación de capacitación:**

- A quién capacitar
- En qué capacitarnos
- Cómo capacitar.
- Cuándo capacitar
- Cuánto capacitar.
- Quién capacitará

**Ejecución de la capacitación:**

- Aplicación de programas de capacitación y entrenamiento.

**Evaluación de la capacitación:**

- Seguimiento
- Verificación.
- Comparación de la situación actual con la anterior.

Es importante destacar, que la capacitación es un tipo de educación profesional más específico que la formación o perfeccionamiento profesional, no basta actualizarse en una sola oportunidad sino significa que un Director o un docente debe permanentemente capacitarse de acuerdo a las exigencias del avance científico-tecnológico y fundamentalmente en lo referido a la acción educativa.

Es más, la capacitación de docentes debe ser un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente implementado por un sistema educativo con el fin de: a) mejorar el desempeño académico y los resultados de los programas educativos; b) estimular el auto-desarrollo

pleno y un constante esfuerzo de renovación profesional entre los docentes y; c) reforzar el “espíritu de compromiso” de los docentes con la sociedad y la comunidad en las cuales se desenvuelven.

De la misma forma, según La Revista Calidad & y Excelencia, citado por Kotler (1996, p. 7), *-refiere a la capacidad humana-* las ventajas competitivas son producto del pensamiento empresarial que emana de la mente del estratega *–en este caso el Director-* y que le permite aprovechar las habilidades diferenciales. No basta saber hacer las cosas mejor que las demás compañías... Lo que hace falta es convertir esas habilidades diferenciadas en verdaderas ventajas competitivas... Complementando a este artículo de dicha revista, también cita Florez (1996, p. 8) en el sentido de que: “Si no podemos predecir el futuro y el futuro cambia con tanta rapidez, entonces de lo único que podemos estar seguros es de la necesidad de cambiar. Las personas tendrán que cambiar con mayor rapidez para responder a los cambios de su medio ambiente. Adaptarse o morir, como los dinosaurios. Cambiar es aprender. Cambiar es dejar de hacer algo de una manera y empezar a hacerlo de otra forma. Necesitamos mirar el aprendizaje de una manera distinta (...)”

Creemos que la capacidad humana es fundamental para que las empresas *–o mejor dicho las instituciones educativas-* puedan mejorar, cambiar, aprender construyendo una ventaja competitiva, los directores y los profesores deben mirar en forma distinta el aprendizaje, ya no como una actividad de aula, como la acumulación de algo, como una etapa de la vida o como una simple experiencia; sino de manera autodirigida,

explorando y creando, expresando, sintiendo, continua y reflexivamente para seguirlo haciendo; eso es una manera distinta de percibir a una institución educativa para lograr la gestión de calidad de los recursos educativos.

Además Farro (1995, p. 168) precisa que, la capacitación de los docentes se justifica y es necesaria por las siguientes razones:

- El desarrollo de nuevos conocimientos en tópicos psicopedagógicos, deja obsoleto al docente que no se actualiza.
- El desarrollo científico, tecnológico y social aportan nuevos contenidos a enseñar, que deben ser conocidos por los docentes.
- Nuevos grupos de la población entran al sistema educativo y a los que ya están en él les surgen nuevas inquietudes, lo cual obliga al docente a re-examinar su estilo y sus métodos de trabajo.
- Metodologías y equipos de nuevo tipo incursionan en el quehacer educativo sobre todo con la influencia de la tecnología en general, de las computadoras y de las teorías modernas para manejar organizaciones; esto obliga a los docentes a que adquieran habilidades nuevas.
- Los docentes deben ser motores de cambio social, para lo cual necesitan involucrarse en un proceso permanente de auto-desarrollo profesional, con un sentido institucional y con la comunidad.
- Los fines y las metas de la educación cambian en virtud de cambios en la sociedad y en el proyecto político vigente y legitimado.

Debo precisar que no solamente los docentes de aula, más aún son los Directores de los centros educativos de nivel superior que deben estar involucrados en las capacitaciones constantemente, ya que son ellos quienes tendrán que dirigir, planificar, organizar, orientar, y fundamentalmente liderar el grupo a nivel de la institución educativa.

El Director del centro educativo de nivel superior es un líder y debe formar parte del grupo, es distinto de él y se ocupa de guiar, conducir y dirigir. Dirige el grupo dentro de las limitaciones de sus capacidades máximas para lograr ciertos objetivos específicos. Pensamos que *–hoy más que nunca–* los centros educativos requieren ser conducidos por líderes auténticos; pues son ellos los que les dan su orientación valorativa y los comprometen en un sistema de creencias u orden de valores interpretando estos valores a la sociedad en general. Es más Farro (1995, p. 67) afirma que ser líder es ser un artista; cada hombre es único y cada líder diseña sus propias maneras de relacionarse con su organización; es muy importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. Con esta idea, para lograr una educación de calidad, el director y los profesores deben reunir ciertos requisitos en el manejo de administración y gestión educativa, a fin de concretizar una educación de calidad. Por ello, el Director del centro educativo (como líder de la comunidad escolar) y el profesor (como líder de los alumnos) precisan estar atentos constantemente para la necesidad de orientar y

motivar a todos los individuos, con miras a la consecución de los objetivos educativos de la institución.

Entre tanto según Reyes (1997, p. 51) enfatiza que: “El modelo de calidad constituyen un elemento integrador de tres intenciones de la educación moderna: 1) Poner énfasis en el logro de las metas educativas; 2) Interpretación del proceso educativo de acuerdo con las herramientas de calidad que aportan el dinamismo y la vigencia del fenómeno educativo en relación con el mundo de hoy y sobre todo del mañana; y 3) La inclusión de factores de desarrollo educativo a través de al reflexión de la competitividad como una estrategia personal, a partir de los modelos de administración de la innovación tecnológica y capitalización del talento”. Con esta aseveración el autor encuentra su fuente de inspiración en un profesor visionario que transforma su acción diaria en elementos capaces de cristalizar la visión institucional; en su quehacer ordinario, y cuyo liderazgo emana de su capacidad de incentivar el intelecto de sus estudiantes, no importa de qué nivel ni condición sea.

Asimismo, Ramos (1994, p. 17) refiere y analiza los 14 puntos del método Deming (Balizas para una Escuela de calidad): “Los 14 principios se aplican indistintamente a organizaciones pequeñas o grandes, tanto en la industria de servicios como en la de transformación. Se aplican igualmente a cualquier división de una empresa”. Uno de ellos es “la filosofía de calidad”. Su principal finalidad es enriquecerlo como ser humano y ciudadano y para ello emplea los procesos y desarrolla las actividades más prometedoras, interesantes y variadas. El

éxito de la escuela estará siempre condicionado a su capacidad para organizar y promover acciones educativas de forma competente y flexible, cambiando su forma de trabajo siempre que lo exijan las demandas de la clientela. Por lo tanto, existe una relación directa entre calidad y los procesos empleados por la escuela, en el sentido de ajustarse constantemente a las necesidades particulares de sus clientes-alumnos.

Esta idea, nos conlleva que el quehacer educativo debe ser el desempeño exitoso de los alumnos y en más allá del colegio; es necesario que cada centro educativo formule claramente aquellos objetivos y metas valiosas que constituyen su forma de calidad. Estas metas unificadoras deben generar una forma común de vida, una cultura de calidad del colegio. De la misma forma Alvarado (1998, p. 183) pone énfasis en lo referente a la gestión de recursos materiales en el sentido de que, en el sector educativo el manejo de los recursos materiales o físicos, en nuestro criterio notoriamente diferente de la función logística empresarial, engloba bajo la denominación infraestructura educativa, las funciones administrativas de a) construcción (o adquisición), b) mantenimiento y c) seguridad de aulas, equipos y material educativo en general. No es necesario ser un especialista en la materia par afirmar que la atención de estos recursos, como ocurre en cualquier país subdesarrollado, constituye uno de los factores de mayor dificultad en razón de los costos excesivos que se incrementan cada vez más debido a los procesos inflacionarios de la economía nacional; el constante crecimiento de la población escolar, reflejado en la mayor demanda de

servicio educativo; los procesos de migración del campo a la ciudad, que ocasionan una serie de desequilibrios regionales; también la variación en los diseños, tipos, calidad y características de los elementos infraestructurales, sobre todo los de naturaleza electrónica (software y hardware).

No obstante, la responsabilidad del Director a parte de priorizar los recursos humanos, académicos y materiales es gestionar los recursos financieros de la institución, para ello Farro (1995, p. 137) enfatiza, que el presupuesto es la herramienta que permite programar, ejecutar y controlar el aspecto financiero del Centro Educativo y, de ser bien elaborado, permitirá al Director realizar con eficiencia y éxito sus responsabilidades de: estimar y calcular las necesidades de recursos y las fuentes de financiamiento; obtener oportunamente los recursos requeridos y; supervisar y vigilar el adecuado uso de los recursos. Por su parte Alvarado (1998, p. 199) precisa que la función básica del administrador educacional en cuanto a la gestión de los recursos financieros, dependiendo del sector y nivel donde cumpla su función, comprende ciertas áreas o temas motivo de acción y preocupación: prever las necesidades de capital para el funcionamiento institucional (financiación); asignar racionalmente los fondos existentes para el cumplimiento de las actividades (presupuestación); utilizar o aplicar correcta, oportuna y racionalmente los recursos asignados (administración). Además, "los costos de la educación constituyen una herramienta para la toma de decisiones, ya que permite una asignación y racionalización de los recursos; asimismo facilitan el análisis de la

educación desde el plano económico-financiero, es decir, permiten determinar los gastos que son necesarios para lograr un producto educativo (alumnos, egresados, horas dictadas, capacitación, investigación, etc.) (...).”

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. ADMINISTRACIÓN**

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que: La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

### **2.3.2. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La administración educativa resulta difícil esbozar una conceptualización sobre lo que es La administración educativa, encontraremos tantas definiciones como teóricos se han preocupado del tema, no obstante esto, pensamos que más que la definición, el hecho que mejor describe lo que es la administración educativa, son los pasos o etapas que la conforman.

Dentro de un proceso de ejecución de la administración educativa. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones



administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

### **2.3.3. GESTIÓN**

Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.

### **2.3.4. GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en

interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral (Recuperado de: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestion-educativa/>)

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

### **2.3.5. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

La gestión institucional debe tender al logro de los objetivos y metas de la institución, atendiendo las necesidades básicas de las personas, clientes, ó público en general, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios en una empresa.

Este tipo de gestión se dedica: “al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (Hidalgos, 2010, p. 28).

### **2.3.6. GESTIÓN DE RECURSOS**

Según Hidalgo (2010, p. 29), nos refiere que este tipo de gestión realiza diferentes acciones de conducción de varios recursos, como: los humanos (docentes, administrativos, salud, apoyo), los materiales (bienes educativos, recursos monetarios), tecnológicos (funciones técnico administrativas), tiempo (el cual implica organización y eficiencia), con el fin de alcanzar los objetivos educativos.

### **2.3.7. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos.

### 2.3.8. PLANIFICACIÓN

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar que tiempo nos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que es la coordinación ex – antes, entre las diversas unidades participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

Russell Ackoff (1974), con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: "La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".

La planificación educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

- a) Problema político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.
- b) Problema económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente

de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la planificación permite lo siguiente:

- a) Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro
- b) Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos.
- c) Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
- d) Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

### **2.3.9. ORGANIZACIÓN**

La organización la ubicamos como el segundo paso, dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de enseñanza – aprendizaje. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización (Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges2.shtml>).

La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Un concepto sobre el tema, nos lo da Terry (1853), cuando nos dice que: La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, busca entre otros objetivos lograr la sinergia educativa, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización.

También podemos usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad del uso de los recursos académicos y materiales.

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la administración, La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva.

### **Principios de la Organización**

- a) Propósito: Los logros u objetivos a conseguir
- b) Causa: Área de mando
- c) Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas.
- d) Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad.

#### **2.3.10. DIRECCIÓN**

La función dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación al concepto de dirección nos dice que: "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización". (Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges2.shtml>)

La función o etapa dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar.

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales: a) el poder, b) el liderazgo y c) el mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

- a) Poder coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
- b) Poder de recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
- c) Poder legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado
- d) Poder experto: se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
- e) Poder referente: se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

### **2.3.11. CONTROL**

Según una definición, el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes (directivos) para monitorear



la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner y Freeman, 1996, p. 610).

### **Los pasos del proceso de control**

La definición de Mockler (1970) del control destaca los elementos esenciales del proceso de control: “El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa”

#### **2.3.12. LIDERAZGO**

Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás en una colectividad y/o organización..

Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para lograr los objetivos del grupo.

Capacidad de gestión para el logro de la excelencia en el desarrollo de los procesos investigativos y la prestación de este servicio de entrega

final de conocimientos y posibles soluciones a problemáticas reales de la comunidad.

El liderazgo en las instituciones de educación superior es muy importante para llevar adelante la administración correcta y gestión en beneficio de la comunidad educativa.

### 2.3.13. LÍDER

Ser líder tiene un significado especial porque es un gran logro. Nos hace sentir que tenemos el poder de cambiar nuestra vida, la rutina a la que le llamamos: mi existencia.

Ser líder es conseguir una meta que parece, al principio, un sueño. Es romper paradigmas que han afectado nuestras decisiones y que han hecho que vivamos sin percatarnos de las grandes posibilidades que están a nuestro alcance. (Recuperado de: <http://fabiandaniloliderazgo.blogspot.com/2011/10/ser-lider-es-despertar-una-nueva.html>)

Ser líder es atestiguar de manera abrumadora e innegable que la vida está llena de oportunidades. Y que somos nosotros con nuestras costumbres comodinas y limitantes mentales, los que la empobrecemos.

Ser líder es despertar a una nueva oportunidad. Es vivir nuevamente en el paraíso y desechar el valle de lágrimas. Es iniciar una etapa luminosa donde descubrimos la bondad y la capacidad de dicha que encierra el verdadero ser que está en todos.

Ser líder es seguir el ejemplo de seres especiales que ya lo lograron y que nos gritan que también nosotros podemos llegar a hacerlo. Es

escuchar a los ganadores y tener oídos sordos para los derrotados, para los que se dan por vencidos.

Ser líder es vivir una existencia donde se puede ser exitoso siendo bueno y compartiendo bondad y esperanza con tantos que la necesitan.

Ser líder es llegar a una etapa donde se conquista la paz interna, una que proporciona seguridad al descubrir el inmenso poder personal que disponemos para vencer nuestras debilidades.

Ser líder no es ser mejor que otros. Es más bien convertirse en servidor e inspirador de los que quieren pero no creen. De los que hablan de fe sin entender su verdadero significado.

#### **2.3.14. CALIDAD**

Se la define como "el conjunto de cualidades de una persona o cosa" "cualidad" es lo que hace que una persona o cosa sea lo que es, por su propiedad, atributo, características, don, virtud, etc. (Recuperado de: <http://lacialidadsistemas.blogspot.com/2011/08/que-es-la-calidad.html>).

Calidad se trata de hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima. Además de que los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo, el trabajo corre con menos problemas. Existe calidad cuando las necesidades son cubiertas y las esperanzas realizadas; el cliente está satisfecho y está dispuesto a pagar y volver a contratar a la misma empresa en otras ocasiones. Llegar a la calidad

correcta se trata en primer lugar saber cuales son las necesidades del cliente y que espera y después realizarlo.

### **Aseguramiento de la calidad**

El Aseguramiento de la calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes) de que se cumplen los requisitos del sistema de la calidad.

### **La gestión de calidad**

Tiene que ver con la organización interna que ejerce la determinación de los procesos productivos y de las características y cualidades de los productos, es decir es la gerencia o el manejo de los procesos productivos enfocada al mejoramiento continuo.

### **Control de calidad**

Realiza o participa en la caracterización de los nuevos productos en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos. Desarrolla, ejecuta o coordina la ejecución de los métodos de ensayo para determinar las características de calidad de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales.

Diseña y realiza los estudios de estabilidad de los productos intermedios.

Participa en el desarrollo, ejecución y perfeccionamiento del sistema de

calidad. La ingeniería industrial, se ocupa del mejoramiento continuo de los procesos productivos en las organizaciones con objetivos de eficiencia y equidad, determina procesos productivos formas óptimas de producción y se relaciona mucho con la planeación estratégica de las empresas.

### **2.3.15. CALIDAD EDUCATIVA**

Se dice de los efectos positivamente valorados por la sociedad del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente 5 dimensiones de la calidad:

- Filosofía (relevancia)
- Pedagogía (eficacia)
- Cultura (pertinencia)
- Sociedad (equidad)
- Economía (eficacia)

Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos

derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida".

### **2.3.16. RECURSOS HUMANOS**

El término recursos humanos se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son: tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal". Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de

gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de recursos humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.

### **2.3.17. MATERIALES DIDÁCTICOS**

Son aquellos medios y recursos que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro de un contexto educativo global sistemático, estimulando la función de los sentidos para acceder más fácilmente a la información, a la adquisición de habilidades y destrezas, y a la formación de actitudes y valores.

La diferencia entre "medios" y "recursos" es que los primeros han sido diseñados para ser utilizados en procesos educativos, mientras que los segundos han sido diseñados con otros propósitos y son adaptados por los docentes para los procesos educativos. Veamos algunos ejemplos de ambos: "un libro de texto es un material didáctico", mientras que un procesador de textos o una presentación realizada con [Microsoft PowerPoint] pueden ser un recurso educativo.

Para enriquecer la definición anterior, algunos autores han propuesto lo que es un medio educativo; tales como: Margarita Castañeda, Meredith, Allen, de los que puede inferirse que: primero, medio educativo y recursos de instrucción surgen como sinónimos, y segundo, el medio

educativo (recurso de instrucción), tiene una función de intermediario entre el maestro y los alumnos. Para poder entender lo que es un medio educativo es necesario tomar en cuenta 4 características esenciales: recursos de instrucción, experiencia mediadora, organización de la instrucción, equipo técnico.

### 2.3.18. TECNOLOGÍA

Tecnología es el conjunto de saberes que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo las plantas y animales, para satisfacer las necesidades y deseos humanos. Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una cualquiera de ellas o al conjunto de todas. Cuando se lo escribe con mayúscula, Tecnología puede referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías, como a educación tecnológica, la disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes. (Recuperado de: <http://edukavital.blogspot.com/2013/01/conceptos-y-definicion-de-tecnologia.html>. #sthash. mEeFkhR0.dpuf).

### 2.3.19. EDUCACIÓN

La **educación** (del latín *educere* "guiar, conducir" o *educare* "formar, instruir") puede definirse como:

- El proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.



- El proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.
- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad.
- La Educación se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, etc. respetando siempre a los demás. Esta no siempre se da en el aula. Existen tres tipos de Educación: la formal, no formal e informal.

Una de las definiciones más interesantes nos la propone uno de los más grandes pensadores, Aristóteles: "La educación consiste en dirigir los sentimientos del placer y dolor hacia el orden ético." También se llama educación al resultado de este proceso, que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, produciendo cambios de carácter social, intelectual, emocional, etc. en la persona que, dependiendo del grado de concienciación, será para toda su vida o por un periodo determinado, pasando a formar parte del recuerdo en el último de los casos.

## CAPÍTULO III

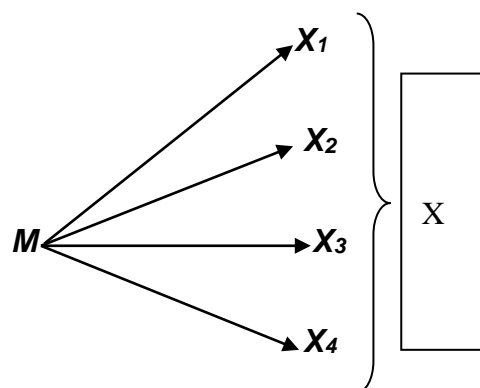
### METODOLOGÍA

#### 3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio de investigación corresponde al diseño de investigación no experimental donde el investigador describirá situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos sin la manipulación de las variables.

El diseño de investigación adoptado, es transeccional de tipo descriptivo. Es transeccional cuando se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Y es de tipo descriptivo porque se indagan la incidencia de las categorías o niveles de una o más variables en una población y son estudios puramente descriptivos y Otros (Hernández, *et al* 2010, p. 151-152).

El diseño de investigación, cuyo esquema notacional es el siguiente:



**Dónde:**

$M$  = Muestra

$X$  = Variable (Gestión de los directivos)

$X_1$  = Dimensión 1 (Gestión administrativa)

$X_2$  = Dimensión 2 (Gestión académica)

$X_3$  = Dimensión 3 (Gestión institucional)

$X_4$  = Dimensión 4 (Gestión comunitaria)

Según, Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 149) precisa: “Los diseños no experimentales se realizan sin manipular deliberadamente variables: Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos

Por otro lado, Vara (2010, p. 194) “... los diseños descriptivos están hechos para describir con la mayor precisión y fidelidad posible una realidad empresarial o un mercado internacional o local. Los diseños

descriptivos son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad. Se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones”.

Es más, Hernández *et al* (2010) en otro momento manifiesta que los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. En ciertas ocasiones, el investigador pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas u otros seres vivos, objetos, comunidades o indicadores...” (p. 153).

### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación, se enmarca dentro del tipo de Investigación Básica y descriptiva según el objeto de estudio. También llamada investigación fundamental o investigación pura, que contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes. Así como investiga leyes y principios de los fenómenos que ocurren en un tiempo dado. (Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>)

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Los niveles de la investigación están en concordancia con la línea de investigación, con el análisis estadístico y con los objetivos estadísticos. El presente trabajo de investigación corresponde al nivel de investigación descriptiva, que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos. (Fidias, 2004).

### 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En una investigación un método de investigación es una forma sistemática (o sea estructurada) para obtener conocimiento sobre el objeto de investigación (lo que se está estudiando, el tema u objeto de nuestro estudio). En términos prácticos es la manera en que se busca dar solución a un problema, para ello se adoptará las siguientes:

- a) Deductivo
- b) Descriptivo
- c) Analítico
- d) Sintético

(Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos82/metodos-de-investigacion-cientifica/metodos-de-investigacion-cientifica2.shtml>).

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1. Población

Según Hernández *et al* (2010) “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (...)” para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población (p. 173).

La población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar. La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. (Vara, 2012, p. 221).

En el presente trabajo de investigación, nuestra población está constituida por todos los estudiantes, docentes y personal administrativo de ambos géneros, quienes nos proporcionarán la información veraz a través de la aplicación del instrumento para la recolección de datos (cuestionario de encuesta). En la presente investigación la población representa 6061 alumnos, 439 docentes y 125 trabajadores administrativos, que en su totalidad hacen 6625.

CUADRO 2

POBLACIÓN DE ALUMNOS, PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO DE  
LOS INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE PUNO

Nº	INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS	DOCENTES	ADMINIS- TRATIVOS	ALUMNOS
1	José Antonio Encinas de Puno	66	27	1133
2	Manuel Nuñez Butrón de Juliaca	57	17	1044
3	Ayaviri	34	16	556
4	Pedro Vilcapaza de Azángaro	25	11	447
5	Juli	31	10	363
6	Huancané	25	7	304
7	Ilave	23	7	362
8	Desaguadero	21	3	274
9	Acora	18	4	193
10	Macusani	12	2	151
11	Yunguyo	11	3	141
12	Muñani	12	2	132
13	Santa Rosa	12	2	121
14	Mañazo	10	2	113
15	Andrés Avelino Cáceres de Putina	13	2	99
16	Cabanillas	13	3	92
17	Santa Lucía	11	2	89
18	San Juan del Oro	13	2	81
19	Nuñoa	5	2	85
20	Zepita	8	0	95
21	José Domingo Choquehuanca	8	0	85
22	Chupa	6	0	65
23	San Salvador de Capachica	5	1	36
<b>TOTAL :</b>		<b>439</b>	<b>125</b>	<b>6061</b>

Fuente: Oficina de Estadística de la Dirección Regional de Educación Puno - 2014.

### 3.5.2. Muestra

La muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método de muestreo. En el presente caso se

conoce la población de estudiantes, docentes y administrativos que están en actividad académica actualmente durante el año 2014.

El tipo de muestreo utilizado es el muestreo no probabilístico, razón a que el investigador no elige la muestra al azar, sino siguiendo criterios subjetivos; por lo que se ha optado por el muestreo por cuotas con afijación proporcional, en ella se eligen los individuos que se estima que son los más representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador; se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar la información necesaria.

Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir cuando la población es conocida, en el presente caso la población del personal docente, personal administrativo y alumnado de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, es conocido, tal como se muestra en la tabla de resumen:

**CUADRO 3**  
**RESUMEN DE LA POBLACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE**  
**ADMINISTRATIVO Y ALUMNOS**

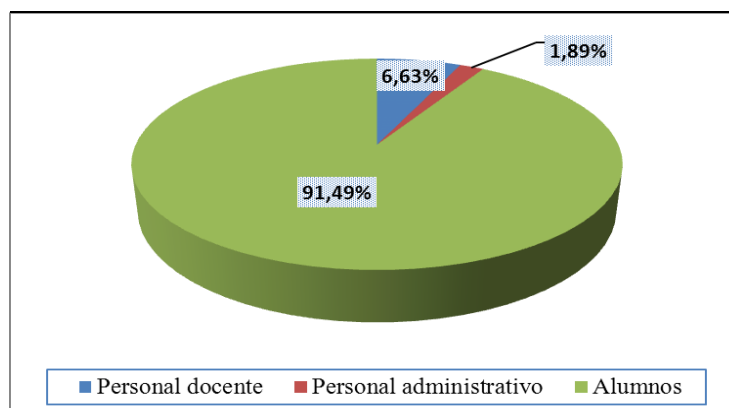
<b>ESTRATO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Personal docente	439	6,63%
Personal administrativo	125	1,89%
Alumnos	6061	91,49%
<b>TOTAL:</b>	<b>6625</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.



FIGURA 1

## POBLACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO Y ALUMNOS



Fuente: Cuadro 3.

Como el tamaño de la población es conocido, la forma del cálculo de la muestra será:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Donde:**

- n*** : Es el tamaño de la muestra
- N*** : Es el tamaño de la población.
- Z*** : Es el nivel de confianza (1.96), es decir, 95% de confianza)
- e*** : Es la precisión o el error (5% de error)
- p*** : Probabilidad de éxito (0.5)
- q*** : Probabilidad de fracaso (0.5)

**Cálculo de la muestra:**

- N*** = 6625
- Z*** = 1,96 (95% de confianza)
- e*** = 0,05 (5% de error)
- p*** = 0.5
- q*** = 0.5

Reemplazamos los valores:

$$n = \frac{6625 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}{(0,05)^2 \cdot (6625 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}$$

$$n = \frac{6362,65}{17,62}$$

$$n = 363,16 \cong 363$$

$$n = 363$$

En el presente trabajo de investigación para el objeto de estudio se aplicará la muestra por estratos de la población del personal docente, personal administrativo y alumnos de los Instituto Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, que a continuación se muestra:

**CUADRO 4**  
**MUESTRA POR ESTRATOS DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO**  
**Y ALUMNOS**

<b>ESTRATOS</b>	<b>POBLACION</b>	<b>FACTOR (n/H)</b>	<b>MUESTRA</b>
Personal docente	439	0,0548	24
Personal administrativo	125	0,0548	7
Alumnos	6061	0,0548	332
<b>TOTAL:</b>	<b>6625</b>		<b>363</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se aplicará la técnica de encuesta a la muestra de la población obtenida; en este caso se realizará el trabajo de campo previa visita a los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos más representativos de la región Puno, cabe decir, en aquellos Institutos que cuenten con mayor cantidad de alumnos, docentes y personal administrativo, a fin de reunir datos reales y que éstos nos permitan obtener resultados en términos cualitativos y posteriormente en cuantitativos.

#### **3.6.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado como instrumento el cuestionario de encuesta que ha sido elaborado por el tesista, sin duda alguna está diseñado en base a los indicadores de la operacionalización de variables, y éstas están dirigidos a los profesores, alumnos y personal administrativo; debido a que son ellos quienes contestaron las preguntas, a cerca de la gestión implementada por los Directivos en el contexto de la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la Región Puno.

Asimismo, en esta etapa se ha seleccionado los datos obtenidos con el instrumento aplicado para su respectivo análisis e interpretación de los resultados, mediante:

- La observación y comparación directa de datos y procedimientos que fueron aplicados.

- La presentación de nuevos esquemas y procedimientos que pueden ser de más amplio conocimiento y utilidad.
- Análisis de resultados a través de cuadros estadísticos que serán procesados en el software SPSS y EXCEL.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1. VALIDACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En el presente trabajo de investigación, el tesista ha visto por conveniente, en primer lugar, validar la confiabilidad del instrumento a través de una prueba piloto realizado a un grupo de encuestados, para ello, se ha utilizado el coeficiente de Alfa de Cronbach siendo útil para medir la fiabilidad de las escalas de medida en una investigación; para que se hable de que el instrumento es idóneo, y que se pueda utilizar con toda la confianza se requiere que cumpla con dos requisitos: confiabilidad y validez” (González, 2008).

El Coeficiente Alfa de Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8

(dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

En el presente caso se ha procesado la encuesta realizada a un grupo de encuestados denominado prueba piloto, en una cantidad de 40, entre ellos en su mayoría de los casos se ha ejecutado la encuesta a los estudiantes, y en poca proporción a los docentes y personal administrativo del Instituto Superior Tecnológico Público José Domingo Choquehuanca de la provincia de Azángaro. De este resultado se desprende que el coeficiente de **Alfa de Cronbach es 0.892**, por lo que según mayoría de los autores se dice que es de buena confiabilidad y aceptable y por lo tanto el instrumento es confiable. Este resultado se ha procesado en el software SPSS.

#### CUADRO 5

##### Resumen del procesamiento de los casos en SPSS

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticos de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	
,892	40

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El objeto de la presente investigación, es medir el nivel de gestión de los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, por lo que existe una sola variable (GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS). Esta variable se ha dividido en 4 dimensiones:

- Gestión administrativa
- Gestión académica
- Gestión institucional
- Gestión comunitaria

A la vez, estas dimensiones, se ha subdivido en sub dimensiones e indicadores, con los valores máximos de la dimensión Gestión Administrativa y de las sub dimensiones, de la siguiente manera:

- ✓ **GESTION ADMINISTRATIVA (160 puntos)**
  - Planificación (40 puntos)
  - Organización (40 puntos)
  - Dirección (40 puntos)
  - Control (40 puntos)

Asimismo, a estas sub dimensiones (planificación, organización, dirección y control), se ha asignado rangos y niveles, de la siguiente manera:

Puntaje máximo: 40

Puntaje mínimo: 0

Por lo que el rango es:  $(40 - 0)/5 = 8$

**Por lo tanto:**

[0	-----	7]	=	0	→	Nunca
[8	-----	15]	=	1	→	Casi nunca
[16	-----	23]	=	2	→	A veces
[24	-----	31]	=	3	→	Casi siempre
[32	-----	40]	=	4	→	Siempre

✓ **GESTIÓN ACADÉMICA (160 puntos)**

- Diseño curricular básico (DCB). (20 puntos)
- Plan de estudios de la carrera profesional. (20 puntos)
- Examen de admisión. (20 puntos)
- Proceso de enseñanza – aprendizaje. (20 puntos)
- Consejería. (20 puntos)
- Prácticas pre-profesionales. (20 puntos)



- Proceso de titulación. (20 puntos)
- Innovación e investigación tecnológica. (20 puntos)
- ✓ **GESTIÓN INSTITUCIONAL (160 puntos)**
  - Convenios de cooperación inter institucional. (20 puntos)
  - Canales de comunicación con otras instancias. (20 puntos)
  - Comisiones de trabajo para realizar gestiones. (20 puntos)
  - Mejoramiento de infraestructura, equipamiento y tecnología. (20 puntos)
  - Programas de capacitación y actualización docente y administrativo. (20 puntos)
  - Administración de recursos económicos dentro del marco de gestión presupuestal. (20 puntos)
  - Liderazgo efectivo para el logro de los resultados. (20 puntos)
  - Clima institucional. (20 puntos)
- ✓ **GESTIÓN COMUNITARIA (160 puntos)**
  - Actividades de proyección a la comunidad. (20 puntos)
  - Vínculo Instituto – Comunidad. (20 puntos)
  - Vínculo Instituto – Empresa. (20 puntos)

- Responsabilidad social. (20 puntos)
- Respuesta a las necesidades de la comunidad. (20 puntos)
- Servicios gratuitos a la comunidad a través de las carreras profesionales. (20 puntos)
- Promoción de empleo y contacto permanente con los egresados de cada carrera profesional. (20 puntos)
- Imagen institucional. (20 puntos)

Para el caso de las dimensiones: gestión académica, gestión institucional y gestión comunitaria, el rango y los niveles, es la siguiente:

Puntaje máximo: 20

Puntaje mínimo: 0

Aquí se presenta el rango que le corresponde a cada alternativa del cuestionario de preguntas:

0	=	Nunca	(alternativa a)
5	=	Casi nunca	(alternativa b)
10	=	A veces	(alternativa c)
15	=	Casi siempre	(alternativa d)
20	=	Siempre	(alternativa e)

Finalmente, para el análisis e interpretación de resultados conclusivos se ha categorizado en niveles la variable GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS a fin de que las medidas sean ordinales, es así que las dimensiones de esta variable, han sido homogenizados por el mismo peso numérico, a fin de que los resultados sean bastante objetivos.

Aquí se presenta el resumen de los valores máximos de la variable y las dimensiones:

**VARIABLE: Gestión de los directivos : 640**

DIMENSIÓN 1: Gestión administrativa : 160

DIMENSIÓN 2: Gestión académica : 160

DIMENSIÓN 3: Gestión institucional : 160

DIMENSIÓN 4: Gestión comunitaria : 160

Pero sin embargo, para categorizar la variable GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS en niveles, se ha asignado rangos a cada nivel, de la siguiente manera:

**Sabiendo que:**

Puntaje máximo: 640

Puntaje mínimo: 0

Por lo que el rango es:  $(640 - 0)/5 = 128$

**Por lo tanto:**

<u>RANGO</u>	<u>COEFICIENTE</u>	<u>NIVELES</u>
[0 ----- 127]	= 0	→ Muy deficiente
[128 ----- 255]	= 1	→ Deficiente
[256 ----- 383]	= 2	→ Regular
[384 ----- 511]	= 3	→ Buena
[512 ----- 640]	= 4	→ Excelente

Para el análisis e interpretación de resultados, se ha procesado en el software SPSS v.15 y EXCEL 2013, en primer lugar se presenta los resultados de las dimensiones y luego el resultado final de la variable GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS.

**4.1.2.1. Análisis e interpretación de la dimensión gestión administrativa**

CUADRO 6

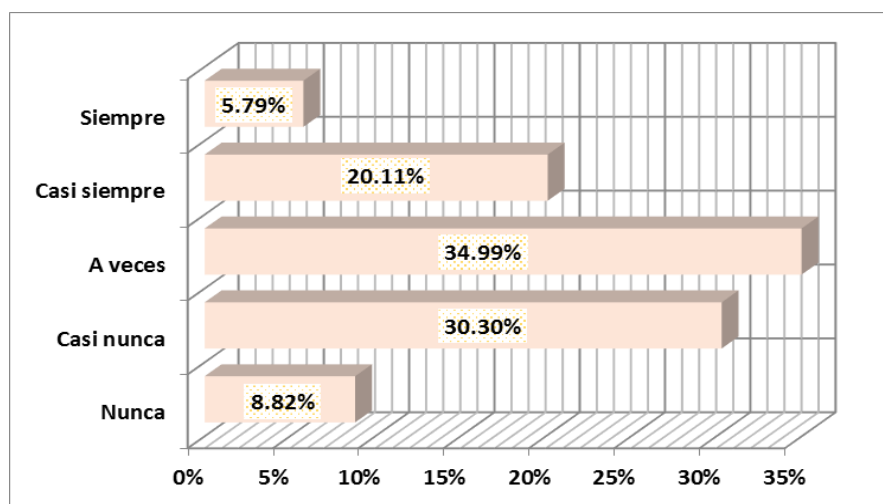
PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	32	8.82%
Casi nunca	110	30.30%
A veces	127	34.99%
Casi siempre	73	20.11%
Siempre	21	5.79%
<b>TOTAL</b>	<b>363</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2

NIVEL DE PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 6.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 2 se puede observar que el 34.99% de los encuestados manifiestan que solo a veces los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno *planifican* correctamente las actividades académicas y administrativas, el 20.11% dicen que *casi siempre* planifican y solo el 5.79% expresan que *siempre* planifican. En cambio, el 30.30% de algunos encuestados señalan que *casi nunca* planifican y en mínima proporción (8.82%) dicen que *nunca* planifican las actividades académicas y administrativas.

**DISCUSIÓN:** Farro (1995), afirma que planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano en las que se pretenden alcanzar determinados objetivos, habida cuenta de la limitación de los recursos.

Por otro lado Alvarado (1998) afirma que la planificación educativa es el proceso de orientación racional y sistemática de actividades y proyectos a desarrollar asignando adecuadamente los recursos existentes para lograr los educativos educacionales.

La posición que asume el investigador, desde la perspectiva del resultado nos vislumbra que en los IST Públicos de la región Puno, los directivos muy poco planifican las actividades académicas y administrativas, por lo que deben fijar un rumbo preciso con la mirada bien puesta en el futuro, así cómo deben identificar y asignar los

recursos que necesita la institución y por último deben priorizar y luego decidir bien indicando cuáles son las actividades más importantes que realizar durante la gestión de los directivos durante un período de tiempo.

CUADRO 7

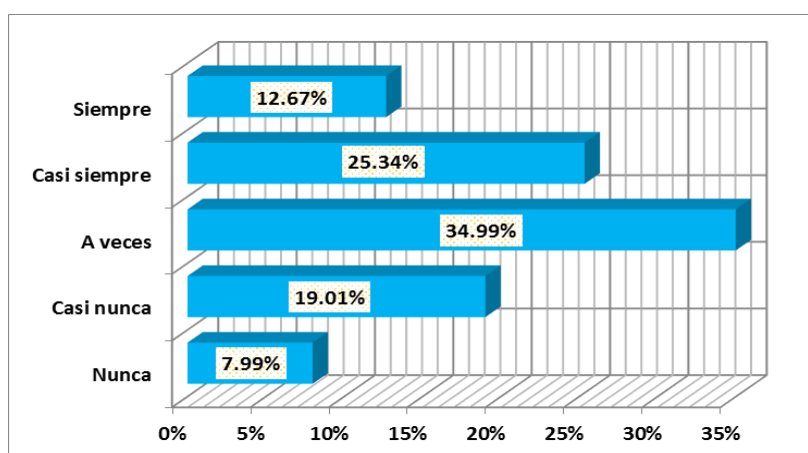
ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	29	7.99%
Casi nunca	69	19.01%
A veces	127	34.99%
Casi siempre	92	25.34%
Siempre	46	12.67%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 3

NIVEL DE ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 7.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 3 se observa que el 34.99% y 25.34% de los encuestados precisan que solo *a veces* y *casi siempre* los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno *organizan* las actividades académicas y administrativas; el 19.01% dicen que *casi nunca* organizan y solo el 7.99% expresan que *nunca* organizan estas actividades, pero el 12.67% manifiestan que *siempre* organizan las actividades académicas y administrativas.

**DISCUSIÓN:** Nos afirma Fayol (1918) “Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento. Materias, herramientas, capital y personal”.

Según Louffat (2012), el proceso de la organización se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible (...)

La posición que asume el investigador, es que los resultados nos revelan que un alto porcentaje de encuestados declaran que los directivos pocas veces organizan correctamente las actividades académicas y administrativas, por lo que en los Institutos los directivos deben organizar mejor el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la Institución, ello implica definir bien un modelo organizacional, definir bien el organigrama (estructura organizativa) y preparar los manuales organizacionales.

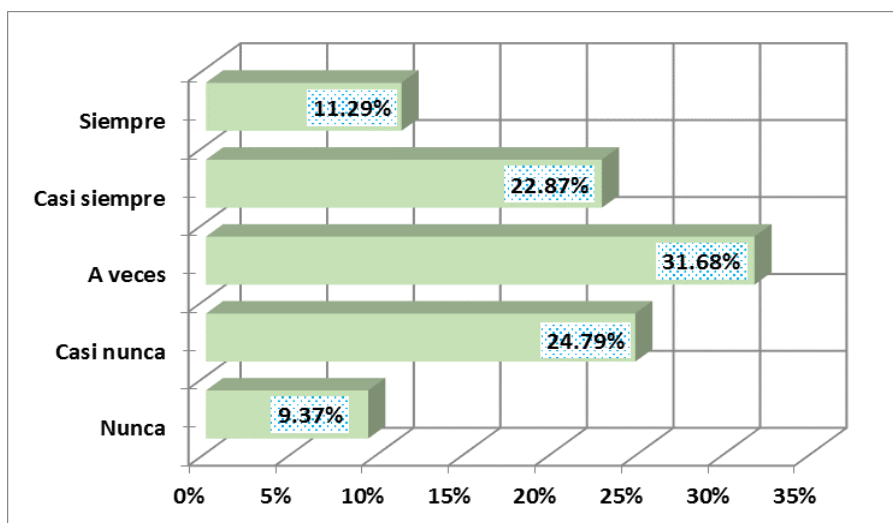


CUADRO 8  
DIRECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	34	9.37%
Casi nunca	90	24.79%
A veces	115	31.68%
Casi siempre	83	22.87%
Siempre	41	11.29%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4  
NIVEL DE DIRECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 8

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Con respecto a la Dirección como un elemento del proceso administrativo, la figura 4 nos muestra que el 31.68% y 22.87% de encuestados señalan que los directivos de los IST Públicos de la región Puno *a veces* y *casi siempre* dirigen correctamente las actividades académicas y administrativas, y el 24.79% mencionan

que *casi nunca* dirigen perfectamente las actividades arriba indicadas, y un porcentaje mínimo (11.29%) de encuestados señalan que *siempre* dirigen correctamente los directivos las actividades administrativas y académicas en algunas instituciones superiores tecnológicas de la región Puno.

**DISCUSIÓN:** Hidalgo (2012), señala que la dirección es la que se encarga de hacer funcionar el cuerpo social una vez que se ha constituido, además indicará algunos preceptos o requisitos que debe poseer cada jefe encargado de una dirección, como: a) Tener un conocimiento a fondo del personal; b) Conocer bien los convenios que ligan a la empresa con sus agentes; c) Dar buen ejemplo, d) Realizar inspecciones periódicas del cuerpo social; e) No dejarse absorber por los detalles; f) Tender a que reine en el personal la unión, la actividad, la iniciativa y el empeño.

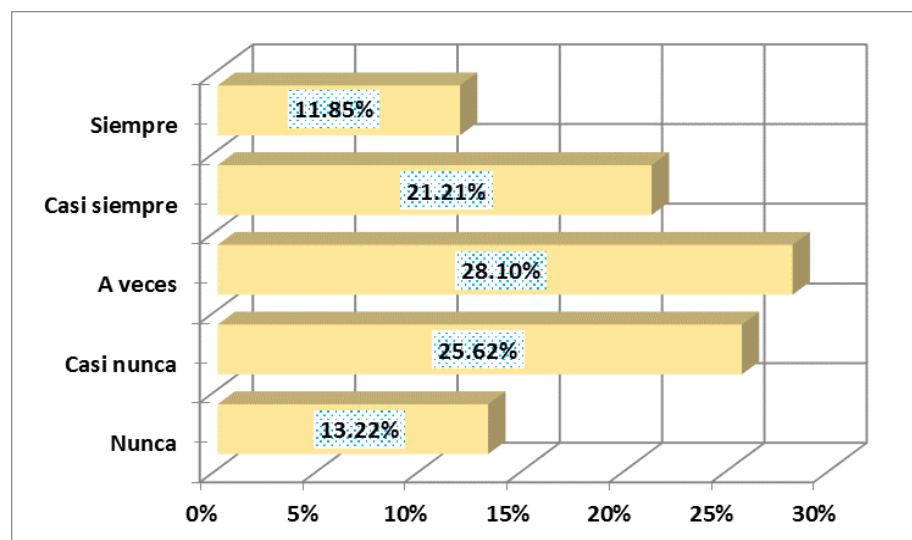
La posición que asume el investigador, se aclara que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, algunas veces dirigen bien, y muchas veces poco o nada les interesa. Por lo que los Directivos obviamente a través de este componente, deben hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos y utilizar correctamente los principios generales de la administración, tal como lo señala Fayol. Es decir, se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de toda la institución.

CUADRO 9  
CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN  
LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	48	13.22%
Casi nunca	93	25.62%
A veces	102	28.10%
Casi siempre	77	21.21%
Siempre	43	11.85%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 5  
NIVEL DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 9.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 5 se desprende que el 28.10% y 25.62% de los encuestados precisan que los directivos de los IST Públicos de la región Puno *a veces* y *casi nunca* realizan el control de las actividades académicas y administrativas; el 21.21% y 11.85% declaran que *casi siempre* y *siempre*, respectivamente realizan el control

de dichas actividades, por el contrario el 13.22% de encuestados dicen que *nunca* realizan el control.

**DISCUSIÓN:** Fayol (1975) afirma que el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos, además añade que el objetivo del control es señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar la repetición.

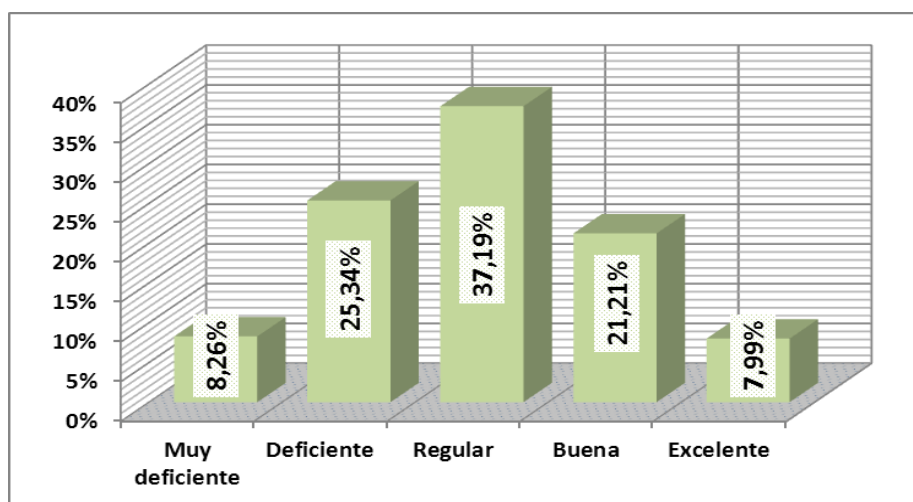
El investigador asume que los directivos de los IST Públicos de la región puno, deben vigilar aún más, y emprender acciones correctivas para lograr las metas y objetivos institucionales. Es más, los directivos deben encargarse de verificar el grado de eficacia y eficiencia de la planeación, organización y dirección, que se aplican a los diversos recursos organizacionales de la institución.

CUADRO 10  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS DE LOS  
INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGION  
PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deficiente	30	8,26%
Deficiente	92	25,34%
Regular	135	37,19%
Buena	77	21,21%
Excelente	29	7,99%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 6  
NIVEL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS  
DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA  
REGION PUNO



Fuente: Cuadro 10

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro 10 se observa que el 37.19% de los encuestados expresan que los directivos de los Institutos efectúan una gestión regular y muy ligeramente se soslaya a deficiente con un 25.34%, esto en la dimensión gestión administrativa, solo el 21.21% indican que es *buena* y un mínimo porcentaje dicen que es *excelente* que representa el 7.99%. Contrariamente el 8.26% de los encuestados expresan que es muy deficiente la gestión administrativa llevada a cabo por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.

**DISCUSIÓN:** Alvarado (1998) afirma que la administración educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida de la complejidad del sistema educativo que administra, entre ellas: a) Diseño, desarrollo, evaluación del sistema educativo; b) Estudios de base para la definición

de objetivos y políticas; c) Formulación de la normatividad académica y administrativa; d) Elaboración y aprobación de planes y programas (en base a los objetivos y políticas); e) Determinación y distribución de los recursos financieros; f) Administración integral (formación, desarrollo y bienestar) del docente; g) Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia nacional; h) Control del cumplimiento de la políticas y por lo tanto de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales; y i) Regulación y supervisión de los sistemas escolares privados.

De acuerdo al resultado obtenido en esta dimensión, el investigador asume que los directivos de los IST Públicos de la región Puno reflejan la poca planificación, organización, dirección y control en las actividades programadas que conlleve al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Es decir los directivos muy poco (regular) aplican correctamente el conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales en pro de mejorar las acciones de gestión de los directivos en los IST Públicos de la región Puno y al mismo tiempo elevar el nivel académico de los estudiantes en sus carreras profesionales para el desarrollo de la región y el país.

**4.1.2.2. Análisis e interpretación de la dimensión gestión académica**

CUADRO 11

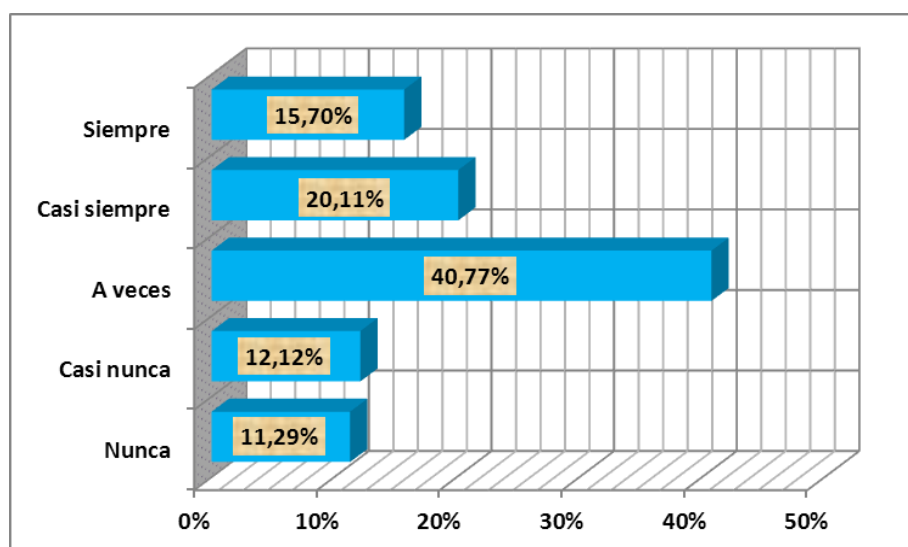
APLICACIÓN DEL NUEVO DISEÑO CURRICULAR BÁSICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	41	11,29%
Casi nunca	44	12,12%
A veces	148	40,77%
Casi siempre	73	20,11%
Siempre	57	15,70%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 7

NIVEL DE APLICACIÓN DEL NUEVO DISEÑO CURRICULAR BÁSICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 11.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Se observa en la figura 7, que el 40.77% de los encuestados dicen que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, a veces aplican el Nuevo Diseño Curricular Básico de la Educación Superior Tecnológica; solo el 20.11% y 15.70% manifiestan que *casi siempre* y *siempre* aplican, y por el contrario, muy pocos dicen que el 12.12% y 11.29% *casi nunca* y *nunca* aplican.

**DISCUSIÓN:** Mediante la R.D. N° 0929-2011-ED se aprueba las normas para la aplicación del nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica en institutos de educación superior tecnológica y se precisa a través de sus objetivos: Orientar los procesos y acciones que deben realizar los Institutos de Educación Superior Tecnológico, basado en el enfoque por competencias y estructura modular, a nivel nacional que han adecuado sus planes de estudio a partir del año 2011, en los que han sido autorizados a desarrollar el nuevo Diseño Curricular Básico.

Frente a esta acción, el investigador asume que el resultado en este ítem se deduce que los directivos deben darle mayor importancia a la aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico, en vista de que hace pocos años atrás, el ministerio de educación ha implementado en los IST con un enfoque por competencias y estructura modular para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos a fin de insertarlo al mercado laboral; en la actualidad los directivos de los IST Públicos de la región Puno no le dan una mayor importancia en la aplicación de esta normatividad en los procesos académicos de carreras profesionales.

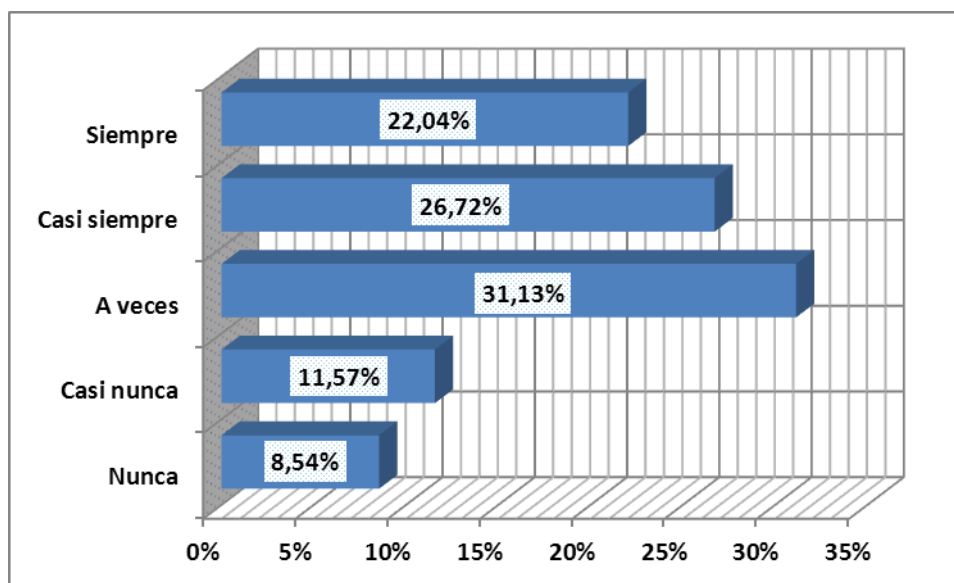


CUADRO 12  
EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA PROFESIONAL EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	31	8,54%
Casi nunca	42	11,57%
A veces	113	31,13%
Casi siempre	97	26,72%
Siempre	80	22,04%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 8  
GRADO DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA PROFESIONAL EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 12.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 8 se observa que el 31.13%, 26.72% y 22.04% de los encuestados manifiestan que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *a veces*, *casi siempre* y *siempre*, respectivamente ejecutan y evalúan el Plan de Estudios de

cada carrera profesional; por el contrario solo el 11.57% y 8.54% señalan que *casi nunca* y *nunca* ejecutan y evalúan correctamente el plan de estudios de sus carreras profesionales que oferta cada Instituto en la región Puno.

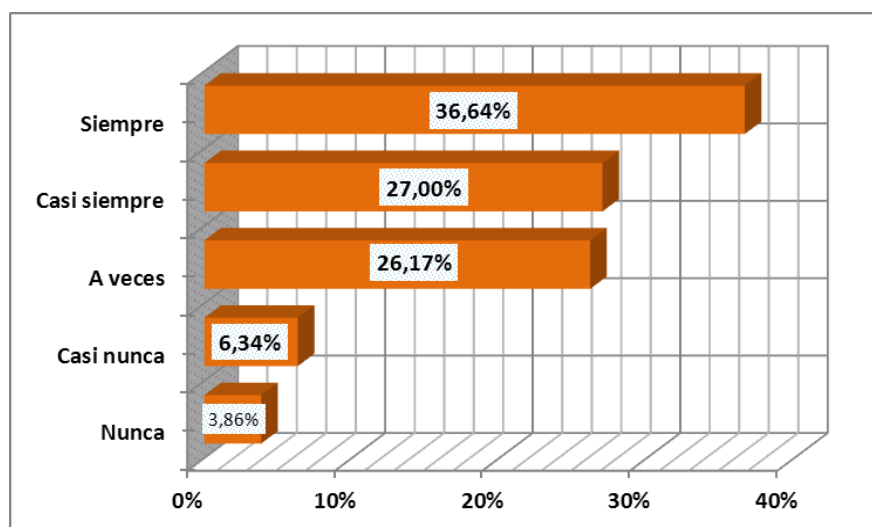
**DISCUSIÓN:** Desde que se emitió la aplicación del Nuevo Diseño Curricular Básico en los IST Públicos, los directivos poco o nada evalúan el plan de estudios de cada carrera profesional, debido a que no cuentan con instrumentos de gestión pertinente que permitan alcanzar los cambios deseables en la conducta del alumno durante su tránsito por el proceso educativo. Si bien la faceta técnico-metodológica de esta herramienta corresponde a los especialistas en tecnología educativa, incumbe a los directivos de la entidad educativa tomar las decisiones y formular las políticas sobre su orientación e implementación (Alvarado, 1998, p. 172).

CUADRO 13  
EJECUCIÓN DEL EXAMEN DE ADMISIÓN EN LOS IST PÚBLICOS DE LA  
REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	14	3,86%
Casi nunca	23	6,34%
A veces	95	26,17%
Casi siempre	98	27,00%
Siempre	133	36,64%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 9  
GRADO DE EJECUCIÓN DEL EXAMEN DE ADMISIÓN EN LOS IST  
PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 13.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 9 se desprende que el 36.64%, 27% y 26.17% de los encuestados indican que los directivos de los IST Públicos de la región Puno *siempre*, *casi siempre* y *a veces*, respectivamente ejecutan correctamente el examen de admisión cada año; entre tanto, solo el 6,34% y 3.86% revelan que *casi nunca* y *nunca* ejecutan el examen de admisión. Por lo tanto, los directivos de los IST Públicos de la región Puno, vienen ejecutando muy acertadamente el examen de admisión, por el mismo efecto de que existe una normatividad bien clara al respecto, se hace referencia a la R.M. N° 025-2010-ED, emitido por el Ministerio de Educación.

**DISCUSIÓN:** Antes que se promulgue la Ley N° 29394 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, la ejecución de los exámenes de admisión han sido realizadas sin planificación alguna, sin criterio técnico y se evaluaba en fechas no previstas y se recortaba las

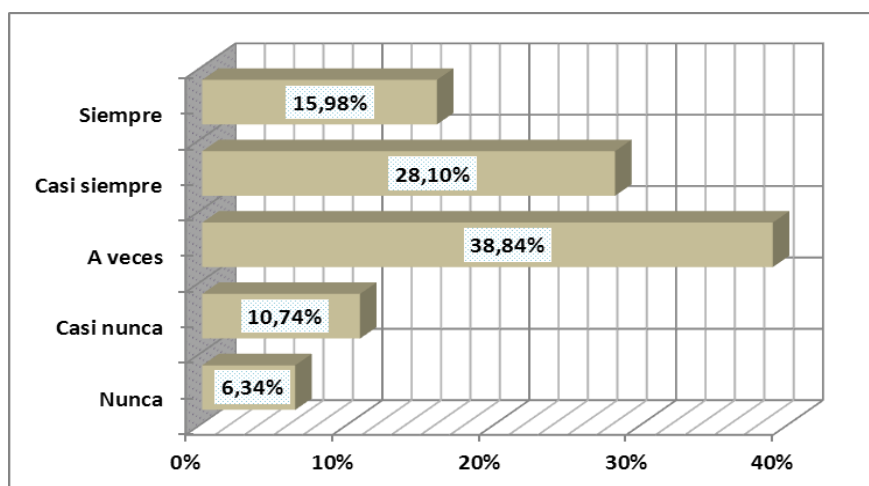
horas efectivas de trabajo y afectaba el normal desarrollo de las actividades académicas. Pero sin embargo, el año 2010 el ministerio de educación se emite la R.M. N° 025-2010-ED donde regula y orienta el proceso de examen de admisión, a partir de ello los directivos han reglamentado sus exámenes de admisión en la fecha prevista.

CUADRO 14  
 PROMOCIÓN Y FOMENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LOS ALUMNOS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	23	6,34%
Casi nunca	39	10,74%
A veces	141	38,84%
Casi siempre	102	28,10%
Siempre	58	15,98%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 10  
 GRADO DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN ALUMNOS DE IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 14.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Una gran cantidad de encuestados dicen que *siempre*, *casi siempre* y *a veces* promocionan y fomentan la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, que representa el 15.98%, 28.10% y 38.84%, respectivamente, por lo que existe una tendencia positiva en el impulso de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes; por el contrario solo el 10,74% y 6,34% *casi nunca* y *nunca* promocionan y fomentan la enseñanza-aprendizaje.

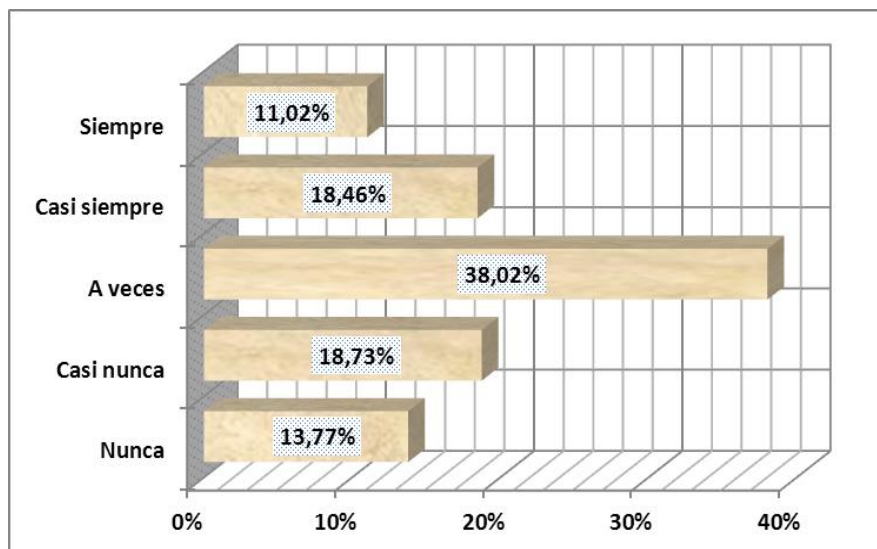
**DISCUSIÓN:** El investigador asume que se debe atender a los aspectos que configuran una educación integral de calidad: intelectuales, académicos, culturales, sociales, espirituales, afectivos, técnicos, estéticos y deportivos, además, se debe promover una educación personalizada que permita a cada alumno alcanzar el máximo desarrollo de sus capacidades y aptitudes. En tal virtud, los directivos de los IST Públicos de la región Puno, se preocupan muy poco por una mejoría en el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

CUADRO 15  
PROMOCIÓN DE LA CONSEJERÍA DE LOS ALUMNOS EN LOS IST  
PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	50	13,77%
Casi nunca	68	18,73%
A veces	138	38,02%
Casi siempre	67	18,46%
Siempre	40	11,02%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 11  
GRADO DE PROMOCIÓN DE LA CONSEJERÍA DE LOS ALUMNOS EN LOS  
IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 15.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los encuestados de la presente investigación referente a la consejería, revelan que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, a veces promocionan la consejería que beneficie a los estudiantes en cada carrera profesional, que represente el 38.02% (figura 11); por otro lado, el caso está balanceado con respecto a que los directivos *casi siempre* y *casi nunca* promoción la consejería, que representa el 18.46% y 18.74%, respectivamente, y dicen *nunca* promocionan la consejería, que representa el 13.77%.

**DISCUSIÓN:** Según la Directiva N° 018-2011-ME/VMGP-DIGESUTP-DESTP se precisa que el componente de consejería comprende un conjunto permanente de acciones de acompañamiento y orientación a los estudiantes durante su permanencia en la institución a fin de mejorar su aprendizaje; consiste en brindarles las orientaciones adecuadas, para

contribuir en la solución de sus problemas de carácter intrapersonal e interpersonal.

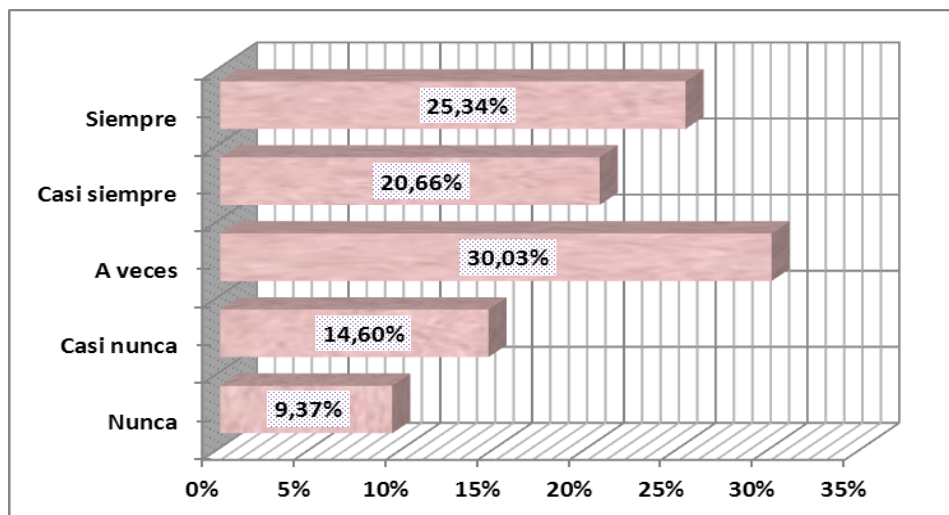
El resultado nos vislumbra que los directivos no comparten en su integridad el tema de la consejería, por lo que los Jefes de Áreas Académicas de cada carrera profesional deben preocuparse aún más en el tema señalado, sabiendo que el director general de los IST debe designa al coordinador de consejería, a quien debe tener el perfil adecuado y tendrá la función de planificar, organizar, ejecutar, monitorear y supervisar el plan de consejería institucional, pero lamentablemente en algunos Institutos aun no designaron un coordinador de consejería, apenas cuentan con el plan de consejería institucional, y no existe un responsable que se encargue de llevar adelante esta tarea.

**CUADRO 16**  
**PROGRAMACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LAS PRÁCTICAS PRE**  
**PROFESIONALES EN LOS MÓDULOS TÉCNICOS PROFESIONALES EN**  
**LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	34	9,37%
Casi nunca	53	14,60%
A veces	109	30,03%
Casi siempre	75	20,66%
Siempre	92	25,34%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 12  
NIVEL DE PROGRAMACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LAS PRÁCTICAS PRE  
PROFESIONALES EN LOS MÓDULOS TÉCNICOS PROFESIONALES EN  
LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 16.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En el cuadro 16 nos refleja que el 30.03%, 25,34% y 20.66% de los encuestados coinciden que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *a veces*, *siempre* y *casi siempre* programan y supervisan las prácticas pre-profesionales, por el contrario solo el 14.60% y 9,37% señalan que *casi nunca* y *nunca* programan y supervisan dichas prácticas.

**DISCUSIÓN:** La práctica pre – profesional tiene como finalidad consolidar en situaciones reales de trabajo, las competencias logradas durante el proceso formativo desarrollado en el IST. Frente al resultado obtenido significa que los directivos vienen tomando mucho interés en las prácticas pre-profesionales de los estudiantes en las carreras profesionales que oferta cada Instituto.

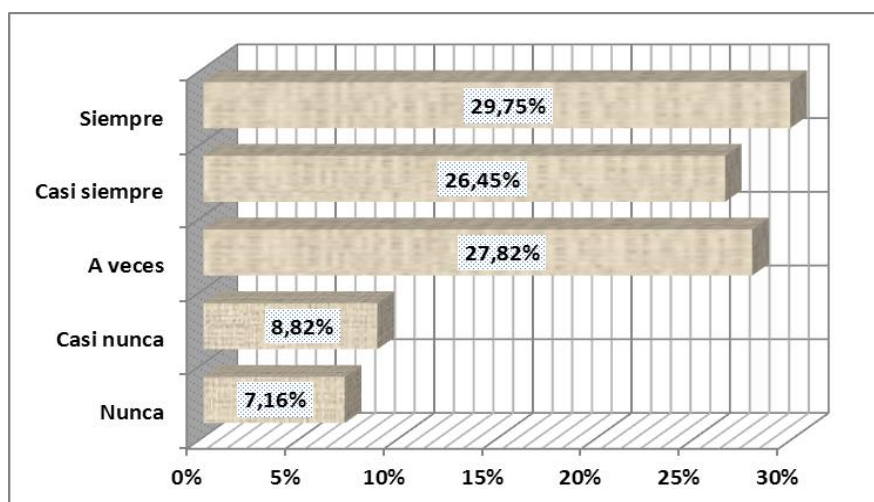


CUADRO 17  
 APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN EL PROCESO DE TITULACIÓN EN  
 LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	26	7,16%
Casi nunca	32	8,82%
A veces	101	27,82%
Casi siempre	96	26,45%
Siempre	108	29,75%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 13  
 GRADO DE APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EN EL PROCESO DE  
 TITULACIÓN EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 17.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los directivos de los IST Públicos de la región Puno, vienen tomando mucho interés en la aplicación de la normatividad en el proceso de titulación de sus egresados, razón por la cual se aprecia en la figura 13 que representa el 29.75%, 27.82% y

26.45%, respectivamente manifiestan que los directivos *siempre*, *a veces* y *casi siempre* aplican correctamente los dispositivos legales respecto a la titulación; por el contrario, solo el 8.82% y 7.16% de los encuestados dicen *casi nunca* y *nunca* aplican los dispositivos legales en la titulación.

**DISCUSIÓN:** La titulación se rige por las Resoluciones Directorales Nros. 408-2010-ED y 462-2010-ED, donde orienta el proceso de titulación de los egresados de las carreras profesionales que se desarrollan en la educación superior tecnológica. El investigador que asume es desde esa premisa, actualmente en los IST Públicos de la región Puno vienen implementando paulatinamente a mejorar este proceso de titulación a través de la formulación y ejecución de proyectos productivos empresariales en la misma institución superior y/o particular, esto nos corrobora el resultado de la figura 13.

#### CUADRO 18

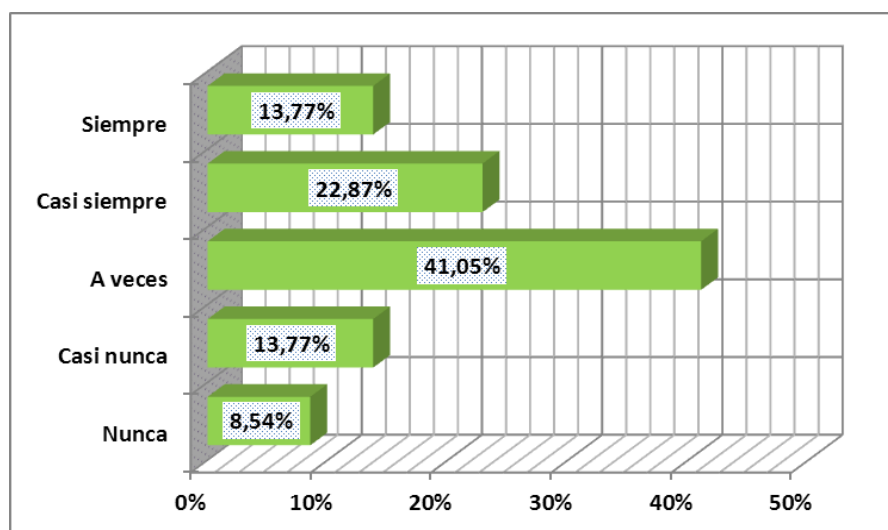
##### PROMOCIÓN Y AVANCE DE LA INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	31	8,54%
Casi nunca	50	13,77%
A veces	149	41,05%
Casi siempre	83	22,87%
Siempre	50	13,77%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 14

NIVEL DE PROMOCIÓN Y AVANCE DE LA INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN  
TECNOLÓGICA EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 18.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 14, el 41.05% de los encuestados, precisan que los directivos de los IST Públicos de la región Puno *a veces* promocionan y tienen avances con respecto a la innovación e investigación tecnológica, el 22.87% y 13.77% *casi siempre* y *siempre*, respectivamente promocionan la innovación e investigación tecnológica y simultáneamente *casi nunca* y *nunca* promocionan la innovación e investigación tecnológica.

**DISCUSIÓN:** En la norma anteriormente referida, en los IST se promueve la investigación e innovación tecnológica orientada a la identificación de oportunidades de desarrollo local, regional, nacional e internacional, así como la aplicación de tecnologías. Es más, el Ministerio de Educación promueve el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación como herramientas de apoyo a la gestión pedagógica, institucional y administrativa, contribuyendo al mejoramiento

de la calidad educativa, mediante el empleo de nuevas técnicas, promoviendo el uso de internet y correo electrónico en las actividades pedagógicas y administrativas, tal como lo corrobora la Resolución Directoral N° 929-2011-ED.

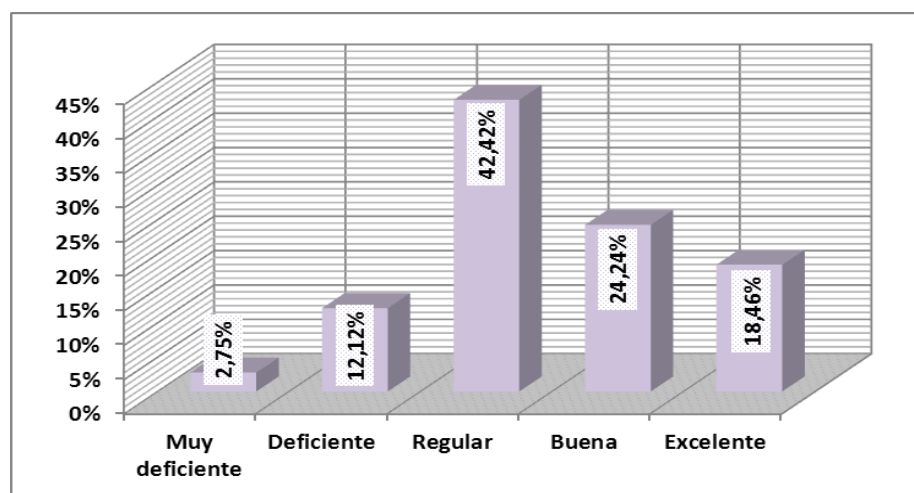
Asimismo, en los IST se promueve la investigación e innovación educativa y tecnológica orientada a mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, producción de material educativo e innovación de productos y servicios. Desde la perspectiva del investigador, este resultado es preocupante para los directivos de los IST Públicos de la región Puno, puesto que es mínima el trabajo en materia de investigación e innovación tecnológica y tienen mucho trabajo los Jefes de Áreas Académicas de cada carrera profesional, de manera que los docentes y estudiantes deberían producir material educativo e innovación de productos y servicios de acuerdo a la naturaleza de la carrera profesional, pero en la actualidad aún no refleja este trabajo.

CUADRO 19  
GESTIÓN ACADÉMICA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS DE LOS  
INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN  
PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deficiente	10	2,75%
Deficiente	44	12,12%
Regular	154	42,42%
Buena	88	24,24%
Excelente	67	18,46%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 15  
NIVEL DE GESTIÓN ACADÉMICA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS DE  
LOS INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA  
REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 19.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 15 se observa que el 42.42% de los encuestados precisan que es *regular* gestión académica, ya que tiene una tendencia a la escala *Buena*, pero sin embargo el 24.24% de los encuestados revelan que es *buena* la gestión académica y el 18.46% revelan que es *excelente*, por el contrario, solo el 12.12% y 2.75% indican que es *deficiente* y *muy deficiente*, respectivamente.

**DISCUSIÓN:** El tema de la gestión académica constituye los recursos tecnológicos y actividades operativas que materializan en toda institución educativa, es decir aquellas que persiguen el logro de los objetivos educacionales. En el sector educativo se denomina a estos recursos aspectos académicos o técnico-pedagógicos. Estos recursos o aspectos, por su misión o naturaleza pueden clasificarse en dos categorías: los que participan e inciden directa y efectivamente en el

quehacer educativo, denominados académicos, y los que coadyuvan y apoyan colateralmente al servicio educativo, de apoyo académico, tal como manifiesta (Alvarado, 1998).

Frente a este planteamiento, el investigador orienta su punto de vista frente al resultado obtenido en esta dimensión y se concluye que la gestión de los directivos en los Institutos es bastante aceptable en la dimensión gestión académica, ya que en la figura 15 se observa que la escala *regular* tiene mayor inclinación a la escala *Buena* y *Excelente*, esto quizás es debido a que hace pocos años atrás se ha implementado las normas para la aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos a nivel nacional y ello implica poner mayor énfasis en el currículo (plan de estudios), tecnología educativa, supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil, proyección social y evaluación pedagógica e institucional, a fin de mejorar el nivel académico en estudiantes y docentes en cada una de los Institutos que ofertan carreras profesionales productivas y de servicios.

**4.1.2.3. Análisis e interpretación de la dimensión Gestión Institucional.**

CUADRO 21

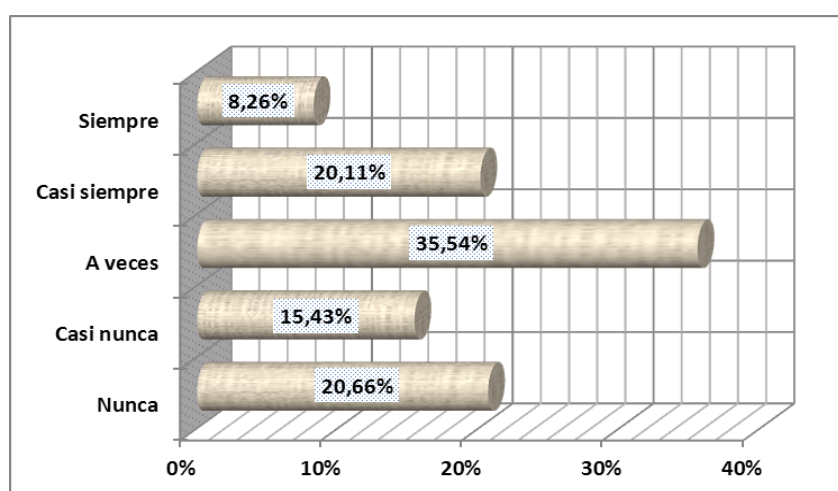
FORMALIZACIÓN DE CONVENIOS DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	75	20,66%
Casi nunca	56	15,43%
A veces	129	35,54%
Casi siempre	73	20,11%
Siempre	30	8,26%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 16

GRADO DE FORMALIZACIÓN DE CONVENIOS DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN



Fuente: Cuadro 21.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 16, se aprecia que el 35.54% y 20.11% de los encuestados aducen que los directivos de los IST Públicos de la región Puno a veces suscriben convenios de cooperación interinstitucional para docentes, estudiantes y administrativos; solo el 20.11% y 8.26% declaran que *casi siempre* y *siempre*, respectivamente realizan convenios de cooperación interinstitucional; por otro lado los encuestados dicen que *casi nunca* y *nunca* suscriben dichos convenios.

**DISCUSIÓN:** Consecuentemente, el resultado nos revela que los directivos de los IST Públicos de la región Puno tienen una predisposición para formalizar convenios con otras instancias, pero estos convenios deben beneficiar a los actuales estudiantes a fin de que puedan realizar sus prácticas pre-profesionales, a los egresados para insertarse al mundo laboral; también para los docentes y administrativos para intercambiar experiencias del trabajo emprendido, para someterse a una capacitación especializada de los maestros, con el único objetivo de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes; estas acciones poco o algunas veces se realiza por la falta de decidía de los directivos en los IST públicos de la región Puno, en estas instituciones a lo mucho han suscrito un documento de convenio interinstitucional, pero la ejecución de éstos convenios es casi nula, solo queda en “papeles” con lo cual les sirve solo para justificar ante las autoridades del ministerio de educación.

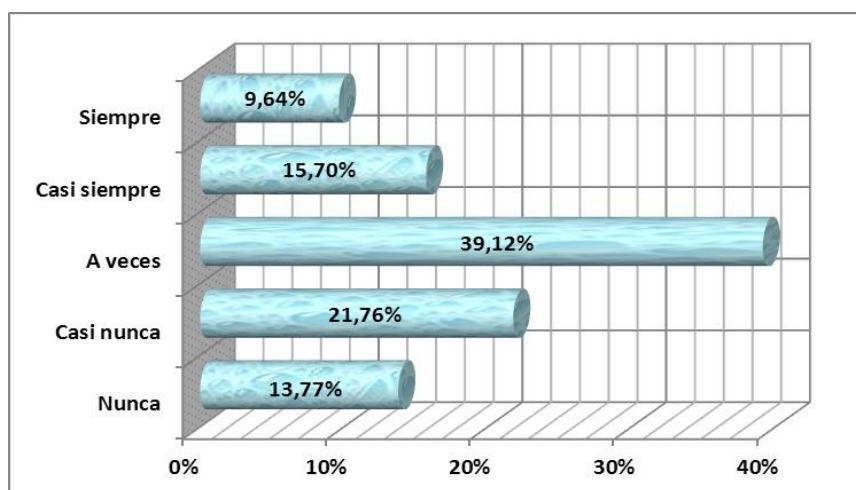


CUADRO 22  
 CANALES DE COMUNICACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	50	13,77%
Casi nunca	79	21,76%
A veces	142	39,12%
Casi siempre	57	15,70%
Siempre	35	9,64%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 17  
 GRADO DE CANALES DE COMUNICACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 22.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Según los encuestados enfatizan que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *a veces* mantienen los canales de comunicación con otras instituciones, que representa el 39.12%, y en poca proporción *casi siempre* y *siempre* dicen que mantienen canales de comunicación con otras instituciones, que

representa el 15.70% y 9.64%; por otro lado, los encuestados precisan que *casi nunca* y *nunca* existe comunicación con otras instituciones.

**DISCUSIÓN:** Farro (1995) afirma que la comunicación es fundamental para que las regulaciones, órdenes y mandatos de una organización alcancen a todos los miembros. En un centro educativo la comunicación está en la esencia misma del quehacer educativo, ya que la educación, en tanto que algo realizado por el estímulo de otras personas, es esencialmente comunicación, incluso con otras instituciones.

La posición que asume el investigador es que los directivos de los IST Públicos de la región Puno deben mantener un vínculo permanente con otras instituciones, ya que en la actualidad y según los resultados obtenidos existe poca relación instituto – empresa, en tal sentido, definir y diseñar la estructura de la comunicación no es más ni menos que establecer los canales de comunicación a través de los que puede hacerse efectiva en los Institutos a través de sus directivos.

#### CUADRO 23

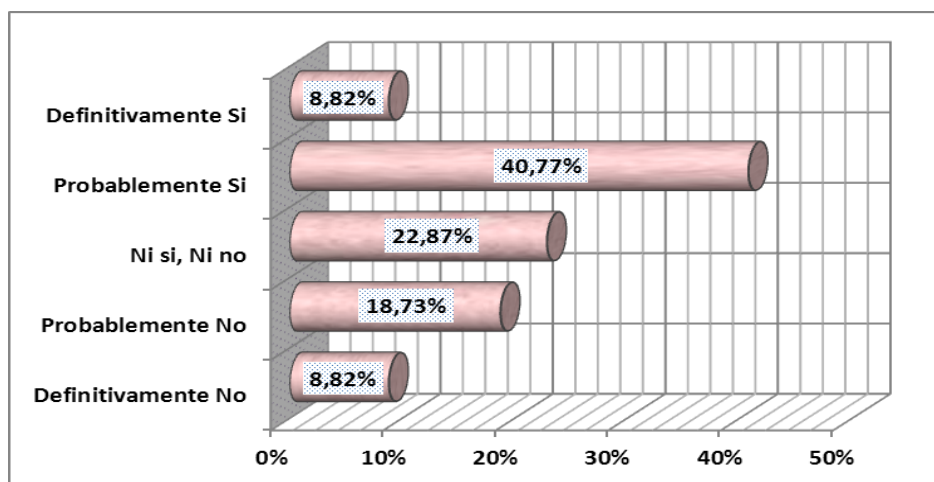
##### CONFORMACIÓN DE LAS COMISIONES DE TRABAJO PARA REALIZAR GESTIONES A FAVOR DE LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente No	32	8,82%
Probablemente No	68	18,73%
Ni si, Ni no	83	22,87%
Probablemente Si	148	40,77%
Definitivamente Si	32	8,82%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 18

GRADO DE CONFORMACIÓN DE LAS COMISIONES DE TRABAJO PARA  
REALIZAR GESTIONES A FAVOR DE LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN  
PUNO



Fuente: Cuadro 23.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los directivos de los IST Públicos de la región Puno, probablemente tienen conformado las comisiones de trabajo para realizar gestiones, que representa el 40.77%, pero sin embargo, no se precisa con exactitud si tienen o no conformado las comisiones de trabajo; por otro lado, los directivos probablemente no tengan conformado las comisiones de trabajo, que representa el 8.82%.

**DISCUSIÓN:** Las comisiones de trabajo permite establecer comunicación directa entre los actores educativos con la finalidad de cumplir los objetivos del plan de trabajo o proponer alternativas de solución en todo los procesos administrativos y académicos que están conformados por los docentes, personal jerárquico y directivo, pero de acuerdo a los resultados obtenidos existe mucha incertidumbre para conformar las comisiones de trabajo, es mucho conocido que en los IST públicos generalmente los directivos conforman estas comisiones, sin la

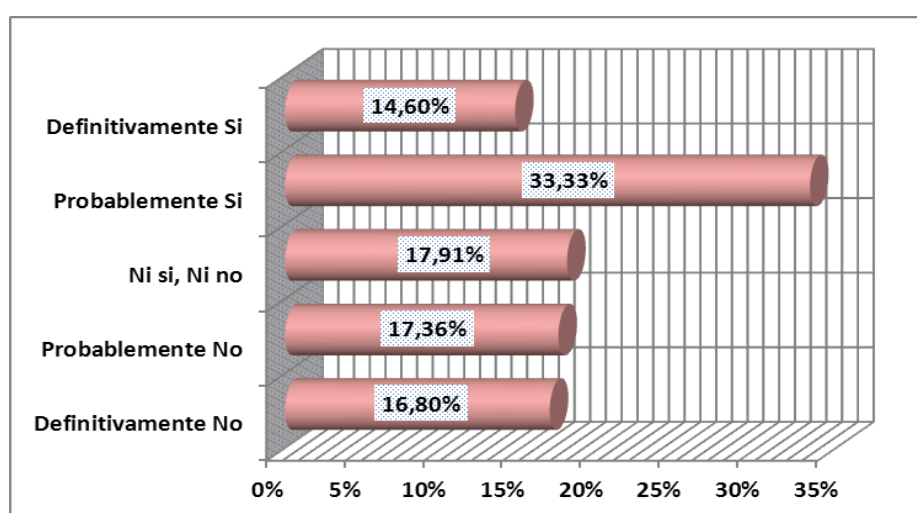
participación de docentes ni muchos participan los trabajadores administrativos, ello conlleva al fracaso del cumplimiento de los objetivos institucionales.

**CUADRO 24**  
**GESTIÓN ANTE OTRAS INSTANCIAS PARA MEJORA DE**  
**INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y TECNOLOGÍA MODERNA EN LOS**  
**IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Definitivamente No	61	16,80%
Probablemente No	63	17,36%
Ni si, Ni no	65	17,91%
Probablemente Si	121	33,33%
Definitivamente Si	53	14,60%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**FIGURA 19**  
**GRADO DE GESTIÓN ANTE OTRAS INSTANCIAS PARA MEJORA DE**  
**INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y TECNOLOGÍA MODERNA EN LOS**  
**IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO**



Fuente: Cuadro 24.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 19 se aprecia que el 33.33% de encuestados indican que *probablemente existe* un grado de gestión de los directivos ante otras instancias para el mejoramiento de infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para con su institución; solo el 17.91% dicen que *ni sí, ni no*, realizan gestión de los directivos ante otras instancias; así como el 17.36% y 16.80% de los encuestados aducen que *probablemente no* y *definitivamente no* realizan gestión ante otras instancias, respectivamente. Pero sin embargo, el 14.60% de encuestados dicen que *definitivamente sí*, existe gestión ante otras instancias.

**DISCUSIÓN:** Es muy importante la gestión que realizan los directivos ante otras instancias, el director es el administrador y responsable del éxito o fracaso de la institución, por consiguiente es el líder que representa al Ministerio de Educación, su principal función es por un mejor servicio educativo y que el mejoramiento de la educación sea constante, teniendo en mente su responsabilidad y para ello debe tener carácter suficiente, científico y técnico (Gallegos, 1996).

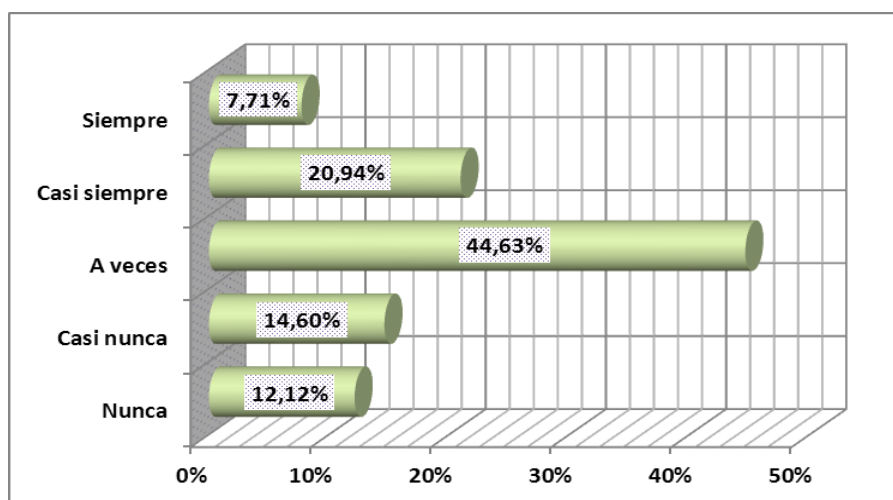
El investigador asume que efectivamente este resultado nos vislumbra que existe regular preocupación para realizar gestiones ante otras instancias para el mejoramiento de infraestructura, equipamiento y tecnología moderna en los IST públicos de la región Puno.

CUADRO 25  
 PROMOCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	44	12,12%
Casi nunca	53	14,60%
A veces	162	44,63%
Casi siempre	76	20,94%
Siempre	28	7,71%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 20  
 GRADO DE PROMOCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 25.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *algunas veces* promueven los programas de capacitación y actualización docente y del personal administrativo, que representa el 44.63%; y solo el 20.94% y 7.71% precisan que *casi*

*siempre y siempre* promueven estos programas; en cambio, *casi nunca y nunca* promueven los programas de capacitación y actualización, que representa el 14.60% y 12.12%.

**DISCUSIÓN:** Alvarado (1998) afirma que la administración de personal en cualquier institución, de manera especial en las entidades educativas, se constituye en la actividad más delicada, difícil y de mucha trascendencia, porque trata con el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización, las personas, sobre todo los maestros que, en su mayoría, tienen ideas preconcebidas de cuánto, dónde y cómo trabajar (...) La gestión de los recursos humanos se rige por algunos principios básicos que todo administrador debe tener siempre presentes en su institución o área de competencia: a) Motivar para así atraer y seleccionar a los más idóneos y más aptos para el desempeño de un puesto; b) Desarrollar sus potencialidades a fin de evitar estancamientos u obsolescencias, c) Retener a los más capaces mediante diversos incentivos: estabilidad, sueldos, ascensos, trato, ética, en general atender sus expectativas, d) Separar a los ineficientes, indisciplinados, negligentes y sobre todo a los deshonestos.

El investigador concuerda con estas aseveraciones de Alvarado Oyarce, los directivos de los IST Públicos, generalmente no motivan ni seleccionan a los más idóneos, no se preocupan en reforzar sus potencialidades, no retienen a los más preparados, tampoco separan a los ineficientes y negligentes, sino conviven con los mismos hábitos y rutinas. Del resultado obtenido se deduce que los directivos de los IST

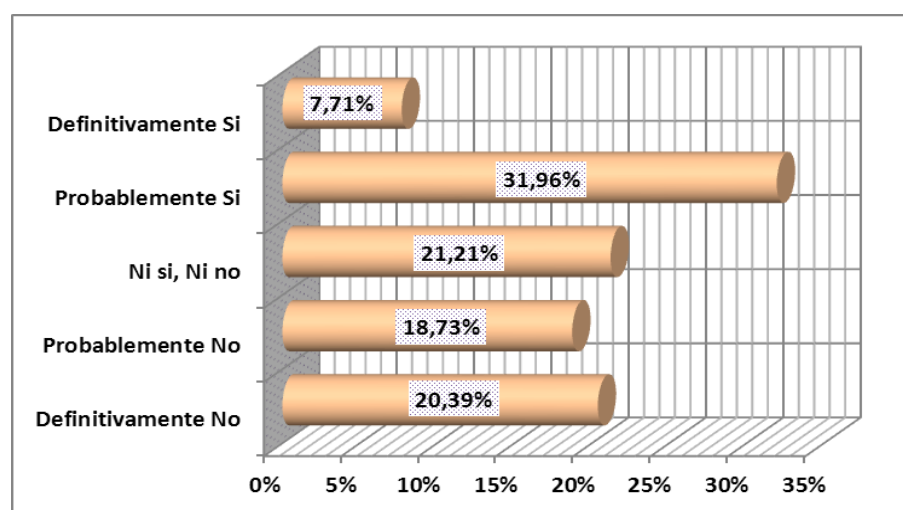
Públicos de la región Puno, muy poco promueven estos programas de capacitación, por lo mismo de que los Institutos no cuentan con ingresos exorbitantes y no existen presupuestos para la preparación y especialización de recursos humanos.

CUADRO 26  
ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DENTRO DEL MARCO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente No	74	20,39%
Probablemente No	68	18,73%
Ni si, Ni no	77	21,21%
Probablemente Si	116	31,96%
Definitivamente Si	28	7,71%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 21  
GRADO DE ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DENTRO DEL MARCO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 26.



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 21 se aprecia que el 31.96% de los encuestados dicen que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *probablemente si* administran eficientemente los recursos económicos de la Institución, pero no se precisa con exactitud si administran eficientemente estos recursos, que representa el 21.21%; pero con clara inclinación se aprecia que *probablemente no* administran adecuadamente estos recursos, y desde luego *definitivamente no* manejan correctamente los recursos directamente recaudados.

**DISCUSIÓN:** López (2003), afirma que el empleo de los recursos financieros deberá optimizarse en beneficio de la calidad, lo que supone, entre otras cosas, el incorporar partidas de gasto/inversión dirigidas a la mejora del grado de implantación o de desarrollo de la calidad total.

Por otro lado, Alvarado (1998) precisa que el presupuesto es el instrumento complementario de la planificación por medio del cual se logran los objetivos y las metas establecidas en los planes institucionales. Tiene un valor estratégico insustituible ya que en él se asignan los recursos (personal, dinero, máquinas, equipos, insumos, etc) en términos monetarios; se calculan los costos y lo que es más importante, con estos recursos se realizan las obras, se producen los bienes y se ofrecen los servicios institucionales.

En tal virtud, de acuerdo al resultado obtenido en el presente trabajo de investigación, los directivos de los IST Públicos de la región Puno, tienen muchas deficiencias en el manejo de los recursos económicos, se deduce que algunos Institutos hasta la fecha no se incorporaron al

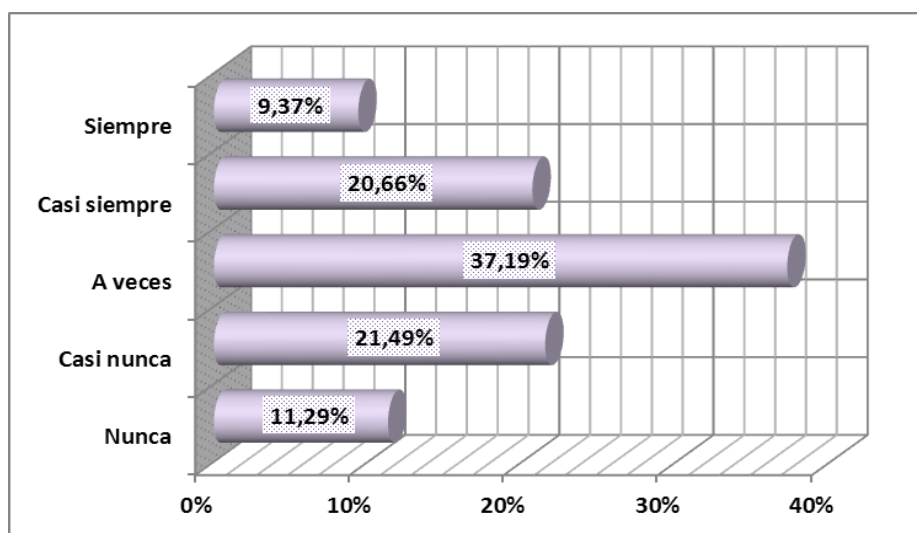
Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y muchas veces los directivos no rinden cuentas a la comunidad educativa de los gastos realizados en múltiples acciones académicas y administrativas.

CUADRO 27  
LIDERAZGO EFECTIVO PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	41	11,29%
Casi nunca	78	21,49%
A veces	135	37,19%
Casi siempre	75	20,66%
Siempre	34	9,37%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 22  
GRADO DE EJERCICIO DEL LIDERAZGO EFECTIVO PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 27.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 22 se desprende que el 37.19% de los encuestados manifiestan que los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *algunas veces* ejercen el liderazgo efectivo que conlleve al logro de los objetivos; el 20.66% mencionan que *casi siempre* practican el liderazgo efectivo y solo el 9,37% dicen que *siempre* ejercitan este liderazgo; por el contrario el 21.49% y 11.29% aducen que *casi nunca* y *nunca* ejercen el liderazgo efectivo, respectivamente.

**DISCUSIÓN:** Alvarado (1998) precisa que ser líder es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno sólo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que éste trabaje al máximo de sus capacidades. Por el contrario, mediante la aplicación del principio de liderazgo será posible inducir o persuadir a todos a trabajar con celo y confianza en su experiencia o habilidad, con honradez e intensidad en la ejecución del trabajo.

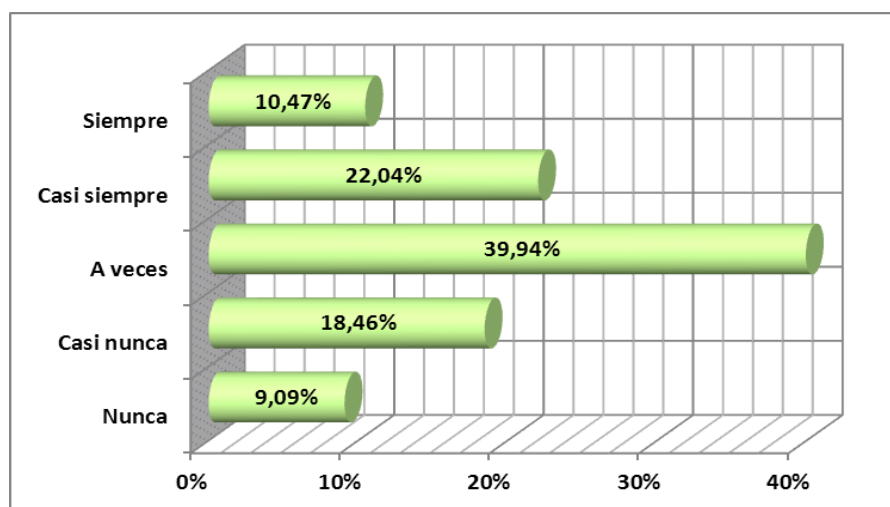
Del resultado obtenido, el liderazgo que ejercen los directivos en los Institutos de la región Puno se da de vez en cuando, esto implica que no persuaden, no exhortan, no emulan; sino aplican muy rígidamente la normatividad y una autoridad formal, razón por cual el líder no influye significativamente sobre los trabajadores de la Institución.

CUADRO 28  
CLIMA INSTITUCIONAL QUE CONLLEVE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	33	9,09%
Casi nunca	67	18,46%
A veces	145	39,94%
Casi siempre	80	22,04%
Siempre	38	10,47%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 23  
GRADO DEL CLIMA INSTITUCIONAL QUE CONLLEVE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 28.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *a veces* promueven y fomentan favorablemente el clima institucional, que representa el 39.94%; *casi siempre* promueven positivamente el clima institucional, que constituye el 22.04% y solo el 10.47% *siempre* promueven prósperamente el clima laboral; por el

contrario en la figura 23 se desprende que el 18.46% y 9,09% *casi nunca* y *nunca* promueven favorablemente el clima organizacional.

**DISCUSIÓN:** Para que exista un clima laboral adecuado, los directivos deben promover la coordinación, disciplina, la equidad, el orden, iniciativa y fundamentalmente la integración entre ellos, se dice que cuanto más integrados están, mantienen relaciones de coordinación muy desarrolladas, de tal manera que la variación de uno de ellos produce variaciones en todos los demás. En ese entender, en los IST Públicos de la región Puno, muy a pesar que existen conflictos entre algunos trabajadores, los directivos procuran mejorar el clima organizacional a través una comunicación fluida y coordinación permanente entre los jefes de áreas académicas y por ende con estudiantes y docentes que laboran en la institución.

#### CUADRO 29

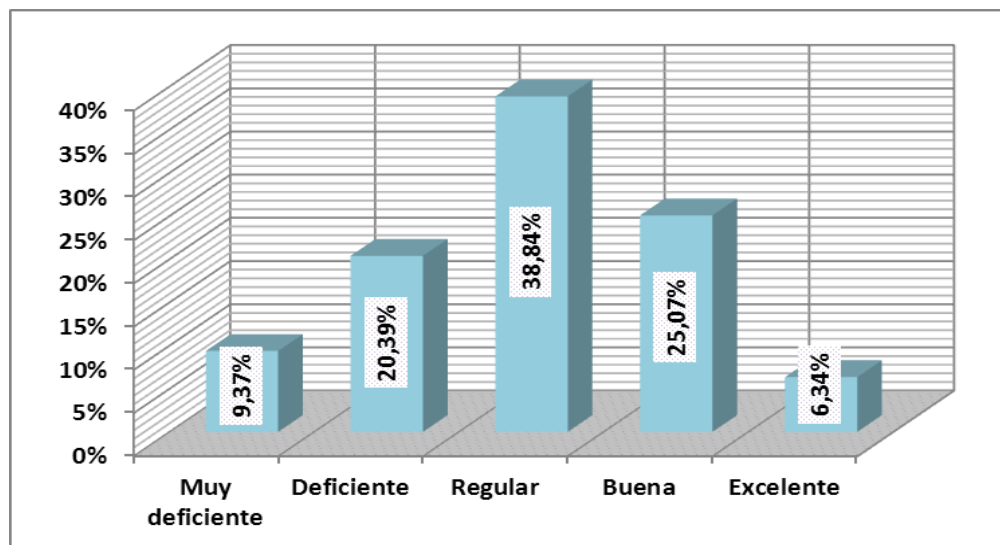
#### GESTIÓN INSTITUCIONAL REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deficiente	34	9,37%
Deficiente	74	20,39%
Regular	141	38,84%
Buena	91	25,07%
Excelente	23	6,34%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 24

NIVEL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS DE LOS INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 25

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 24 se precisa que el 38.84% de los encuestados revelan que la gestión de los directivos es *regular* en la dimensión gestión institucional, así como el 25.07% manifiestan que es *buena* y solo 6.34% precisan que es *excelente*; pero sin embargo, el 20.39% y 9.37% declaran que es *deficiente* y *muy deficiente*, respectivamente.

**DISCUSIÓN:** En la investigación realizada por Guardian & Ushñahua (2012), se desprende de los resultados obtenidos del total de directores que corresponde a la Gestión Institucional el 63% se ubican en Bueno, mientras que el 5.3% es Malo. Con respecto a la variable Calidad de Servicios del total de Directores el 52.6% muestra Regular y un 10.5% de Malo, mientras que el 36.8% se ubica en Bueno. Siendo la correlación 0.43 Moderada.

Pero en nuestro caso, los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, se preocupan muy regularmente con tendencia a buena en gestión institucional, por el contrario también existe en un mínimo porcentaje y mucha deficiencia de parte de los directivos en promover programas de gestión académica y administrativa de mediano y largo plazo a nivel institucional. Se entiende que la gestión institucional implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En ese entender en los Institutos Superiores Tecnológicos existe una regular conducción en la gestión institucional.

#### 4.1.2.4. Análisis e interpretación de la dimensión gestión comunitaria

CUADRO 30

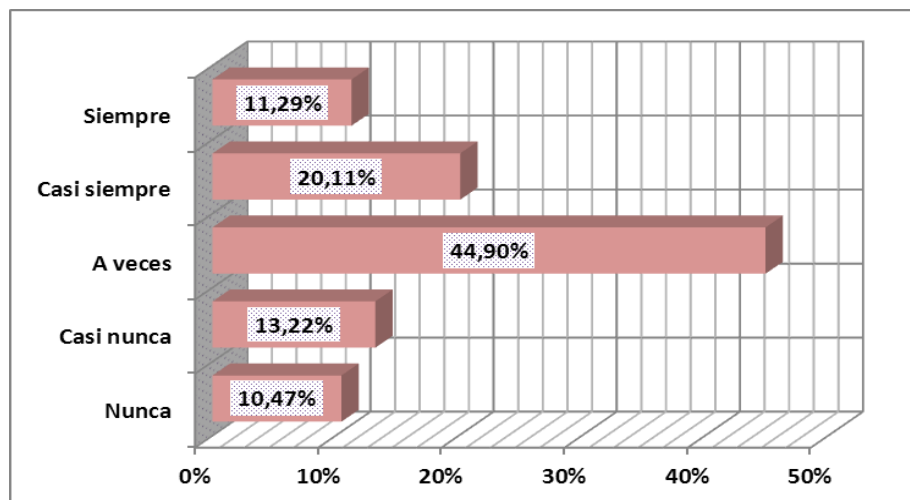
PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD POR LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	38	10,47%
Casi nunca	48	13,22%
A veces	163	44,90%
Casi siempre	73	20,11%
Siempre	41	11,29%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 25

GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD POR LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 30.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, tienen poco grado de participación en las actividades de proyección a la comunidad, que representa el 44.90%, es decir, solo a veces se involucran con la proyección a la comunidad; en poca medida *casi siempre* y *siempre* participan en las actividades de proyección a la comunidad, que representan el 20.11% y 11.29%, respectivamente; por el contrario, *casi nunca* y *nunca* participan en las actividades de proyección a la comunidad, que representan el 13.22% y 10.47%, respectivamente.

**DISCUSIÓN:** En su análisis López (2003) enfatiza que la escuela no puede permanecer por más tiempo cerrada sobre la misma, son que ha de ser capaz de diseñar y ejecutar, con inteligencia y convicción, políticas de impacto sobre la sociedad cuyos efectos en el medio y largo plazos redundarán en beneficio de ambas.



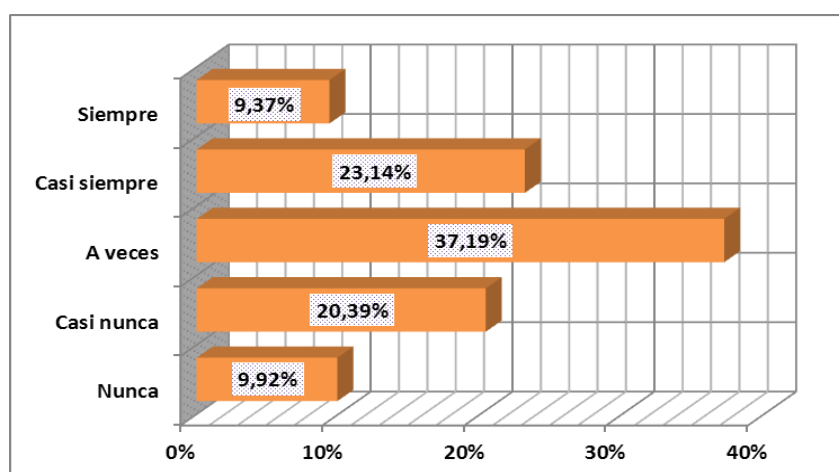
En el resultado del tesista, nos indica que los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, no establecen estrategias en beneficio de la comunidad en general, cuando la educación pública constituye un sector que probablemente más que ningún otro, necesita conseguir un impacto positivo sobre la sociedad, en términos de imagen e influencia con la sociedad.

CUADRO 31  
VÍNCULO INSTITUTO-COMUNIDAD EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	36	9,92%
Casi nunca	74	20,39%
A veces	135	37,19%
Casi siempre	84	23,14%
Siempre	34	9,37%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 26  
GRADO DE VÍNCULO INSTITUTO-COMUNIDAD EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 31.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 26, se aprecia que el 37.19% de los encuestados manifiestan que *de vez en cuando* tienen vínculo directo entre instituto-comunidad, con tendencia a *casi siempre*, que representa el 23.14% dicen que los directivos de los Institutos tienen articulación entre instituto-comunidad; pero sin embargo, existe un declive y señalan que *casi nunca* y *nunca* se enlazan entre instituto-comunidad, que representan el 20.30% y 9.92%, respectivamente.

**DISCUSIÓN:** Según Farro (1995) precisa que la finalidad que se persigue con el establecimiento de relaciones del centro educativo con el entorno social que le rodea es la de establecer, mantener y desarrollar una comprensión mutua cada vez mayor entre el centro educativo, las personas y entidades con quienes directa e indirectamente, tiene algún contacto. El conocimiento mutuo permite por parte de la comunidad un apoyo más eficaz al centro educativo ofrecer un servicio más adecuado a las condiciones y necesidades sociales que, por lo mismo, puede ser más apreciado por la comunidad.

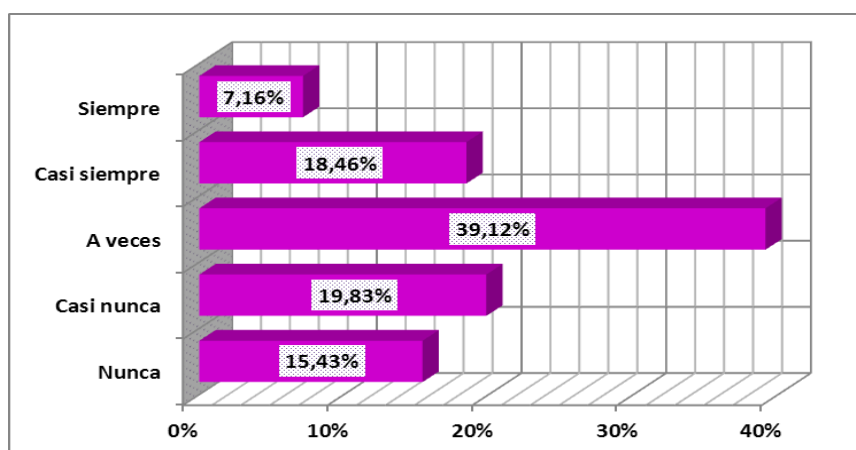
El investigador asume que uno de los indicadores de reconocimiento por la comunidad, es el vínculo con la sociedad mediante la prestación de servicios en beneficio de la comunidad; pero de acuerdo a los resultados en este ítem es que pocas veces existen vínculo entre instituto-comunidad, por ende los directivos de los Institutos tienen que direccionar y diversificar aún más las relaciones con la comunidad.

CUADRO 32  
VÍNCULO INSTITUTO - EMPRESA EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	56	15,43%
Casi nunca	72	19,83%
A veces	142	39,12%
Casi siempre	67	18,46%
Siempre	26	7,16%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 27  
GRADO DE VÍNCULO INSTITUTO-EMPRESA EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 32.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, *algunas veces* tienen vínculo instituto-empresa, que representa el 39.12% y *casi siempre* y *siempre* poseen vínculo instituto-empresa, que representa el 18.46% y 7.16%, respectivamente. Por el contrario, solo el 19.83% y 15.43% de los encuestados señalan que *casi nunca* y *nunca* tienen vínculo instituto-

empresa. Por lo tanto, los directivos de los Institutos tienen la tarea de articular mejor con las empresas públicas y privadas.

**DISCUSIÓN:** La relación instituto-empresa ayudan a los estudiantes insertarse al mercado laboral a fin de adquirir mayor conocimiento en situaciones reales de trabajo, en ese sentido, el resultado en este ítem es muy poco el vínculo instituto-empresa, por lo tanto los directivos de los Institutos tienen la tarea de articular con mayor énfasis con las empresas públicas y privadas; pese a que el Ministerio de Educación propone la implementación de un centro de orientación laboral a fin de realizar acciones de acompañamiento y orientación a los estudiantes, asesoría de la búsqueda de empleo, facilitar la información e intermediación laboral, mantener las relaciones fluidas con el sector empresarial para apoyar a los estudiantes en su inserción laboral.

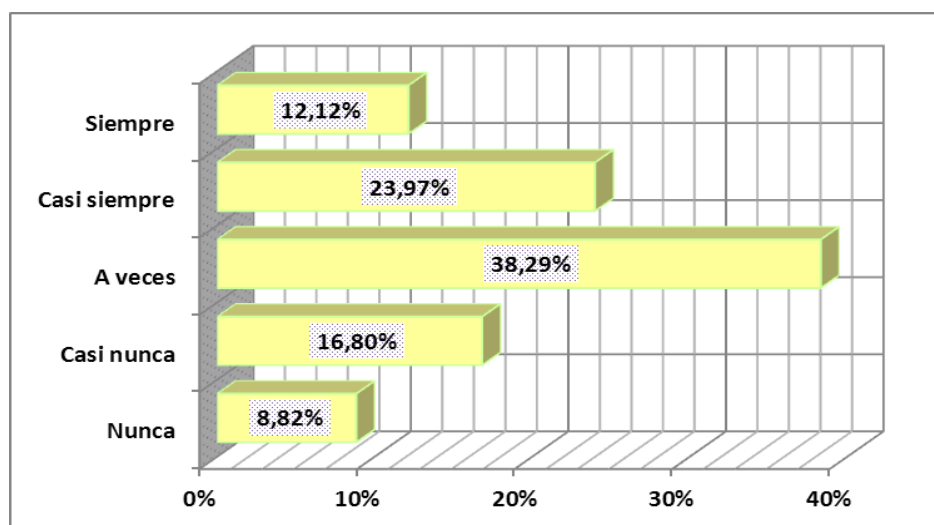
### CUADRO 33

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS INSTITUTO SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	32	8,82%
Casi nunca	61	16,80%
A veces	139	38,29%
Casi siempre	87	23,97%
Siempre	44	12,12%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 28  
NIVEL DE COMPROMISO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS IST  
PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 33.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los directivos de los IST Públicos de la región Puno, *algunas veces* practican la responsabilidad social, que representa el 38.29%, *casi siempre* y *siempre* lo hacen en un 23.97% y 12.12%, respectivamente; por el contrario el 16.80% y 8.82% *casi nunca* y *nunca* lo practican la responsabilidad social. En esa medida los directivos de los Institutos vienen tomando interés en la responsabilidad social, es decir, los docentes y estudiantes vienen realizando trabajos de sensibilidad humana a través de sus carreras profesionales que ofertan el Institutos.

**DISCUSIÓN:** La responsabilidad social, es el compromiso permanente de las instituciones de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico y social, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad.

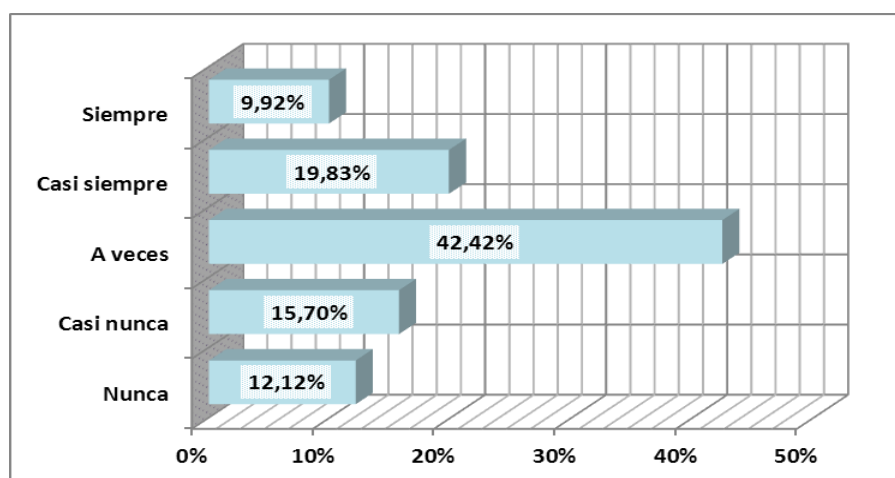
Desde el punto de vista del investigador, en la práctica son las cosas buenas que se deben hacer por la sociedad para resarcir el daño que pueda ocasionar la transformación de materias primas en productos con la aplicación de la tecnología a través de las carreras profesionales que ofertan los Institutos.

**CUADRO 34**  
**FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES**  
**FRENTE A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD EN LOS IST PÚBLICOS**  
**DE LA REGIÓN PUNO**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	44	12,12%
Casi nunca	57	15,70%
A veces	154	42,42%
Casi siempre	72	19,83%
Siempre	36	9,92%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**FIGURA 29**  
**NIVEL DE FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE DOCENTES Y**  
**ESTUDIANTES FRENTE A NECESIDADES DE LA COMUNIDAD EN LOS IST**  
**PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO**



Fuente: Cuadro 34

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 29, se puede apreciar que el 42.42% de los encuestados, manifiestan que existe poco impulso en el fomento de la participación de los docentes y estudiantes para atender a las necesidades de la comunidad en general, es decir, que los directivos de los Institutos *algunas veces* se preocupan en atender a las necesidades prioritarias de la comunidad en general, y solo el 19.83% y 9,92% de los encuestados dicen que los directivos impulsan el fomento de la participación de los docentes y estudiantes en atender las necesidades de la comunidad.

**DISCUSIÓN:** El liderazgo del director es un factor determinante en la creación de la cultura de cambio en los Institutos, es así que los docentes y estudiantes deben fomentar una participación frente a necesidades de la comunidad. El resultado nos vislumbra que los directivos de los Institutos Superiores tecnológicos Públicos de la región puno, en poca medida fomentan esta participación; por lo que los directivos tienen que dar mayor impulso en esta práctica de la participación a favor de la comunidad en general.

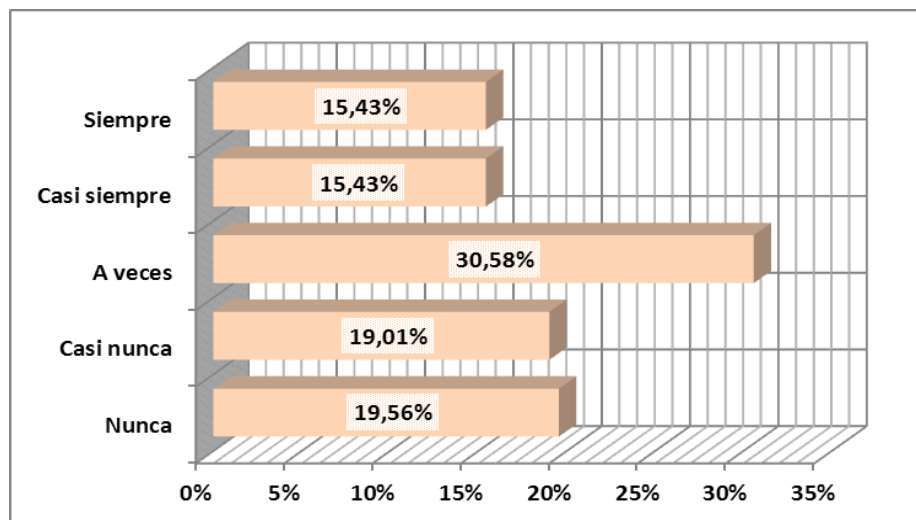
CUADRO 35  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS GRATUITOS A LA COMUNIDAD A TRAVÉS  
DE LAS CARRERAS PROFESIONALES REALIZADA POR LOS IST  
PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	71	19,56%
Casi nunca	69	19,01%
A veces	111	30,58%
Casi siempre	56	15,43%
Siempre	56	15,43%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 30

GRADO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS GRATUITOS A LA COMUNIDAD  
A TRAVÉS DE LAS CARRERAS PROFESIONALES REALIZADA POR LOS  
IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 35.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, solo *algunas veces* prestan servicios gratuitos a la comunidad a través de sus carreras profesionales, ello representa el 30.58%; y solo el 15.43% *casi siempre* y *siempre* los realizan; en cambio, existe un mayor porcentaje de los encuestados dicen que los directivos *casi nunca* y *nunca* prestan servicios gratuitos a la comunidad, que representa el 19.01% y 19.56%, respectivamente.

**DISCUSIÓN:** Un servicio es la actividad desarrollada por una institución pública o privada con el fin de satisfacer una necesidad social determinada en forma gratuita, ello conlleva el reconocimiento de la comunidad y favorezca la realización efectiva de la igualdad y del



bienestar social a través de las carreras profesionales que oferta cada institución educativa.

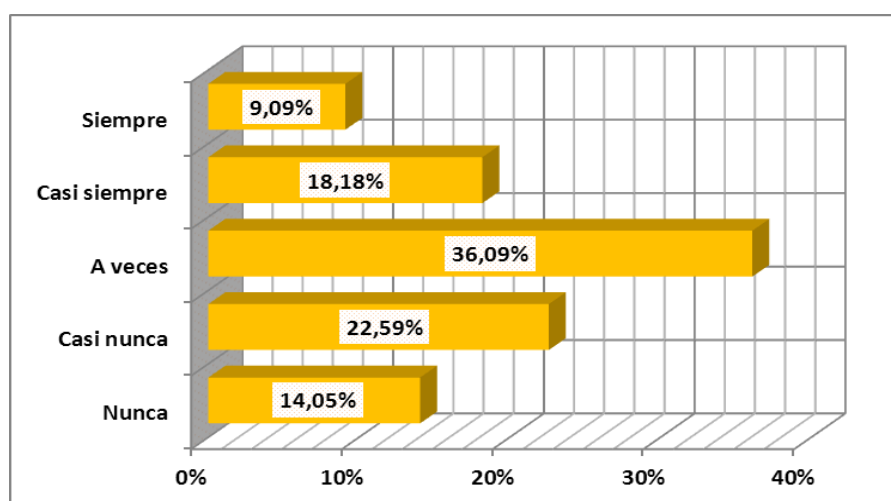
El resultado nos hace notar que existe poco interés en prestar los servicios gratuitos a la comunidad, por lo que los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno deben que diseñar nuevas estrategias para atender muchas demandas de interés colectivo, a través de sus carreras profesionales.

CUADRO 36  
VÍNCULO CON EL EGRESADO Y GRADO DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE LOS MISMOS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	51	14,05%
Casi nunca	82	22,59%
A veces	131	36,09%
Casi siempre	66	18,18%
Siempre	33	9,09%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 31  
GRADO DE VÍNCULO CON EL EGRESADO Y GRADO DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO DE LOS MISMOS EN LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 36.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los Institutos de la región Puno, prácticamente no tienen mucho vínculo con sus egresados y, existe poco impulso y fomento de empleo de parte de los directivos y mucho menos de los Jefes de Áreas Académicas de las distintas carreras profesionales; es decir los directivos de los Institutos *algunas veces, casi nunca ó nunca* tienen contacto ni mucho menos promocionan empleo para sus egresados, esto representa el 36,09%, 22.59% y 14.05%, respectivamente. Por otro lado, en una mínima parte existe la preocupación de los directivos en fomentar el empleo para sus egresados, quiere decir, que *casi siempre y siempre* entran en contacto y promocionan empleo para sus egresados, que representa el 18.18% y 9.09%, respectivamente.

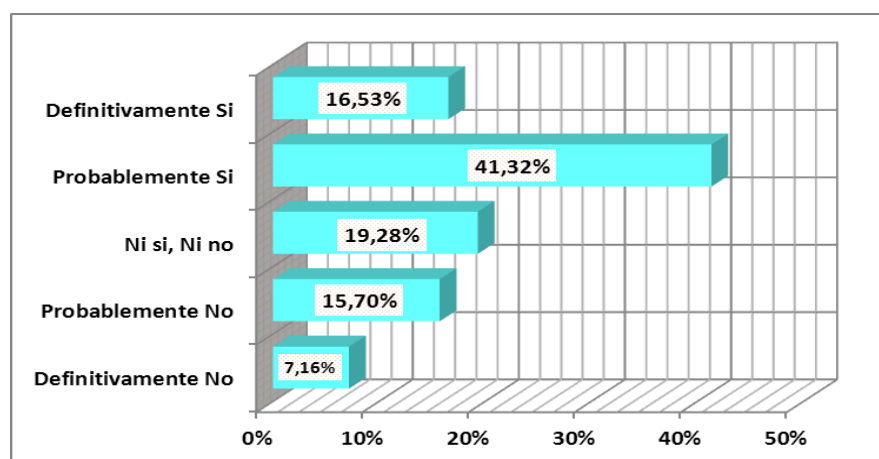
**DISCUSIÓN:** El resultado que se presenta en líneas arriba, es un indicador que predomina con una escasa comunicación y/o relación con los egresados de las carreras profesionales que oferta el Instituto, por lo que los directivos tienen la obligación de mejorar esta deficiencia en aras de mantener la imagen institucional frente a la comunidad. Por otro lado, el Estado muy poco impulsa y promueve la generación de empleo para los egresados de Institutos, pese a que las instituciones requieren profesionales técnicos para la transformación de recursos para la industria.

CUADRO 37  
 PERCEPCIÓN DE UNA IMAGEN POSITIVA DE LAS CARRERAS PROFESIONALES POR LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EN LOS IST PÚBLICOS DE REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente No	26	7,16%
Probablemente No	57	15,70%
Ni si, Ni no	70	19,28%
Probablemente Si	150	41,32%
Definitivamente Si	60	16,53%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 32  
 GRADO DE PERCEPCIÓN DE UNA IMAGEN POSITIVA DE LAS CARRERAS PROFESIONALES POR LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EN LOS IST PÚBLICOS DE REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 37.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De la figura 32 se aprecia que el 41.32% de los encuestados expresan que perciben una imagen *probablemente positiva*, con tendencia a *ni si, ni no* que representa el 19.28%; pero solo el 16.53% aducen que definitivamente tienen una imagen positiva de las carreras profesionales; por el contrario, el 15.70% y 7.16% de los encuestados precisan que *probablemente* y

*definitivamente no* perciben una imagen positiva de sus carreras profesionales, respectivamente.

**DISCUSIÓN:** La imagen es el resultado de una o muchas causas externas a la persona que causan un efecto interno, es decir, el efecto causado se da en la mente del individuo gracias a la cohesión de las causas que lo originaron. Como consecuencia, la imagen da lugar a un juicio de valor, en donde lo percibido, será aceptado como una realidad; dicho juicio de valor dará lugar al rechazo o a la aceptación de lo percibido.

Del resultado que se muestra en el cuadro 37 se deduce que la imagen institucional de los IST Públicos de la región Puno, es gradualmente aceptable, en razón a que de alguna u otra forma vienen implementando los lineamientos para el funcionamiento de los proyectos productivos empresariales, que beneficien en los quehaceres de los estudiantes con el único objetivo de insertarse al mercado laboral.

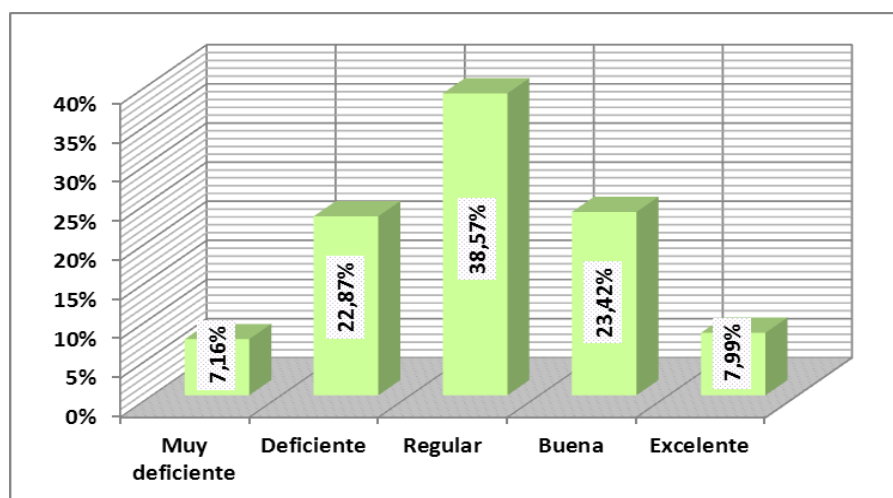
CUADRO 38  
GESTIÓN COMUNITARIA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS DE LOS IST  
PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deficiente	26	7,16%
Deficiente	83	22,87%
Regular	140	38,57%
Buena	85	23,42%
Excelente	29	7,99%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 33

NIVEL DE GESTIÓN COMUNITARIA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS DE  
LOS IST PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 38

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro 38 y figura 33 se observa que el 38.57% de los encuestados manifiestan que la gestión comunitaria realizada por los directivos de los Institutos Públicos de la región Puno, es *regular* y el 23.42% y 7.99% dicen que es *buena* y *excelente*, respectivamente; en cambio, el 22.87% y 7.16% de los encuestados precisan que es *deficiente* y *muy deficiente*, respectivamente. Este resultado nos revela que la gestión de los directivos en la dimensión gestión comunitaria es regular con tendencia a una gestión buena, en contraposición de que también ligeramente es deficiente y muy deficiente, debido a que los directivos en algunas veces se interesan y también pocas veces se preocupan en la extensión y proyección a la comunidad.

**DISCUSIÓN:** La gestión comunitaria es un espacio de construcción, desde el cual es posible realizar prácticas sociales, políticas y/o comunitarias sobre nuestra comunidad (comprendiendo, y también

fomentando, la capacidad de asociación de los individuos que la forman), para mejorar la calidad de vida de sus miembros y que de esta manera cada uno de ellos pueda contribuir con su acción creadora a la construcción de una sociedad más justa, creando su espacio en la misma y sintiéndose parte importante de esta.

En ese sentido, los resultados que se muestra la gestión comunitaria realizada por los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, es muy regular debido a que los directivos aún poco entienden sobre proyección a la comunidad, siendo aquellos planes, servicios o programas que las instituciones colocan a disposición de la comunidad con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida y estimular con ello, el apoyo a la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes para poner a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios en ayuda a su bienestar.

#### 4.1.2.5. Análisis e interpretación de gestión de los directivos

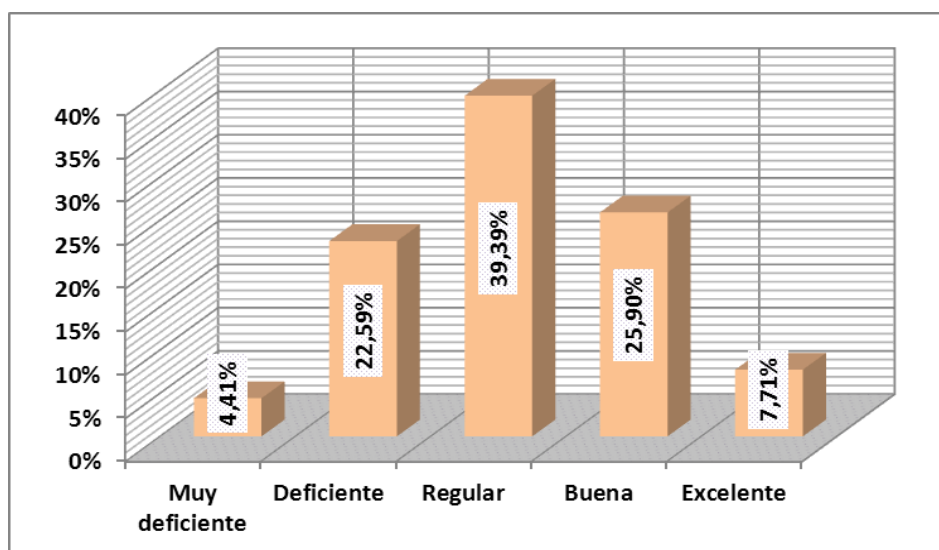
CUADRO 39  
GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES  
TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy deficiente	16	4,41%
Deficiente	82	22,59%
Regular	143	39,39%
Buena	94	25,90%
Excelente	28	7,71%
<b>TOTAL:</b>	<b>363</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 34

NIVEL DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LOS INSTITUTOS  
SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO



Fuente: Cuadro 39.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del cuadro 39 y gráfico 34 se desprende que, el 39.39% de los encuestados, manifiestan que la gestión de los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, es *regular*, con una tendencia a una gestión *buena*, que representa el 25.90% y solo el 7.71% señalan que es *excelente*. Por el contrario, el 22.59% dicen que es *deficiente* y solo el 4.41% indican que es *muy deficiente*. Este resultado final implica en términos generales que la gestión de los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la Región Puno, es *positiva*; por lo mismo que ésta involucra a la gestión administrativa, gestión académica, gestión institucional y gestión comunitaria, que obviamente repercutirá en la mejora de la calidad educativa.

**DISCUSIÓN:** Según Hidalgo (2010) afirma que está constituida por el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del

proceso educativo. De acuerdo a esta definición, una buena gestión educativa demandará realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades y operaciones) que son necesarias para lograr los objetivos educativos.

En otro momento, Collao (1997) precisa que en todo lo referente a las actividades de elaboración de programas y del proceso enseñanza-aprendizaje (diagnóstico educativo, definición de objetivos y metas, elección de métodos, preparación del material educativo), las acciones de enseñar o de educar, el trabajo del docente y de los estudiantes, a la organización del horario y a la evaluación de las actividades. También trata lo que concierne a la planificación, la ejecución y evaluación de las actividades educativas expresadas en las funciones pedagógicas y técnico-administrativas.

La posición que asume el autor de este trabajo de investigación sobre la gestión educativa está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas en general, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, entendiendo de que una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertinencia dentro de un proyecto que es de todos que integran la comunidad educativa.



## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### PASO Nº 01: Planteamiento de la hipótesis

**Ho:**  $\mu \leq 1$  (El nivel de gestión de los directivos es deficiente en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013-2014).

**Ha:**  $\mu > 1$  (El nivel de gestión de los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013-2014).

#### Dónde:

- 0 = Muy deficiente
- 1 = Deficiente
- 2 = Regular (positiva)
- 3 = Buena (positiva)
- 4 = Excelente (positiva)

### PASO Nº 02: Selección del estadístico de prueba y la obtención de la región crítica.

Estadístico de prueba  $\longrightarrow Z_c = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma/\sqrt{n}}$

#### Dónde:

$Z_c$  = Valor calculado de Z.

$\bar{x}$  = Media muestral

$\mu$  = Media poblacional.

$\sigma$  = Desviación estándar.

n = Muestra

CUADRO 40

RESULTADO DEL PROCESAMIENTO EN SPSS

N	Válidos	363
	Media	3,10
	Desviación estándar	,981
	Varianza	,963

Fuente: Elaboración propia

**Siendo:**

$\alpha = 0.05$  (nivel de significación)

$Z_{teórico} = 1.96$  (Ver en la tabla de distribución Z)

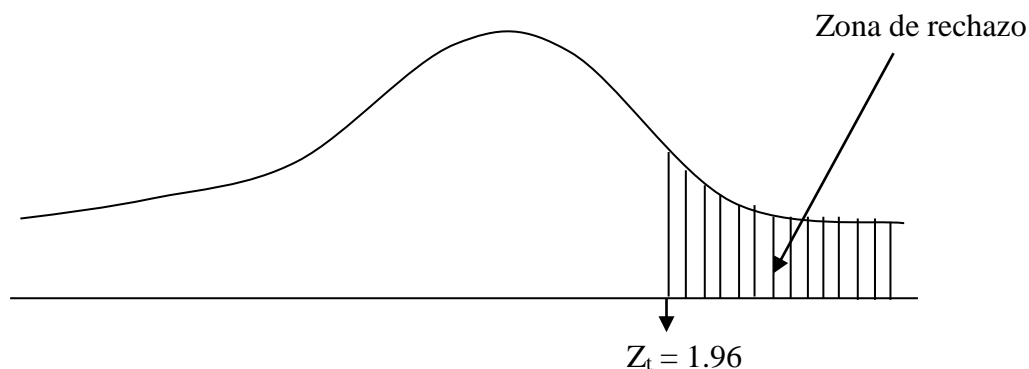
$\bar{x} = 3.10$  (Media de la muestra)

$\mu = 1$  (Media de la población)

$\sigma = 0.981$  (Desviación estándar)

FIGURA 35

OBTENCIÓN DE LA REGIÓN CRÍTICA



Fuente: Elaboración propia

Si  $Z_c > Z_t$  Se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$

Si  $Z_c \leq Z_t$  Se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$

**PASO Nº 03: Tomar la muestra y obtener la Z calculada.**

Reemplazando valores:

$$Z_c = \frac{3.10 - 1}{0.981 / \sqrt{363}} \quad Z_c = \frac{3.10 - 1}{0.981 / 19.05} \quad Z_c = \frac{2.10}{0.0515}$$

$$Z_c = 40.78$$

#### PASO N° 4: Encontrar la región crítica

FIGURA 36  
VALOR MUESTRAL EN LA REGIÓN CRÍTICA



Fuente: Elaboración propia.

#### PASO N° 5: Tomar la decisión

En la figura N° 36 se puede observar que el valor muestral o el valor de la estadística de prueba  $Z_c = 40.78$ , se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula, es decir pertenece al intervalo  $(1.96, \infty)$ , por lo que la decisión es rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### Por lo tanto:

Si se sabe que  $(Z_c > Z_t)$ , entonces se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alterna del investigador, con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , es decir existe evidencia para afirmar que: *El nivel de gestión de los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013-2014, con esto se comprueba la hipótesis del investigador.*

#### **4.3. PROPUESTA DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN PUNO**

##### **LINEAMIENTOS PARA ELABORAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

La Dirección General de Educación Superior y Técnico Profesional del Ministerio de Educación es la encargada de dictar normas y disposiciones complementarias y específicas en lo que corresponda, pero sin embargo los Institutos y Escuelas de Educación Superior, antes de iniciar las actividades deberán tener su Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Institucional, tal como indica en el numeral 48.1) Art. 48º del Reglamento de la Ley N° 29394, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2010-ED.

El Consejo Institucional de los Institutos y Escuelas de Educación Superior con la participación de los integrantes de la comunidad educativa, elaborarán el Proyecto Educativo Institucional, que comprende la visión y misión institucional, valores, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, del Regional y el Local, a fin de responder a sus demandas y expectativas.

El Proyecto Educativo Institucional orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución.

El Proyecto Educativo Institucional articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de un sueño común a alcanzar y una problemática priorizada a superar.

El Proyecto Educativo Institucional es la formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de Instituto que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de los estudiantes.

En el presente trabajo de investigación se propone los lineamientos para elaborar el Proyecto Educativo Institucional de los Institutos y Escuelas de Educación Superior; y se considera en su estructura: Datos Generales, Identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión.

#### **A. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN:**

- a) Denominación
- b) Creación
- c) Revalidación
- d) Código modular
- e) Código de local
- f) Ubicación
- g) Dirección
- h) Teléfono(s)

- i) E-mail
- j) Página web

## **B. IDENTIDAD**

La identidad es la característica fundamental de la Institución, señala sus rasgos distintivos en valores, principios, desempeño y resultados en función a las necesidades de los estudiantes y las demandas del contexto.

Revela su cultura institucional única, su filosofía de vida, la forma de asumir al ser humano y el desarrollo.

Expone sus ideales, sus anhelos y sus propósitos plasmados en el perfil ideal del estudiante (¿Hacia dónde queremos llegar?) y la visión (¿Qué tipo de Instituto necesitamos para alcanzar ese perfil ideal del estudiante?)

### **a) Misión**

La visión es el sueño máspreciado a mediano o largo plazo. La visión de la institución a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto institucional que motiva e impulsa la capacidad creativa e innovadora en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de Instituto, la cual al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, enfoca su capacidad y energía hacia su logro permanente.

**b) Visión**

La visión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la institución y que lo practican diariamente. La misión es la razón de ser de la escuela, da sentido a la existencia de esta en función a la comunidad que la acoge.

**c) Valores**

Son generadores de compromiso y desarrollo, se identifican con las aspiraciones (visión), forma de actuar (misión) y forma de ver la vida del colectivo, por ello se consolidan y fortalecen en el corto, mediano y largo plazo y, sirven para crear y/o consolidar una cultura organizacional.

**C. DIAGNÓSTICO****a) Marco normativo**

Se debe citar todas las normas.

**b) Aspectos generales**

- Aspecto social
- Aspecto económico
- Aspecto cultural.

### c) Análisis FODA interno-externo

La información que recolectamos puede ser procesada a través de la técnica FODA. Esta es el instrumento analítico que presenta en forma clara y consistente la realidad objetiva de una institución, por áreas, dependencias, secciones u órganos que la componen. Su finalidad, es ser la guía para reorientar políticas, acciones, es decir, promover el cambio y disminuir situaciones de riesgo.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>¿Qué logramos como producto de nuestras obligaciones (funciones) y compromisos cumplidos en la institución a favor del desarrollo del perfil ideal de nuestros estudiantes?</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>¿Qué podemos obtener como beneficio de nuestras fortalezas para mejorar la atención a nuestros estudiantes?</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>¿Qué carencias, vacíos o errores se han generado como resultado del desconocimiento, omisión o falta de compromiso frente al servicio que brindamos a nuestros estudiantes?</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>¿Cómo afectan las carencias, vacíos o errores que se han detectado el logro del perfil de nuestros estudiantes?</p>

Los Estándares y Criterios de Evaluación para la Acreditación de las Carreras Profesionales de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológicos y Escuelas de



Formación Técnico Profesional de los Sectores Defensa e Interior, ha sido publicado en el Diario Oficial el Peruano de fecha 28 de noviembre del 2010, en donde han sido estructurados bajo un enfoque de procesos orientado a resultados, cuyas dimensiones son:

- Gestión Institucional.
- Procesos Académicos.
- Servicios de Apoyo
- Resultados e Impacto.

Cada dimensión cuenta con factores:

**Gestión Institucional:**

- Proyecto Educativo Institucional.
- Organización y gestión administrativa.
- Gestión docente
- Gestión presupuestal.

**Procesos académicos:**

- Diseño curricular
- Admisión.
- Enseñanza-aprendizaje
- Titulación.
- Consejería
- Investigación.

**Servicios de Apoyo:**

- Desarrollo del personal administrativo.
- Sistema de información.

- Bienestar
- Infraestructura, equipamiento y tecnología.

**Resultados e impacto:**

- Imagen institucional
- Proyección social.
- Egresados.

**d) Matriz de estrategia (FODA)**

La presente matriz, debe ser utilizada para las cuatro dimensiones:

**Eje temático: DIMENSIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL**

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIA (FODA)</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1: O2: O3: . . On:	A1: A2: A3: . . An:
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO):</b> (Las oportunidades que puedo aprovechar con las fortalezas que tengo)	<b>ESTRATEGIAS (FA):</b> (Las fortalezas que contrarrestan nuestros amenazas)
F1: F2: F3: . . Fn:	E1: E2: E3: . . En:	E1: E2: E3: . . En:
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO):</b> (Son las debilidades que tengo que superar aprovechando las oportunidades)	<b>ESTRATEGIAS (DA):</b> (Las debilidades que tengo que superar para cerrar la puerta a las amenazas)
D1: D2: D3: . . Dn:	E1: E2: E3: . . En:	E1: E2: E3: . . En:

**e) Análisis Matriz de Balance de Fuerzas**

**Propuesta de software innovado de la Matriz de balance de Fuerzas<sup>1</sup>**

**El nuevo Software**

En febrero del 2004 se inició en el país, específicamente en Guantánamo, el Diplomado 1 de Dirección en Salud. En este ejercicio, se incluyeron tecnologías elaboradas por investigadores de la provincia, entre las que se encuentra la citada Matriz de Balance de Fuerzas, nuevamente enriquecida, ahora con el aporte de un software elaborado por el Doctor en Ciencias Alfredo Pardo Fernández y el Licenciado Jacinto Duvergel Goyanez (ver Fig. 37). Este software automatiza e incorpora las nuevas tecnologías del conocimiento y la información a la Matriz de Balance de Fuerzas Innovada, así como perfecciona la exactitud y velocidad de los cálculos.

FIGURA 37

**SOFTWARE DE MATRIZ DE BALANCE DE FUERZAS**

	O1	O2	O3	O4	O5	MFO	A1	A2	A3	A4	A5	MFA	MTot
F1	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2	2	2,20	2,60
F2	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2	2	2,20	2,60
F3	3	Zona de poder				3	3,00	3	Zona de protección			2,80	2,90
F4	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3,00
F5	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3,00
MFO	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,40	2,60	2,60	2,60	2,64	2,82
D1	1	1	2	2	2	1,60	1	1	1	1	1	1,00	1,30
D2	3	Zona de freno o autobloqueo				3	3,00	3	Zona crítica			3	3,00
D3	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2	2,40	2,20
D4	2	2	2	2	2	2,00	2	2	1	1	1	1,40	1,70
D5	3	2	2	2	2	2,20	1	2	2	2	1	1,60	1,90
MDD	2,20	2,00	2,20	2,20	2,20	2,16	1,80	2,00	1,80	2,00	1,80	1,88	2,02
DIF	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,84	1,20	0,40	0,80	0,60	0,80	0,76	0,80

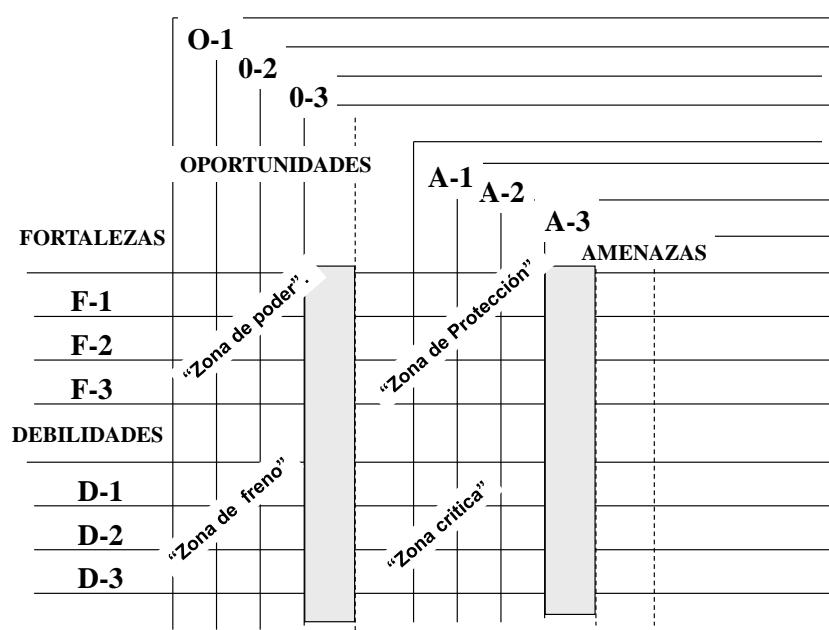
Balance Interno: 0,80    Balance Externo: 0,08    Razón BI/BE: 10,00    La Organización Avanza...

Fuente: Pardo y Goyanez (2002).

<sup>1</sup> Desde el año 1995, algunos de los autores de este trabajo participaron en la confección del plan estratégico para el Sistema Territorial de Ciencia e Innovación Tecnológica en Guantánamo ( STCIT-G), el primero del país. En este ejercicio estratégico, se presentó por primera vez, a propuesta del Master en Ciencias y Profesor Titular Lino Lemes Fernández y de los profesores Alfredo Pardo Fernández y Manuel Frómata Lores, la primera versión innovada de la Matriz de Balance de Fuerzas (6,7), posteriormente, en el año 1998 y 2002 se perfeccionó este sistema por el Profesor Alfredo Pardo en la defensa de su tesis de Maestría y Doctorado respectivamente

La matriz permite evaluar dos variables internas (ver Fig.37) del sistema (fortalezas y debilidades) y dos variables externas (oportunidades y amenazas). La contrastación de filas contra columnas, y de izquierda a derecha, permite definir cuatro zonas o áreas de interpretación (ver figuras). Para una adecuada definición de dichas áreas se aplicó el método de las preguntas de correlación, estas deben ser precisas y siempre las mismas para cada pareja de variables analizadas; al igual que la ponderación usada.

FIGURA 38  
RELACIÓN DE LA MATRIZ DEL BALANCE DE FUERZAS



Fuente: Pardo y Goyanez (2002).

**La relación de las fortalezas con las oportunidades –cuadrante**

1- brinda información vinculada al nivel de poder de la organización, es decir del sistema en cuestión. Constituye la reconocida “Zona de Poder”. La pregunta de relación precisa es:

¿Permite esta fortaleza aprovechar concretamente esta oportunidad? Si la respuesta es negativa, se coloca un cero en el escaque correspondiente. Si es afirmativa, se procede a cuantificar el nivel de aprovechamiento con una segunda pregunta: ¿Cuál es la magnitud de esa relación, es decir, del aprovechamiento? Si es moderada = 1; fuerte = 2; y muy fuerte = 3. A mayor aprovechamiento, mayor poder del sistema<sup>2</sup>.

**La relación de las fortalezas con las amenazas de la “Zona de Protección” –cuadrante 2-.** Pregunta: ¿Protege esta fortaleza contra esta amenaza específica? Igualmente, si la respuesta es negativa, la ponderación es cero. Si es afirmativa, se efectúa la segunda pregunta: ¿Cuál es la magnitud de esta relación fortaleza–amenaza, es decir, cuánto protege? Si es moderada = 1; fuerte = 2; y muy fuerte = 3.

**La relación debilidades- oportunidades, -cuadrante 3-asegura la “Zona de freno”, o de autobloqueo.** Pregunta: ¿Afecta esta debilidad el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente? Respuesta negativa = cero. Afirmativa, se efectúa la segunda pregunta: ¿Cuál es la magnitud de la relación anteriormente citada, es decir, cuánto afecta la debilidad el aprovechamiento de la oportunidad? Si es moderada = 1; fuerte = 2; y muy fuerte = 3. Vemos que a mayor afectación para el aprovechamiento de las oportunidades, puede darse el símil que el “sistema está frenado”

---

<sup>2</sup> Para toda la matriz la ponderación afirmativa está dada por estos tres rangos. Moderada = 1; fuerte = 2; y muy fuerte = 3

(es decir se bloquea su capacidad de interrelacionarse con el medio a favor de aprovechar las oportunidades existentes).

**Por último, la relación debilidades-amenazas, -cuadrante 4- determina el área o “Zona Crítica”.** Pregunta: ¿Hace vulnerable a la organización esta debilidad ante la amenaza en cuestión? Respuesta negativa = 0. Afirmativa: ¿Qué magnitud tiene esa relación debilidad-amenaza, es decir, cuán vulnerable hace al sistema esta debilidad frente a la amenaza? Si es moderada = 1; fuerte = 2; y muy fuerte = 3. A mayor vulnerabilidad, mayor nivel crítico para la desorganización del sistema.

El conjunto de estas estimaciones se establece por criterios de expertos, y para ello se realiza sistemáticamente un ejercicio estratégico en que frecuentemente se aplica la técnica de *Brainstorming* (8,9) y de votación ponderada.

Las ponderaciones individuales de cada relación fila-columna permiten su procesamiento integral, de manera que cada zona posee su expresión numérica. Con un ejemplo ficticio, en la figura 2 se muestran los pasos y resultados a seguir. Para cada zona se suman, por fila, los valores individuales y se promedian de manera que se obtiene para cada fortaleza y cada debilidad una expresión numérica de las relaciones fortaleza-oportunidad, fortaleza-amenaza; debilidad-oportunidad y debilidad-amenaza. Si a nivel de cada zona, se suma y promedia nuevamente, pero por columna de promedios de cada fila, entonces se obtiene el valor numérico de

cada zona. En el ejemplo, se corresponden con: M/FO = 1.8 (Valor de poder casi fuerte), M/FA = 1.3 (valor de protección un poco por encima de lo moderado), M/DO = 1.7 (valor de freno entre moderado y fuerte) y M/DA = 2.3 (valor crítico por encima de fuerte).

FIGURA 39  
RELACIÓN DE LA MATRIZ DE FUERZAS DEL BALACE INTERNO

FORTALEZAS	OPORTUNIDAD			AMENAZAS						
	O-1	O-2	O-3	A-1	A-2	A-3	M/FA	M/F		
F-1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
F-2	0	1	0	0.3	0	0	0	0	0.15	
F-3	1	2	3	2	1	1	1	1	1.5	
				1.8				1.3	1.55	
DEBILIDADES	M/DO			M/DA						
D-1	3	1	3	2.3	3	3	3	3	2.6	
D-2	0	1	1	0.7	3	1	2	2	1.3	
D-3	3	3	2	2.7	2	2	2	2	2.3	
				1.7				2.3	2.0	

$BI = MF - MD$   
 $-0.45 = 1.55 - 2.0$

Fuente: Pardo y Guyanez (2002).

El balance interno del sistema (BI) es una de las informaciones resultantes de mayor importancia como guía para planes estratégicos. Se obtiene con el promedio de los resultados de las fortalezas por un lado y las debilidades por otra (respectivamente se obtiene la Media de las Fortalezas, M/F y la de las debilidades, M/D). Su diferencia indica el nivel de equilibrio existente entre dos tipos de variables.

En el ejemplo, el Balance interno de (-0.45) demuestra que en ese sistema u organización, las debilidades son superiores a las fortalezas determinando el predominio del desaprovechamiento de las oportunidades e incremento de la vulnerabilidad del sistema frente a las amenazas. La solución priorizada de las debilidades y el reforzamiento o utilización óptima de las fortalezas son guías directrices para acciones estratégicas.

De la misma manera que se procedió anteriormente, pero realizando los cálculos en sentido vertical se obtiene información sobre el equilibrio resultante de las variables externas, (Balance externo, BE). Ahora, en este caso, luego de la suma promedio por columnas en las que se obtienen las medias de las oportunidades-fortalezas (M/OF), oportunidades-debilidades (M/OD), amenazas-fortalezas (M/AF) y amenazas-debilidades (M/AD), el equilibrio resultante por cada columna es la diferencia algebraica del valor promedio de las fortalezas y el de las debilidades. El signo señala el predominio de la influencia inversa de las variables externas sobre las internas. En la figura 4 se observa que los valores individuales por columna de estas diferencias arrojan cifras con signos negativos y positivos. La media total de las oportunidades y las amenazas se obtiene igualmente por suma algebraica y promedio. La diferencia de estas dos refleja el equilibrio del balance externo.



FIGURA 40

RELACIÓN DE LA MATRIZ DE FUERZAS DEL BALANCE EXTERNO

		O-1			O-2			O-3			
		OPORTUNIDAD						AMENAZAS			
					A-1	A-2	A-3				
FORTALEZAS											
F-1		3	3	3	3	3	3	3	3		
F-2		0	1	0	0.3	0	0	0	0	0.15	
F-3		1	2	3	2	1	1	1	1	1.5	
M/OF →		1.3	2.0	2.0		1.3	1.3	1.3		1.55	
DEBILIDADES					M/AF						
D-1		3	1	3	2.3	3	3	3	3	2.6	
D-2		0	1	1	0.7	3	1	2	2	1.3	
D-3		3	3	2	2.7	2	2	2	2	2.3	
M/OD →		2.0	1.7	2.0		2.7	2.0	2.7		2.0	
		-0.77	0.3	0	M/AD	-1.4	-0.7	-1.4			
											BE = MO - MA 1.01 = 0.16 - (-1.17)

Fuente: Pardo y Guyanez (2002).

A diferencia del balance interno en el cual la media de fortalezas (MF) se obtiene del promedio de los valores del primero y el segundo cuadrante, en el balance externo se restan los valores del tercer cuadrante al primero (MOF-MOD). Para hallar la media de oportunidades MO, de igual forma se restan los valores del cuarto cuadrante al segundo (MAF-MAD), para hallar la media de amenazas. Al final, el balance externo resulta de restar la media de amenazas a la media de oportunidades.

Por último, para determinar si la organización la organización está estancada, retrocede o avanza, se realiza el cálculo manual de la semisuma del balance interno y el externo.

$$EAO = BI + BE / 2$$

Si el resultado de esta semisuma es 0, la organización está estancada, si el resultado es menor de 0, la organización retrocede y si el resultado es mayor de 0, entonces, la organización avanza.

CUADRO 41  
Ejemplo de Matriz de Balance de Fuerzas

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						MEDIA CUADRANTE FO - DO	MEDIA CUADRANTE FA - DA	MF	MEDIA FORTALEZAS Y DEBILIDADES
		01. Apertura de presupuestos participativos	02. Organismos públicos y privados, aliados	03. Acceso a tecnologías de información y comunicación	04. Acceso a la carrera interoceánica	05. Instituciones homologas para pasantas	A1. Proliferación de instituciones superiores con fines lucrativos	A2. Política remunerativa docentes inadecuada	A3. Inestabilidad e políticas y normativas.	A4. Escasa asignación presupuestal del Ministerio	A5. Desinterés del entorno en la educación tecnológica						
<b>FORTALEZAS</b>	F1. Predisposición de directivos en mejorar la gestión institucional	3	2	1	1	3	2.00	2	1	1	2	1.80	1.90	1.54			
	F2. Personal con capacidad, experiencia e iniciativa	2	3	3	1	3	2.40	3	0	1	1	1.60	2.00				
	F3. Participación de la comunidad educativa en la gestión	1	2	0	0	0	0.60	1	0	0	1	0.60	0.60				
	F4. Docentes con experiencia en el campo profesional	2	3	2	1	3	2.20	2	0	1	2	1.60	1.90				
	F5. Realización de visitas e intercambio de experiencias	0	2	1	1	3	1.40	3	0	0	3	1.20	1.30				
	<b>MEDIA CUADRANTES OF - AF</b>	<b>1.60</b>	<b>2.40</b>	<b>1.40</b>	<b>0.80</b>	<b>2.40</b>	<b>1.72</b>	<b>2.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.60</b>	<b>1.20</b>	<b>1.36</b>	<b>MD</b>				
<b>DEBILIDADES</b>	D1. Falta de algunos instrumentos de gestión institucional	2	2	1	0	2	1.40	1	2	3	1	1.80	1.60	1.80			
	D2. Docentes con dificultades en el dominio técnico-pedagógico	0	1	3	0	3	1.40	3	3	2	2	2.40	1.90				
	D3. Insuficientes recursos financieros	0	3	2	1	2	1.60	2	3	2	3	2.40	2.00				
	D4. Poco interés por generar proyectos productivos y empresariales	3	3	1	1	2	2.00	1	3	2	3	2.20	2.10				
	D5. Clima institucional desfavorable para la gestión	2	2	0	0	2	1.20	2	1	1	2	1.60	1.40				
	<b>MEDIA CUADRANTES OD - AD</b>	<b>1.40</b>	<b>2.20</b>	<b>1.40</b>	<b>0.40</b>	<b>2.20</b>	<b>1.52</b>	<b>1.80</b>	<b>2.40</b>	<b>2.00</b>	<b>2.20</b>	<b>2.08</b>	<b>MA</b>				
<b>MEDIA OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>0.20</b>	<b>0.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.40</b>	<b>0.20</b>	<b>MA</b>	<b>0.40</b>	<b>-2.20</b>	<b>-1.40</b>	<b>-1.00</b>	<b>0.60</b>	<b>-0.72</b>					

BI= -0.26  
BE= 0.92  
SF= 0.33

Fuente: Elaboración propia.

**f) Objetivos estratégicos, estrategias e indicadores**

Los Objetivos Estratégicos son la expresión de los logros que la institución tiene que alcanzar en un plazo determinado para la consecución de la visión: ¿Qué debemos lograr en el mediano y largo plazo para que el Instituto tenga un accionar coherente con la visión, misión y perfil del estudiante, aprovechando nuestras fortalezas y oportunidades y contrarrestando nuestras debilidades y amenazas?

CUADRO 42  
EJE GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATEGICO 1:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

OBJETIVO ESTRATEGICO 2:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 43  
EJE PROCESOS ACADÉMICOS

OBJETIVO ESTRATEGICO 1:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

OBJETIVO ESTRATEGICO 2:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 44  
EJE SERVICIOS DE APOYO

OBJETIVO ESTRATEGICO 1:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

OBJETIVO ESTRATEGICO 2:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 45  
EJE RESULTADOS E IMPACTO

OBJETIVO ESTRATEGICO 1:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

OBJETIVO ESTRATEGICO 2:						
ESTRATEGIAS	RESULTADOS O INDICADORES AL 2020	RESPONSABLES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUALIZADO			
			2016	2017	2018	2019

Fuente: Elaboración propia.

### g) PROPUESTA PEDAGÓGICA

Debemos entender que la propuesta pedagógica debe estar fundada en un marco teórico que comprenda un conjunto de orientaciones básicas, asentadas en diversas disciplinas como la filosofía, la psicología, la sociología, la pedagogía, la tecnología que permiten tomar decisiones en cuanto al diseño curricular y a la conducción de los procesos de enseñanza - aprendizaje en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad educativa.

He aquí se presenta el esquema de la propuesta pedagógica, (sugerencia).

- Contexto situacional.
- Referencias educativas nacionales y regionales.
- Diseño curricular.
- Planes de estudio.
- Ejecución curricular.
- Evaluación de los aprendizajes.
- Apoyo académico
  - ✓ Consejería.
  - ✓ Prácticas pre-profesionales.
  - ✓ Actualización curricular.
  - ✓ Capacitación pedagógica y actualización tecnológica.
  - ✓ Supervisión y monitoreo.
  - ✓ Seguimiento de egresados.
  - ✓ Certificación y titulación.
- Diversificación curricular.



## h) PROPUESTA DE GESTIÓN

La gestión es un proceso que consiste en seleccionar oportunidades, resolver problemas, suscitar cambios y adquirir compromisos respecto a la consecución, en el caso de la escuela, del perfil ideal del estudiante.

En términos generales, la propuesta de gestión:

- Es el diseño de una organización que viabiliza y operativiza la Propuesta Pedagógica, con miras al desarrollo del perfil ideal del estudiante.
- Busca cambiar la manera tradicional de conducir la Institución.
- Requiere transformar sus áreas institucionales, principalmente la cultura o clima institucional, la medición del desempeño, las estrategias de supervisión, la política de reconocimiento y estímulo, entre otras.
- Cambia la concepción de autoridad como práctica de conducción, en un ejercicio de facilitación de los procesos.

En la práctica, la gestión de la educación es una actividad de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa por la cual se busca responder a sus aspiraciones, características y necesidades, tanto individuales como colectivas, en razón del uso de los servicios educativos. Supone un conjunto de acciones sistemáticas,

coordinadas e integradas realizadas por la comunidad educativa en los diferentes ámbitos, que tienen como centro a los estudiantes y como finalidad la mejora de la calidad de los aprendizajes.

Los principios de gestión, actualmente más usados son:

### **Gestión descentralizada**

La gestión descentralizada busca equilibrar la toma de decisiones de la Institución con las tomadas por el Estado.

### **Gestión simplificada**

La gestión simplificada se refiere a la orientación hacia determinados objetivos posibilita el desarrollo de una gestión particular.

### **Gestión participativa y democrática**

Puesto que el ejercicio de la gestión es de responsabilidad de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

### **Gestión flexible**

Ya que la gestión educativa al estar orientada a la eficiencia del proceso educativo. Implica la renovación e incorporación de elementos en el proceso.

### **Gestión integral**

Porque se orienta al desarrollo pleno del estudiante, razón de ser del proceso educativo.

### **Gestión humanista**

Pues la gestión educativa es un medio que tiene como principio y fin el ser humano.

### **Gestión transparente**

Ya que pone a disposición pública de los miembros de la comunidad educativa, y también de los que están fuera de ella, la documentación técnica, estadística, administrativa y financiera relacionada con la gestión de la Institución, es decir, propicia la información y opinión sobre la misma.

He aquí se presenta el esquema de la propuesta de gestión (sugerencia).

- Principios de gestión.
- Estructura organizativa.
- Personal (Perfiles).
- Funciones administrativas.
- Plan de desarrollo informático.
- Infraestructura y equipamiento institucional.
- Desarrollo Tecnológico.
- Actividades productivas y empresariales.
- Investigación e innovación tecnológica.
- Extensión y alianzas estratégicas

## **LINEAMIENTOS PARA ELABORAR EL REGLAMENTO INSTITUCIONAL (RI)**

Para elaborar el Reglamento Institucional se debe tener en cuenta los dispositivos legales vigentes: Ley N° 29394 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 004-2010-ED, y el Plan de Adecuación de los actuales Institutos y Escuelas de Educación Superior a la Ley 29394 aprobado por Resolución Ministerial N° 0023-2010-ED.

El Reglamento Institucional es el documento normativo de cada Instituto y Escuela de Educación Superior, establece un conjunto de normas sustantivas y procedimentales enmarcados en la visión y misión institucional, es de cumplimiento obligatorio para los diferentes actores de la comunidad educativa.

El Reglamento Institucional es elaborado bajo la conducción del Director General de la institución, con participación y aporte de los docentes y personal administrativo, en concordancia con lo dispuesto en el Artículo 48° del Reglamento de la Ley N° 29394.

El Reglamento Institucional se debe elaborar considerando la siguiente estructura:

- Disposiciones generales.
- Desarrollo Educativo.
- Organización y Régimen de Gobierno
- Comunidad Educativa.
- Fuentes de Financiamiento y Patrimonio.
- Receso, Cierre, Transferencia y Reapertura.
- Disposiciones Complementarias y Transitorias.

**Disposiciones generales:**

Debe contener: fines, objetivos, base legal, alcances del Reglamento Institucional, así como su aprobación y vigencia. Creación y revalidación de la institución, principios, fines y objetivos institucionales, autonomía, articulación con instituciones de Educación Superior y Educación Básica, Cooperación Nacional e Internacional.

**Desarrollo educativo:**

Contendrá: el proceso de admisión, matrícula, evaluación, promoción, homologación, titulación, traslados internos y externos de matrícula, convalidaciones de estudios, subsanaciones, licencias, y abandono de estudios. Los documentos oficiales de información, los diseños curriculares, planes de estudio, títulos, estudios de post título, carreras autorizadas, creación de nuevas carreras y programas experimentales, la práctica pre-profesional, la investigación e innovación; la supervisión, monitoreo y evaluación institucional.

**Organización y régimen de gobierno:**

Este acápite deberá contener: planificación, gestión institucional, organización y régimen de gobierno.

**La comunidad educativa:**

Contendrá: derechos y deberes, estímulos; infracciones y sanciones del personal docente, personal directivo, jerárquico y personal administrativo, y de los estudiantes. Organización de asociación de egresados, funciones y seguimiento.

**Fuentes de financiamiento y patrimonio:**

Contendrá: Aportes del Estado, otros ingresos (Decreto Supremo N° 028-2007-ED) y donaciones, Patrimonio y el Inventario de Bienes de la Institución.

**Receso, cierre, transferencias y reapertura:**

Contendrá las disposiciones sobre el receso, cierre, transferencia y reapertura de Institutos, tal como lo dispone la Ley 29394 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior.

**Disposiciones complementarias y transitorias:**

Se tendrá en cuenta todas aquellas disposiciones no especificadas en el documento de acuerdo a las leyes y normas vigentes al momento de la elaboración y aprobación del Reglamento Institucional entre ellas el proceso de adecuación a la nueva Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, y el funcionamiento de evaluación periódica de la web institucional.

La institución considerará otros aspectos que crea convenientes para desarrollar una gestión de calidad.

## **LINEAMIENTOS PARA ELABORAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)**

Para elaborar el Manual de Organización y Funciones se debe tener en cuenta los dispositivos legales vigentes: Ley N° 29394 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 004-2010-ED, y el Plan de Adecuación de los actuales Institutos y Escuelas de Educación Superior a la Ley 29394 aprobado por Resolución Ministerial N° 0023-2010-ED.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo de cada Instituto y Escuela de Educación Superior, es de cumplimiento obligatorio para los diferentes actores de la comunidad educativa.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es elaborado por un equipo técnico de cada Instituto de acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal, en concordancia con lo dispuesto en el Artículo 48° del Reglamento de la Ley N° 29394.

El Manual de Organización y Funciones se debe elaborar considerando la siguiente estructura:

- Generalidades
- Estructura Orgánica.
- Funciones de los órganos y Régimen de Gobierno.
- Órganos de Línea.

- Área de Unidad Administrativa
- Área de Unidad Académica
- Área de Producción y Bienes
- Personal docente.
- Personal administrativo y de servicio
- Consejo de Estudiantes
- Disposiciones Complementarias y Transitorias.

### **Generalidades**

Debe contener: finalidad, naturaleza jurídica, base legal, alcance y objetivos.

### **Estructura orgánica**

Contendrá: los órganos de gobierno y el organigrama estructural de cada Instituto.

### **Funciones de los órganos y régimen de gobierno**

En el cual deberá contener: las funciones de cada órgano y régimen de gobierno de cada Instituto.

### **Órganos de línea**

Deberá contener las funciones de los Jefes de Áreas Académicas de las carreras profesionales que oferta cada Instituto.

### **Área de unidad administrativa**

Contendrá: las funciones del Jefe del Área de Unidad Administrativa de cada Instituto.



**Área de unidad académica**

Contendrá: las funciones del Jefe del Área de Unidad Académica y el Secretario Académico de cada Instituto.

**Área de producción y bienes**

Deberá contener las funciones del Jefe del Área de Producción y Bienes de cada Instituto.

**Personal docente**

Contendrá: las funciones de cada docente responsable de las unidades didácticas en cada carrera profesional.

**Personal administrativo y de servicio**

Deberá contener las funciones del personal administrativo y de servicio en cada Instituto.

**Consejo de estudiantes**

Deberá contener las funciones del consejo de estudiantes de cada Instituto.

**Disposiciones complementarias y transitorias**

Contendrá: algunas disposiciones adicionales en cada Instituto.

## CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación, consideramos que éstas son las siguientes conclusiones:

- En el presente trabajo de investigación se ha argumentado las razones del por qué el problema de la gestión realizada por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos de la región Puno, dentro del marco de las normas y políticas de la educación superior tecnológica en contexto de la calidad educativa, por lo que con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se ha evidenciado el nivel de gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, bajo los parámetros y reglas de la metodología de la investigación científica.
- El presente trabajo de investigación corresponde al diseño de investigación no experimental, siendo el nivel de investigación descriptiva y tipo de investigación básica, ello contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías así como modificando las ya existentes en las investigaciones realizadas.

- La población elegida está constituida por los estudiantes, docentes y personal administrativo de ambos géneros de los Institutos Superiores Tecnológicos de la región Puno, que hacen un total de 6625. El tipo de muestreo utilizado es el muestreo no probabilístico, por lo que se ha optado el muestreo por cuotas con afijación proporcional, en razón a que el investigador ha elegido los individuos que se estima son los más representativos de la población. Para recabar la información se ha aplicado el instrumento (cuestionario de encuestas), tal como se muestra en el anexo.
- En el presente trabajo de investigación se ha optado identificar una sola variable, siendo ello *gestión de los directivos*, del cual se ha disgregado en cuatro dimensiones: gestión administrativa, gestión académica, gestión institucional y gestión comunitaria; para obtener resultados óptimos se ha cuantificado los indicadores de cada dimensión, los mismos que han sido procesados en el software SPSS.
- Para medir el nivel de la gestión de los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, se ha asignado un valor numérico a cada rango y un coeficiente a cada nivel, para ello se ha tomado en cuenta el método de la escala de Rensis Likert en cada dimensión de la variable. Los resultados procesados en el software SPSS han sido analizados e interpretados de cada pregunta (indicador) de las cuatro dimensiones, así como de la sumatoria de cada dimensión y consecuentemente el conglomerado de las cuatro dimensiones que representa la variable gestión de los directivos.

- En lo referente a la gestión administrativa, se concluye que el nivel de gestión de los directivos es regular que representa el 37% de los encuestados con una tendencia ligeramente deficiente que representa el 25%; por el contrario solo el 21% es buena la gestión administrativa realizada por los directivos; esto implica que existe poca planificación, organización, dirección y control programadas por los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.
- En lo concerniente a la gestión académica, se concluye que el nivel de gestión de los directivos es bastante regular que representa el 42% de los encuestados, con una tendencia mínima a buena y excelente la gestión de los directivos que representa el 24% y 18%, respectivamente; lo que significa que la gestión realizada en el aspecto académico es aceptable, con ello, se finiquita que los directivos aplican adecuadamente las diversas reglas y pautas del nuevo diseño curricular básico en la educación superior tecnológica, emitida por el Ministerio de Educación.
- En lo pertinente a la gestión institucional, se concluye que el nivel de gestión de los directivos es regular que representa el 39% de los encuestados, con una mejoría a buena la gestión realizada por los directivos que representa el 25%; por el contrario, simultáneamente en poca medida esta gestión es deficiente que representa el 20%; esto expresa que los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en poca medida promueven los programas de gestión a nivel institucional a mediano y largo plazo, ya que los directores a través de su consejo institucional son los encargados de proponer y evaluar las políticas de desarrollo institucional.

- En lo relacionado a la gestión comunitaria, se concluye que el nivel de gestión de los directivos es regular que representa el 39% de los encuestados, con una pequeña tendencia que la gestión realizada por los directivos es buena que representa el 24%, en contraposición muy ligeramente es deficiente la gestión comunitaria realizada por los directivos que representa el 23%; por lo tanto los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno muy poco se interesan en la extensión y proyección a la comunidad.
- Finalmente, en la contrastación de la hipótesis de investigación, se ha realizado la prueba de hipótesis con el estadístico de prueba de la diferencia de medias, de los resultados obtenidos se sabe que,  $Z_{teórico} = 1.96$  y  $Z_{calculada} = 40.78$ , es decir,  $Z_c > Z_t$  entonces se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alterna del investigador, con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , en tal sentido se toma la decisión que existe evidencia para afirmar que: *El nivel de gestión de los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013-2014, con esto se demuestra la hipótesis del investigador.*
- Por último, entendiendo que los resultados sobre la gestión realizada por los directivos es regular, se propone los lineamientos para la elaboración de los instrumentos de gestión para la mejora y buena marcha de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, y ello sirva como guía y modelo para elaborar los instrumentos de gestión que permita operativizar de manera óptima la gestión y que ayude a tomar decisiones más acertadas a los directivos de cada Instituto.

## RECOMENDACIONES

A los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno y autoridades de la Dirección Regional de Educación Puno:

- Los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno deben replantear sus estrategias en la gestión administrativa, por lo visto algunos Institutos no cuentan con un plan estratégico institucional y otros si lo tienen nunca lo han evaluado, sabiendo que los Institutos son considerados como organizaciones dinámicos y complejos.
- Asimismo, los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en la gestión académica deben aplicar correctamente las normas del nuevo diseño curricular básico de la educación superior tecnológica, para mejorar los procesos académicos, que implicaría la generación y articulación del conocimiento a todos ámbitos del quehacer humano, así como el desarrollo de las competencias científicas, operativas, laborales y sociales de los(as) estudiantes, a través de la innovación e investigación tecnológica.
- También los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno deben implementar un plan de mejoramiento en la gestión

institucional, en ella plantear los convenios interinstitucionales, así como promover los programas de gestión a mediano y largo plazo en el contexto de la calidad educativa.

- Es más, los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, deben diseñar y ejecutar planes de corto y mediano plazo en la extensión y proyección a la comunidad, ya que los Institutos a través de diversos proyectos, mejorará la calidad de vida integral de los sectores sociales más vulnerables. En tal sentido los directivos de los Institutos deben crear vínculos entre las distintas partes de la comunidad, generar una identidad territorial y construir una sociedad más justa.
- Es más, las autoridades del Dirección Regional de Educación Puno, deben plantear políticas claras y bien definidas, según las necesidades y realidades de cada Instituto, ya que sus carreras profesionales tienen particularidades diferentes y ello contribuirá al desarrollo de la sociedad y por ende el mejoramiento de la calidad educativa.
- Finalmente a través de este trabajo de investigación se presenta la propuesta de los lineamientos para elaborar los instrumentos de gestión y se presenta una propuesta específica del Proyecto Educativo Institucional (PEI), a fin de que los Directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, apliquen y utilicen y que les sirva como guía en la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide Aranda, I. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en Institutos Superiores*. Lima Perú: UCPP
- Alvarado Oyarce, O. (1998). *Gestión educativa – Enfoques y procesos*. (1ra. Ed.). Lima-Perú: Universidad de Lima.
- Barriga Hernández, C. (2002). *Investigación Educativa I*, (1ra. Ed.). Lima Perú.
- Barriga Hernández, C. (2003). *Investigación Educativa II*, (1ra. Ed.). Lima Perú.
- Bunge, M. (1980). *La Investigación Científica*. (7ma. Ed.). España: Editoriales ARIEL.
- Cáceda Díaz, F. & Pérez Quispe, S. (2001). *Procedimientos metodológicos y analíticos para desarrollar investigación científica*, (1ra. Ed.), Puno Perú: Editorial Universitaria.
- Carrasco Díaz, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión de Huacho Lima*. Lima Perú: UNSACA.



- Charaja Cutipa, F. (2009). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. (1ra. Ed.). Puno - Perú: Editorial SAGITARIO IMPRESORES.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ta. Ed.). Santafé de Bogotá - Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Collao Montañez, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. (1ra. Ed.). Lima Perú: UNMSM.
- CONEACES (2010). *Estándares y Criterios de Evaluación para la Acreditación de las Carreras Profesionales de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Tecnológicos y Escuelas de formación Técnico Profesional de los Sectores Defensa e Interior*. Lima Perú.
- Cuadros Manrique, J. (1997). *Cómo Investigar Hechos Sociales*. Arequipa Perú: Editorial Universitaria-UNA.
- Eco, U. (1992). *¿Cómo se hace una tesis?*. España: Editorial GEDISA S.A.
- Farro Custodio, F. (1995). *Gerencia de Centros Educativos hacia la Calidad Total*. (2da. Ed.). Lima-Perú.
- Flores Cueva, G. (1999). *Gestión de Recursos Humanos en el Centro Educativo*. (1ra. Ed.). Lima-Perú.
- Florez Ochoa, R. (1996). *Pedagogía del conocimiento*. (2da. Ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Gallegos Valdez, V. (1996). *Administración y Gestión de la Dirección del Centro Educativo*. (1ra. Ed.): Arequipa-Perú.
- Gates, B. (1999). *Los Negocios en la Era Digital*. (2da. Ed.). México: Editores Plaza & Janes.

- Gómez Ticerán, D., Condado Jaúregui, J., Adriazola Cruz, Y. & Solano Dávila, O. (2005). *Introducción a la inferencia estadística con soporte SPSS y MATLAB*. Lima Perú: Editorial Tarea Asociación Gráfica Educativa S.A.C.
- Gómez Ticerán, D., Condado Jaúregui, J., Adriazola Cruz, Y. & Solano Dávila, O. (2006). *Estadística Descriptiva con soporte del SPSS y MATLAB*. (1ra. Ed.). Lima Perú: Editorial GRANDES GRAFICOS S.A.C.
- .Guardián Guerra, A. & Ushñahua Santos, C. (2012). *Relación entre la gestión institucional y la calidad de servicios educativos de nivel Secundario del distrito de José Crespo y Castillo – Leoncio Prado*. Lima Perú: UCV.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hidalgo Rosas, G. & Bretonche Gutiérrez, L. (2010). *Gestión y administración en la educación*. (1ra. Ed.). Lima Perú: Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ley N° 28040 (2006). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE*. Lima Perú.
- Lopez Rupérez, f. (2003). *La gestión de calidad en educación*. (3ra. Ed.). Lima Perú: Editorial La Muralla S.A.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. (3ra. Ed.). Buenos Aires – Argentina: Editorial CENGAGE LEARNING INC.

Mejía Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. (1ra. Ed.). Lima Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.

Mejía Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. (1ra. Ed.). Lima Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.

Ministerio de Educación (2003). *Ley N° 28044 – Ley General de Educación en el Perú*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes.php>)

Ministerio de Educación (2012). *Reglamento de la Ley N° 28044 - Ley General de Educación en el Perú*. (Aprobado por Decreto Supremo N° 011-2012-ED). Lima Perú. (Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/>)

Ministerio de Educación (2012). *Ley N° 29944 – Ley de Reforma Magisterial en el Perú*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes.php>)

Ministerio de Educación (2013). *Reglamento de la Ley N° 29944 (aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-ED)*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos.php>).

Ministerio de Educación (2011). *Ley N° 29394 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://digesutp.minedu.gob.pe/normas-legales/>)

Ministerio de Educación (2009). *Reglamento de la Ley N° 29394 – Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior (aprobado por Decreto Supremo N° 004-2010-ED)*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://digesutp.minedu.gob.pe/normas-legales/>)

- Ministerio de Educación (2010). *Resolución Directoral N° 0321-2010-ED – Lineamientos para Elaborar el Reglamento Institucional y Documentos de Gestión de los Institutos y Escuelas de Educación Superior*. Lima Perú.
- Oz, E. (2001). *Administración de Sistemas de Información*. (2da. Ed.). Santa Fe - México: International Thomson Editores S.A.
- Ramos, Cosete (1994). *Excelencia en la Educación: la escuela de calidad total*. (1ra. Ed.). Rio de Janeiro – Brasil: Editorial Qualitymark.
- Raymond McLeod, J. (2000). *Sistemas de Información Gerencial*. (7ma. Ed.). México: Editorial PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Resolución Suprema N° 001-2007-ED (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: La Educación ¿Qué queremos para el Perú? - Aprobado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://minedu.gob.pe/>).
- Resolución Directoral N° 0929-2011-ED (2011). *Normas para la Aplicación del Nuevo Diseño Curricular Básico de la Educación Superior Tecnológica en IEST e ISE autorizados*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://digesutp.minedu.gob.pe/normas-legales/>).
- Resolución Directoral N° 0377-2012-ED (2007). *Orientaciones Nacionales para el Desarrollo de las Actividades durante el 2013 en los Institutos de Educación Superior Tecnológica e Institutos Superiores de Educación*. Lima Perú. (Recuperado de: <http://digesutp.minedu.gob.pe/normas-legales/>).
- Revista Calidad & Excelencia. *Publicación monográfica del Centro de Desarrollo Industrial: “Los resultados de la calidad”. “Competitividad, desafío y respuesta”, “La gente hace la diferencia*. Lima Perú: Ediciones Internacional.

- Reyes Gonzales, A. (1997). *Técnicas y modelos en el salón de clases*. (1ra. Ed.). México: Editorial ITESM.
- Sánchez Curi, E. & Apolaya Hidalgo M. (2003). *Procesos Metodológicos de la Investigación Científica*. (1ra. Ed.). Lima Perú: Alvites IMPRESIONES.
- SINEACE (2007). *Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - aprobado por Decreto Supremo N° 018-2007-ED*. Lima Perú.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta. Ed.), México, Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Valderrama Mendoza, S. & León Mucha, L. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. (1ra. Ed.). Lima Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Vara Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer tesis en ciencias empresariales?*. (2da. Ed.). Lima Perú: Editorial INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN USMP SRL.
- Vara Horna, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa: Desde la idea inicial hasta la sustentación*, (1ra. Ed.). Lima Perú: Editorial INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN USMP SRL.
- Viveros Fuentes, S. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. (3ra.Ed. – traducida de la 6ta. Edición del inglés). México: El Manual Moderno S.A.
- Zavala Trías, S. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA*. (Traducida de la 6ta. Edición del Inglés): Caracas Venezuela: Biblioteca de la Universidad Metropolitana.



**ANEXOS**

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Gestión de los directivos en la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno en el período 2013 - 2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cuál es el nivel de la gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno en el período 2013 - 2014?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar el nivel de la gestión de los directivos en el contexto de la calidad educativa de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013 - 2014.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> La gestión de los directivos es positiva en el contexto de la calidad educativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno, en el período 2013 - 2014.</p>	<p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> - Planificación - Organización - Dirección - Control</p> <p><b>GESTIÓN ACADÉMICA</b> - Aplicación del nuevo DCB - Plan de estudios. - Examen de admisión - Proceso de E-A.</p>	<p><b>1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> - Descriptivo - Básico</p> <p><b>2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> - Descriptivo</p> <p><b>3. MÉTODO</b> - Descriptivo - Deductivo - Análisis y síntesis - Interpretativo</p> <p><b>4. DISEÑO</b> - No experimental</p> <p><b>5. POBLACIÓN</b> - 6625 entre directivos, jerárquicos, docentes, administrativos y alumnos</p> <p><b>6. MUESTRA</b> - 332 estudiantes. - 24 docentes - 7 administrativos.</p> <p><b>7. TÉCNICA</b></p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> - ¿Cómo utilizan los directivos los procesos de gestión administrativa en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno? - ¿Cómo es el nivel de satisfacción en cuanto a la gestión académica alcanzada por los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno? - ¿Existe un nivel adecuado percibido en cuanto a la gestión institucional por los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno?.</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> - Analizar la gestión administrativa de los directivos de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno. - Evaluar la gestión académica lograda por los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno. - Determinar el nivel de gestión institucional de los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno. - Analizar de qué manera se presenta la gestión comunitaria en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno.</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</b> - Los procesos de administración utilizados por los directivos es positiva en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno. - La gestión académica alcanzada por los directivos, es positiva en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno. - La gestión institucional lograda por los directivos, es positiva en los Institutos Superiores Tecnológicos de la región Puno. - La gestión comunitaria realizada por los directivos, es positiva en los Institutos Superiores Tecnológicos</p>	<p><b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b> - Convenios de cooperación Interinstitucional. - Canales de comunicación - Comisiones de trabajo - Gestión ante otras instancias para mejoramiento de infraestructura y otros. - Programas de capacitación y actualización. - Uso eficiente de los recursos económicos dentro de gestión</p>	

<p>comunitaria que impera en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la región Puno?.</p>	<p>- Proponer los lineamientos e instrumentos de gestión para los directivos en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de Puno.</p>	<p>Públicos de la región Puno.</p>	<p>presupuestal.                  - Liderazgo efectivo.                  - Fomento del clima instituc.                  GESTIÓN COMUNITARIA                  - Participación en las actividades de proyección a la comunidad.                  - Vínculo Instituto – Comunidad                  - Vínculo Instituto – Empresa.                  - Responsabilidad social.                  - Iniciativa de los directivos para participación de docentes y estudiantes frente a necesidades de la comunidad.                  - Servicios gratuitos a la comunidad a través de sus carreras profesionales.                  - Mecanismos de contacto permanente con el egresado y empleo para los mismos.                  - Imagen institucional.</p>	<p>- Encuestas                  8. INSTRUMENTO                  - Cuestionario de encuesta.</p>
--	--	------------------------------------	--	---



ANEXO 2

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Señor (Sta) estudiante, docente o administrativo de esta Institución, según su opinión indique el nivel de frecuencia y nivel percibido de la gestión de los directivos en el logro de los objetivos y metas. Para ello se le agradecerá se sirva marcar con un aspa (X) los ítems y las alternativas que Ud. vea por conveniente. Esta encuesta es con fines de investigación.

**GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS**

**DIMENSIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

1. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO PLANIFICAN CORRECTAMENTE PARA HACER CUMPLIR LAS METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES, EN LAS SIGUIENTES ACCIONES?:

PLANIFICACIÓN	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Planifican, elaboran y ejecutan el Proyecto Educativo Institucional (PEI)					
Planifican, elaboran y ejecutan el Plan Anual de Trabajo					
Planifican, elaboran y ejecutan el Plan de Consejería Institucional					
Planifican, elaboran y ejecutan el Plan de Desarrollo Informático					
Planifican, elaboran el Plan de Seguimiento de Egresados y realizan el seguimiento de egresados.					
Planifican, elaboran y ejecutan el Plan de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales.					
Planifican, elaboran y ejecutan el Presupuesto Institucional.					
Planifican, elaboran y ejecutan el Plan de Mantenimiento de Infraestructura, Equipo y Mobiliario					
Planifican, elaboran y ejecutan el Plan del Centro de Orientación Laboral					
Elaboran y remiten la Memoria Anual de Gestión a la DREP.					

2. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO ORGANIZAN CORRECTAMENTE LAS ACTIVIDADES INHERENTES A LA GESTIÓN PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, EN LAS SIGUIENTES ACCIONES?:

ORGANIZACIÓN	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Organizan, elaboran y ejecutan el Manual de Organización y Funciones (MOF) – Estructura organizativa (organigrama)					
Organizan, elaboran y ejecutan el Reglamento Institucional					
Organizan, elaboran y ejecutan el Reglamento de Examen de Admisión					
Organizan, elaboran y ejecutan el Reglamento de Práctica Pre – Profesional.					
Organizan, elaboran y ejecutan el Manual de Procedimientos Administrativos					
Organizan y elaboran el Cuadro de Asignación de Personal.					
Organizan la Constitución del Consejo					

Institucional.					
Organizan la constitución del Consejo Académico Institucional					
Organizan la constitución de Consejería Institucional					
Organizan la constitución del Consejo Consultivo Institucional.					

3. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO DIRIGEN CORRECTAMENTE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LAS SIGUIENTES ACCIONES?

DIRECCION	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Propician un clima institucional favorable, entre docentes, administrativos y alumnos.					
Propicia una comunicación horizontal, entre docentes, administrativos y alumnos.					
Comunica oportunamente los documentos, y directivas recibidas para su cumplimiento.					
Demuestran capacidad de liderazgo en la comunidad educativa.					
Propician estrategias para que los docentes y alumnos trabajen en equipo.					
Motivan al personal de la Institución.					
Estimulan al personal por las acciones que realiza en favor de la Institución.					
Toman decisiones inmediatas con certeza.					
Resuelve situaciones de conflicto en forma oportuna.					
Delega funciones a sus subordinados.					

4. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO CONTROLAN CORRECTAMENTE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y ALUMNOS, EN LAS SIGUIENTES ACCIONES?

CONTROL	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Hacen conocer el Plan de Supervisión y Monitoreo					
Cumplen con realizar la supervisión técnico pedagógico de acuerdo al Plan.					
Comunican los resultados de la supervisión oportunamente.					
Brindan asesoramiento a los docentes y administrativos para superar dificultades.					
Evalúan el desempeño docente y administrativo de acuerdo al Plan.					
Toman medidas correctivas frente a las quejas y reclamos de la comunidad educativa					
Hacen cumplir estrictamente las actividades académicas y administrativas.					
Controlan estrictamente los ingresos propios del Instituto.					
Evalúan el cumplimiento del Reglamento Institucional y Manual de Organización y Funciones.					
Realizan la meta-evaluación (evaluación de la evaluación)					

**DIMENSIÓN: GESTIÓN ACADÉMICA**

5. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO APLICAN CORRECTAMENTE EL NUEVO DISEÑO CURRICULAR BASICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA?. *(El Nuevo Diseño Curricular Básico de la Educación Superior Tecnológica, está basado en el enfoque por competencias y estructura modular en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos Autorizados por el Ministerio de Educación).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
6. LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO EJECUTAN Y EVALÚAN EL PLAN DE ESTUDIOS DE TU CARRERA PROFESIONAL? *(El plan de estudios define la forma como se organizan los contenidos de las carreras profesionales por módulos transversales, módulos técnico profesionales, unidades didácticas, consejería y práctica pre – profesional).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
7. LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, CONVOCAN Y EJECUTAN CORRECTAMENTE EL EXAMEN DE ADMISIÓN?. *(El examen de admisión es un proceso de llevar adelante la convocatoria, la aplicación de la prueba y emitir los resultados en orden de méritos de acuerdo a la normatividad).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
8. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, PROMUEVEN Y FOMENTAN CORRECTAMENTE EL PROCESO ENSEÑANZA –APRENDIZAJE EN LOS ALUMNOS?. *(El proceso de enseñanza – aprendizaje es el proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia, sus dimensiones en el fenómeno del rendimiento académico a partir de los factores que determinan su comportamiento).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
9. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, PROMUEVEN PERMANENTEMENTE LA CONSEJERÍA?. *(La consejería en los Institutos, es un esfuerzo conjunto de docentes, estudiantes y directivos, para la solución de dificultades que enfrentan los estudiantes en el proceso de formación profesional y para hacer viable su crecimiento personal y autoestima).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
10. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, PROGRAMAN Y SUPERVISAN LAS PRÁCTICAS PRE – PROFESIONALES EN SUS RESPECTIVOS MÓDULOS TÉCNICOS PROFESIONALES?. *(La práctica pre-profesional tiene como finalidad consolidar en situaciones reales de trabajo las competencias logradas durante el proceso formativo desarrollado en el Instituto, en la empresa. La supervisión de la práctica pre-profesional, que desarrolle cada estudiante, estará a cargo de un docente de la carrera profesional respectiva designado por el comité de práctica pre-profesional).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces

- d) Casi siempre  
e) Siempre
11. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, APLICAN CORRECTAMENTE LA NORMATIVIDAD PARA EL PROCESO DE TITULACIÓN?. *(La titulación consiste en someterse a un examen de suficiencia académica (transversales); examen teórico-práctico del logro de competencias de los módulos técnicos profesionales; y la sustentación del proyecto productivo empresarial, previo cumplimiento de los requisitos exigidos por la normatividad vigente).*
- a) Nunca  
b) Casi nunca  
c) A veces  
d) Casi siempre  
e) Siempre
12. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, PROMUEVEN LA INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA?. *(La investigación e innovación tecnológica está orientada a la identificación de oportunidades de desarrollo local, regional, nacional e internacional, así como la aplicación de tecnologías. También se desarrolla la investigación e innovación, para propiciar el perfeccionamiento de la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país).*
- a) Nunca  
b) Casi nunca  
c) A veces  
d) Casi siempre  
e) Siempre

#### DIMENSIÓN. GESTIÓN INSTITUCIONAL

13. LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, REALIZAN CONVENIOS DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL PARA DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES?.
- a) Nunca  
b) Casi nunca  
c) A veces  
d) Casi siempre  
e) Siempre
14. LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, MANTIENEN PERMANENTEMENTE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES?.
- a) Nunca  
b) Casi nunca  
c) A veces  
d) Casi siempre  
e) Siempre
15. LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, TIENEN CONFORMADO LAS COMISIONES DE TRABAJO PARA REALIZAR GESTIONES A FAVOR DE LA INSTITUCIÓN?.
- a) Definitivamente No  
b) Probablemente No  
c) Ni Sí, ni No  
d) Probablemente Sí  
e) Definitivamente Sí
16. LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, GESTIONAN ANTE OTRAS INSTANCIAS PARA MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y TECNOLOGÍA MODERNA PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS?. *(La gestión de infraestructura, equipamiento y tecnología moderna se refiere a que los directivos deben recurrir ante el gobierno central, regional, local u otras instituciones para buscar apoyo en la construcción y mejoramiento de aulas y laboratorios para cada carrera profesional, así como la adquisición de equipos y materiales educativos para su especialidad y finalmente a la implementación de aulas y laboratorios con computadoras, proyector multimedia, pizarra digital, filmadoras, Laptops, conexión a INTERNET, entre otros equipos de última generación?.*
- a) Definitivamente No  
b) Probablemente No  
c) Ni Sí, ni No

- d) Probablemente Sí
  - e) Definitivamente Sí
17. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, PROMUEVEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE Y ADMINISTRATIVO?
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
18. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO ADMINISTRAN DE MANERA EFICIENTE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DENTRO DEL MARCO DE GESTIÓN PRESUPUESTAL?
- a) Definitivamente No
  - b) Probablemente No
  - c) Ni Sí, ni No
  - d) Probablemente Sí
  - e) Definitivamente Sí
19. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, EJERCEN EL LIDERAZGO EFECTIVO PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS?. *(El liderazgo efectivo es aquél que logra resultados, asimismo, el líder efectivo busca el bien del grupo antes que el bien propio para alcanzar el éxito)*
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
20. LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, PROMUEVEN EL CLIMA INSTITUCIONAL QUE CONLLEVE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS?. *(El clima institucional se refiere a que los directivos propician las relaciones laborales e interpersonales basadas en el respeto y la responsabilidad con los objetivos y metas institucionales; asimismo, es el respeto y armonía que existe entre docentes, administrativos y alumnos).*
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre

#### **DIMENSIÓN: GESTIÓN COMUNITARIA**

21. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO PARTICIPAN PERMANENTEMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD?. *(La proyección a la comunidad se refiere a la participación de docentes y estudiantes para sensibilizar a la comunidad mediante acciones, programas, proyectos y actividades que se requieran por iniciativa de los directivos del Instituto).*
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
22. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, MANTIENEN EL VINCULO INSTITUTO-COMUNIDAD?. *(El vínculo Instituto-Comunidad es la interrelación de ambos, para atender las demandas sociales de la comunidad).*
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre

23. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, MANTIENEN EL VÍNCULO INSTITUTO-EMPRESA? *(El vínculo Instituto-Empresa es la interrelación de ambos, para atender las demandas de la organización).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
24. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, PRACTICAN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?. *(La responsabilidad social se refiere a la contribución del desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza del Instituto hacia sus docentes, administrativos y estudiantes y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad).*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
25. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, FOMENTAN LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES FRENTE A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
26. ¿EL INSTITUTO PRESTA SERVICIOS GRATUITOS A LA COMUNIDAD A TRAVÉS DE SUS CARRERAS PROFESIONALES? *(Los servicios gratuitos consisten en atender a las personas más necesitadas de la población en: salud, asesoramiento técnico en la producción de bienes y servicios, etc.)*
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
27. ¿LOS DIRECTIVOS DE TU INSTITUTO, CUENTAN CON MECANISMOS QUE PERMITEN Y ESTIMULAN EL CONTACTO PERMANENTE CON EL EGRESADO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y PROMUEVEN EL EMPLEO DE LOS MISMOS?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
28. ¿LOS DISTINTOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD (ESTUDIANTES, PADRES DE FAMILIA, EGRESADOS, AUTORIDADES VECINALES Y EMPRESAS), USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LA INSTITUCIÓN, PERCIBEN UNA IMAGEN POSITIVA DEL INSTITUTO Y DE SUS CARRERAS PROFESIONALES?.
- Definitivamente No
  - Probablemente No
  - Ni Sí, ni No
  - Probablemente Sí
  - Definitivamente Sí