

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES**

EDUCATIVAS RAMÓN COPAJA Y CORONEL

GREGORIO ALBARRACÍN DE LA

PROVINCIA DE TARATA,

AÑO 2019

TESIS

PRESENTADA POR:

PETER ORIÓN MIRANDA ZEGARRA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA – PERÚ

2021


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

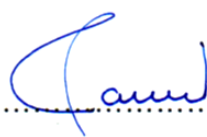
ESCUELA DE POSGRADO


MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

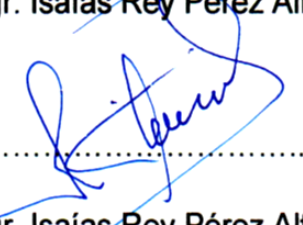
**RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS RAMÓN COPAJA Y
CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN DE LA PROVINCIA DE TARATA, AÑO
2019**

Tesis sustentada y aprobada el 17 de diciembre del 2020; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :

Dra. Edith Cristina Salamanca Chura

SECRETARIO :

Dr. Julio Ernesto Cabrera Vargas

MIEMBRO :

Mgr. Isaías Rey Pérez Alférez

ASESOR :

Mgr. Isaías Rey Pérez Alférez

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo académico a los docentes que laboran en los colegios de las zonas alto andinas del Perú, quienes con su esfuerzo y dedicación han sabido construir una educación para todos.

También dedicar este trabajo a las personas que habiendo pasado una situación difícil debido cuarentena por el Covid-19, han seguido adelante en sus trabajos, sus estudios y logrado el éxito de sus metas personales.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres quienes me han dado la oportunidad de aprender a lo largo de mi vida, agradecer también a mis colegas y estudiantes que en los años de mi carrera docente hemos compartido no solo las clases, sino experiencias de vida que han consolidado mi camino en la educación.

Finalmente quiero agradecer a Fiorela Milady Ticahuanca Cutipa, por su apoyo en el desarrollo de esta tesis, quien además con su ejemplo me demuestra que estudiar y trabajar a la vez es posible sin descuidar las cosas que nos hacen felices, y que todo lo que hagamos sea por un futuro mejor.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xxiii
ABSTRACT.....	xxiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Antecedentes del problema	4
1.1.2 Problemática de la investigación.....	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Pregunta principal	5
1.2.2 Preguntas secundarias	6
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	7
1.5 OBJETIVOS	7
1.5.1 Objetivo general:.....	7
1.5.2 Objetivos específicos	8
1.6. HIPÓTESIS	8
1.6.1 Hipótesis general.....	8
1.6.2 Hipótesis específicas	8
1.7. VARIABLES	9
1.7.1. Identificación de las Variables.....	9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2.1 Generalidades de cultura	13
2.2.2 Concepto de cultura organizacional.....	17
2.2.3 Elementos básicos de la cultura organizacional.....	22
2.2.4 Características de la cultura organizacional.....	25
2.2.5 Tipos de cultura organizacional	26
2.2.6 La gestión institucional y la cultura organizacional.....	30
2.2.7 La gestión pedagógica y la cultura organizacional	31
2.2.8 El liderazgo y la cultura organizacional.....	32
2.3 DESEMPEÑO DOCENTE.....	36
2.3.1 Aproximación al concepto de docente	36
2.3.2 Conceptualizaciones del desempeño docente	38
2.3.3 Perfil docente	40
2.3.4 La función docente.....	47
2.3.5 Dimensiones del desempeño docente	49
2.3.6 Desempeño docente y la gestión didáctica	50
2.3.7 Desempeño docente y relaciones interpersonales docente-estudiante.....	53
2.3.8 Desempeño docente y responsabilidad docente.....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	60
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.2. POBLACIÓN Y/O MUESTRA DE ESTUDIO	61
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	62
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	65

3.5	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	65
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO		66
CAPÍTULO V: RESULTADOS		69
5.1	SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	69
5.2	SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE.....	115
5.3	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	198
5.3.1	Prueba estadística de hipótesis específica “a”.....	198
5.3.2.	Prueba estadística de hipótesis específica “b”.	200
5.3.3	Prueba estadística de hipótesis específica “c”.....	203
5.3.4.	Verificación de la hipótesis general:.....	206
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		207
CONCLUSIONES		213
RECOMENDACIONES.....		214
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		215
ANEXOS		227

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa.	69
Tabla 2.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto.	72
Tabla 3.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión: PEI PAT, RI, MOF.	74
Tabla 4.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propone proyectos de innovación pedagógica.	76
Tabla 5.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.	78
Tabla 6.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	80
Tabla 7.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E. Promueve actividades que involucran a la I.E con la comunidad.	82

Tabla 8.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Aplica normas de MINEDU, DRET-UGEL.	84
Tabla 9.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. La estructura organizativa de la I.E está claramente establecida y entendida.	86
Tabla 10.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Promueve la innovación y capacitación docente.	88
Tabla 11.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales.	90
Tabla 12.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje.	92
Tabla 13.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento.	94
Tabla 14.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento.	96
Tabla 15.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa.	98

Tabla 16.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente.	100
Tabla 17.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.	102
Tabla 18.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto.	104
Tabla 19.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito.	106
Tabla 20.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Logran que los docentes desarrollen sentido de identificación en relación al proyecto educativo institucional- PEI.	108
Tabla 21.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Analiza, prioriza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso.	110
Tabla 22.	Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo.	112
Tabla 23.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y	114

	Coronel Gregorio Albarracín. Motiva permanentemente para despertar el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje.	
Tabla 24.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados.	117
Tabla 25.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos.	120
Tabla 26.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta y dirige el trabajo en equipo.	123
Tabla 27.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta y dirige el trabajo en equipo.	126
Tabla 28.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Evalúa en forma continua los procesos y logros del aprendizaje de los Estudiantes.	129
Tabla 29.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia la reflexión de los estudiantes acerca de sus aprendizajes identificando las principales dificultades.	132
Tabla 30.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Toma en cuenta la opinión y aporte	135

de los estudiantes y los incorpora en el desarrollo de sus sesiones de clase.

- Tabla 31. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos. 138
- Tabla 32. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Utiliza estrategias didácticas innovadoras en sus sesiones de aprendizaje. 141
- Tabla 33. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Promueve el clima de integración, confianza y respeto entre los estudiantes y de éstos con el docente. 143
- Tabla 34. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta la práctica de valores entre los estudiantes. 146
- Tabla 35. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Orienta y asesora a los estudiantes ante cualquier dificultad. 148
- Tabla 36. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Mantiene una comunicación empática con los estudiantes, cuando es consultado en clase. 151
- Tabla 37. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Demuestra respeto frente a la opinión de los estudiantes. 154

- Tabla 38. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Valora y toma en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes. 157
- Tabla 39. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Corrige asertivamente los errores de los estudiantes. 160
- Tabla 40. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Promueve un ambiente de respeto y cordialidad entre los estudiantes. 163
- Tabla 41. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Asiste puntualmente a clase y cumple con el horario establecido. 165
- Tabla 42. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Demuestra actualización en los contenidos de la asignatura a su cargo. 168
- Tabla 43. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Demuestra planificación y preparación de sus sesiones de aprendizaje, evitando la improvisación. 171
- Tabla 44. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia en los estudiantes la reflexión permanente y toma de conciencia acerca de su aprendizaje. 174

Tabla 45.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Toma en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes.	177
Tabla 46.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia la actividad crítica investigativa de los estudiantes	180
Tabla 47.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta y dirige el trabajo en equipo.	183
Tabla 48.	Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Identifica los logros básicos de los estudiantes.	186
Tabla 49.	Consolidado del nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones.	189
Tabla 50.	Consolidado del nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones.	192
Tabla 51.	Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata.	195
Tabla 52.	Consolidado del nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones.	197

- Tabla 53. Consolidado del nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones. 200
- Tabla 54. Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata. 203

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 71
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Propicia la identificación institucional de los
miembros de la comunidad educativa.
- Figura 2. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 73
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los
resultados por producto.
- Figura 3. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 75
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión:
PEI PAT, RI, MOF.
- Figura 4. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 77
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Propone proyectos de innovación pedagógica.
- Figura 5. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 79
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Administra adecuadamente los recursos humanos,
materiales y financieros de la I.E.
- Figura 6. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 81
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y
desarrollo de la I.E.
- Figura 7. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 83
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación
de la misión, visión y valores de la I.E. Promueve actividades
que involucran a la I.E con la comunidad.

- Figura 8. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 85
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Aplica normas de MINEDU, DRET-UGEL.
- Figura 9. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 87
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. La estructura organizativa de la I.E está claramente
establecida y entendida.
- Figura 10. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 89
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Promueve la innovación y capacitación docente.
- Figura 11. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 91
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Permite la participación de los docentes en la
elaboración de proyectos institucionales.
- Figura 12. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 93
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los
procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Figura 13. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 95
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Propicia la revisión periódica de los programas
curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento.
- Figura 14. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 97
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Propicia la revisión periódica de los programas
curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento.
- Figura 15. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las 99
Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio
Albarracín. Desarrolla una visión compartida con los docentes
para la mejora de la calidad educativa.

- Figura 16. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente. 101
- Figura 17. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones. 103
- Figura 18. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto. 105
- Figura 19. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito. 107
- Figura 20. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Logran que los docentes desarrollen sentido de identificación en relación al proyecto educativo institucional-PEI. 109
- Figura 21. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Analiza, prioriza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso. 111
- Figura 22. Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo. 113

- Figura 23. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Motiva permanentemente para despertar el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje. 116
- Figura 24. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados. 119
- Figura 25. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos. 122
- Figura 26. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta y dirige el trabajo en equipo. 125
- Figura 27. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta y dirige el trabajo en equipo. 128
- Figura 28. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Evalúa en forma continua los procesos y logros del aprendizaje de los Estudiantes. 131
- Figura 29. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia la reflexión de los estudiantes acerca de sus aprendizajes identificando las principales dificultades. 134
- Figura 30. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y 137

Coronel Gregorio Albarracín. Toma en cuenta la opinión y aporte de los estudiantes y los incorpora en el desarrollo de sus sesiones de clase.

- Figura 31. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel 140
secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y
Coronel Gregorio Albarracín. Realiza actividades para que los
estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos.
- Figura 32. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel 142
secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y
Coronel Gregorio Albarracín. Utiliza estrategias didácticas
innovadoras en sus sesiones de aprendizaje.
- Figura 33. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel 145
secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y
Coronel Gregorio Albarracín. Promueve el clima de
integración, confianza y respeto entre los estudiantes y de éstos
con el docente.
- Figura 34. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel 147
secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y
Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta la práctica de valores
entre los estudiantes.
- Figura 35. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel 150
secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y
Coronel Gregorio Albarracín. Orienta y asesora a los
estudiantes ante cualquier dificultad.
- Figura 36. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel 153
secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y
Coronel Gregorio Albarracín. Mantiene una comunicación
empática con los estudiantes, cuando es consultado en clase.
- Figura 37. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel 156
secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y

- Coronel Gregorio Albarracín. Demuestra respeto frente a la opinión de los estudiantes.
- Figura 38. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Valora y toma en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes. 159
- Figura 39. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Corrige asertivamente los errores de los estudiantes. 162
- Figura 40. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Promueve un ambiente de respeto y cordialidad entre los estudiantes. 164
- Figura 41. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Asiste puntualmente a clase y cumple con el horario establecido. 167
- Figura 42. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Demuestra actualización en los contenidos de la asignatura a su cargo. 170
- Figura 43. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Demuestra planificación y preparación de sus sesiones de aprendizaje, evitando la improvisación. 173
- Figura 44. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia en los estudiantes la 176

reflexión permanente y toma de conciencia acerca de su aprendizaje.

- Figura 45. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Toma en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes. 179
- Figura 46. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Propicia la actividad crítica investigativa de los estudiantes 182
- Figura 47. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Fomenta y dirige el trabajo en equipo. 185
- Figura 48. Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín. Identifica los logros básicos de los estudiantes. 188
- Figura 49. Consolidado del nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones. 191
- Figura 50. Consolidado del nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones. 194
- Figura 51. Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata. 196

RESUMEN

La presente investigación “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata” tuvo como objetivo conocer el nivel que presentan las variables estudiadas en dos instituciones educativas, consideradas como las referentes en la ciudad capital de la provincia de Tarata. La hipótesis afirma que existe una relación altamente significativa, lo que finalmente se corrobora con los resultados encontrados, procesados y presentados en el presente trabajo. La población fue de 217 directivos, docentes y estudiantes de ambas instituciones educativas; la muestra fue de tipo no probabilística, es decir se trabajó con un muestreo por conveniencia integrado por 03 directivos (02 de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín y 01 de la I.E. del Ramón Copaja), 24 docentes del nivel secundario (12 por cada institución) y 79 alumnos (45 de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín y 34 de la I.E. Ramón Copaja, del 4to y 5to año respectivamente). Se aplicaron dos encuestas (una por cada variable), previamente validadas mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. La información recogida se presenta en tablas y figuras estadísticas que luego de analizadas e interpretadas fueron sometidas a verificación de hipótesis, utilizando como estadístico central el chi cuadrado. Finalmente, se concluye que existe una relación altamente significativa entre las variables cultura organizacional y desempeño docente; es decir, mientras que la organización o cultura organizacional es poco consistente, de nivel medio, el desempeño docente será de un nivel también medio. Este resultado, evidentemente, no contribuye al mejoramiento de la calidad educativa.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño docente, relación entre cultura organizacional y desempeño docente.

ABSTRACT

The present research "Relationship between organizational culture and teaching performance in the Ramón Copaja and Coronel Gregorio Albarracín Educational Institutions of the Province of Tarata" aimed to know the level of the variables studied in two educational institutions, considered as the referents in the capital city of the province of Tarata. The hypothesis affirms that there is a highly significant relationship, which is finally corroborated with the results found, processed and presented in the present work. The population was 217 managers, teachers and students from both educational institutions; The sample was of a non-probabilistic type, that is, a convenience sample was used made up of 03 directors (02 from the Coronel Gregorio Albarracín IE and 01 from the Ramón Copaja IE), 24 secondary level teachers (12 for each institution) and 79 students (45 from IE Coronel Gregorio Albarracín and 34 from IE Ramón Copaja, 4th and 5th year respectively). Two surveys were applied (one for each variable), previously validated using Cronbach's alpha coefficient. The information collected is presented in tables and statistical figures that, after being analyzed and interpreted, were subjected to hypothesis verification, using chi square as the central statistic. Finally, it is concluded that there is a highly significant relationship between the variables organizational culture and teaching performance; that is, while the organization or organizational culture is not very consistent, of a medium level, the teaching performance will be of a medium level as well. This result, obviously, does not contribute to the improvement of educational quality.

Keywords: organizational culture, teaching performance, relationship between organizational culture and teaching performance.

INTRODUCCIÓN

El tema educativo siempre será un aspecto que convoque la atención e incite a realizar investigaciones para su mejor comprensión y explicación, de manera que pueda integrarse en el espectro de conocimientos que son necesarios para comprender su importancia y asimilar conocimientos que permitan superar las dificultades que puedan presentarse.

Si bien, por otra parte, es necesario entender que la educación es un fenómeno de carácter social, por lo tanto, se caracteriza por la complejidad que representa, también es bueno buscar perspectivas para su conocimiento y explicación. En ese entender, en el presente trabajo, nos proponemos explicar el desempeño laboral docente dentro de un determinado contexto social y la imagen que se proyecta de esa relación.

Es innegable que toda organización social se desarrolla y actúa bajo un determinado contexto, pero ese contexto tiene características diferenciales. En unos, sus integrantes pueden tener un carácter dinámico, innovador, por lo que puede considerarse que su actividad se desarrolla en un ambiente positivo, atractivo, de colaboración eficaz entre ellos; en otros, pueden presentar un cuadro opuesto al anterior, o simplemente como entidades sociales que dejan pasar y conviven con las circunstancias habituales. Esas son las formas, para decirlo de una manera simple, que implican hablar de la cultura organizacional. En tal sentido, todas las instituciones sociales, llámese grupo social, comunidad o simplemente institución pública o privada, se identifican por una forma de comportamiento colectivo. Ese comportamiento, de alguna manera condiciona el accionar de sus integrantes. En el caso, de una institución educativa, ese comportamiento corresponde a una forma de actuar de sus integrantes.

En el presente estudio, precisamente se busca conocer y medir el grado o nivel de relación existente entre la cultura organizacional con el desempeño laboral docente en las instituciones educativas Gregorio Albarracín y Ramón Copaja de la ciudad de Tarata, capital de la provincia del mismo nombre.

El trabajo sigue la estructura establecida por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y su contenido comprende cinco capítulos.

En el primer capítulo se presenta el problema a investigar, así como las interrogantes, objetivos, hipótesis y la justificación del trabajo.

El segundo capítulo comprende el desarrollo y presentación del Marco Teórico, incluyendo los antecedentes y las bases teóricas, es decir el desarrollo de las variables en estudio.

En el tercer capítulo se presenta la metodología aplicada, correspondiendo a la identificación del tipo y diseño de investigación, la población y muestra así como las técnicas de tratamiento de la información.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados, producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Éstos, en base a la aplicación de técnicas estadísticas, se presentan en tablas y figuras con sus respectivos análisis e interpretación. Asimismo, en esta parte, se consigna el proceso de contrastación de hipótesis.

En el quinto capítulo se presenta la discusión de los resultados; es decir se confrontan los resultados alcanzados con la teoría que confirma, refuta o niega la validez de los mismos. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Como todo trabajo de investigación, no se puede afirmar que se ha llegado a una explicación definitiva. En tal sentido, la presente investigación tiene un carácter contributivo al conocimiento del fenómeno educativo, por lo que, señores miembros del Jurado, pido a ustedes considerarlo como un aporte a ese conocimiento, sugiriendo la ejecución de más y profundos estudios sobre ese campo problemático que, por otro lado, no es exclusivo de la provincia de Tarata.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mejoramiento de la calidad educativa pasa, entre otros aspectos, por la calidad de gestión institucional y desempeño docente. Así se especifica en el decreto supremo N° 019-2005-ED, que aprueba el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, donde se establece que una de las funciones de los directores de las direcciones de las instituciones educativas, es la de diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa. Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (2016) refiere que los estados deben establecer una política de capacitación docente como vía para determinar el nivel de desempeño de los docentes.

En ese sentido, en el Perú, temas como la cultura organizacional y el desempeño docente, cobran gran importancia y actualidad, si se considera que la cultura organizacional es un factor importante para el desarrollo sistemático y mejora de la calidad educativa, mientras que el desempeño docente es uno de los objetivos fundamentales para el logro de la calidad educativa.

Generalmente la percepción de la cultura organizacional del director entorno a la gestión institucional y pedagógica, estructura organizativa, liderazgo, entre otras definiciones inciden en el desempeño de los docentes, desarrollando en ellos sentido de responsabilidad, compromiso organizacional, buen desempeño; mientras que una cultura organizacional percibida como deficiente o de bajo nivel puede desencadenar conductas contrarias como bajo desempeño, desmotivación, ausentismo, falta de identidad, entre otros.

Por ello, determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente, pueden constituirse en una estrategia importante de cambio, para mejorar la

gestión institucional, tomando decisiones adecuadas que fortalezcan el desempeño docente, contribuyendo a mejorar la calidad del sistema educativo.

Por tanto, ocuparse del tema de la organización cultural o cultura organizacional deviene en el propósito de búsqueda explicativa del comportamiento general de una institución a partir del comportamiento de sus integrantes. La capacidad organizativa, el liderazgo, así como factores internos y externos configuran la imagen de una institución educativa.

1.1.1. Antecedentes del problema

En los últimos tiempos se ha venido observando una serie de acontecimientos que remueven la imagen institucional de una escuela. El tema ha preocupado y conllevado al desarrollo de diferentes investigaciones para conocer sobre la estructura organizacional y, sobre todo, de su comportamiento, en cuanto al direccionamiento y generación de valores que posibiliten un clima laboral que favorezca la actuación docente, así como se supere los niveles de calidad educativa.

En este sentido, se encuentra, por ejemplo, el trabajo desarrollado por Martínez (2010), quien afirma que:

para comprender la dinámica que se da en las sociedades en su proceso de evolución, un factor determinante es la relación que existe entre la globalización que genera nuevas visiones de la organización en todas las instituciones educativas, sean estas públicas y privadas, no escapa a ella la educación pública a las cuales las vemos como un modelo tradicional, en los cuales el rol del director, docentes y administrativos presentan un modelo en la que cada uno cumple una función y se responsabiliza de ella.

Finalmente, asume que la cultura organizacional se erige como uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de las instituciones educativas pues la organización que asuma, jugará una rol primordial en mantenimiento de la institución, dado que su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del mismo.

En otro trabajo, materia referencial para el presente estudio, Pilar y Sanabria (2014), sostienen que:

La cultura organizacional hace relevante el papel de la memoria colectiva ya que con el pasar del tiempo se van interiorizando ciertos comportamientos y acciones que van orientando las formas de hacer en las organizaciones. En las instituciones educativas puede centrarse estos aspectos en el manual de convivencia o en los protocolos que se hallan diseñado para evidenciar los valores institucionales, el horizonte, normas y procedimientos que todos los integrantes deberán asumir

1.1.2 Problemática de la investigación

El problema se plantea desde cuando no se explica y menos se entiende que entre diferentes fenómenos, algunos de carácter concomitantes, existen relaciones causales y de efecto que puede provocar un concepto similar o diferentes. Es el caso de reconocer la vinculación existente entre la forma organizacional y el desempeño de la actividad de las personas comprendidas dentro del contexto organizacional en que laboran.

En otras palabras, en toda organización social se genera una forma de actuar, de reconocer y valorar las características de ese actuar, es decir de cómo es el comportamiento colectivo, lo que configura la denominada cultura organizacional. Este, en parte, es producto de la actividad que cumplen los integrantes de la organización o grupo social. Consecuentemente, se aprecia que un grupo de individuos generan y desarrollan un comportamiento ¿cómo es ese comportamiento? En el presente estudio se busca conocer y explicar ese comportamiento social. De allí que el problema se formula de la siguiente manera:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Pregunta principal

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019?

1.2.2 Preguntas secundarias

- a) ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional que evidencian los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño que demuestran los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019?
- c) ¿Cómo incide la cultura organizacional en el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Un aspecto importante de cualquier institución educativa es la calidad de su ambiente psicosocial, a través de una profunda dinámica de los procesos de gestión institucional. En este sentido la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica:

Según Bernal (2010) “En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexiones y debate académico, acerca del conocimiento existente, confrontar teorías, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (Pág.106)

De lo anteriormente citado se puede inferir que la investigación es significativa porque permite abordar sus principales teorías que involucran a la cultura organizacional y el desempeño pedagógico de los docentes, teorizando cada una de las variables, permitiendo su estudio en el contexto y realidad social involucrada.

Justificación metodológica:

La investigación sigue los procedimientos del método científico, que permitirá recoger y analizar datos acerca de la relación existente entre las dos variables de estudio, comprobando las hipótesis planteadas.

Justificación práctica:

En cuanto a la justificación práctica, los resultados de la presente investigación permitirán reorientar las políticas de gestión institucional hacia una búsqueda permanente de innovación y cambio, para mejorar la calidad educativa, en un contexto amplio que involucre a la institución educativa, directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente estudio comprende las instituciones educativas Ramón Copaja y Gregorio Albarracín de la ciudad, provincia de Tarata; en función ellos la información que permita la comprobación de las hipótesis planteadas será recogida en el personal directivo, docente y estudiantes. En consecuencia, los resultados brindarán una visión de la cultura organizacional y el desempeño de los docentes de ambas instituciones educativas.

No presenta mayores limitaciones, salvo el referido al número de personal directivo, pero que, sin embargo, será superado por la opinión que tenga el personal docente sobre el actuar y sobre todo por la forma en cómo se conduce a cada centro educativo, vinculado con la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje del estudiantado.

1.5 OBJETIVOS

Para el logro del propósito de la investigación, se han formulado los siguientes objetivos:

1.5.1 Objetivo general:

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de cultura organizacional que evidencian los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019.
- b) Identificar el nivel de desempeño que demuestran los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019.
- c) Establecer la incidencia del nivel de cultura organizacional en el nivel de desempeño de docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

La relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, es altamente significativa.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a) La cultura organizacional que evidencian los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, es de nivel medio.
- b) El desempeño que demuestran los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, es de nivel medio.
- c) El nivel de cultura organizacional incide condicionadamente en el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata.

1.7. VARIABLES

1.7.1. Identificación de las Variables

Primera variable: Cultura Organizacional

Segunda variable: Desempeño docente

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Existen numerosos estudios realizados sobre el tema, lo que es un indicador sobre la importancia que se atribuye al conocimiento de la cultura organizacional y su incidencia sobre diferentes aspectos del desarrollo de la actividad educativa, en este caso sobre el desempeño docente. A continuación, se presentan algunos de ellos, que, estimamos, es suficiente para entender que el tema investigado se encuentra dentro de la trascendencia científica que corresponde.

A. Sobre cultura organizacional

Diez, (2005) desarrolló una investigación bajo el título de **Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social**. El autor resalta que “una actuación educativa coherente ha de pensarse no desde el planteamiento de cómo atender al alumno/a diferente o atípico, sino desde el grupo-clase como diversidad compleja y desde el conjunto de la comunidad educativa como organización”. Complementa esta aseveración afirmando que para ello es necesario tener en cuenta la cultura dentro de la que se desarrolla el centro educativo, es decir “en qué medida potencia o rehuye globalmente prevenir, integrar, atender a aquellos con una situación de riesgo más extrema en la dinámica común, en qué medida la cultura de Centro emite un mensaje coherente que sea integrador y promotor o si lo que transmite realmente es un mensaje jerarquizador y clasificador”.

Hernández, (2016) en su tesis **La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo**. Se trata de una investigación cuyo objetivo fue determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral llegando a la conclusión, la variable de cultura organizacional y desempeño laboral están estrechamente relacionadas. En su sustento

teórico, argue, en la parte introductoria, que la “cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva”. Haciendo un desarrollo más profundo indica que la cultura organizacional “repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional”.

Por su parte De la Torre, y Bustamante (2017) en su tesis titulada **Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú**, se plantea como objetivo general determinar la manera en que la Cultura Organizacional (los valores, creencia, clima, normas, símbolos y filosofía) se relaciona con el Desempeño Laboral. Concluyen que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores, y esta relación es directamente proporcional. Igualmente concluyen sobre la existencia respecto a las dimensiones trabajadas. Así, entre los valores y desempeño laboral, creencias y desempeño laboral, clima y el desempeño laboral, normas y el desempeño laboral y símbolos y el desempeño laboral existen concordancias significativas y una correspondencia directamente proporcional. Por último, entre filosofía y desempeño laboral existe relación significativa, directamente proporcional.

Las referencias consultadas, hasta aquí referidas y presentadas coinciden en señalar que existe relación entre la cultura organización y el desempeño laboral. Evidentemente que la mayor parte de trabajos referidos están direccionados a la verificación de tal relación en organizaciones de carácter económico, sin embargo, es indiscutible que la cultura organizacional es un aspecto que se presenta en todo tipo de instituciones y su manifestación o imagen es producto de la relación al comportamiento que se producen al interior de ellas con el personal que labora en dichas instituciones. Por tanto, no es ajena, su aplicación, al campo educativo.

b. Sobre desempeño docente

Ocuparse del tema de desempeño docente es amplio. Existe una gama inmensa para su medición, sobre todo para su valoración. Para el presente estudio, hemos encontrado algunos trabajos que reflejan su aproximación a nuestro propósito investigativo. Así, por ejemplo, Martínez, Guevara y Valles (2016), todos profesionales docenes de universidades mexicanas, desarrollan un trabajo bajo el título de **El desempeño docente y la calidad educativa**. Afirman que algunos profesores consideran que la calidad educativa no solo producto del desempeño docente, sino que confluyen cuatro factores (escuela, contexto, docente, gobierno) que necesitan trabajar de forma colaborativa. Planteada así la problemática, llegan a concluir que el mejoramiento del desempeño docente y la calidad educativa, se logra con la participación del director, quien debe cumplir un importante papel dentro de la institución, buscando un punto de equilibrio para no caer en el autoritarismo, en el que solo esté fiscalizando el actuar de sus docentes descuidando la gestión educativa, o ser permisivo que no ponga atención a lo que realizan sus profesores.

Palomino, (2012) desarrolló su trabajo de tesis titulado **El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres**. En dicho trabajo aborda el tema del desempeño del docente y la influencia que tiene en el aprendizaje de los estudiantes universitarios y encuentra como resultado existe relación entre el desempeño del docente y el aprendizaje del estudiante; es decir, mientras más óptimo es el desempeño del docente mayor es el aprendizaje de los estudiantes.

Otro estudio que hace referencia al desempeño docente es el presentado por Klever Cleyser García Tabora y Heydi Gabriela Hermoza Huesembe, el que es signado bajo el título de **El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes del cuarto grado de la Institución educativa Héroes de Illampu de Madre de Dios**. Se proponer como objetivo determinar si el desempeño docente se relaciona con el aprendizaje de los estudiantes. Después de realizado la investigación concluyen que existe una relación directa y moderada entre las variables: Desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes.

Los trabajos presentados, indican que el desempeño docente es un aspecto central de la formación del futuro egresado. La forma de cómo se desarrolla al interior de una institución se visualizará y construirá una imagen que identifique a la institución educativa. Bajo esa premisa es pertinente afirmar que el desempeño docente se relaciona directamente con el clima organizacional. Todo lo señalado, consecuentemente, refuerza nuestro propósito investigativo y permitirá establecer, comparativamente, el comportamiento o conducta o cultura de las instituciones educativas de la ciudad de Tarata.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Generalidades de cultura

En primer lugar, para entender lo que corresponde al sustento teórico científico de la presente investigación, se debe aceptar que está compuesta por dos términos: cultura y organización. En tal sentido, primero nos ocuparemos de cultura, cuyo concepto o idea o significado implica muchas cosas. El concepto de cultura es multifacético, por lo que resulta difícil elaborar una teoría completamente unificada sobre él; los autores no encuentran un concepto unívoco y suficiente, sino que el entendimiento de lo que es cultura debe y puede verse desde diferentes ángulos u ópticas.

Hablar de cultura es introducirse a un campo vasto del saber humano. Los científicos norteamericanos Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn, al año 1952, hasta 160 definiciones de cultura que se conocían hasta entonces. Tal hecho es significativo, por tanto es prácticamente imposible hablar de un concepto unívoco que se centre a hablar de cultura en un solo sentido.

Un concepto que prácticamente engloba el sentido científico de cultura, vendría ser el propuesto por UNESCO que define la cultura como "el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Engloba no sólo las artes y las letras, sino también los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias".

Si bien el propósito del presente trabajo no comprende, precisamente, el enfoque sobre el tema cultura de manera específica, se debe destacar que el término cultura ha asumido nuevas connotaciones. A decir Reyes, (2016), el concepto de cultura vive un reordenamiento en profundidad, tanto en sus conceptos (lo que se entiende por cultura) como en sus figuraciones prácticas (en lo que se expresa la cultura).

Como lo han señalado diferentes autores, hemos pasado de una comprensión de la cultura como bellas artes o folclore a interacciones muy dinámicas entre cultura culta, culturas populares y culturas masivas.

Un ejemplo de esta suerte de simbiosis, es el conceptuado por Eagleton, (2001, p.58), quien considera a la cultura como el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico. El enfoque que asume, desde un punto de vista izquierdista o marxista, es que la cultura deviene en un calificativo que “integra”, las manifestaciones del mundo occidental capitalista actual, desembocando en el reconocimiento de subculturas y hablar de la cultura de los gays, de la homosexualidad, etc.

Si bien existen diversas conceptualizaciones, la mayoría coinciden en considerar que la cultura son las tradiciones, costumbres, fiestas, conocimiento, creencias, moral, es decir lo que le da vida al ser humano. En tal sentido, es oportuno remarcar que la cultura tiene varias dimensiones y funciones sociales que pueden visualizarse en el modo de vivir, en la cohesión social, la actividad productiva, la identidad territorial, entre otros. Lo señalado conduce a aceptar lo referido por Verhelst, (1994) menciona que: “La cultura es algo vivo, compuesta tanto por elementos heredados del pasado como por influencias exteriores adoptadas y novedades inventadas localmente. La cultura tiene funciones sociales. Una de ellas es proporcionar una estimación de sí mismo, condición indispensable para cualquier desarrollo, sea este personal o colectivo”.

Sin embargo, en una suerte de síntesis, según anota Reyes, (2016), la cultura “es el resultado material, espiritual e intelectual de la interacción histórica del hombre con la naturaleza y la sociedad, en la cual son transformadas la realidad y el hombre”. Ello supone asumir la relación de cultura con una realidad histórica, su carácter de memoria

colectiva y la capacidad del ser humano de asignarle sentido y expresar significados a todo lo que le rodea a través de su percepción.

En general las diversas definiciones coinciden de alguna manera en que cultura es lo que le da vida al ser humano: sus tradiciones, costumbres, celebraciones, conocimientos, creencias, moral. Se podría decir que la cultura tiene varias dimensiones y funciones sociales, que generan: un modo de vivir, cohesión social, pautas de comportamiento, creación de riqueza y empleo, etc. Algunos consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural; otros lo ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente. Estos estudios destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones.

Consecuentemente, cuando uno asume la imagen de algo no es sino la representación que tiene sobre la cultura de algo, sea una institución, un pueblo o una sociedad. Las formas de pensar, las normas, los marcos de referencia, los valores, etc., es decir, la cultura es la expresión de la unidad de un pueblo; vale decir es lo que configura lo aceptado como identidad cultural de una pueblo o nación.

En cuanto al tema de organización, se puede decir que éste corresponde a un espacio de manifestación cultural. La forma de cómo se organiza el pueblo para actuar en un sentido propio y que responde a su realidad.

Barnard, Ch. en su obra principal *The Functions of the Executive* (1968), considera a la organización como

Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo.

En tal sentido, Barnard es el primero en introducir el concepto de 'sistema' para entender lo que es una organización: “Si las organizaciones son sistemas, se sigue que las características generales de los sistemas son las de las organizaciones (...). Podemos decir que un sistema es algo que tiene que ser considerado como un conjunto, porque cada parte está referida a todas las demás incluidas en él de manera significativa” (1938, p.77). Esta concepción pone de relieve el carácter dinámico de la organización, caracterizando a las organizaciones como organismos vivos.

Román, (2011) conceptúa a la organización social como parte de un sistema más amplio, que es la sociedad con y en la cual actúa; en donde ambas se influyen mutuamente. La visión social de alcanzar sus objetivos hace que sus integrantes se unan y aportan recursos y energía, pero requieren asumir una forma de organización, es decir una forma de encauzamiento y dirección.

En este sentido, se puede decir que las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos, por tanto, pueden ser de diferentes tipos, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, instituciones educativas, institutos armados, clubs sociales, la familia, etc., cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

A continuación, se presentan algunas definiciones que permitirán entender mejor lo que se denomina organización.

Para Goldhaber, (1994, p.30-31) las organizaciones son “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, cuando se rompe o afecta una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Por su parte Bartoli, (1991, p.17) describe a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone”.

Obviamente que las conceptualizaciones señaladas ayudan a aceptar que cuando se habla de organizaciones, éstas no vienen a ser sino el conjunto de personas que

interactúan socialmente, en base a reglas estructuradas formalmente. Esas personas dentro de las organizaciones intercambian recursos e interactúan con el fin de alcanzar objetivos, por ejemplo, información, procedimientos, ventas, relaciones sociales, beneficios económicos, etc. Por tanto, deciden qué funciones desempeñan y cómo debe hacerlos. Promueven el modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización (proceso por medio del cual el ser humano desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades individuales) Es decir, cuanto más satisfecho se encuentra con su organización, más dispuestos están a trabajar por ella.

Dentro de las organizaciones sociales, cada uno de sus integrantes debe desempeñar una función o cumplir un papel particular que, de alguna manera, es diferente de los demás y que los roles del resto de sus integrantes demandan, con el fin de llevar a cabo las funciones propias. Cada uno de sus componentes asumen determinados roles y funciones que se caracterizan por estar relacionados entre sí. Esta relación, no configura sino lo que conoce como interdependencia.

En todo caso, actualmente se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura. Las organizaciones son participantes activos en la sociedad. Esto queda claro cuando consideramos el tema del cambio social.

2.2.2 Concepto de cultura organizacional

De manera general, se entiende la cultura organizacional como el conjunto de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización. Los integrantes de ese grupo organizado determinan gran parte de su cultura y, en este sentido, determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general, comprende un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los hace diferentes a otras.

Según García, (2007), sostiene que los integrantes de una organización proceden de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y

la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo (orden social) y lo creado (organización).

En los tiempos actuales, se habla mucho sobre la cultura organizacional, el cual, no solo determina un conjunto de acciones y símbolos establecidos en una organización, sino que representa un significativo avance a través del tiempo en términos de cambios organizacionales.

Chiavenato I. (2010), es uno de los teóricos que tiene un importante desarrollo sobre el tema empresarial y administrativo. En su obra *Innovaciones de la administración*, identifica cuatro etapas de cambios organizacionales. La primera etapa denominada como “La era de la agricultura”, duró un largo tiempo a diferencia de las subsiguientes y fue la práctica que acompañó el origen de la humanidad, hasta la revolución industrial alrededor del año 1776.

La segunda etapa, “La era artesanal”, es la organización cultural marcada por la revolución industrial, que permitió avanzar más rápido hacia la mecanización de algunas labores como la agricultura, con la invención de hiladoras y los telares principalmente. Este tipo de manifestaciones, aun son observable en los países en vías de desarrollo en donde se preocupan por la división del trabajo y la especialización y método de trabajo del empleado el cual en dicho tiempo era llamado obrero.

La tercera etapa, llamada “La era de la industrialización”, implicó cambios significativos como el uso del hierro por el acero, así como del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo. Surgieron campos de suma importancia como la ciencia; se desarrollaron nuevos medios de transporte, se mejoraron las comunicaciones radiales y televisivas El capitalismo industrial dio paso al capitalismo financiero lo que se tradujo en el dominio y la acumulación de capital, la separación de la propiedad privada y el desarrollo de compañías de holding.

Siguiendo la ruta planteada por Chiavenato, actualmente nos ubicamos en la última etapa: “La era de la información”. En esta se distingue por en el avance, desarrollo y aplicación de las tecnologías de punta, las telecomunicaciones y los medios de transporte. En las empresas la jerarquización empezó a ser substituida por las redes internas que cumplen la función de interconectar departamentos entre sí, lo que facilita

ampliamente el compartimiento de la información de forma segura y rápida. Las ventajas competitivas, las economías de escala, el liderazgo, el conocimiento y el personal entre otros, se convirtieron en los recursos más valorados de la organización para su estructura interna y externa.

Lo señalado anteriormente, permite asumir el concepto de cultura organizacional como la forma eficaz para generar mejor producción, es decir ratifica el concepto de la interdependencia. Sin embargo, antes de entrar de lleno en el concepto de cultura organizacional se debe de aclarar cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional. Estos son dos conceptos que suelen ser confundidos y mal utilizados. Según Hitpass, (2017, p. 137), “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado”.

El clima no se ve ni se toca, pero existe, afecta todo lo que sucede dentro de una organización y a su vez el clima es afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional, es el resultado de la interacción de un grupo humano a largo plazo. Los responsables o conductores de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Es decir, el clima organizacional está íntimamente relacionado con las personas con las que se interactúan. También la cultura organizacional se puede asimilar al conocido ambiente laboral y se refiere a aspectos de estados de ánimo, de recompensas, motivaciones entre otros. Mientras que la cultura organizacional puede ser estudiada bajo variables tanto cuantitativas como cualitativas, pues se refiere a un grupo de valores, creencias y hábitos generales, establecidos en la organización. Bajo esa perspectiva el clima organizacional, debería entenderse como un conjunto de características del

ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Por su parte Denison, (1996) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”. De igual modo dicho autor “considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada”.

Ahora bien, Zapata, (2007, p.147) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”.

Hasta este punto se observa que la definición de cultura organizacional es compleja, debido a que ha ido evolucionando a lo largo de los años, su estudio se dio desde la perspectiva antropológica y sociológica Villarreal, Briones y Villarreal (2012). Además, se consideraron enfoques como: (a) la cultura como variable organizativa, y (b) la cultura entendida como la metáfora explicativa de lo que es la organización; la primera hace referencia a algo que es parte de la organización.

Según Cantillo, (2013) en la cultura organizacional no solo existe un dilema por la conceptualización, si no también esta se da desde un aspecto metodológico, el cual es dividido en dos enfoques: (a) enfoque metodológico cualitativo, (b) enfoque metodológico cuantitativo; el primero lo asocian al modelo de Schein el cual indica a la cultura organizacional “como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado” y describe tres niveles fundamentales, denominados: (a) artefactos observables, (b) los valores, y (c) los supuestos básicos subyacentes; el primer nivel hace referencia al entorno físico y social de la organización, en el segundo nivel son los valores los que servirán de patrones de comportamiento para los artefactos, y por último el tercer nivel representará a lo inconsciente de la cultura.

Es evidente que se vive una verdadera "revolución cultural". Según Hobshawm, E. (1996) es una etapa de "extraordinaria disolución de las normas sociales tradicionales, tejidos y valores, que dejó a tantos habitantes del mundo desarrollado en la orfandad y la desolación". El proceso de globalización ha impuesto la modificación de los instrumentos conceptuales y analíticos de los procesos culturales. Este fenómeno, en lo pertinente a la globalización cultural, viene aparejado con los de la globalización económica, la cual pone en peligro la misma base de la integración de las naciones y su identidad nacional.

La internacionalización de los valores, actitudes y patrones de comportamientos de los diferentes estratos sociales, en especial de aquéllos que se identifican con características que corresponden a la llamada "clase media", constituye la forma más clara de hegemonización y homologación de formas de comportamientos sociales globalizados. Este fenómeno se ha acentuado en diferentes países, como en el caso peruano, en el que se observa síntomas de rechazo a valores tradicionales de la cultura peruana, costumbres y estilos de vida.

Pero, todo ello no quita la idea de que la cultura organizacional se refiere a las normas de organización y socialización que se practican en el ambiente laboral, donde se comparten los valores y creencias de la gente, y estas facilitan la comunicación y la toma de decisiones. Gracias a estas normas el lugar de trabajo se puede llevar organizadamente, y esto se verá reflejado en un mejor desempeño de los empleados ya que tendrán un mayor estímulo salarial.

En consecuencia, se confirma la idea de que toda organización social existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Si se parte del principio de que el componente básico de las organizaciones lo hacen las personas, con sus aspiraciones y objetivos personales, la cultura organizacional es producto del modelamiento de quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos. Cada persona es única, con sus propias aspiraciones y anhelos. Objetivos y valores individuales se fusionan en una cultura que luego norma y moldea el comportamiento de la gente a través de reforzamientos continuos efectuados en ceremonias, ritos, etc., por un liderazgo que trata de preservar y mantener la esencia de los valores y creencias (Hernández, 2007).

En el ámbito educativo se presenta la necesidad de establecer los valores morales y éticos que orienten el modelo de organización, los cuales deben estar alineados a la misión y visión institucional, buscando liderar el accionar de cada uno de los actores que forman parte de la comunidad educativa.

De manera concreta se puede decir que la cultura organizacional es el modo en que toda institución, en este caso educativa, se organiza internamente, en donde los equipos de trabajo que la componen se adaptan a ella para encajar e implicarse en la misión y visión de la entidad. Por tanto, la cultura organizacional hace referencia a todos los hábitos que se consideran como aceptados dentro la institución educativa, en este caso de las IIEE. Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de Tarata.

2.2.3 Elementos básicos de la cultura organizacional

En toda organización, la cultura se manifiesta de diferentes maneras.

Por su parte, Edgard H. Schein, E. (1988) mencionado por Rubén Rodríguez Garay (2009) aduce que la cultura organizacional debe comprender los artefactos y creaciones, normas, y las presunciones básicas

Según Schein, el nivel superior, comprende a las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología, el lenguaje, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Son los elementos más visibles de la cultura organizacional, por tanto, son fáciles de percibir. “Estos productos culturales reflejan los valores del grupo social que dirige a la organización y que son declarados en forma explícita para guiar las conductas de todos los integrantes” (Rodríguez, 2009).

Como segundo elemento se reconoce a los valores, es decir las condiciones que determinan las formas de pensar y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Si estos valores son aceptados y se comparten en el grupo social, es decir se hacen verificables por consenso social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas

Las presunciones básicas, no son sino las creencias y otros supuestos básicos que rigen la vida en un grupo social, como la ideología. que configuran la mente colectiva del grupo social. Estos supuestos se dan por aceptadas, si bien son invisibles, también se ubican en el plano del preconsciente, es decir se van arraigando en la mente de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles para orientar la conducta.

A juicio de Schein y con un criterio más limitado que las teorías antropológicas, la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas. Los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura (Rodríguez, 2009).

Según la Enciclopedia Económica (2018), los elementos que conforman la cultura organizacional de una organización son los siguientes:

1. Modelo: constituido por la visión, misión, visión y objetivos considerados por la organización.
2. Estructura organizacional: es decir la delimitación de la función que desarrolla cada empleado, según su nivel de jerarquía.
3. Identidad de marca: representado por logos, marcas y símbolos que identifican a la organización.
4. Creencias: valores y acontecimientos que hacen al valor de los miembros de la organización.
5. Hábitos: rutinas de los integrantes de la organización, reuniones, informes, horarios de llegada, etc.
6. Actitudes: formas de comportarse en el día a día, compañerismo, trato entre los empleados, etc.

Chiavenato (2009), los agrupa y los presenta de otra manera. Dicho autor, plantea que la cultura organizacional no es algo que se pueda tocar o ser palpable, en tal sentido, distingue dos niveles: los que corresponden a los aspectos visibles y superficiales y los

aspectos invisibles y profundos. Bajo esa perspectiva, afirma que la cultura organizacional:

Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (p.124).

Como puede observarse, si bien no existe coincidencias totales, los diferentes autores hacen referencia a los diversos elementos culturales que constituirían la cultura organizacional de una entidad. Estos pueden agruparse en tres niveles:

- **Nivel 1:** son las producciones y creencias, siendo lo más visible de la cultura. Se relaciona con el espacio físico, la tecnología con la que cuenta el grupo, la comunicación, las producciones artísticas y el estilo de comportamiento.
- **Nivel 2:** son los valores, los cuales son propios de los individuos y contribuyen a la solución de un problema, pero estos no son inicialmente colectivos, por lo cual deben pasar por un proceso de transformación cognoscitiva para llegar a volverse una creencia, las cuales cuentan con cierto grado de conciencia.
- **El nivel 3:** son las presunciones subyacentes básicas, las cuales hacen referencia, elementos que por repetición quedan asentados en el grupo, siendo llamados también orientaciones de valor dominante, las cuales son elecciones preferidas entre varias alternativas básicas, es decir, son creencias implícitas que orientan la conducta e instruyen a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas.

2.2.4 Características de la cultura organizacional

Vargas, (2007, p.173), tomando lo señalado por Newstrom y Davis, caracteriza a la cultura organizacional, de la siguiente manera:

- a. Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones. No existe un tipo de cultura "mejor" para todas las organizaciones.
- b. Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura.
- c. Forma parte o está integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- d. Muestra estabilidad-dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.
- e. Es una representación simbólica de los elementos culturales.
- f. Tiene tendencia a la perpetuidad, ya que las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.
- g. Es intangible, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, a la que afecta.
- h. Es de aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una organización.
- i. Es un sistema abierto y, por tanto, en estrecha comunicación con su entorno.

Por su parte, Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2009), consideran que existen siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento (p.551)

Sobre estos elementos se construyen los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros (Robbins y Judge).

A partir de las caracterizaciones presentadas, se puede deducir que la cultura organizacional se orienta a diferentes fines como los referidos a aspectos de carácter político, hacia la formación y consolidación de los sentimientos de identidad, al compromiso colectivo por encima del individual, a la estabilidad del sistema social, a los flujos de información, al sistema de códigos verbales y de distintos y a la motivación de los integrantes de la organización que posibilitará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Asimismo, de dichas características señaladas lleva a entender a la cultura organizacional como el resultado de aspectos formales e informales de la estructura, como son: los sistemas de control, las reglas, las normas y las relaciones interpersonales que deben regimenter en una organización social.

2.2.5 Tipos de cultura organizacional

Las formas de funcionamiento de las diferentes instituciones o grupos sociales son diversas. A partir de esa complejidad se asume que no existe un solo tipo de cultura organizacional. Estas formas dependerán de muchos factores, tales como la ideología de quien dirige la institución o empresa, la visión, los objetivos, etc. Dada esa variedad, a manera de introducirnos al tema, se tocarán algunos tipos de cultura organizacional.

Ritter, (2008, p.55), plantea una tipificación que, por otro lado, es la clasificación más aceptada y generalizada; identifica cuatro tipos de cultura organizacional: burocrática, clan, emprendedora y de mercado.

La primera que se puede mencionar es la cultura burocrática, centrada en el manejo formal y burocrático en la institución. En este tipo de culturas, los procedimientos establecidos, los esquemas jerárquicos y la operación estandarizada, son las que merecen mayor valoración. Los directivos asumen el papel de coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas. En este tipo de culturas las normas de comportamiento están en los manuales de procedimientos, reglamentos internos o estamentos que las mismas instituciones establecen.

En la cultura de clan se privilegia y valora es la tradición, la lealtad y el compromiso personal. Se caracterizan por el trabajo en equipo y la sociabilización entre los colaboradores. En este tipo de cultura el empleado que esté comprometido con la organización y es leal a ella, recibirá la recompensa de seguridad laboral de la empresa. En ese sentido, la cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización, donde los integrantes más antiguos son visto como ejemplos y buscan imitarlos, aparte de asegurar su permanencia en el centro laboral. Se convierte ese comportamiento en una tradición que es respetada y cumplida cuando algún trabajador se integra a la empresa.

El otro tipo es la denominada como cultura emprendedora. Aquí lo que interesa y se fomenta es la creatividad, el dinamismo y el enfrentamiento a grandes riesgos. Las organizaciones que fomentan este comportamiento se encuentran en constante renovación o innovación de manera que esa dinámica impulsa a que el trabajador se constituya en un elemento de importancia. Se impulsa la incitativa individual, la flexibilidad y la libertad que son características comunes de quienes forman parte de ella.

Por último, está la llamada cultura de mercado. La empresa o institución que se involucra en este tipo de cultura, es la que busca el éxito en el mercado financiero, mediante el incremento de la rentabilidad y el acceso a nuevos mercados. El compromiso del individuo en este tipo de culturas es contractual. Ninguna de las partes demanda más

de lo acordado de la otra y por lo general cuanto mayor es el desempeño del empleado, mayor es la retribución.

Como se presentó anteriormente, existen diversas formas de tipificación planteadas sobre la cultura organizacional, a manera de resumen, en el presente trabajo, se considera el planteamiento de Charles Handy, citado por Tony Greener. (2010, p. 44-46):

Cultura	Características	Ejemplo
De poder	<ul style="list-style-type: none"> • Es dominada por individuos de fuerte personalidad, carisma e historial de éxito probado. • Se inclina a confiar en individuos, en específico cercanos al centro de autoridad. • Los empleados tienden a identificarse en términos de persona(s) para las que trabajan. • No se toman decisiones en adhesión a políticas o procedimientos establecidos. • Los contactos personales y redes definen en gran medida cómo se hacen las cosas dentro de la organización. 	Las empresas familiares
Del puesto (papel de la función)	<ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos dentro de la organización están claramente divididos en términos de funciones y/o procesos del negocio. • La organización está regulada por políticas, procedimientos y reglas. • La organización está jerárquicamente estructurada con líneas de autoridad específicas para propósitos de coordinación y control. • La organización tiene claramente definidos los puestos de trabajo. • La organización valora la eficiencia en términos del cumplimiento de objetivos y en la separación de procesos de trabajo en tareas específicas. 	Organismos gubernamentales
De la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se caracteriza por equipos de trabajo y grupos de acción que trabajan de forma independiente. • Las decisiones no se derivan de una autoridad central, sino lateralmente, desde varios equipos en las organizaciones. 	Los institutos de investigación

	<ul style="list-style-type: none"> • La organización reacciona rápidamente al cambio. • La organización está orientada a resultados y valores de innovación. • Los empleados son valorados por su conocimiento especializado más que por el rango o estatus 	
De la persona	<ul style="list-style-type: none"> • La organización existe debido a sus miembros. • La experiencia (pericia) o el talento de los individuos es el activo más importante de la organización. • La organización no se adhiere de forma rigurosa a una estructura burocrática o a reglas. • Son valores de la organización el individualismo, la innovación y la libertad. • Las actividades administrativas y/o directivas son vistas como cargas administrativas. 	Profesionales independientes y emprendedores
De mercado	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es agresiva y competitiva. • La organización responde, rápidamente, al ambiente externo más que al interno. • Los individuos dentro de la organización están orientados al logro de metas y se enfocan en los resultados. • La organización valora el ganar y superar metas. • Para la organización es más importante el logro de resultados que seguir procedimientos. 	Instituciones financieras

Fuente: Tony Greener

Cada tipificación guarda relación con la concepción asumida por sus proponentes. Sin embargo, no se puede afirmar que una institución determinada asuma una de las formas señaladas, excluyendo a las otras. Por el contrario, en el funcionamiento de una institución pueden combinarse las diferentes formas señaladas y desde el ángulo preferente que se quiera.

Para el caso que nos ocupa, la cultura organizacional de una institución educativa, la enfocaremos, preferentemente, desde la óptica de poder, de la función y de la persona. Las características apuntadas indican que el actuar dentro de la institución educativa, combina las formas de dirección, control, trabajo y relaciones interpersonales, con mira a la proyección de una imagen positiva en la comunidad en que desarrollan.

En este entender juega un rol importante el liderazgo. La dirección que asuma el comportamiento general, tanto interno como externo, será encaminado, dirigido por la persona líder o representativa de la institución. Por otro lado, juega un rol importante el proceso comunicativo, el mismo que es canalizado por el líder quien, se entiende, ostenta el mayor conocimiento de la perspectiva que quiere imprimir a la institución.

2.2.6 La gestión institucional y la cultura organizacional

De manera general, por Gestión Institucional se entiende como la interrelación entre las personas o grupos humanos, la presencia y conducción de agentes organizativos en la intención de crear las mejores condiciones posibles para el desempeño organizacional. Estas condiciones son las que determinan el comportamiento colectivo de quienes laboran dentro de una institución, generando lo que se conoce como clima institucional. En función a ello, la gestión educativa no vendría a ser sino el conjunto de acciones que se ejecutan dentro de la institución destinado a lograr metas y propósitos previamente establecidos. A partir de lo expuesto, se interpreta que la gestión debe comprender y articular todos los elementos de la organización escolar, en acciones coordinadas y colaborativas, que permitan el logro de los objetivos compartidos.

Este estilo de gestión implica la apertura hacia el contexto y la comunidad y el desarrollo de estrategias internas, a fin de concertar los objetivos, las características de los procesos y las acciones, los resultados esperados y los niveles de responsabilidad que los distintos actores tendrán frente a los mismos.

Sovero (2007, p.228), conceptúa que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”. Igualmente, menciona que las principales actividades de gestión corresponden a la dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación de todos y cada uno de los elementos de la comunidad educativa.

Según Farro (2001, p.186), gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que

abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales”.

A lo anterior se puede agregar que la gestión, comprende el manejo de los recursos materiales, humanos, la gestión administrativa y académica del centro, así como los aspectos pedagógicos (evaluación, objetivos, contenidos y la metodología didáctica. Es decir, cuando se habla de gestión se refiere fundamentalmente que al mejorar la gestión administrativa del centro educativo se mejorará correlativamente la calidad educativa del mismo.

En consecuencia, la gestión institucional se refiere a la conducción de la comunidad educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad.

2.2.7 La gestión pedagógica y la cultura organizacional

Desde la teoría organizacional, la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. En tal sentido, la gestión educativa vendría a ser como las acciones desarrolladas por los gestores, que conducen amplios espacios organizacionales en sus instituciones educativas.

Batista, (2007) asume el concepto de que la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de las acciones centrando la función en la unidad de los currículos con la labor educativa, en cuya relación dialéctica se resuelve la contradicción actual entre la formación profesional y personal en el proceso docente educativo.

Ezpeleta, (2004) coloca la idea de gestión como “... el conocimiento y saber hacer precisos para una conducción de las escuelas acorde con sus fines, conducción que es consciente con las metas, los recursos, la importancia de las condiciones locales y al mismo tiempo, es habilidad para combinar, procurar y decidir las mejores posibilidades de acción”.

En términos generales, la gestión educativa es un saber capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración, en procesos dirigidos

al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación, sino una nueva forma de comprender y conducir la institución educativa, para ser un proceso generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Se entiende a la gestión pedagógica como el ámbito de la cultura organizacional de la institución educativa conformada por los directivos, docentes, normas, instancias de decisiones escolares, actores y factores que están relacionados con la forma particular o peculiar de hacer las cosas en la institución; reconocer sus objetivos e identidad como colectivo, la manera cómo se aprende y los nexos que establece en la comunidad donde se desarrolla.

La gestión, en ese sentido, es el conjunto de acciones realizadas por los docentes en relación con la tarea fundamental de gestionar procesos pedagógicos en la escuela y buscar generar las condiciones, ambientes y estrategias necesarias para que los estudiantes aprendan conforme a los propósitos de la educación básica.

Las ideas anteriores se refuerzan con Rodríguez (2009, p.78), quien dice que “la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los docentes o profesores, en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos”.

Podemos concluir aceptando que la dimensión de Gestión Pedagógica es la razón de ser del proceso de enseñanza aprendizaje, alrededor del cual deben girar todas las demás dimensiones. Así, el proceso de aprendizaje implica la multidimensionalidad en los procedimientos de innovación, los que se consolidan y se reflejan en el aprendizaje adquirido, el cual cobra sentido cuando se traduce en resultados, experiencias y aprendizajes significativos, garantizando el logro de las competencias y capacidades necesarias que le permitan al estudiante desenvolverse eficientemente en la sociedad.

2.2.8 El liderazgo y la cultura organizacional

El liderazgo y la cultura organizacional son elementos en una institución, empresa o cualquier tipo de organización, que trabajan hacia el éxito organizacional. Ambos influyen en el funcionamiento de la entidad. Cualquier cultura determinará qué funciones

de liderazgo o tipo de liderazgo va a transformar la cultura organizacional de modo que la cultura sea compatible con los valores organizacionales.

La gestión institucional como pedagógica actúan bajo prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Se entiende por liderazgo al conjunto de prácticas pedagógicas e innovadoras. Dichas prácticas buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

Para partir, el directivo, en este caso el líder, es quien asume la responsabilidad del funcionamiento de los valores, creencias y el comportamiento de los integrantes de la comunidad educativa. Es quien impulsa a reflexionar y a generar nuevas y creativas formas de cultura que soporten el crecimiento personal y colectivo.

En toda comunidad educativa, la figura del directivo se identifica y define como la máxima autoridad de la escuela que asume la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel, dentro de sus funciones se deja en claro que es él quien planea, administra, dirige y guía la escuela.

En este entender, se acepta la figura del directivo como el líder que, al final, es el artífice del éxito o fracaso institucional.

Pirela, (2010) reconoce que:

La educación debe contribuir con la formación de las personas, con el fin de mejorar la calidad de vida, el uso racional de los recursos naturales y la conservación del ambiente; de allí que las instituciones educativas sean centros para el desarrollo de la

personalidad donde se afianzan valores, como la honestidad, el respeto a los demás, el trabajo perseverante, la solidaridad, el espíritu crítico y la creatividad.

Para lograr tales propósitos es necesario que estas instituciones se desarrollen continuamente a través de un liderazgo transformador que pueda impulsar un cambio en la cultura organizacional. En consecuencia, se requiere analizar ambos aspectos, los cuales son objeto de esta investigación, con el fin de conocer limitaciones y proponer acciones que permitan transformarlas, de manera de mejorar la calidad de la educación asumiendo la responsabilidad del proceso de aprendizaje, impulsando los cambios necesarios en la sociedad y rescatando los valores de identidad nacional.

Para el logro del cambio, el líder en primer lugar, requiere de fuerza emocional para apoyar la organización en la dirección al éxito, es decir debe ser generador de “seguridad psicológica”. En segundo lugar, debe contar con una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de la propia cultura organizacional.

Por lo tanto, el liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

En este sentido, Bennis y Nanus, mencionados por Ligia del Carmen Pirela de Faría (2010), plantean que:

Para que el líder ejerza influencia deben estar presentes tres conceptos principales: compromiso, complejidad y credibilidad. Los líderes deben saber comunicar una visión, significado y empuje. Es decir que el liderazgo eficaz mueve organizaciones de estados actuales a futuros, crea visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculca a los empleados el compromiso para el cambio y en las organizaciones, nuevas culturas y estrategias que movilizan y concentra la energía y los recursos. Los líderes emergen cuando las organizaciones enfrentan problemas nuevos y complejidades que no pueden resolverse mediante una evolución no guiada. Asumen responsabilidades para reformar las prácticas organizacionales, adaptándolas a los cambios del ambiente. Superan la resistencia al cambio creando visiones de futuro que evocan la confianza y el dominio de nuevas prácticas organizacionales.

Newstrom (2011) parte del hecho de que el liderazgo es un proceso de influencia, donde “se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales”. Esta concepción es confirmada por Furnham (2011); quien señala que el liderazgo es esencialmente un proceso donde “se influye en el comportamiento de los colaboradores hacia la consecución de logros y objetivos organizacionales”.

Aun cuando no existe conceptualización unívoca respecto a liderazgo, Stepehn P. Robbins y Timothy A. Judge (2009, p.424); contribuyen a tener una idea más clara. Dicen que “El liderazgo es la aptitud de influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”.

De lo tratado hasta esta parte se desprende que la cultura organizacional está, en la práctica, conducido por un líder. Ciertamente que cuando se habla del tema liderazgo, también se puede entrar en un asunto complejo, especialmente en cuanto a la tipologización del mismo.

En la literatura existente se detallan diferentes tipos de liderazgo. Desde el más clásico que corresponde al liderazgo autocrático, liberal, laizzes-faire y democrático, hasta los últimos, como son el liderazgo transformacional, transaccional, situacional, permisivo, constructivo y funcional, entre otros; sin embargo, para el presente trabajo nos ocuparemos funcionalmente desde el liderazgo a partir de las autoridades responsables de la conducción de las instituciones educativas en estudio. En ese entender se determinará el tipo de liderazgo que se distingue en la conducción de ambas instituciones.

En consecuencia, un líder debe contar con características fundamentales para poderse llamar líder. El líder debe tener el carácter de los miembros del equipo o por lo menos algo en común tal como la cultura o distintos tipos de intereses; un líder no puede ser evaluado por su aspecto físico; nace cuando la persona sobresale en su trabajo, le interesan los demás y es brillante. Asimismo, un líder tiene capacidad de formular estrategias, de fomentar la cultura de servicio; finalmente, un líder entiende las tendencias políticas y socioeconómicas de su entorno y en base a eso ello toma decisiones.

2.3 DESEMPEÑO DOCENTE

2.3.1 Aproximación al concepto de docente

No existe un concepto unívoco de docente. En todo caso se perfila la idea que es la persona que se dedica a la enseñanza en una institución educativa, sea este privado o estatal. Sin embargo, se hace necesaria establecer una concepción que nos brinde la idea de qué se trata cuando se habla de docente.

En términos sencillos, un docente es aquel que enseña o que es relativo a la enseñanza. La palabra proviene del término latino *docens*, que deriva de *docēre* (“enseñar”). En el lenguaje común, el concepto se utiliza como análogo de profesor o maestro, aunque no necesariamente representan lo mismo.

De acuerdo a lo anterior, es pertinente reafirmar que el término docente es polisémico; generalmente es sinónimo de pedagogo, instructor, formador, educador, enseñante, adiestrador, maestro, académico, normativo, culto, asesor, consejero, facilitador, promotor, orientador, coordinador, tutor, gestor, mentor, guía, gurú, mediador y conductor, entre otras. También se refiere a aquello que se relaciona con la enseñanza.

En su sentido general, hace referencia a la persona que ejerce labor educativa como profesión, sea en el nivel de educación primaria, secundaria o universitaria, pero alude propiamente a su capacidad de comunicar el conocimiento más que al manejo de una disciplina específica.

El docente como sujeto de la educación, a decir de Lev Semianovich Vygotski, debe ser "*planificado, organizado y anticipado del desarrollo de los sujetos*". Es decir, se requiere del proceso de formación del docente.

Por lo tanto, el docente o educador se caracteriza por reflexionar y teorizar sobre métodos de enseñanza, los cuales aplica en diferentes áreas de conocimiento. Así, la palabra puede distinguir tanto a educadores generalistas como a profesores especializados.

En otras palabras, un docente es una persona que “sabe” enseñar o que se ha formado “para” enseñar”.

La función del docente según Freire (2002, p.24) es enseñar, es “educar es formar y formar es mucho más que transferir conocimiento, instruir y adiestrar al educando en el desempeño de destrezas”: porque si nos limitamos a esto, dice el autor, dejaríamos la enseñanza en un nivel mecánico y funcionalista en el que lo importante no es la construcción de la persona, sino el cumplimiento de unos requisitos sociales y la vinculación pasiva de ella a la sociedad. De ahí, la importancia del carácter formador de los sujetos en la experiencia educativa, porque son ellos los primeros que deben interesarse en crear las posibilidades para su propia producción o construcción de conocimiento. Es este carácter formador el que hace, que la educación sea humanista.

Sobre el punto, Martín (2015) que el docente es el actor responsable “de enseñar a aprender sobre la base de prácticas que desarrollen la autonomía del educando, sustentadas en los fundamentos del enfoque histórico-culturalista, que acentúa el carácter desarrollador de la enseñanza y la función orientadora del profesor en el diseño de situaciones sociales de aprendizaje que conduzcan a la formación profesional del estudiante y su crecimiento como ser humano”.

El docente como sujeto del proceso formativo determina y expresa en el acto educativo sus particularidades como ser social. Mediante la relación e intercambio con sus estudiantes propicia el desarrollo de éstos, su implicación en los problemas sociales y la participación en su transformación cultural. Se trata de que la educación forme parte de la cultura, tanto educador como educando se implican en el proceso de su construcción y reconstrucción, en su perpetuidad y desarrollo.

El cumplimiento de esa misión está en manos del profesor o docente. La Ley No. 29082 (MINEDU, 2007) que modifica la Ley del Profesorado, precisa que:

El profesor es un profesional de la educación, con Título de profesor o Licenciado en Educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Requiere de desarrollo integral y de una formación continua e intercultural” (Ley N° 29062, Artículo 3°).

Bajo el entendido que el docente es la persona que asume el reto de educar, en el presente trabajo se tomará como sinónimo de profesor, dado que, en su mayoría, los docentes de las instituciones educativas Ramón Copaja y Gregorio Albarracín, son profesionales titulados en el campo pedagógico, tanto de universidades privadas como públicas y ostentan el título de Licenciados en Educación.

2.3.2 Conceptualizaciones del desempeño docente

El desempeño docente hace referencia a diferentes y múltiples aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje. De forma simple, cuando se alude al término de “desempeño” se hace alusión a una acción, que, en este caso en particular, corresponde a las actuaciones o prácticas inherentes para el logro de aprendizajes. Con el fin de aclarar el concepto se identifica que éste toma sentido en función de los componentes que se le atribuyen, así como de la forma en la que se le juzgue; puede existir un buen desempeño en contraposición con un mal desempeño, pero es, sin duda, el buen desempeño docente es el que prevalece en las descripciones de este concepto pues representa las acciones que se espera ejecuten los docentes como parte de su práctica de enseñanza (Martines, 2017).

Por su parte Robalino, (2007) cuando se refiere al aprendizaje de los estudiantes, afirma que:

La misión, la razón de ser los docentes es facilitar el aprendizaje de sus estudiantes; no se puede entender su trabajo al margen de lo que sus alumnos aprenden. El docente, sin ser el único agente educador presente y en interacción con los estudiantes, es aquel que puede garantizar el aprendizaje como un proceso intencionado, sistemático y teóricamente fundamentado.

Las nociones referidas al desempeño implican reconocer giran sobre la responsabilidad ante el aprendizaje de los alumnos (conocimiento pedagógico y de la disciplina), la capacidad de gestión educativa que se le asigna al docente (colaboración y liderazgo). Asimismo, sobre las implicaciones que se tienen al asumir su labor docente de manera profesional. Igualmente, dentro de estas definiciones del desempeño docente es importante destacar un aspecto central bajo el cual se pueden reconstruir los componentes que articulan y dan sentido a este concepto, se trata del profesionalismo.

Los procesos de enseñanza-aprendizaje, implican la interrelación con los alumnos procedimientos en aula. Consecuentemente, el desempeño docente, por su gravitación y ponderación en la formación del futuro ciudadano, tiene enorme importancia en el desarrollo de la formación en sí, capacitación, manejo del conocimiento y habilidades cognitivas de los estudiantes.

Finalmente, el Estado peruano, partiendo de la concepción que tiene sobre la educación en los tiempos actuales, plantea que el docente es aquel “que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y también en consideraciones culturales, ético-morales y políticas, que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad” (MINEDU, 2012, p.15).

Más adelante, en una mayor precisión, considera que el ejercicio docente:

... exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. En esta visión, el docente se ve a sí mismo como un agente de cambio, pues reconoce el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida (MINEDU, 2012, p.15).

Resumiendo, en concordancia a las ideas centrales planteadas líneas arriba, se puede concluir que el desempeño docente es la actividad que realiza el profesor durante el proceso enseñanza-aprendizaje. En este apretado juicio debe comprenderse las condiciones en que desarrolla esa actividad con los factores asociados al comportamiento o cultura organizacional.

2.3.3 Perfil docente

El profesional de la educación, el profesor, es el encargado de brindar su servicio educativo en las instituciones educativas tanto privadas como públicas. Su ejercicio debe distinguirse por encima de otras profesionales, porque tiene en sus manos la formación de la personalidad del docente, es decir es quien moldea la personalidad futura del estudiante. Bajo este entender, el docente debe reunir algunas condiciones esenciales e importantes. A estas condiciones se reconocen como el perfil profesional.

Sin embargo, es bueno reconocer que no existe un perfil único, como tampoco el perfil de un docente para una escuela determinada. Cada escuela asume desde su diagnóstico su estilo formativo y de organización, requiriendo, por tanto, docentes con una determinada formación y experiencia.

Según Meckes, (2014, p.54) el concepto de estándar, se entiende como la definición de aquello que “el docente debe saber y poder hacer en un determinado ámbito (profesional o educacional) para ser considerado competente en el mismo”. Es decir, las características adecuables a las características generales exigentes en una institución educativa que, por otro lado, tiene pretensiones de ser calificada como de buena calidad. Obviamente que ese perfil debe ser integrado con otras cualidades que lo caractericen como un ser humano entre las que destacan: honestidad, principios éticos y sensibilidad con el otro.

Si bien anteriormente se hace referencia a que el docente debe reunir condiciones en función a las características o enfoques que asume una institución educativa, Maritza Segura Bazán (Segura, 2007) por ejemplo, plantea que, en el campo universitario, respecto al docente, se:

(...) pensar en el perfil integral del profesor universitario que puede concebirse como el conjunto organizado y coherente de atributos o características altamente deseables en un educador, que se materializan en los conocimientos que posee, las destrezas que muestra, las actitudes que asume y los valores que enriquecen su vida personal y educativa. La sinergia de este conjunto de atributos le permitirá desempeñarse eficientemente, con sentido creador y crítico, en las funciones de docencia, investigación/creación, extensión y servicio que corresponden a su

condición académica, concebidas como funciones interdependientes, comprometidas en el logro de la misión de la universidad (p.19-20).

Para el caso de la educación básica regular, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016), ha definido el perfil del nuevo docente bajo tres características claves. En tal sentido, el profesor debe ser:

- Facilitador para que las clases sean más prácticas formando el criterio y el trabajo participativo de los estudiantes.
- Mentor para que sean ejemplo y guía involucrando a los padres de familia en la formación integral de los escolares.
- Alfabeto-digital para que domine las nuevas tecnologías potenciando el aprendizaje de sus alumnos.

Pero, como se dijo anteriormente, no existe un solo tipo de perfil. Así, el responsable máximo de la educación peruana (MINEDU), agrega y aclara que existen tres aspectos, que deberían condiciones estándar para laborar en cualquier escuela. Ellos son los siguientes (EDUCARED, 2017):

- **Conocer a cabalidad los contenidos de su especialidad.** El profesor debe seguir de cerca lo que va ocurriendo con el desarrollo de la ciencia en su campo de formación, sobre todo el relacionado con el que está incluido en la programación curricular.
- **Que tengan dominio de estrategias metodológicas y didácticas adaptadas al estilo formativo y necesidades de motivación, concentración y aprendizaje de sus estudiantes.** Las nuevas metodologías inciden en un mayor protagonismo y responsabilidad del alumno en su formación; en el trabajo en grupo, en actitudes como la perseverancia, el liderazgo, la disciplina, la responsabilidad, etc. Se debe tener presente que el enfoque curricular adoptado en el Currículo Nacional es el de Competencias. Por lo tanto, se debe buscar que el candidato a un puesto docente tenga dominio de capacidades de programación, implementación y evaluación curricular utilizando dicho enfoque.
- **Que utilicen las nuevas tecnologías como herramientas de enseñanza aprendizaje.** Como complemento de los recursos que utiliza y de dar cabida a nuevas

formas de aprender. Un docente que no aprovecha las nuevas tecnologías no es un docente del siglo XXI. Tendrá un desfase mayúsculo respecto de lo que son las expectativas de sus estudiantes que ya disponen, en su entorno, de medios interactivos y muy atractivos que les permiten aprender, jugar, compartir, y aportar contenidos. Ellos esperan encontrar en las aulas cosas parecidas y no solo un profesor, una pizarra y tizas para escribir.

Asimismo, se considera que la experiencia es importante, sobre todo en la interrelación que se va a tener con estudiantes, destacando sobre todo la importante del deseo de aprender, saber plantearse retos ante situaciones problema que puedan encontrar, ser creativos, ambiciosos a la vez que realistas en lo que emprenderán (Educared, 2017).

En la actualidad, se distingue la importancia de contar con un perfil docente, sin embargo, más allá de utilizarlo solo en lo que representa esta profesión, el perfil docente se lo utiliza como un instrumento de control que limita el desempeño docente.

Lo anterior se corrobora con el perfil planteado para el egresado de los programas o facultades de formación docente. Teniendo en consideración los saberes planteados por Jacques Delors en el informe a la UNESCO (1996), el MINEDU considera que la formación del futuro educador, debe considerar los principales siguientes aspectos (2017):

Funciones Saberes	FACILITADOR	INVESTIGADOR	PROMOTOR
SABER SER	Afianza su identidad personal y profesional y cultiva su autoestima. Es coherente con principios éticos y espirituales humanizantes. Tiene altas expectativas en sus alumnos e interés por estimular aprendizajes significativos. Controla su sensibilidad y busca profundizarla.	Asume los cambios y crítica creativamente. Desarrolla interés y curiosidad por comprender y profundizar diferentes aspectos de la realidad. Cultiva la apertura a lo nuevo y a lo distinto. Asume responsablemente el riesgo de sus opiniones.	Vive en coherencia con los valores humanizantes que propone a los demás. Desarrolla su conciencia cívica y ecológica, particularmente en el aprecio por la vida. Mantiene independencia sin perder permeabilidad y apertura

SABER CONVIVIR	Brinda afecto, seguridad y confianza. Practica la tolerancia y la búsqueda de consensos. Establece relaciones humanas dialogales a diferente nivel: interpersonal, intra e interinstitucional, en el trabajo en equipo. Promueve relaciones humanizantes de género, familiares y comunitarias. Vive los valores religiosos de su propia confesión y respeta los de otras confesiones. Genera respuestas adecuadas para el bienestar colectivo y la defensa civil. Se identifica con su nación y promueve valores patrióticos, la soberanía y defensa nacional. Desarrolla sus propias capacidades lúdicas y las de sus educandos, así como el sentido de fiesta propio de nuestro pueblo.	Respeta el pensamiento divergente y valora la interculturalidad. Analiza e interpreta, en equipo multidisciplinario, la realidad compleja, para plantear alternativas de solución. Coordina con especialistas afines y promueve el intercambio de saberes.	Reconoce, practica y divulga la defensa de la salud, de los recursos naturales, de los derechos humanos y de la paz. Practica y fomenta la responsabilidad solidaria, la participación y la equidad. Se compromete con los problemas y aspiraciones de los demás. Favorece la concertación, la organicidad y la institucionalidad democrática.
SABER PENSAR	Domina conceptos y teorías actualizadas, amplias y profundas sobre las disciplinas educativas y de su especialidad. Posee una cultura general propia del nivel de educación superior. Traduce en su quehacer educativo la política y legislación educativas vigentes, así como la orientación proveniente de los objetivos regionales, nacionales y de la humanidad de nuestro	Maneja conceptos y teorías actualizados sobre Filosofía, Epistemología, Estadística, Comunicación e Investigación Educativa. Recoge los aportes del saber tradicional	Posee conocimientos suficientes y actualizados sobre los aspectos geográfico, económico, social, político y cultural de la comunidad.

	<p>tiempo. Domina la teoría curricular, las respectivas técnicas de planificación y diversificación, así como diseños de evaluación coherentes con el nuevo enfoque de la educación nacional. Desarrolla los niveles más complejos del pensamiento lógico formal que permiten el desarrollo del juicio moral autónomo</p>		
SABER HACER	<p>Define y elabora Proyectos Educativos Institucionales, sobre la base del diagnóstico y perfiles institucionales y acompaña su gestión eficiente.</p> <p>Diversifica el currículo en función de las necesidades y posibilidades geográficas, económicas y socioculturales de la región y del área de influencia de su institución.</p> <p>Planifica, organiza, ejecuta y evalúa situaciones de aprendizaje significativas, a partir de las características etnolingüísticas de los niños, de su cosmovisión, experiencias y potencialidades.</p> <p>Elabora proyectos de aprendizaje en diversos escenarios o situaciones: bilingüismo, escuela unidocente, aula multigrado, aula homo o heterogénea del mismo grado, aula o grupo de nivelación, niños que</p>	<p>Maneja técnicas e instrumentos que le permitan obtener información de todo tipo de fuentes (la realidad, bibliotecas y archivos, trabajo en campo y en laboratorio, consulta a expertos, medios de comunicación e informatizados), procesarla, analizarla, sistematizarla e interpretarla. Realiza proyectos de investigación-acción sobre la problemática educativa local y de sus alumnos, con el propósito de producir y difundir innovaciones productivas y pertinentes.</p> <p>Sistematiza su práctica y la socializa</p>	<p>Promueve la participación de la escuela en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo integral de la comunidad, a la vez que estimula la participación de la comunidad en la gestión de la escuela. Utiliza los resultados de la investigación en la solución de problemas de la comunidad.</p> <p>Fomenta la identidad cultural de la población a través del respeto y aprecio por los valores culturales diferentes.</p> <p>Maneja y difunde, a través de los proyectos de transformación</p>

trabajan, escuelas de padres, alfabetización y post alfabetización de adultos, teleducación.

Promueve el auto e interaprendizaje, al aplicar metodologías activas, de preferencia constructivistas, que favorezcan la iniciativa personal y grupal, así como al auto e interevaluación permanentes.

Conoce y utiliza diversas técnicas para la selección, adecuación, diseño, elaboración y empleo de materiales educativos, a partir de materiales propios del lugar o recuperables. Maneja técnicas de trabajo grupal que faciliten generación de liderazgo, uso eficiente del tiempo, actitudes democráticas, empatía y respeto mutuo. Crea y mantiene un ambiente estimulante para el aprendizaje y la socialización en el aula y en la escuela. Aplica teorías, enfoques y metodologías contemporáneas sobre comunicación, educación artística y por el movimiento, educación social, ambiental, lógico matemática y para el trabajo.

del ecosistema, técnicas agroecológicas y de conservación del medio, orientadas al uso sostenible de los recursos.

Fuente: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/xtras/perfil_cuadro.pdf

Todo lo anterior tiene que ver con el planteamiento formulado en Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI a partir del estudio que se hizo bajo la conducción de Jacques Delors. En ese sentido, el profesor debe tomar en cuenta los cuatro pilares de la educación (Delors, 1996).

- *Aprender a conocer*, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone, además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- *Aprender a hacer* a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- *Aprender a vivir juntos* desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- *Aprender a ser* para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar.

En concordancia con los saberes mencionados, se entiende que la educación debe ser concebida como un todo, es decir no parcializándola a, lo que hacen muchos, de propender, prioritariamente, a la adquisición de conocimientos. Bajo tales perspectivas se debe impulsar la reforma educativa de manera que se alcance la ansiada calidad.

El docente que asume estos retos, estaría respondiendo a las necesidades educativas de los ciudadanos del presente siglo. En ese entender, el modelo educativo que se aplica en el país, se sustentan en el constructivismo pedagógico, es decir en desarrollar la

capacidad del estudiante para que conozca por sí mismo, es decir, básicamente, aprenda a aprender, además que aprenda a hacer.

2.3.4 La función docente

El docente formado bajo algunas características del perfil antes señalado, está preparado para asumir las funciones propias en el proceso enseñanza-aprendizaje.

En los procesos educativos, el trabajo docente es uno de los factores esenciales para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. El docente es quien debe viabilizar el saber aprender, hacer, convivir, es decir es quien da sentido a los proyectos de vida de los estudiantes, así como es quien construye el sentido de ciudadanía, fortalecimiento su identidad y autoestima. De ello se desprende que la función docente es un asunto de suma importancia para los intereses educativos.

Según Blanco (2001, p.42) el profesor no siempre está en condiciones del cumplimiento cabal de sus funciones:

Uno de los más difíciles problemas de la educación es el delimitar con precisión las tareas básicas y las esferas de actuación de este personal especializado y más concretamente, de los maestros y profesores. A primera vista la contradicción entre las exigencias que plantean los sistemas nacionales de educación a sus maestros y las posibilidades reales de estos últimos para cumplirlas resulta insoluble y es fuente de continuos conflictos laborales y existenciales, los primeros debido al incremento de las exigencias sin un conveniente reconocimiento económico o de condiciones de trabajo, los segundos por la insatisfacción y la frustración que provoca la incapacidad de asumir todas las funciones establecidas, lo que conduce al cumplimiento parcial de unas en detrimento de otras, la pérdida de autoestima y en el peor de los casos el abandono de la profesión.

En otra parte de su libro, Blanco Pérez, señala que son funciones básicas del profesor: educar e instruir. La primera corresponde la formación de valores mediante el ejemplo personal en el sentido amplio de la formación de la personalidad de los estudiantes; mientras que el Segundo corresponde a la

transmisión de conocimientos mediante los contenidos básicos, los hábitos y las habilidades de la asignatura que imparte

De lo anterior es deducible que las funciones docentes son múltiples. En tal sentido, según Marquès (2011) en relación a las necesidades de los tiempos actuales, señala que los docentes (profesores) tienen las siguientes funciones:

- a. **Diagnóstico de necesidades:** Conocer las características del alumnado con los que va a trabajar, así como prever sus necesidades formativas.
- b. **Preparar las clases:** Formular la sesión de aprendizaje considerando los lineamientos curriculares y las características de los estudiantes y siguiendo las pautas metodológicas más pertinentes.
- c. **Buscar y preparar materiales para los alumnos:** Principalmente considerando los materiales del entorno preparar los recursos que apoyen el desarrollo de las actividades de aprendizaje, sin descuidar el uso de las tecnologías de información. El docente debe emplear todos los lenguajes posibles (oral, gestual, etc.) para llegar positivamente al alumno.
- d. **Motivar al alumnado:** El docente debe propender y generar el interés del estudiante de manera que su capacidad de concentración sea utilizada al máximo. La generación de esa relación debe ser desde principio, durante, hasta el final de las sesiones de aprendizaje.
- e. **Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad:** Gestionar el aprendizaje considerando las estrategias establecidas de antemano, de manera que permita proporcionar los contenidos o informaciones básicas que conlleven la comprensión e induzcan al autoaprendizaje. Asimismo, debe proponer la ejecución de actividades de aprendizaje, fomentando la participación, colaboración y trabajo en grupo, para lo que deberá asesorar y posteriormente evaluar para conocer el logro de los resultados.
- f. **Ofrecer tutoría y ejemplo:** El docente debe ser un guía para el estudiante, es decir debe hacer un seguimiento de los aprendizajes para conocer el avance, el uso de tecnologías y otros recursos que posibiliten su mejor desarrollo. De igual forma, debe constituirse en un ejemplo de actuación y ser portador de valores.

- g. **Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado:** El docente debe ser innovador. Para ello requiere efectuar trabajos investigativos incluyendo la participación formativa del estudiante, buscando generar conductas conducentes a la búsqueda de soluciones a la problemática en que se desarrollan.
- h. **Colaboración en la gestión del centro:** El docente no es ajeno al funcionamiento de la entidad educativa, en tal sentido asume el compromiso de colaborar con la gestión del centro empleando las tecnologías que más se adecúen al contexto.

Tomando en cuenta lo que dicen los autores antes referidos, se debe convenir el profesor cumple una función multifacética. Debe ser alguien que sepa escuchar, comprender a los alumnos y los apoye en los diferentes problemas que vivan (académica, social o familiar). Además, este docente debe ser responsable, flexible, preocupado, cooperante, creativo, decidido, empático y cautivador. El docente debe realizar su mayor esfuerzo para asegurarse que todos los estudiantes sean exitosos, conocer sus personalidades, potencialidades, ritmo y estilo de aprendizaje, diferencias individuales e intereses.

En resumen, el docente debe tener como norte el cumplimiento de su tarea principal: educar a sus alumnos. Para lograr esta tarea tiene que enriquecer su acervo profesional y los fundamentos de su conocimiento, destrezas, métodos educativos y pedagógicos. Todo ello conlleva a la búsqueda, de manera permanente, la autosuperación y capacitación, para desarrollar cualidades que lo distinga como buen profesor.

2.3.5 Dimensiones del desempeño docente

En el Marco del Buen Desempeño Docentes del MINEDU (2012), se menciona como dimensiones propias de la docencia a los:

- **Dimensión pedagógica:** Esta dimensión se refiere a: un saber específico, la información particular para satisfacer su parte de educador requiere la capacidad de excitar en suplentes el afán, la prima y el sentido del deber de aprender. Según el MINEDU esta dimensión presenta tres temas principales: el juicio pedagógico, el liderazgo motivacional y la vinculación.
- **Dimensión política:** Se alude a la dedicación de los instructores no exclusivamente para preparar a nuestros suplentes como individuos como nativos, ya que la misión

de la escuela es además por hacer de nuestra nación un público en general con una personalidad típica en la que hay ciudadanos dinámicos, cognoscitivos, esto requiere que el especialista que conozcan las realidades sociales y las dificultades.

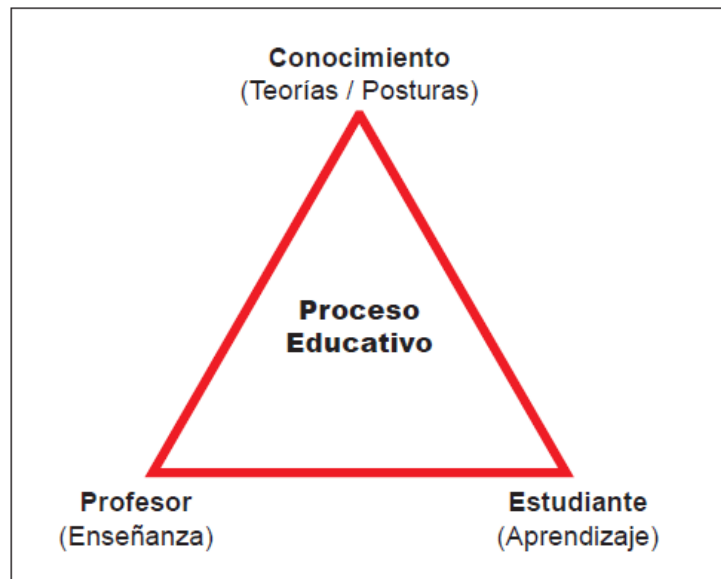
- **Dimensión cultural:** Alude aquí a la amplia información que debe tener el registro en la tierra para afrontar las dificultades financieras, políticas y sociales, esto es porque implican que los profesores ofrezcan a los discentes el aprendizaje contextualizado que cada una de las sociedades proponen.

Las dimensiones señaladas, prácticamente indican el quehacer educativo de quienes tienen la responsabilidad de conducir los destinos de una institución educativa. En razón a tal, entendiendo la amplitud de actividades que el docente debe desplegar para el cumplimiento de sus funciones, el mismo que debe aportar para la generación de un adecuado o buena cultura organizacional, en el presente trabajo, se hará referencia a los aspectos didácticos a desarrollar en aula, así como las relaciones interpersonales (docente-estudiante) y la responsabilidad que le corresponde como ente participante en la gestión escolar.

2.3.6 Desempeño docente y la gestión didáctica

Se considera la gestión didáctica como la labor profesional que ejerce el educador para favorecer los aprendizajes de los estudiantes (varones y mujeres) en un campo de conocimiento en específico. La gestión didáctica involucra conocimiento disciplinar, conocimiento teórico y el desarrollo de estrategias didácticas efectivas que apunten al desarrollo de un área de aprendizaje.

Al decir de Tarín y Pujol (2000) la dinámica en toda intervención educativa está configurada entre la acción de los contenidos de aprendizaje, el educando (sus creencias, expectativas, valores) y el educador. Es así como estos elementos contenido-educando-educador interactúan entre sí para favorecer el aprendizaje en las aulas. La concepción señalada está traducida en el conocido como el triángulo didáctico:



Fuente: Tarin y Pujol.

Coincidentemente, estos focos de la gestión didáctica, son la respuesta a las interrogantes sobre qué y cómo enseñar.

De allí que es importante resaltar que las didácticas específicas responden a una disciplina que apunta a los diversos campos del conocimiento y al saber de los educadores, en cada uno de estos campos. Es decir, el saber del educador es específico a su disciplina y así también el conocimiento de qué, cómo y cuándo enseñar los contenidos de esta.

Bolívar (2005) afirma que “cada disciplina tiene modos específicos de enseñanza y una tradición didáctica propia de sus profesores”. Por lo demás, la división administrativista de áreas de conocimiento, diferenciando distintas unidades departamentales, apoya el aporte de las didácticas específicas, lo que ha posibilitado un desarrollo sin precedentes de dichas áreas de conocimiento).

Los profesores, entonces, consciente o inconscientemente, reconstruyen, adecuan, reestructuran o simplifican el contenido para hacerlo comprensible a los alumnos, buscan y procuran respuestas a: ¿cómo se produce este proceso?, ¿en qué medida afecta el nivel de comprensión que un profesor tenga de una disciplina a la calidad de esta “transformación”?, ¿en qué grado la formación inicial del profesorado contribuye a

facilitar el desarrollo de estos procesos de transformación?, ¿qué diferencias existen en estos procesos según las diferentes disciplinas y niveles educativos?.

Como una respuesta general a las interrogantes formuladas, López (2017) plantea que:

La práctica docente se vincula directamente con la gestión, al ser la columna vertebral del éxito de la institución. Para ello se debe tomar en consideración la relación intrínseca que se establece entre el liderazgo del director y el apoyo de la comunidad educativa, los padres, la familia, el alumnado y la comunidad en general en la que se encuentra enmarcada dicha institución. De ahí que la misma sea establecida como una política desde el sistema y para este. En este sentido marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que en su finalidad tienen su implementación en la escuela y contribuyen al mejoramiento continuo de la calidad en la enseñanza

Desde esta perspectiva, la gestión didáctica viene ser un proceso que direcciona, planifica, organiza, ejecuta y controla las prácticas didácticas del proceso de enseñanza aprendizaje, y que responde a sus necesidades y al desarrollo de una cultura pedagógica que le permita interactuar en cualquier contexto y contribuya a alcanzar los objetivos de la sociedad.

Consecuentemente, se entiende por gestión didáctica a la actividad que “se relaciona íntimamente con las concepciones didácticas que se asuman y en dependencia de cómo se interpreta la teoría, así será la práctica que se desarrolle, la cual descansa, en última instancia, en la gestión que realiza el docente, que es quien toma decisiones importantes cada día en la planificación y el diseño de sus clases, en las interacciones con sus estudiantes, en las relaciones humanas que incluyen la comprensión de las dinámicas del grupo, la evaluación y el control, entre otras” (Montes de Oca N., 2019).

Como se puede ver, la gestión didáctica genera relaciones y crea un ambiente determinado, es decir, es un aspecto que forma parte de lo que generalmente se conoce como cultura organizacional, en este caso de la institución educativa. Esta actividad parte desde la actuación del docente dentro del aula, así como del entorno en función a las directivas y normas emanadas desde la dirección de la escuela.

2.3.7 Desempeño docente y relaciones interpersonales docente-estudiante

En toda organización existen personas que asumen determinado rol laboral o de estudio. En el caso de la escuela la relación está dada entre todos los integrantes del plantel escolar; es decir, personal directivo, docente, estudiantes, personal administrativo y comunidad en general. El comportamiento que ellos asuman responderá a las características imprimidas a partir del ente conductor de la institución. Este comportamiento, como ya se dijo anteriormente, corresponde a lo que en términos generales se denomina o conoce como cultura organizacional. En consecuencia, las relaciones interpersonales, configurarán una parte de esa cultura, que es motivo del presente estudio.

En el ejercicio de la práctica docente, el profesor establece relaciones constantes con los estudiantes. De allí que para comprender el contexto como un espacio social en la que convergen todos los factores que afectan las relaciones en el aula es pertinente resaltar la importancia de este tipo de relaciones.

Sobre lo anterior, Patricia Covarrubias Papahiu y María Magdalena Piña Robledo (2004), resaltan que “si se quiere comprender por qué el profesor y los estudiantes se relacionan de determinada manera y se conducen como lo hacen en sus intercambios, es necesario poner atención no sólo a sus comportamientos manifiestos y observables, sino también a las concepciones asociadas con los mismos o bien a las representaciones que éstos elaboran”. En este sentido, la conversación no es la única forma de interacción social; habría que destacar que los participantes, al situarse en un terreno común, se vuelven uno al otro, sus actos se interpretan y, en consecuencia, se regulan recíprocamente.

Desde otro punto de vista, Cámere (2009), señala que “la relación profesor-alumno presenta algunas configuraciones que la hacen especialmente diferente de cualquier otra interpersonal”. Distingue en consecuencia las formas, en función a ello señala que “la relación entre el profesor y el alumno no se establece sobre la base de simpatía mutua, afinidad de caracteres o de intereses comunes se funda en una cierta imposición, después porque es una relación -bipolar de ida y vuelta- que se establece entre personas de diferente edad y grado de madurez mental”.

La complejidad en que se producen estas relaciones, ha hecho que se distingan algunos tipos de relación. En ese sentido, Guevara, Mares, Rueda, Rivas, Sánchez y Rocha (2005), en un estudio que hacen sobre el comportamiento de estudiantes del nivel primario, llegan a “distinguir los tipos de contacto que se propician en los salones de clase con los contenidos educativos, resulta relevante porque existe evidencia experimental que demuestra que el nivel de interacción que un alumno establece con los objetos de conocimiento (contenido de la clase) repercute en la posibilidad de generalizar las habilidades y destrezas ejercitadas”.

Lo anterior está indicando que es imprescindible comprender el nivel de interacción alumnos-docente con los contenidos educativos dispuestos para el proceso de enseñanza-aprendizaje. De ello dependerá el logro de competencias educativas de los alumnos.

Por su parte, Correa (2006), expone tres patrones de intercambio o interacción alumno-docente. El primero, corresponde al modelo de interacción *maestro-alumno*, en el cual el docente establece muy pocas relaciones afectivas con sus alumnos, esta relación es unidireccional. El segundo es el modelo *alumno-maestro-alumno*, en él hay un grupo de alumnos relacionándose entre sí, pero se ignora de forma constante al docente. El tercero es el modelo, *maestro-alumno-alumno-maestro* en él se da una interacción entre pares.

El hecho concreto es que durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, es inevitable la presencia de los actores centrales: el docente y los estudiantes. Las formas de cómo se produce esta interrelación puede variar en función a las condiciones medio ambientales o simplemente en función a los contenidos, además de otros factores.

Sin embargo, como se observa, los distintos autores mencionados, coinciden en la importancia de la relación estudiante-docente o docente-estudiante. De allí, como se afirmó anteriormente, se desprende el carácter que presenta esa relación, lo que configurará la imagen que se proyecta a la comunidad y sobre esa imagen el público o la comunidad educativa se formará una idea de cómo es el centro educativo en que estudian sus hijos.

En el aula suceden múltiples acciones que podrían clasificarse en primera instancia como intrínsecamente interactivas. No se dicta una clase en solitario, siempre se necesitará de un maestro y unos alumnos. En otras palabras, el desarrollo del proceso educativo es una constante comunicativa entre el profesor y el alumno. Evidentemente que en este proceso pueden resultar la afectación por una acción, en donde sólo hay un agente, el maestro, mientras que los alumnos son objeto de la acción, caso en que se consideraría la interacción como unilateral.

Ahora bien, para que una interacción sea eficaz y coherente debe cumplir requisitos cognitivos y sociales. Es decir, los conocimientos provocan la participación de los estudiantes, de tal suerte que si el maestro desea ejecutar la acción de enseñar con la intención de modificar o crear el conocimiento de sus alumnos y busca que ellos reconozcan su intención para llevar a cabo los comportamientos esperados: aprender o modificar su conocimiento, construir reglas sociales.

El diálogo entre maestros y alumnos, es decir la interacción, puede crear, obstaculizar o no posibilitar las condiciones adecuadas para la comunicación. La dinámica de esa interacción se basa en la calidad de cooperación. En ese sentido, es importante señalar que la actuación del maestro es decisiva puesto que no sólo ha de implicarse de tal modo que sea accesible a los alumnos, sino que ha de crear las condiciones para que estos a su turno lo sean (Correa, 2006).

2.3.8 Desempeño docente y responsabilidad docente

Es indudable reconocer que el docente o profesor es el responsable de la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula, de su actuación dependerá el éxito o fracaso la formación integral del estudiante. Por otro lado, debe reconocerse que la actuación del docente no es plenamente autónoma, sino que viene direccionado desde la autoridad escolar. De la forma en cómo se produce este direccionamiento, dependerá el cumplimiento de la actividad educativa; en consecuencia, su imagen se proyectará a la comunidad educativa, determinando la calidad de cultura organizacional que caracteriza a una institución educativa.

Guidosa (2018), haciendo referencia al Informe de la UNESCO, destaca que “la responsabilidad principal de los docentes es garantizar la instrucción de alta calidad”.

Precisa que dicha responsabilidad “comprende tareas como abordar el plan de estudios, asegurar el compromiso y el aprendizaje, adaptar la instrucción a las necesidades de los estudiantes, preparar los materiales de clase, brindar retroalimentación a los alumnos y a los padres, además de organizar y evaluar”.

De otra parte, bajo el enfoque pedagógico que imprime el MINEDU, la responsabilidad docente gira en torno al aprendizaje. “La clase de aprendizaje que se procura para los estudiantes es aquella que exige del docente, en esencia, el desarrollo de la capacidad de pensar, de producir ideas y de transformar realidades transfiriendo conocimientos a diversos contextos y circunstancias” (MINEDU, 2014, p.13).

Cuando se habla de responsabilidades de la función docente Fernández, C y Montes (2006), hacen referencia a la función del tutor dicen al respecto: “su principal función: capacitar al estudiante para que trabaje y piense por sí mismo y construya su propia base de conocimiento sobre la materia que estudia”. A esta postura, se generan varias apreciaciones que merecen ser tenidas en cuenta; por una parte, la claridad que debe tener el docente con respecto al objetivo concreto de la enseñanza a impartir, que inevitablemente se articula con un deseo de aprendizaje por parte del alumno. Esto último conlleva a examinar factores y características propias de cada estudiante (estilo de aprendizaje, motivación, saberes previos, actitudes y disposición tecnológica entre otros). Por otra parte, el docente asume su rol al promover la interacción entre el contenido y el alumno; pensado hacia un aprendizaje autónomo, que genera construcción propia de conocimiento, partiendo de sus saberes previos e incorporando aquellos que son ofrecidos a través de las diferentes actividades de aprendizaje con sentido y significado propuestas por el tutor.

La responsabilidad docente va aparejada con el compromiso que asume el profesional de la educación. En esa perspectiva Rodrigo Fuentealba Jara y Patricia Imbarack Dagach (2014), consideran que se asume “el compromiso docente como el nivel de adhesión e identificación del profesor a determinados aspectos de su quehacer, es posible afirmar que hay diversos ámbitos que pueden ser objeto de compromiso para un profesor y que incluso, a partir de prioridades o demandas, pueden cambiar a lo largo de la trayectoria docente y en los diferentes contextos de desempeño”.

A modo de enfatizar el compromiso docente afirman que “el compromiso reviste, define y configura el ser del profesor más allá del rol de transmisor de aquello producido por otros, pues antes precisa la esencia de ser profesor. De esta forma el compromiso incide como eje que responde a lo que el docente es, tanto en lo individual como en lo colectivo, es decir aparece como un catalizador de la identidad profesional del profesor” (Fuentelba y Imbarack, 2014).

En términos generales, para abordar comprensivamente el compromiso y responsabilidad docente se debe tener en cuenta la compleja articulación de relaciones que el profesor establece durante el proceso enseñanza-aprendizaje. De esta forma su construcción y consolidación dependen de las relaciones con, para y por otros, las que se solidifican en y a través de un contexto y sentido de propósito particular.

Según la normatividad establecida por el Ministerio de Educación “el profesor es un profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Requiere de desarrollo integral y de una formación continua e intercultural” (MINEDU, Ley N° 29062 que modifica la Ley del Profesorado. Art. 3°, 2007).

Asimismo, el gobierno peruano, mediante la Ley anotada anteriormente, Art. 32° establece las obligaciones del docente. En tal sentido, los profesores deben:

- a. Cumplir las disposiciones de la Ley General de Educación, de la presente Ley y de sus reglamentos.
- b. Atender en forma eficaz el proceso de aprendizaje de los estudiantes, realizando con responsabilidad y efectividad los procesos pedagógicos, las actividades curriculares y las actividades de gestión de la función docente, en sus etapas de planificación, trabajo en aula y evaluación
- c. Orientar al educando con respeto a su libertad, autonomía, identidad, creatividad y participación; y contribuir con sus padres y la dirección de la Institución

Educativa a su formación integral. Evaluar permanentemente este proceso y proponer las acciones correspondientes para asegurar los mejores resultados.

- d. Respetar a los estudiantes y a los padres de familia y no utilizar con ellos violencia verbal ni física.
- e. Someterse a las evaluaciones médicas y psicológicas cuando lo requiera la autoridad competente, conforme a los procedimientos que establezca el reglamento.
- f. Cumplir con la asistencia y puntualidad que exige el calendario escolar y el horario de trabajo.
- g. Aportar en la formulación del Proyecto Educativo Institucional, asumiendo con responsabilidad las tareas que les competan.
- h. Participar, cuando sean seleccionados, en el Programa de Formación y Capacitación Permanente que se desarrolle en las instituciones o redes educativas, Unidades de Gestión Educativa Local, Direcciones Regionales de Educación o Ministerio de Educación.
- i. Presentarse a las evaluaciones previstas en la Carrera Pública Magisterial y a las que determinen las autoridades de la Institución Educativa o las entidades competentes.
- j. Ejercer la docencia en armonía con los comportamientos éticos y cívicos, sin realizar ningún tipo de discriminación por motivos de género, raza, identidad, religión, idioma, creencias, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- k. Conocer, valorar y respetar las culturas locales, en el ámbito nacional, y la lengua originaria.
- l. Contribuir a la afirmación y desarrollo cultural y ciudadano de los miembros de la Institución Educativa, de la comunidad local y regional.
- m. Informar a los padres de familia sobre el desempeño escolar de sus hijos y dialogar con ellos sobre los objetivos educativos y la estrategia pedagógica, estimulando su compromiso con el proceso de aprendizaje.
- n. Cuidar, hacer uso óptimo y rendir cuentas de los bienes a su cargo que pertenezcan a la Institución Educativa.

- o. Asegurar que sus actividades profesionales se fundamenten en el respeto mutuo, la práctica de los derechos humanos, la Constitución Política del Perú, la solidaridad, la tolerancia y el desarrollo de una cultura de paz y democrática.
- p. Coadyuvar al trabajo en equipo de los profesores de la Institución Educativa y, si fuera el caso, de las instancias de gestión educativa descentralizada.
- q. Participar en los sistemas tutoriales que desarrolle la Institución Educativa.
(Congreso de la República, 2007)

Las acciones señaladas líneas arriba, implica que son responsabilidades del docente. En caso de incumplimiento, en el articulado posterior se mencionan las sanciones a que se harán acreedores en caso de incumplimiento.

Como puede verse, la acción educativa y las acciones que correspondan al ámbito laboral escolar, implica la asunción y cumplimiento de diferentes acciones. Sin embargo, para efectos del presente trabajo, se consideran aquellos aspectos centrales, referidos principalmente a la acción educativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de investigación:

La investigación que se presenta es de tipo descriptivo, no experimental, sustentada por:

Investigación descriptiva:

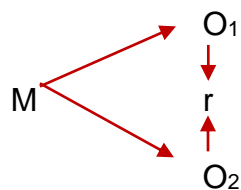
Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis (Hernández, 2014).

Investigación no experimental

La investigación no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular ni tener control directo y deliberado de las variables independientes y que solo se observan se observan la ocurrencia de los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos y explicarlos (Hernández, 2014)

El diseño es el correlacional descriptivo, porque examina la relación existente entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o participantes de estudio (Hernández, 2010)

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M : Muestra

O₁ : Primera variable: Cultura Organizacional

O₂ : Segunda variable: Desempeño pedagógico docente

r = Relación

3.2. POBLACIÓN Y/O MUESTRA DE ESTUDIO

La población estuvo constituida por:

I.E. CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN

	Cantidad
Directivos	02
Profesores-nivel secundaria	12
Alumnos-Nivel secundaria	100
TOTAL	114

I.E. RAMÓN COPAJA

	Cantidad
Directivos	01
Profesores-nivel secundaria	12
Alumnos-Nivel secundaria	90
TOTAL	103

La muestra fue establecida mediante el muestreo no probabilístico, es decir se consideró los grupos naturales existentes. Por tanto, se trabajó con:

- 03 directivos (02 del Gregorio Albarracín y 01 del Ramón Copaja)
- 24 docentes del nivel secundarios (12 por cada institución)
- 79 alumnos (45 del Gregorio Albarracín y 34 del Ramón Copaja)

Institución Educativa	Año de estudios		
	4to	5to	TOTAL
Coronel Gregorio Albarracín	15	30	45
Ramón Copaja	20	14	34
TOTAL	35	44	79

Se debe aclarar que la muestra del alumnado fue también intencional, y estuvo constituida por alumnos del 4to y 5to año de secundaria, dado que son los alumnos que tienen mayor conocimiento sobre el accionar, tanto de los directivos como de los docentes).

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES O SUBVARIABLES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V1: Cultura Organizacional Es uno de los factores importantes y facilitadores de la organización y de gestión, de innovación y cambio. Es el ambiente en el que trabajan los miembros de una I.E. y en donde se dinamizan las condiciones de clima que caracterizan a cada institución.	Gestión institucional	- Identificación institucional	Ordinal
		- Cultura innovadora	
- Evaluación periódica			
- Proyectos de innovación			
- Administración de recursos			
- Toma de decisiones			
- Conocimiento de misión, visión y valores			
- Actividades con la comunidad			
- Aplicación de normas			
- Estructura organizativa de la I.E.			
Gestión Pedagógica	- Capacitación docente	Ordinal	
	- Participación docente en proyectos de la I.E.E.		

		<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de la gestión de la calidad de E-A. - Revisión de programaciones curriculares. - Participación docente en la mejora de la calidad - Reconocimiento del desempeño docente. 	
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Participación docente - Resolución de problemas. - Visión de futuro - Sentido de identificación - Toma de decisiones - Apoyo de trabajo en equipo 	Ordinal
V2: Desempeño docente:	Gestión didáctica	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación al estudiante. - Uso de material didáctico - Creatividad y criticidad en el estudiante - Trabajo en equipo - Metodología activa - Evaluación del aprendizaje - Reflexión de los aprendizajes - Aporte de los estudiantes 	Ordinal
Labor profesional que requiere un saber adquirido en forma sistemática y continua para brindar un servicio relevante a la sociedad y su prestigio está determinado por la significancia social de lo educativo			

	<ul style="list-style-type: none"> - Práctica de nuevos conocimientos - Estrategias didácticas - Clima de integración Ordinal - Práctica de valores - Orientación al estudiante
<p>Relaciones Interpersonales: docente-estudiante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación empática - Opinión de estudiantes - Diferencias individuales de los estudiantes - Corrección de errores - Ambiente de respeto y cordialidad
	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Puntualidad en el Ordinal horario - Conocimientos actualizados - Clasificación de sesiones - Toma de conciencia del aprendizaje - Fortalezas y debilidades del estudiante - Actitud crítica e investigativa - Trabajo en equipo - Logros básicos de aprendizaje <hr/>
<p>Responsabilidad docente</p>	

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Técnica e instrumentos de recolección de datos

V1: Cultura organizacional

Técnica: encuesta

Instrumento: Cuestionario

V2: Desempeño pedagógico docente

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Aplicado a los estudios de la muestra para conocer su percepción referente al desempeño pedagógico de sus profesores.

3.5 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Una vez recolectada la información, a través de los instrumentos elaborados y validados, se procedió a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Para el procesamiento de los datos se aplicó el Software estadístico SPSS versión 19.0 en español. El análisis estadístico comprendió las siguientes técnicas:

- a. Tablas de frecuencias y figuras estadísticas.
- b. Estadística descriptiva.
- c. Tablas de contingencia.
- d. Prueba de Chi-cuadrado.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

En toda investigación científica se sigue o aplica un procedimiento que se ejecuta bajo determinadas técnicas y métodos, con el objetivo de conocer y apropiarse de una porción de la realidad de forma ordenada, sistemática, controlada y de ese modo descubrir sus particularidades, estructura y funciones de sus partes, así como los comportamientos, regularidades y tendencias en su desarrollo, leyes a las que está sometida. El propósito es transformarla o modificarla en beneficio del conocimiento y la sociedad en general, que en este caso hace referencia a una parte de ella, como son las instituciones educativas.

De otro lado, toda investigación se ejecuta desde un enfoque determinado. Comúnmente se conoce tres enfoques centrales: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. El primero se basa en el paradigma positivista y post positivista, el segundo en el paradigma fenomenólogo o naturalista; y, el tercero en el paradigma socio-crítico.

El enfoque que se aplique en una investigación, en este caso de un fenómeno social como es la educación, consecuentemente, dependerá del interés o propósito del investigador, aunque se debe recalcar que generalmente el enfoque cuantitativo mayormente se aplica al estudio de los fenómenos de tipo natural. Sin embargo, a propósito de arribar a demostraciones de realidad, se ha aplicado a fenómenos sociales.

Cuando se trata de demostrar la reincidencia o repetición de fenómenos, los que pueden ser medidos a partir de su cuantificación, el estudio corresponde a la aplicación del método científico cuantitativo, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados para explicar ciertos fenómenos. Por otro lado, se refuerza la evidencia de sus resultados mediante la aplicación de diversas fórmulas estadísticas, generadas, precisamente, para reforzar la calidad de sus resultados.

El estudio de fenómenos sociales, conlleva el problema de su ubicación dentro del campo metodológico de la investigación. Por tratarse de fenómenos singulares, poco o nada repetibles entra en el campo de la subjetividad. Sin embargo, debe recalcar que las construcciones mentales del ser humano (cultura en forma general), son analizables

desde su punto inicial, su continuidad hasta su concreción en una posición o práctica social. De allí que muchos estudiosos señalan que el enfoque cualitativo es el de mayor aplicación para su estudio, porque al final, se puede explicar y comprender un fenómeno que tienen raigambre social.

Lo anterior, sin embargo, es una recomendación. La realidad es que la gran mayoría de investigaciones de fenómenos sociales se han encaminado aplicando el método cuantitativo. En ese basamento, la presente investigación se desarrolla en el marco de la metodología cuantitativa, de manera que pueda confirmarse las hipótesis formuladas, mediante la recolecta y medición de los datos que se recogen directamente en la población (muestra) seleccionada.

Cuando se habla de cultura se hace referencia a todo el bagaje de conocimientos reflejados en las creencias, costumbres, conductos o compartimentos de un grupo humano. Su surgimiento obedece precisamente al accionar interrelacionado entre los hombres desde un principio ismo de la humanidad. Se ha hecho compleja conforme pasaron los años y las características sociales generadas por ellos mismos. En tal sentido, ocupa íntegramente la vida y desarrollo de la sociedad, en la magnitud que se presente.

La escuela o institución educativa es una forma institucionalizada de manifestación cultural. Ocuparse de ella es adentrarse en los diversos mecanismos que se suscitan en su devenir, en tanto y cuanto representa socialmente para el pueblo o comunidad donde se desarrolle.

Bajo ese entendimiento, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la institución.

Según Chiavenato (2009), cuando el desarrollo organizacional promueve acciones de transformación y cambio social es considerado como fortalecimiento institucional, es decir, en el ámbito de la I.E. son en esencia procesos de desarrollo organizacional en los cuales se implementan diversas técnicas y estrategias para el aprendizaje y solución de problemas que le permiten a la organización alcanzar sus objetivos de una forma eficiente y eficaz. En dichos procesos la organización desarrolla capacidades que posibilitan el

logro de sus objetivos y ser gestora de su propio cambio. En estos casos, la socialización de los saberes y aprendizajes permite que hacer conscientes los recursos materiales e intangibles que posee la organización. De esta forma las organizaciones desarrollan competencias que mejoran su desempeño y las conducen hacia una efectividad organizacional, es decir, logran sus objetivos, son más autónomas y aseguran su permanencia en el tiempo.

La cultura organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible que impulsa el quehacer institucional, de allí que el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

La cultura organizacional va más allá de adquirir conocimientos y habilidades, el proceso implica un cambio actitudinal en las personas y sus relaciones tanto al interior como con los demás agentes participantes teniendo un impacto significativo en los resultados pedagógicos e institucionales.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 1

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	02	16,67	05	20,83
Medio	07	58,33	08	66,66	15	62,50
Inferior	02	16,67	02	16,67	04	16,67
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 1

La Tabla y Figura 01, referente al nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional, muestra los siguientes resultados:

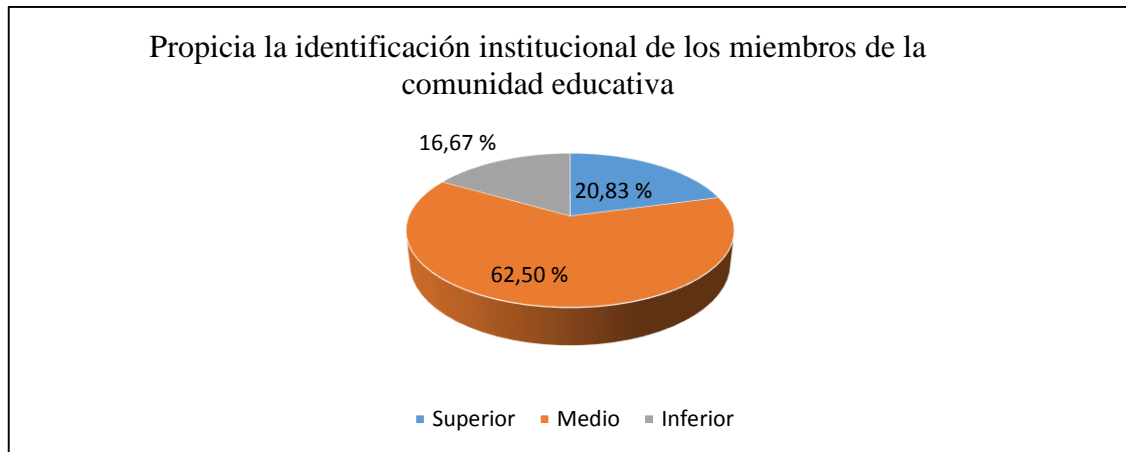
En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional es el siguiente: nivel “Superior”, alcanzando un 25,00 %; el 58,33 % se ubica en un nivel “Medio”; el 16,67 % es de nivel “Inferior”.

Los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, es el siguiente: nivel “Superior”, con un 16,67 %; el 66,66 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 16,67 %.

Basándonos en la información que proporciona la Tabla 01, se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian los directivos según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Institucional es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 62,50 %, en relación al indicador: “Propicia la identificación institucional de los miembros de la comunidad educativa”.

Figura 1

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, Según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 1

Tabla 2

Nivel de cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	33,33	01	8,33	05	20,83
Medio	06	50,00	09	75,00	15	62,50
Inferior	02	16,67	02	16,67	04	16,67
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 2

La Tabla y Figura 02, referente al nivel de cultura organizacional en los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, muestra los siguientes resultados:

En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional es “Superior”, alcanzando un 33,33 %; el 50,00 % se ubica en un nivel “Medio”; para el 16,67 % es de nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el nivel “Superior”, alcanza a un 08,33 %; el 75,00 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 16,67 %.

De la información que se desprende de la Tabla N° 02, se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional que evidencian los directivos según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Institucional es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 62,50 %, en relación al indicador: “Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto”.

Figura 2

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 2

Tabla 03

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión: PEI PAT, RI, MOF				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	00	0,00	01	8,33	01	4,17
Medio	09	75,00	11	91,67	20	83,33
Inferior	03	25,00	00	0,00	03	12,50
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 3

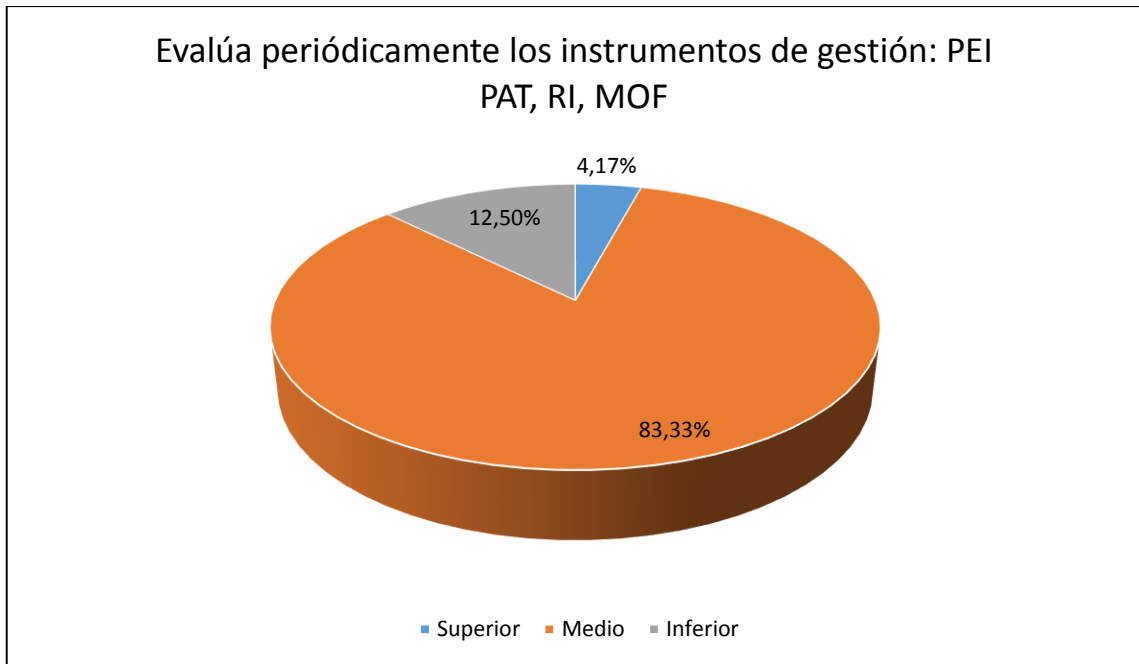
La lectura de la información contenida en la Tabla y Figura 03, precisa que en la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional es el siguiente: el 75,00 % se ubica en un nivel “Medio”; para el 25,00 % es de nivel “Inferior”, y ninguno lo considera en el nivel “superior”

En cuanto a la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, es el siguiente: nivel “Superior”, con un 08,33 %; el 91,67 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 0,00 %.

En consecuencia, se puede deducir que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Institucional es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo de 83,33 %, en relación al indicador: “Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión: PEI, PAT, RI, MOF”.

Figura 3

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 03

Tabla 4

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Propone proyectos de innovación pedagógica				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	16,67	01	8,33	03	12,50
Medio	07	58,33	09	75,00	16	66,67
Inferior	03	25,00	02	16,67	05	20,83
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 4

La Tabla y Figura 04, hace referencia a la pregunta si los directivos proponen proyectos de innovación pedagógica.

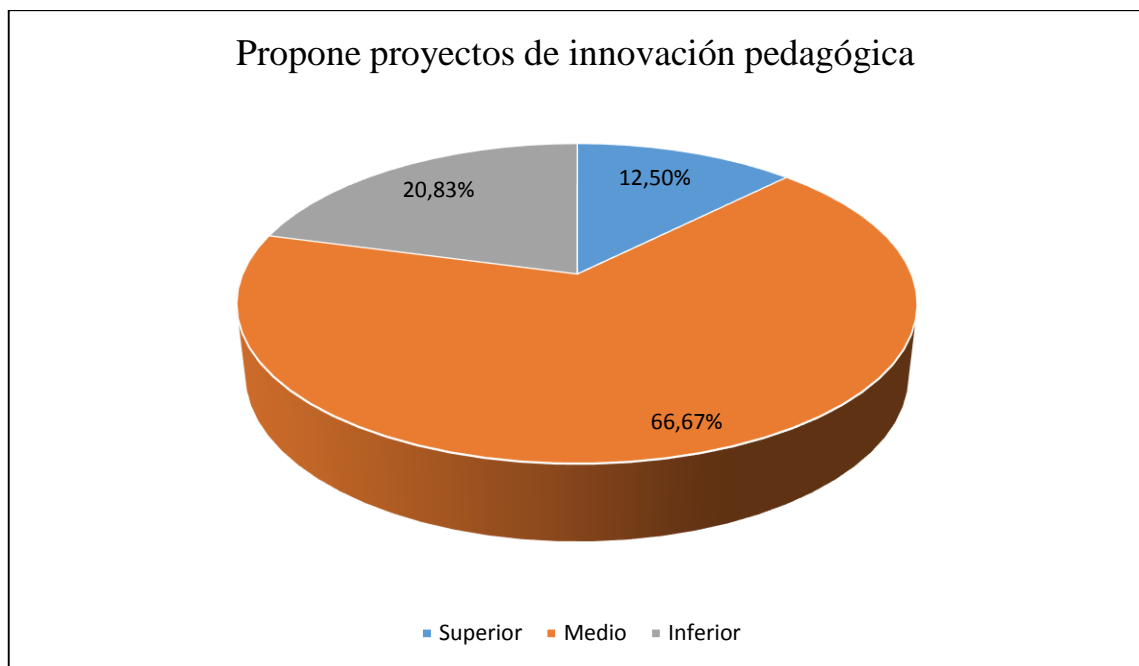
La información presentada y procesada indica que en la I.E. Ramón Copaja para el 16,67 % es de nivel superior; el 58,33% lo ubica en un nivel “Medio”; y el 25,00 % indica que es de nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, es el siguiente: para un 08,33 % es de nivel “Superior”; el 75,00 % se ubica en un nivel “Medio”; y el 16,67 % considera que es de nivel “Inferior”.

De la lectura de la información presentada se concluye que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian los directivos según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Institucional es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 66,67 %, en relación al indicador: “Propone proyectos de innovación pedagógica”

Figura 4

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 4

Tabla 5

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Medio	11	91,67	10	83,33	21	87,50
Inferior	01	8,33	02	16,67	03	12,50
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 5

La Tabla y Figura 05, referente al nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional, muestra los siguientes resultados:

En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional es el siguiente: nivel “Superior”, alcanzando un 0,00 %; el 91,67 % lo ubica en un nivel “Medio” y para el 08,33 % es de nivel “Inferior”, y ningún encuestado lo ubica en el nivel superior.

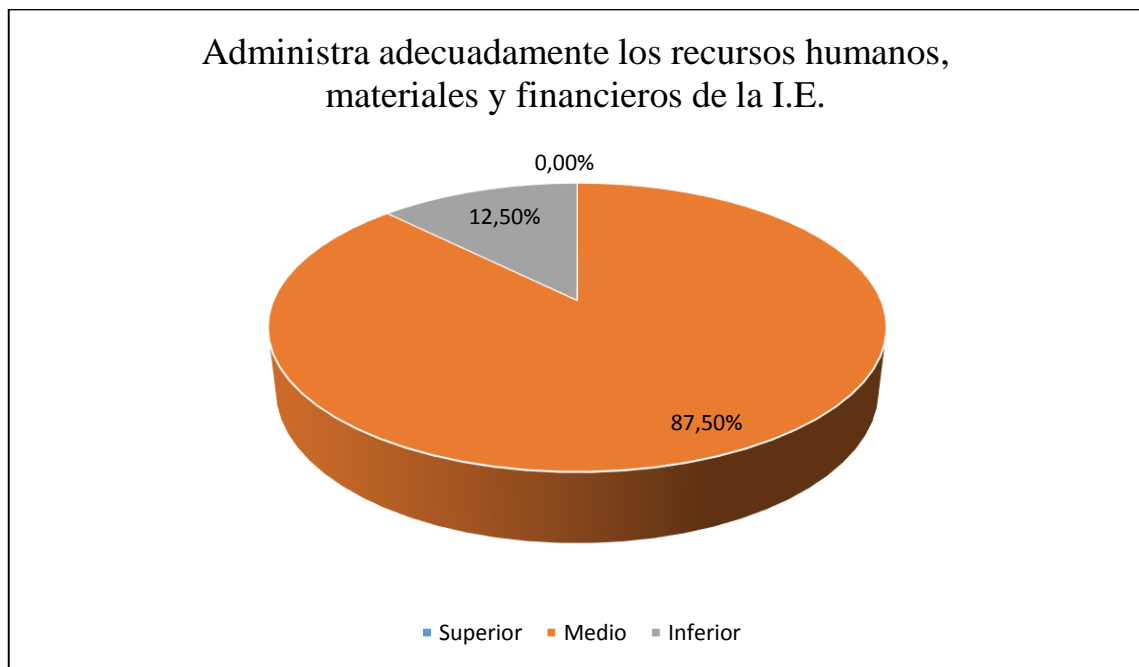
Los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, es el siguiente: el 83,33% lo ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” figura con el 16,67 %, y del mismo modo que la I.E. Ramón Copaja nadie lo ubica en el nivel superior.

Basándonos en la información que proporciona la Tabla 05, se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional que evidencian los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Institucional es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 87,50 %, en relación al

indicador: “Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.”

Figura 5

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 05

Tabla 6

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	33,33	05	41,67	09	37,50
Medio	07	58,34	07	58,33	14	58,33
Inferior	01	8,33	00	0,00	01	4,17
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 6

La Tabla y Figura 6, referente al nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional, muestra los siguientes resultados:

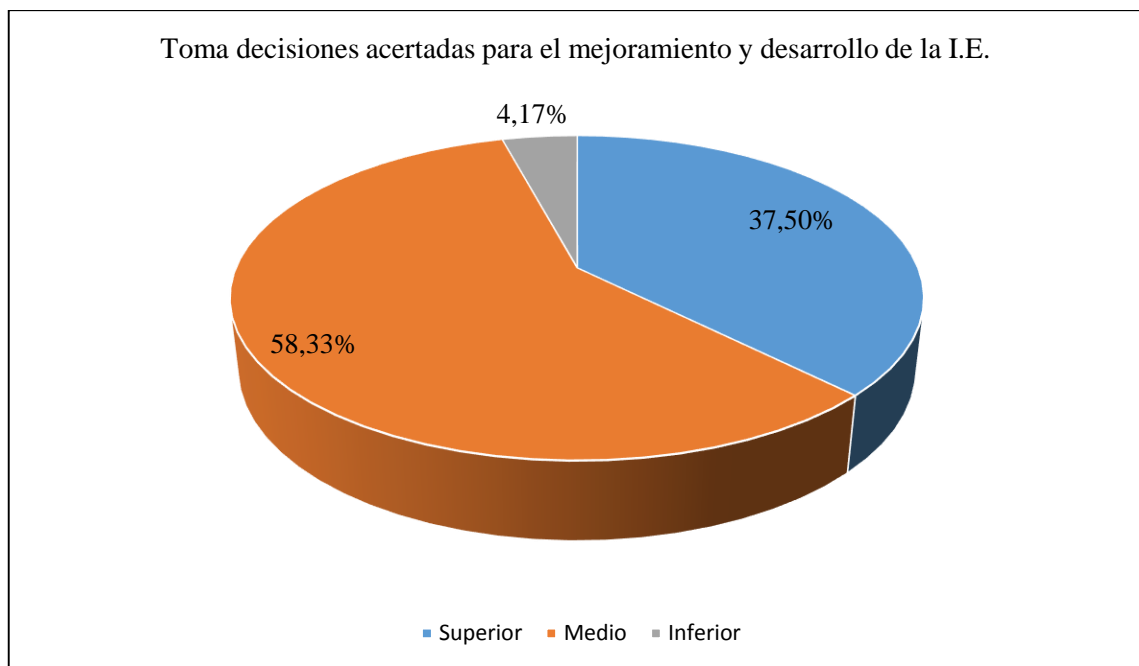
En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional es el siguiente: nivel “Superior”, alcanzando un 33,33 %; el 58,34 % lo ubica en un nivel “Medio” y para el 08,33 % es de nivel “Inferior”.

Los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, es el siguiente: nivel “Superior”, con un 41,67%; el 58,33 % lo ubica en un nivel “Medio”; y el nivel “Inferior” figura con el 0,00 %.

Según la información que se muestra en la Tabla 06, se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Institucional es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo de 58,33 %, en relación al indicador: “Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.”.

Figura 6

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 6

Tabla 7

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	06	50,00	05	41,67	11	45,83
Medio	04	33,33	05	41,67	09	37,50
Inferior	02	16,67	02	16,66	04	16,67
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 7

La información contenida en la Tabla y Figura 7, hacen referencia a la pregunta si el directivo “Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.”; los resultados son los siguientes:

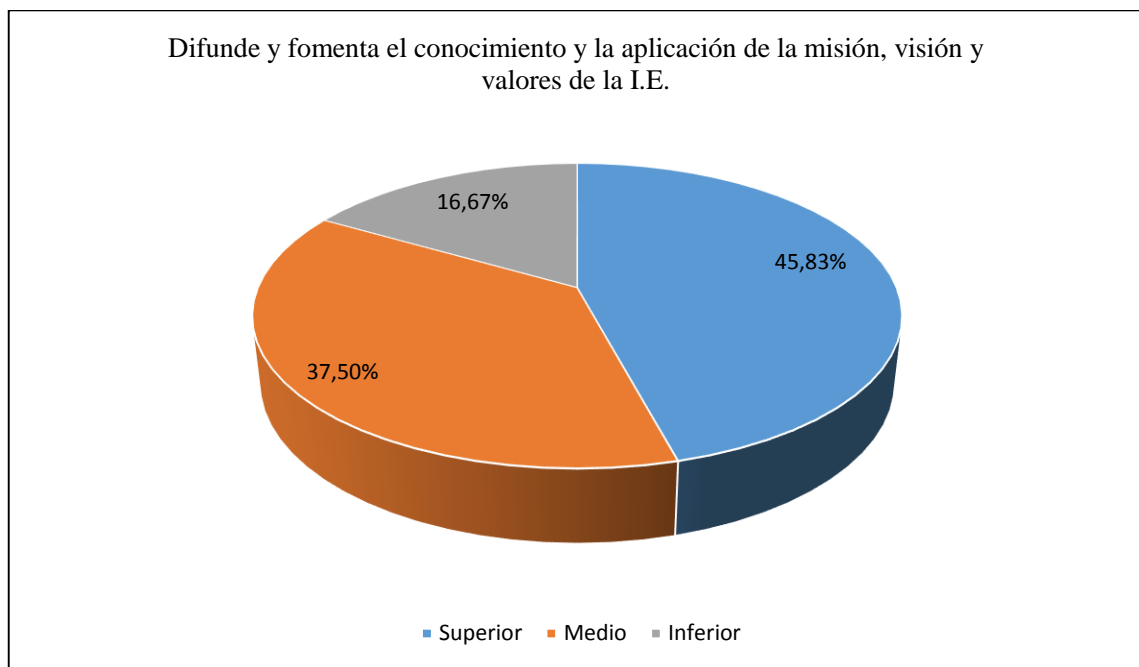
En la I.E. Ramón Copaja, el 50,00 % señala que en ese aspecto el clima organizacional es de nivel “Superior”, mientras que el 33,33 % lo ubica en un nivel “Medio”; y para el 16,67 % es de nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, los resultados son los siguientes: nivel “Superior”, con un 41,67%; el mismo porcentaje (41,67%) lo ubica en un nivel “Medio”; mientras que lo ubican el nivel “Inferior” el 16,66 %.

De la lectura de la información presentada se puede concluir que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín es de nivel “Superior”, alcanzando un significativo 45,83 %, en relación al indicador: “Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.”.

Figura 7

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 7

Tabla 8

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Promueve actividades que involucran a la I.E con la comunidad				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	01	8,33	04	16,67
Medio	07	58,33	11	91,67	18	75,00
Inferior	02	16,67	00	0,00	02	8,33
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 8

La Tabla y Figura 8, hace referencia al nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según el indicador “Promueve actividades que involucran a la I.E con la comunidad”.

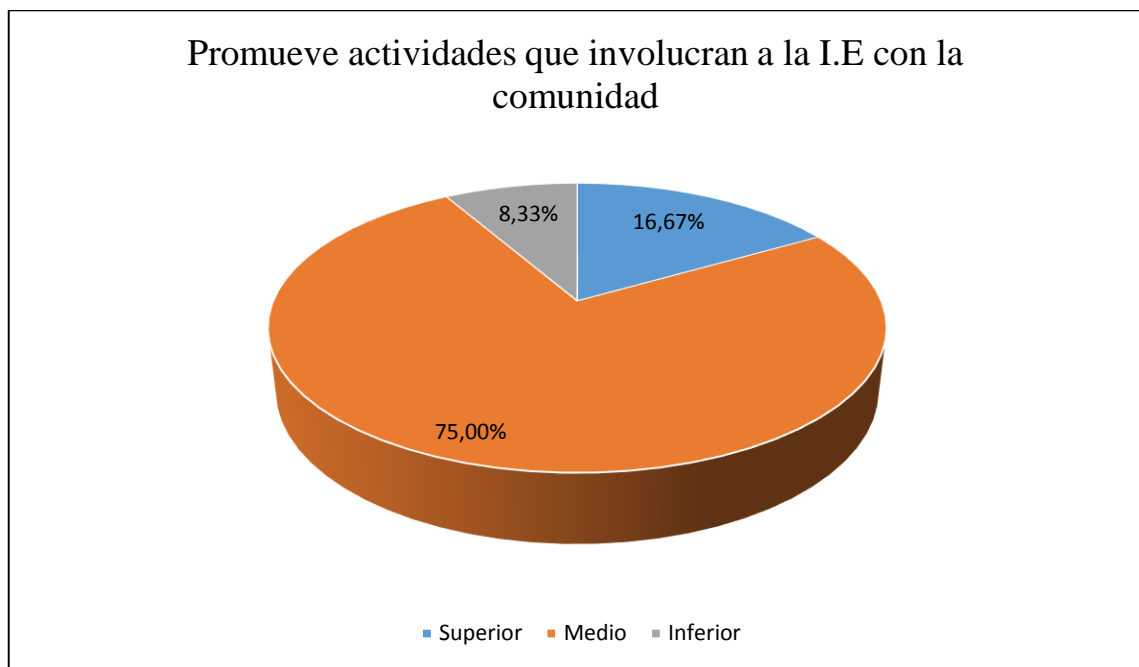
En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional es el siguiente: un 25,00 % considera que es de nivel “Superior”; el 58,33 %, de nivel “Medio”; y el 16,67 % que es de nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, para el 8,33% de los docentes encuestados es de nivel “Superior”; el 91,67 % lo conceptúa como de nivel “Medio”; y ninguno lo considera de nivel “inferior”.

Se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Institucional es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 75,00 %, en relación al indicador: “Promueve actividades que involucran a la I.E con la comunidad”.

Figura 8

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 8

Tabla 9

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	Aplica normas de MINEDU, DRET-UGEL				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	06	50,00	08	66,67	14	58,33
Medio	06	50,00	03	25,00	09	37,50
Inferior	00	0,00	01	8,33	01	4,17
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 9

La Tabla y Figura 9, referente la dimensión si los directivos aplican normas de MINEDU, DRET-UGEL, muestran los siguientes resultados:

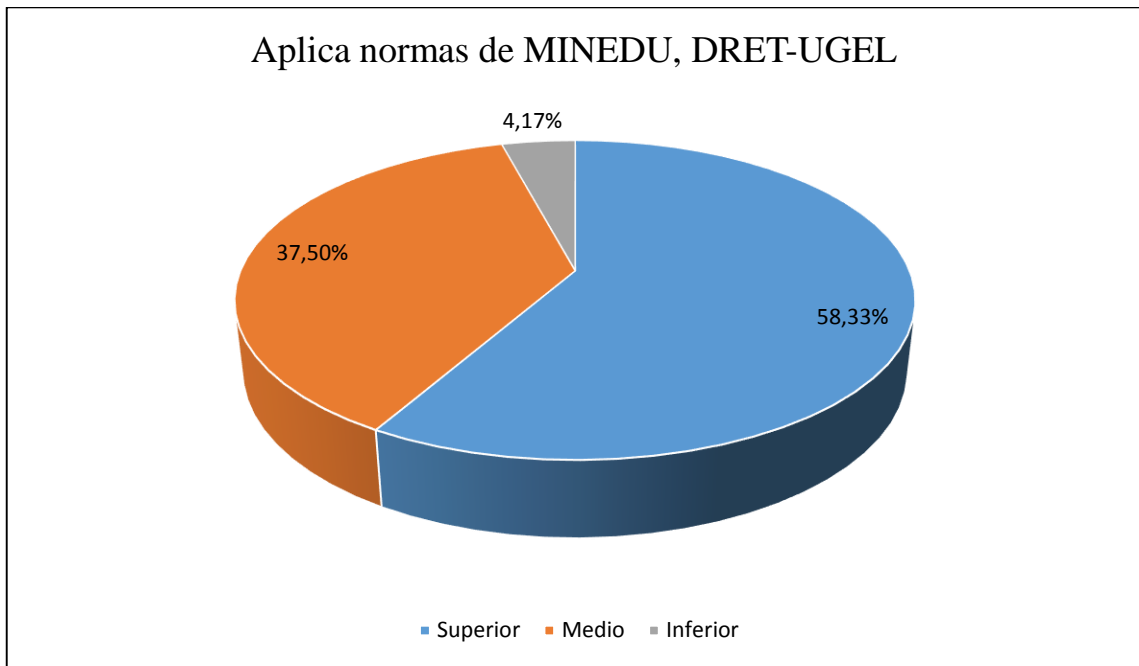
Según los docentes, en la I.E. Ramón Copaja, un 50,00 % indica que sí se aplican las normas, por tanto, el nivel de clima organizacional nivel “Superior”; alcanza el mismo porcentaje (50,00 %) que el nivel “Medio”; mientras que ningún docente lo ubica en el nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el 66,67 % de los docentes, consideran que los directivos aplican normas, por tanto, es de nivel “Superior; mientras que el 25,00 % lo ubica en un nivel “Medio”; y solo el 8,33 %, en un nivel “inferior”.

Basándonos en los resultados presentados se puede concluir que la Gestión Institucional es de nivel “Superior”, alcanzando un significativo 58,33 %, en relación al indicador: “Aplica normas de MINEDU, DRET-UGEL”.

Figura 9

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 9

Tabla 10

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional

Nivel de Cultura Organizacional	La estructura organizativa de la I.E esta claramente establecida y entendida				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	33,33	04	33,33	08	33,33
Medio	08	66,67	07	58,34	15	62,50
Inferior	00	00,00	01	08,33	01	04,17
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 10

La Tabla y Figura 10, hace referencia al nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín, en cuanto a si la estructura organizativa de la I.E está claramente establecida y entendida.

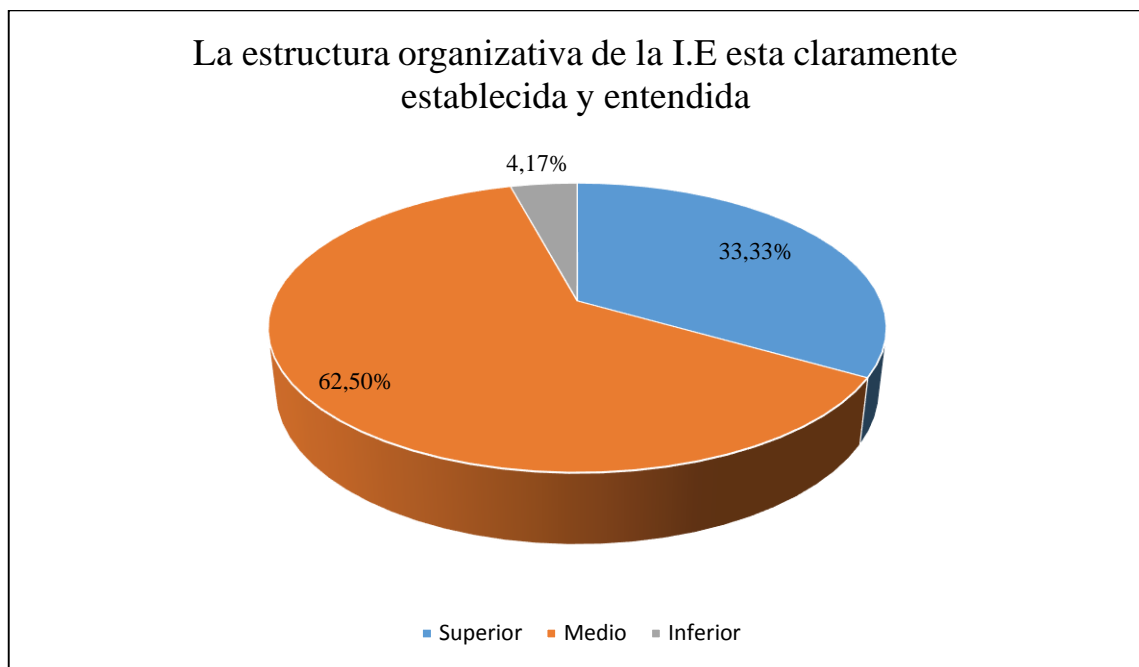
En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de cultura organizacional, según el 33,33 % lo considera en el nivel “Superior”; el 66,67 % lo ubica en un nivel “Medio”; y nadie los considera en el nivel “Inferior”.

En cuanto a la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el 33,33 % de los docentes encuestados lo evalúan en el nivel “Superior”; el 58,34 % en un nivel “Medio”; y el 8,33 % en el nivel “Inferior”.

En conclusión, el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín, según el personal docente, es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 62,50 %, en relación al indicador: “La estructura organizativa de la I.E está claramente establecida y entendida”.

Figura 10

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Institucional



Fuente: Tabla 10

Tabla 11

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica

Nivel de Cultura Organizacional	Promueve la innovación y capacitación docente				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	03	25,00	06	25,00
Medio	07	58,33	05	41,67	12	50,00
Inferior	02	16,67	04	33,33	06	25,00
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 11

La Tabla y Figura 11, referente a si el Director promueve la innovación y capacitación docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, muestra los resultados:

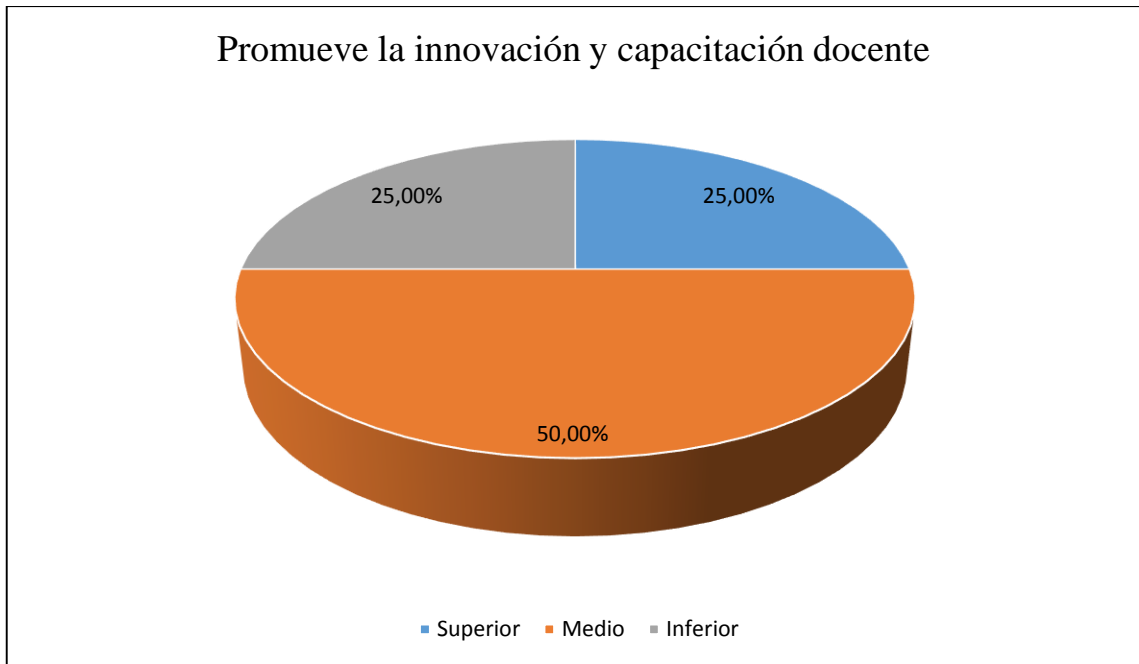
En la I.E. Ramón Copaja, el 25,00% de los docentes encuestados considera que sí apoya, por tanto lo ubican en el nivel “Superior”; mientras que el 58,33 % considera que lo hace medianamente, por tanto lo ubican en un nivel “Medio”; y solo el 16,67 % lo consideran de nivel “Inferior”.

En cuanto a la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, un 25,00 % de los encuestados lo ubican en el nivel “Superior”; el 42,67 % lo ubica en un nivel “Medio”; y, el 33,33 % en el nivel “Inferior”.

En consecuencia, se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Pedagógica es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 50,00 %, en relación al indicador: “Promueve la innovación y capacitación docente”.

Figura 11

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica



Fuente: Tabla 11

Tabla 12

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica

Nivel de Cultura Organizacional	Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	05	41,67	05	41,67	10	41,67
Medio	06	50,00	06	50,00	12	50,00
Inferior	01	08,33	01	08,33	02	08,33
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 12

En la Tabla y Figura 12, se presenta la información referida a la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales.

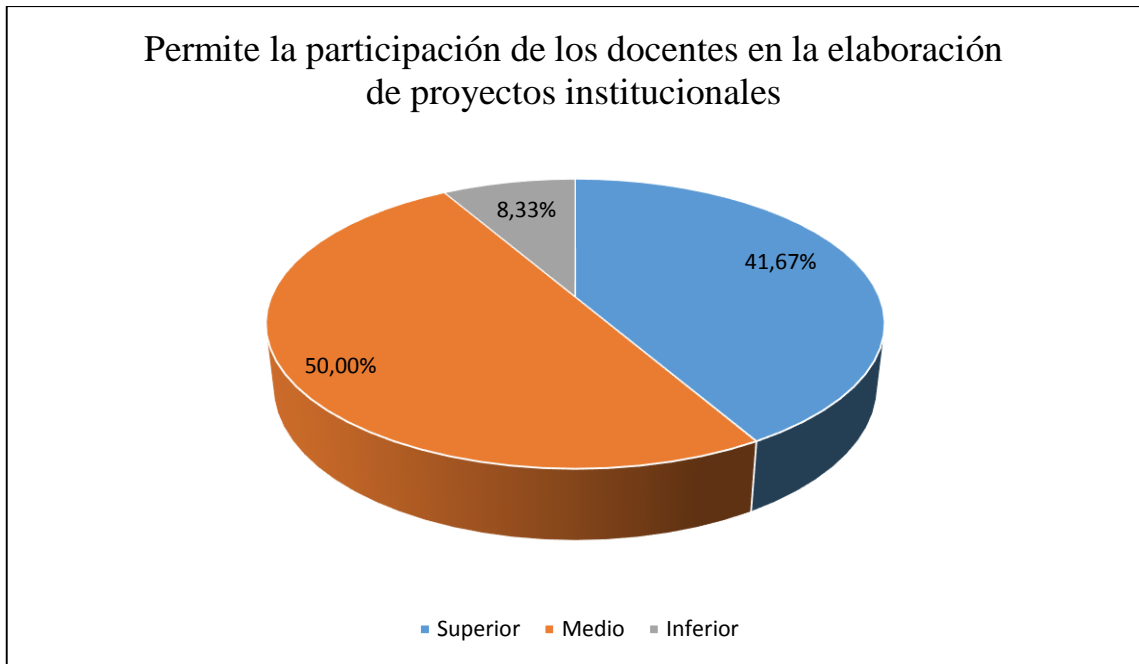
Los resultados en la I.E. Ramón Copaja, indican que el 41,67 % de los docentes encuestados indican que el Director sí promueve la participación, es decir que el nivel es “Superior”; el 50,00 % lo considera en un nivel “Medio”; mientras que el 08,33 % señalan que es de nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el 41,67 % de los encuestados consideran que esa gestión es de nivel “Superior”; el 50,00 % de nivel “Medio”; y el 08,33 %, consideran que es de nivel “Inferior”.

Considerando la información que proporciona la Tabla 12, se puede concluir que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Pedagógica es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 50,00 %, en relación al indicador: “Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales”.

Figura 12

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica



Fuente: Tabla 12

Tabla 13

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica

Nivel de Cultura Organizacional	Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	01	08,33	04	16,66
Medio	05	41,67	08	66,67	13	54,17
Inferior	04	33,33	03	25,00	07	29,17
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 13

La Tabla y Figura 13, muestra la información de los docentes referente al nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica:

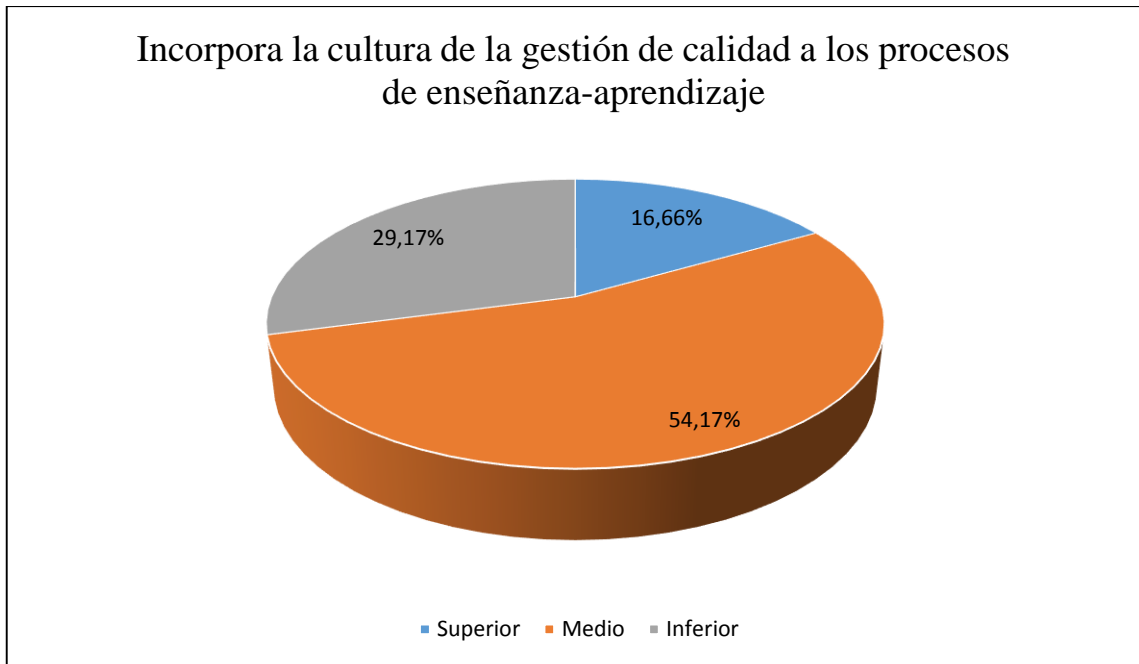
En la I.E. Ramón Copaja, para el 25,00 % el nivel es “Superior”; el 41,67 % afirma que es de nivel “Medio”; mientras que el 33,33 % lo considera como nivel “Inferior”.

Los datos obtenidos en la I.E. Coronel Gregorio Albarracín es el siguiente: nivel “Superior”, con un 08,33%; el 66,67 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 25,00 %.

Los resultados procesados y presentados en la Tabla 13, indican que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Pedagógica es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 54,17 %, en relación al indicador: “Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje”.

Figura 13

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica



Fuente: Tabla 13

Tabla 14

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica

Nivel de Cultura Organizacional	Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	16,67	03	25,00	05	20,83
Medio	07	58,33	08	66,67	15	62,50
Inferior	03	25,00	01	08,33	04	16,67
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 14

Se preguntó a los docentes sobre si el Director “Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento”. Los resultados se presentan en la Tabla y Figura 14:

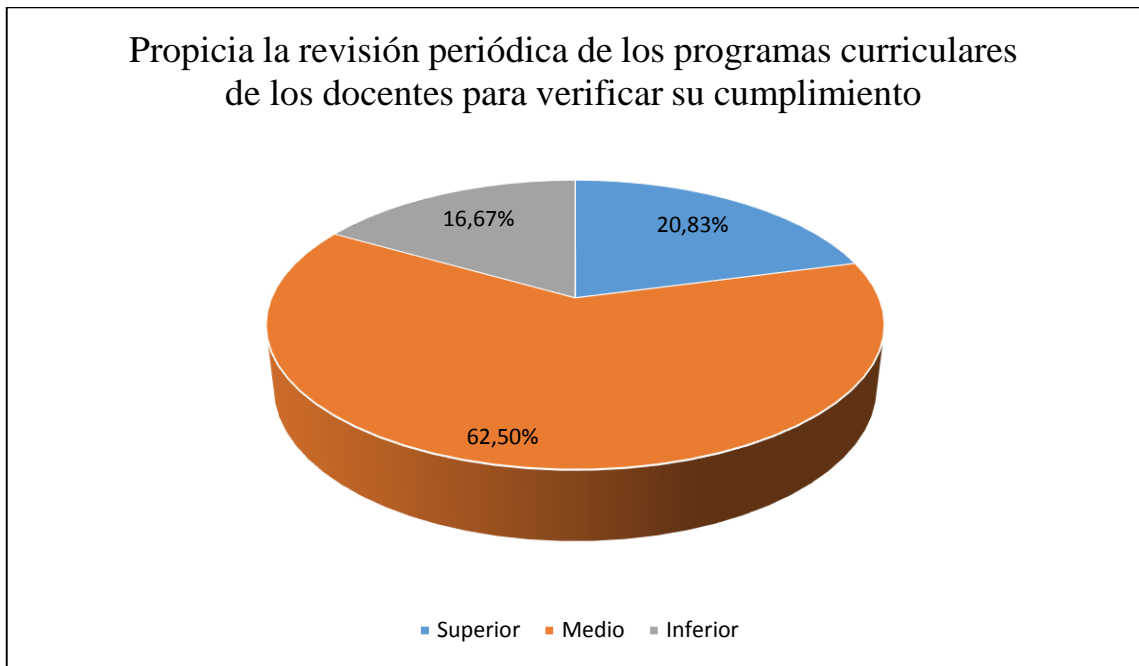
En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional en cuanto a gestión pedagógica en un 16,67 %, es valorado como de nivel “Superior”; el 58,33 % considera que la gestión es de nivel “Medio”; mientras que el 25,00% lo considera de nivel “Inferior”.

Los encuestados consideran que la gestión pedagógica en la I.E. Coronel Gregorio Albarracín es de nivel “Superior”, con un 25,00 %; el 66,67 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 08,33 %.

De lo anterior se puede deducir que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Pedagógica es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 62,50 %, en relación al indicador: “Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento”.

Figura 14

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica



Fuente: Tabla 14

Tabla 15

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica

Nivel de Cultura Organizacional	Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	05	41,67	06	50,00	11	45,83
Medio	06	50,00	06	50,00	12	50,00
Inferior	01	08,33	00	00,00	01	04,17
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 15

La Tabla y Figura 15, referente a la Gestión Pedagógica, en relación al indicador: “Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa” los resultados son los siguientes:

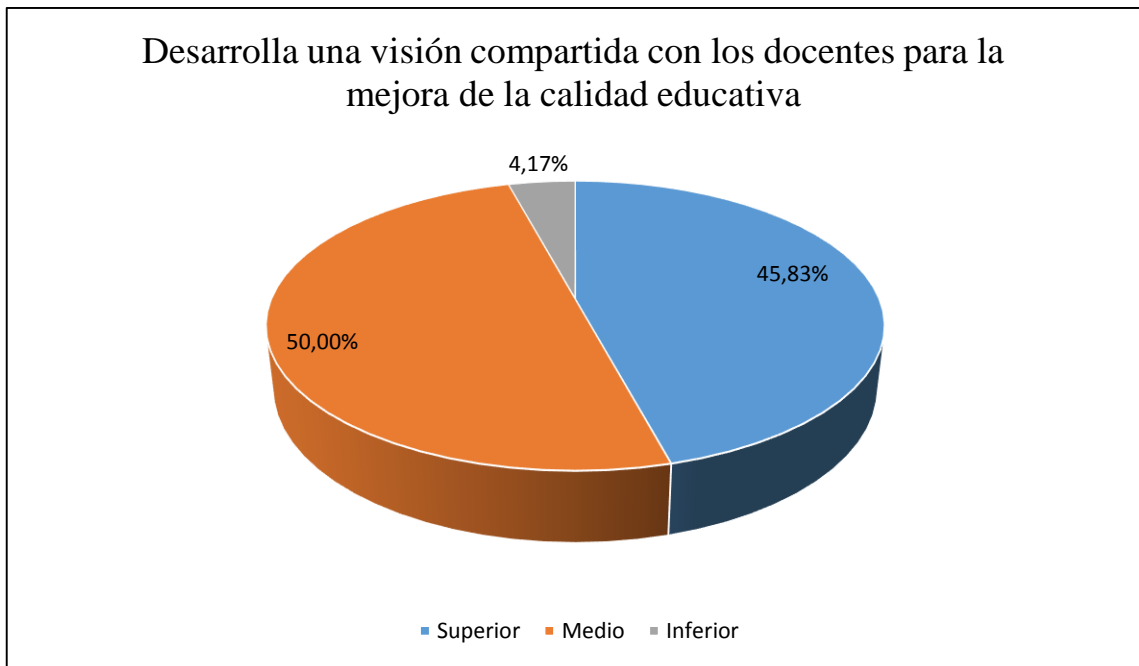
Para el 41,67 % de los docentes de la I.E. Ramón Copaja, el clima organizacional es de nivel “Superior”; el 50,00 % lo considera de nivel “Medio”; mientras que el 08,33 % lo considera como de nivel “Inferior”.

Según los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín”, el 50,00 % de los encuestados considera que la gestión pedagógica ejercida por el Director es buena, ubicándolo en el nivel “Superior”; el mismo porcentaje (50,00 %) lo ubica en un nivel “Medio”; y ninguno lo ubica en el nivel “Inferior”.

En conclusión se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional, que muestran los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Pedagógica es de nivel “Medio”, representado por el 50,00 %, en relación al indicador: “Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa”.

Figura 15

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica



Fuente: Tabla 15

Tabla 16

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica

Nivel de Cultura Organizacional	Reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	16,67	00	00,00	02	08,33
Medio	07	58,33	09	75,00	16	66,67
Inferior	03	25,00	03	25,00	06	25,00
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 16

La Tabla y Figura 16, referente al nivel de cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica, muestra los siguientes resultados:

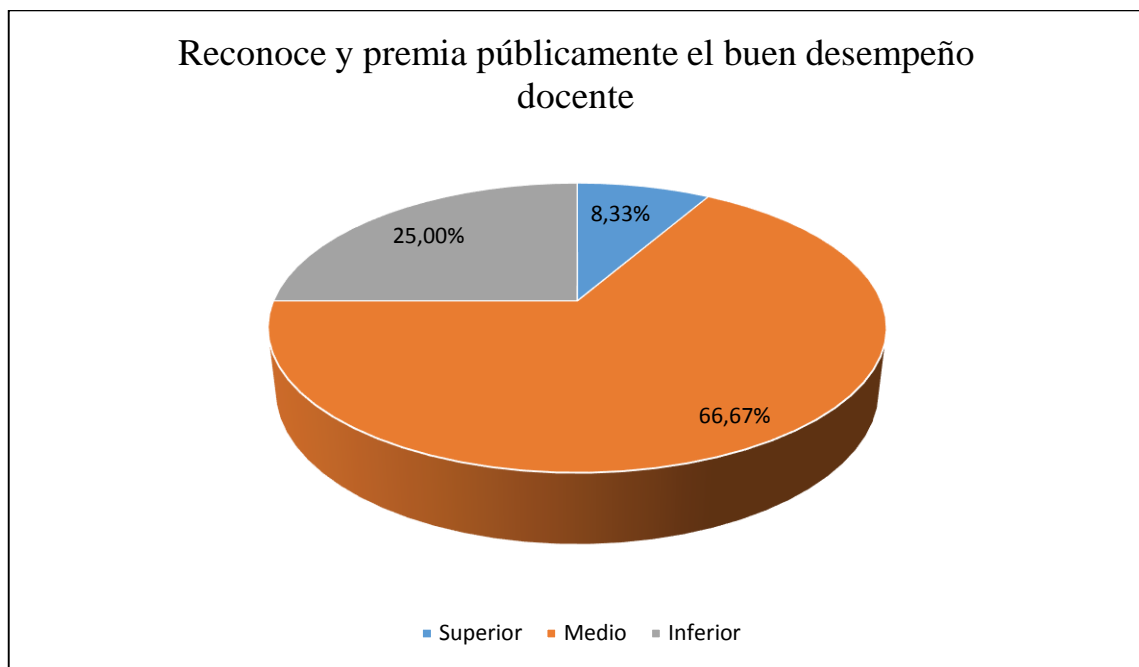
En la I.E. Ramón Copaja, un 16,67 % de los encuestados coincide en señalar que los directivos del plantel reconocen y premian públicamente el buen desempeño docente, por tanto, lo ubican en el nivel “Superior”; el 58,33 % lo ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 25,00 % afirma que se da en nivel “Inferior”.

En cuanto a I.E. Coronel Gregorio Albarracín, ninguno reconoce la acción anterior, es decir no existe valoración de nivel “Superior”; el 75,00 % lo considera de nivel “Medio”; y, el 25,00 %, lo ubica en el nivel “Inferior”.

De la lectura de la información presentada anteriormente, se colige que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Gestión Pedagógica es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 66,67 %, en relación al indicador: “Reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente”.

Figura 16

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión Pedagógica



Fuente: Tabla 16

Tabla 17

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo

Nivel de Cultura Organizacional	Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	03	25,00	06	25,00
Medio	05	41,67	06	50,00	11	45,83
Inferior	04	33,33	03	25,00	07	29,17
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 17

Los datos que se presentan en la Tabla y Figura 17, corresponden a la pregunta sobre si los directivos fomentan la participación de los docentes en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo; se muestra los siguientes resultados:

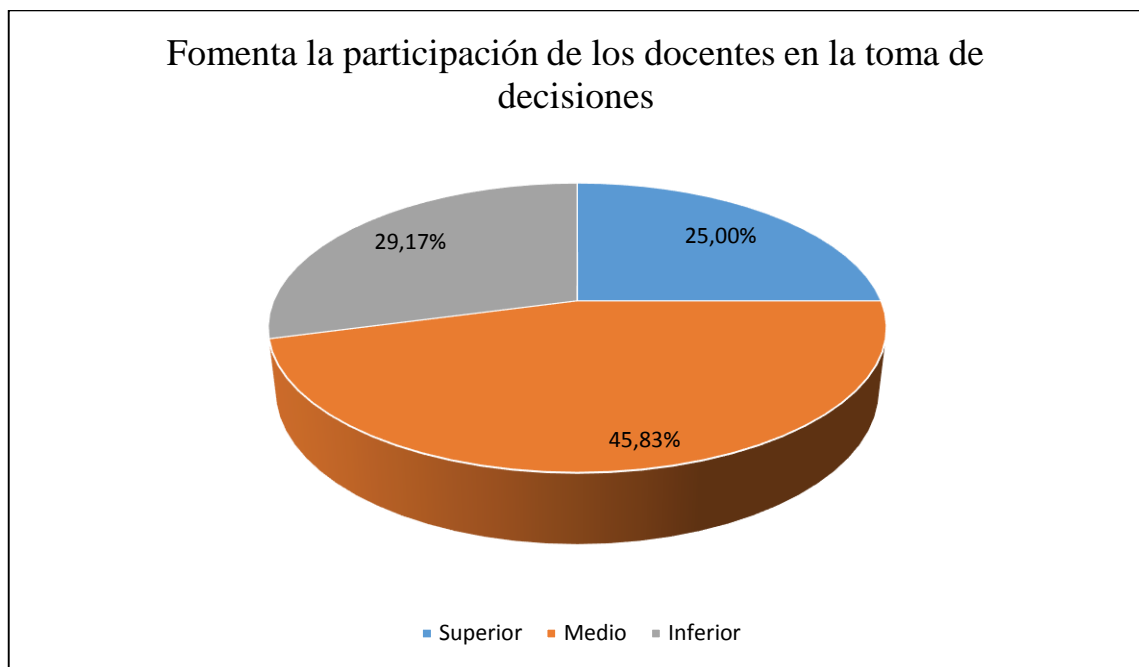
En la I.E. Ramón Copaja el 25,00 % de docentes encuestados afirma que los directivos fomentan la participación de los docentes en la toma de decisiones, ubicando dicho porcentaje en un nivel “superior”, mientras que el 41,67 % lo ubica en un nivel “Medio”; y el 33,33 % dice que es de nivel “Inferior”.

Según los datos obtenidos en la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el 25,00 % tiene una percepción positiva, es decir lo ubican nivel “Superior”; el 50,00 % percibe que se ubica en un nivel “Medio”; y, el 25,00 % considera que es de nivel “Inferior”.

Por lo tanto, según la información contenida en la Tabla 17, se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional, que se observa en los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Liderazgo, es de nivel “Medio”, (45,83 %), en relación al indicador: “Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones”.

Figura 17

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo



Fuente: Tabla 17

Tabla 18

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo

Nivel de Cultura Organizacional	Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	16,67	04	33,33	06	25,00
Medio	10	83,33	08	66,67	18	75,00
Inferior	00	00,00	00	00,00	00	00,00
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 18

Se preguntó a los encuestados si los directivos demuestran capacidades para resolver problemas a través del diálogo de las partes en conflicto. Los datos procesados según la Tabla y Figura 18, señalan lo siguiente:

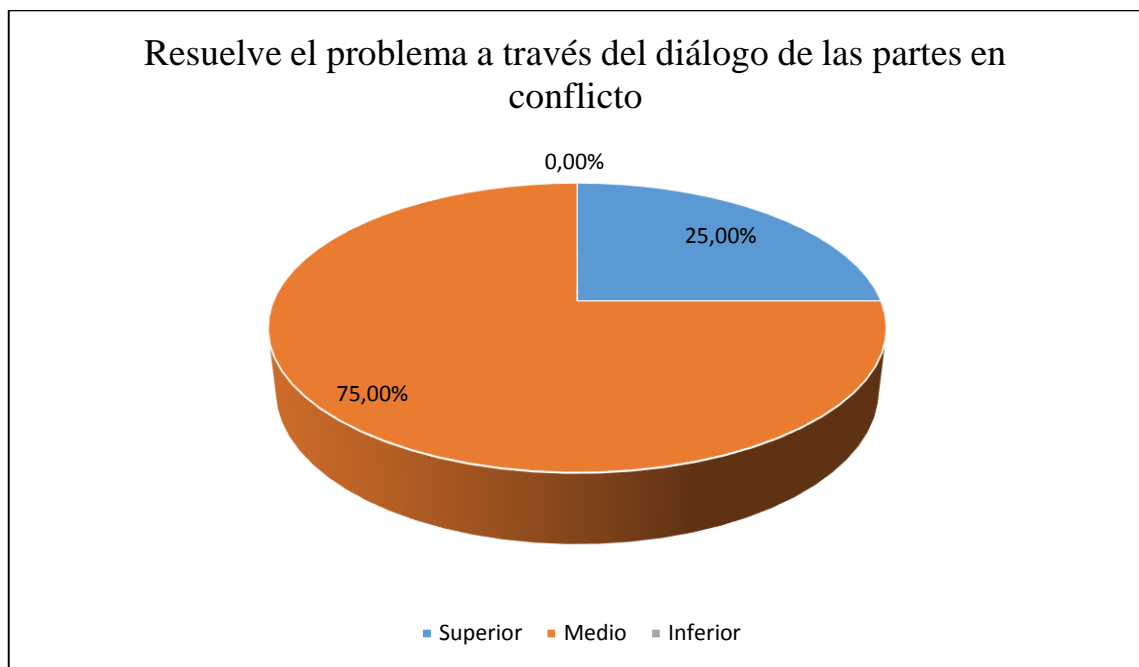
En la I.E. Ramón Copaja, el 16,67 % de los encuestados consideran que el nivel de clima organizacional es de nivel “Superior”; el 83,33 % lo ubica en un nivel “Medio”; mientras ninguno lo ubica en el nivel “Inferior”.

Los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, precisan que el nivel es “Superior”, con un 33,33 %; el 66,67 % se ubica en un nivel “Medio”; y ninguno lo considera en el nivel “Inferior”.

De la información presentada en la Tabla 18, se puede concluir que los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Liderazgo, muestran un nivel “Medio”, en relación al indicador: “Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto”, representado por 75,00 %.

Figura 18

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo



Fuente: Tabla 18

Tabla 19

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo

Nivel de Cultura Organizacional	Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	01	08,33	00	00,00	01	04,17
Medio	08	66,67	09	75,00	17	70,83
Inferior	03	25,00	03	25,00	06	25,00
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 19

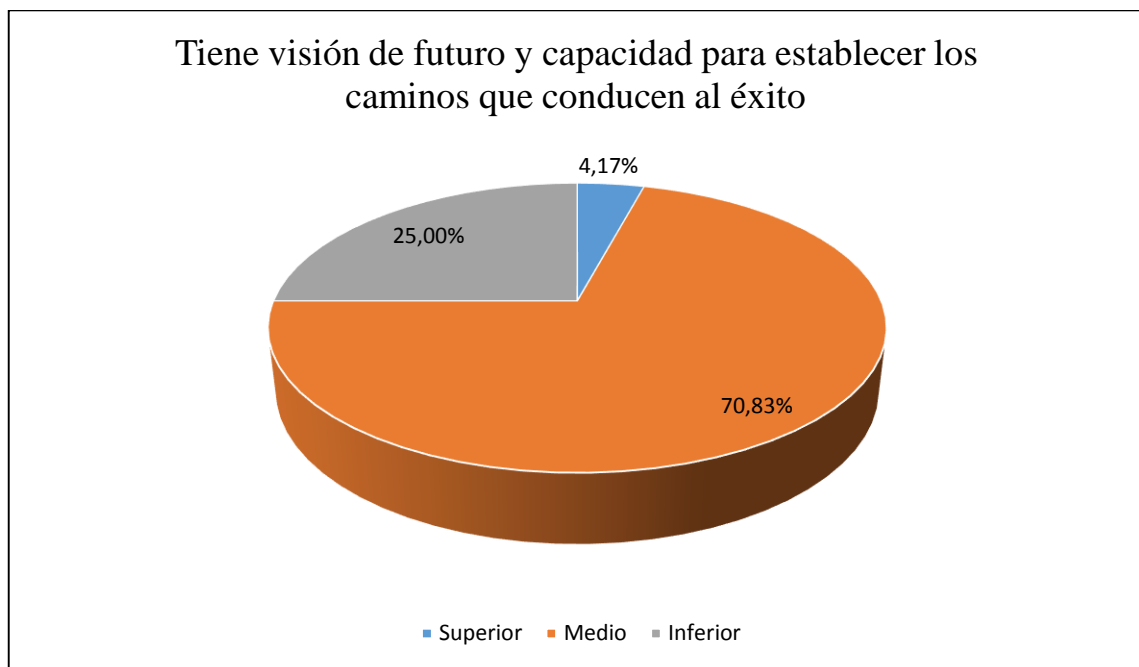
La información contenida en la Tabla y Figura 19, hace referencia al nivel de cultura organizacional, en cuanto a Liderazgo. En tal sentido, se preguntó si los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, tienen visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito. Los resultados fueron los siguientes:

En la I.E. Ramón Copaja, solo el 8,33 % de los encuestados consideran que los directivos tienen esa capacidad de liderazgo, porcentaje que corresponde al nivel “Superior”; el 66,67 % lo consideran de nivel “Medio”; mientras que el 25,00 % de nivel “Inferior”.

Según los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, ningún directivo se ubica en el nivel “Superior”; el 75,00 % lo ubicamos en el nivel “Medio”; y, el 25,00 % en el nivel “Inferior”. En consecuencia, el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Liderazgo, es de nivel “Medio”, confirmado por el 70,83 %, en relación al indicador: “Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito”.

Figura 19

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo



Fuente: Tabla 19

Tabla 20

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo

Nivel de Cultura Organizacional	Logran que los docentes desarrollen sentido de identificación en relación al proyecto educativo institucional- PEI				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	02	16,67	05	20,83
Medio	08	66,67	09	75,00	17	70,84
Inferior	01	08,33	01	08,33	02	08,33
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 20

La información que se presenta en la Tabla y Figura 20, está dirigido a conocer si los directivos logran que los docentes desarrollen sentido de identificación en relación al proyecto educativo institucional- PEI. Los resultados son los siguientes:

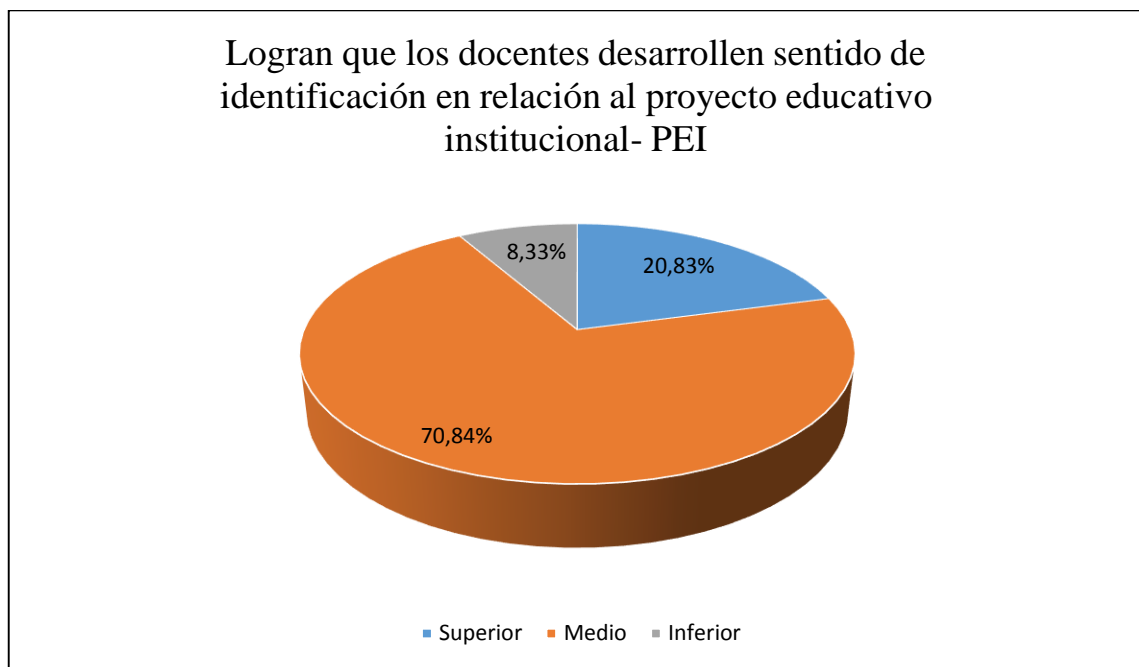
En la I.E. Ramón Copaja, un 25 % reconoce que el nivel de clima organizacional, en cuanto a la dimensión Liderazgo corresponde a un nivel “Superior”; el 66,67 % lo considera de nivel “Medio”; mientras que el 8,33 % lo ubican en el nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el 16,67 % lo ubica en el nivel “Superior”; el 75,00 % en un nivel “Medio”; y, el 08,33 % en el nivel “Inferior”.

Casi los dos tercios de los encuestados evalúan el liderazgo del director en un nivel “Medio”, alcanzando un significativo 70,84 %, en relación al indicador: “Logran que los docentes desarrollen sentido de identificación en relación al proyecto educativo institucional- PEI”.

Figura 20

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo



Fuente: Tabla 20

Tabla 21

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo

Nivel de Cultura Organizacional	Analiza, prioriza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	16,67	01	08,33	03	12,50
Medio	07	58,33	09	75,00	16	66,67
Inferior	03	25,00	02	16,67	05	20,83
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 21

La Tabla y Figura 21, contiene la información relacionada a la pregunta si los directivos “Analizar, priorizar y determinar las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso”, según dimensión: Liderazgo. Los resultados indican:

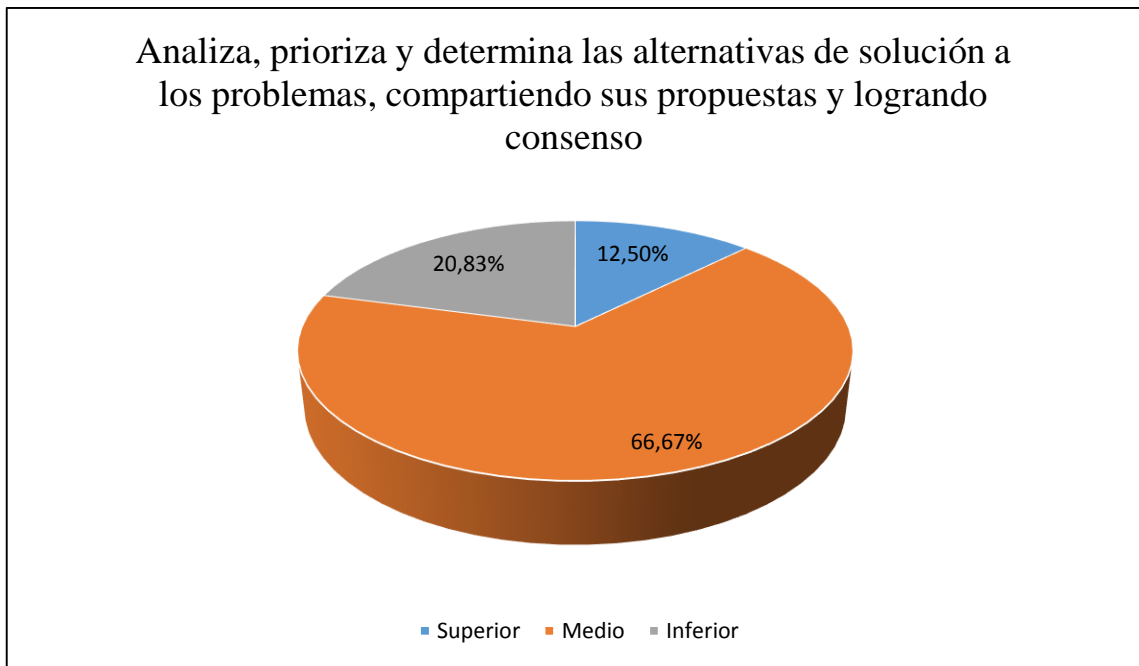
En la I.E. Ramón Copaja, para 16,67 % de los encuestados el nivel de clima organizacional es de nivel “Superior”; para el 58,33 % es de nivel “Medio”; y, el 25 % considera que es de nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, el 8,33 % lo evalúan como de nivel “Superior”; el 75,00 % como de nivel “Medio”; y, el 16,67 % de nivel “Inferior”.

En base a esta información se puede afirmar que el nivel de Cultura Organizacional que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en su dimensión: Liderazgo; es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 66,67 %, en relación al indicador: “Analiza, prioriza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso”.

Figura 21

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo.



Fuente: Tabla 21

Tabla 22

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo

Nivel de Cultura Organizacional	Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo				TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja		I.E. Coronel Gregorio Albarracín		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	00	00,00	01	08,33	01	04,17
Medio	09	75,00	07	58,34	16	66,67
Inferior	03	25,00	04	33,33	07	29,16
TOTAL	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 22

La Tabla y Figura 22, referente al nivel de Cultura organizacional de los directivos según dimensión Liderazgo e indicador “Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo”, muestra los siguientes resultados:

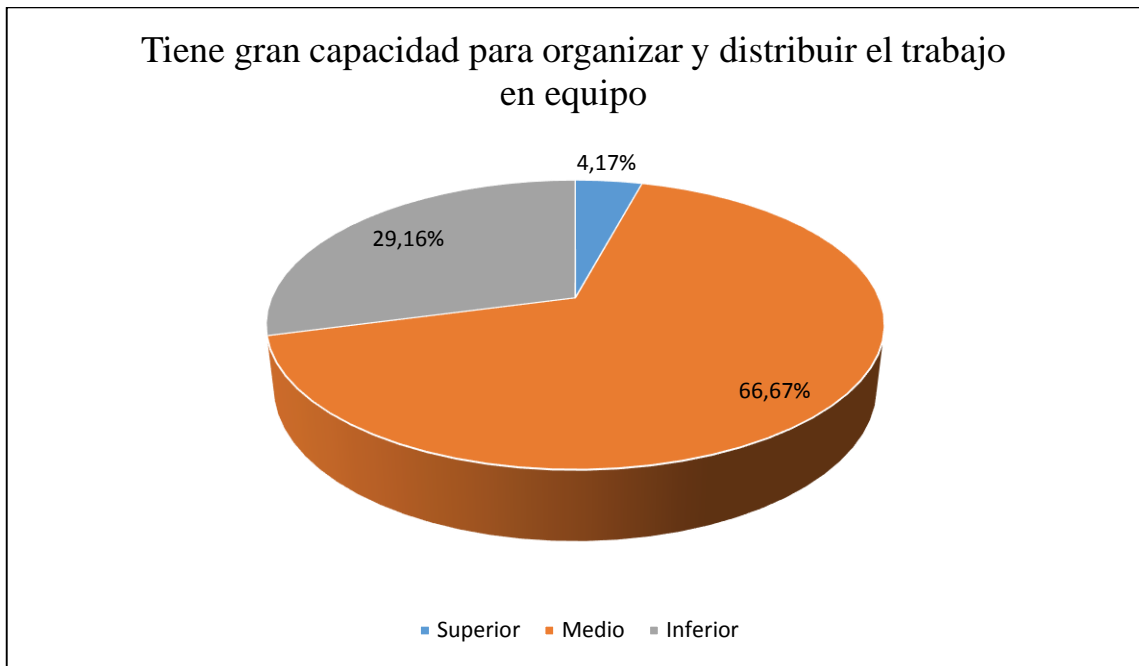
En la I.E. Ramón Copaja no existe información sobre la ubicación en el nivel “Superior”; sin embargo, el 75,00 % lo evalúa como de nivel “Medio”; mientras que el 25,00 % como de nivel “Inferior”.

Según los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, un 8,33 % de los encuestados lo ubican en el nivel “Superior”; el 58,34 % lo ubica en un nivel “Medio”; y en el nivel “Inferior” el 33,33 %.

En conclusión, se puede afirmar que la dimensión: Liderazgo es de nivel “Medio”, con un significativo 66,67 %, en relación al indicador: “Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo”.

Figura 22

Nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Liderazgo



Fuente: Tabla 22

5.2 SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

Tabla 23

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Motiva permanentemente para despertar el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	04	20,00	02	14,29	03	20,00	05	16,67	14	17,72
Medio	12	60,00	08	57,14	07	46,67	17	56,66	44	55,70
Inferior	04	20,00	04	28,57	05	33,33	08	26,67	21	26,58
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 23

La Tabla y Figura 23, está dirigida a conocer el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica, a continuación se presentan los siguientes resultados:

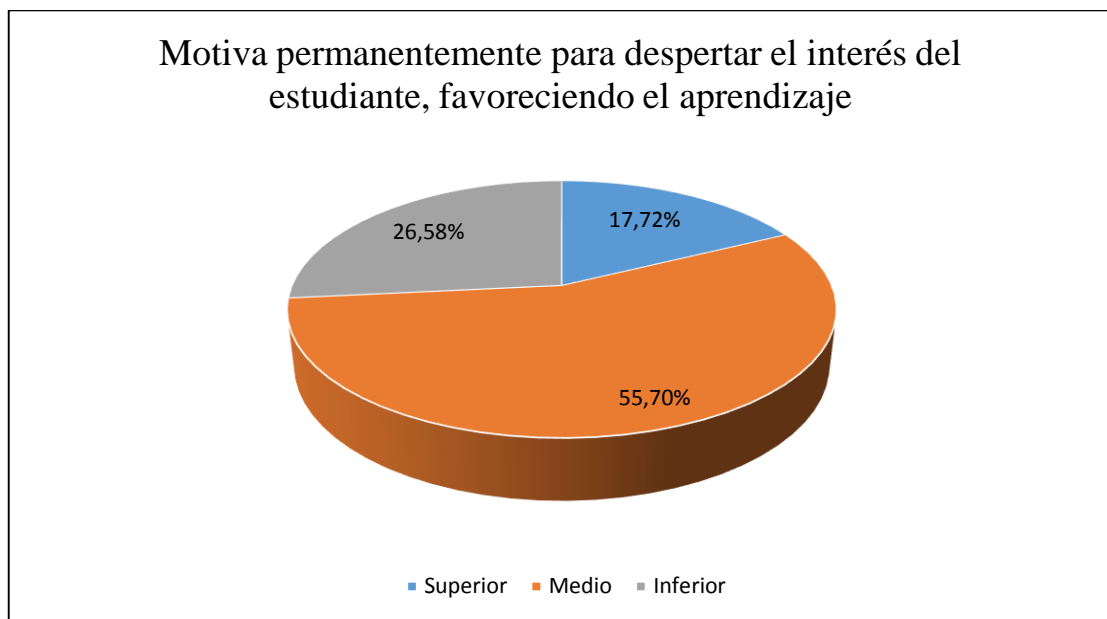
Los estudiantes de 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan sobre el desempeño docente, evidenciando que el nivel “Superior”, alcanza un 20,00 %; el 60,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % se ubica en el nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 14,29 % se ubica en un nivel “Superior”, el 57,14 % en el nivel “Medio” y el 28,57 % en el nivel “Inferior”

Los datos obtenidos de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, del 4to año de secundaria, es el siguiente: nivel “Superior”, con un 20,00 %; el 46,67 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 33,33 %. Mientras tanto en el 5to año se tiene: el nivel “Superior” alcanza un 16,67 %; el 56,66 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 26,67 % es de nivel “Inferior”.

En resumen, según los estudiantes el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Gestión didáctica, es de nivel “Medio”, representado por un significativo 55,70 % de los encuestados, en relación al indicador: “Motiva permanentemente para despertar el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje”.

Figura 23

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 23

Tabla 24

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	02	10,00	01	07,14	02	13,33	06	20,00	11	13,92
Medio	16	80,00	09	64,29	09	60,00	14	46,67	48	60,76
Inferior	02	10,00	04	28,57	04	26,67	10	33,33	20	25,32
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 24

La Tabla y Figura 24, referente al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario, según dimensión: Gestión didáctica, indicador “Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados”, muestra los siguientes resultados:

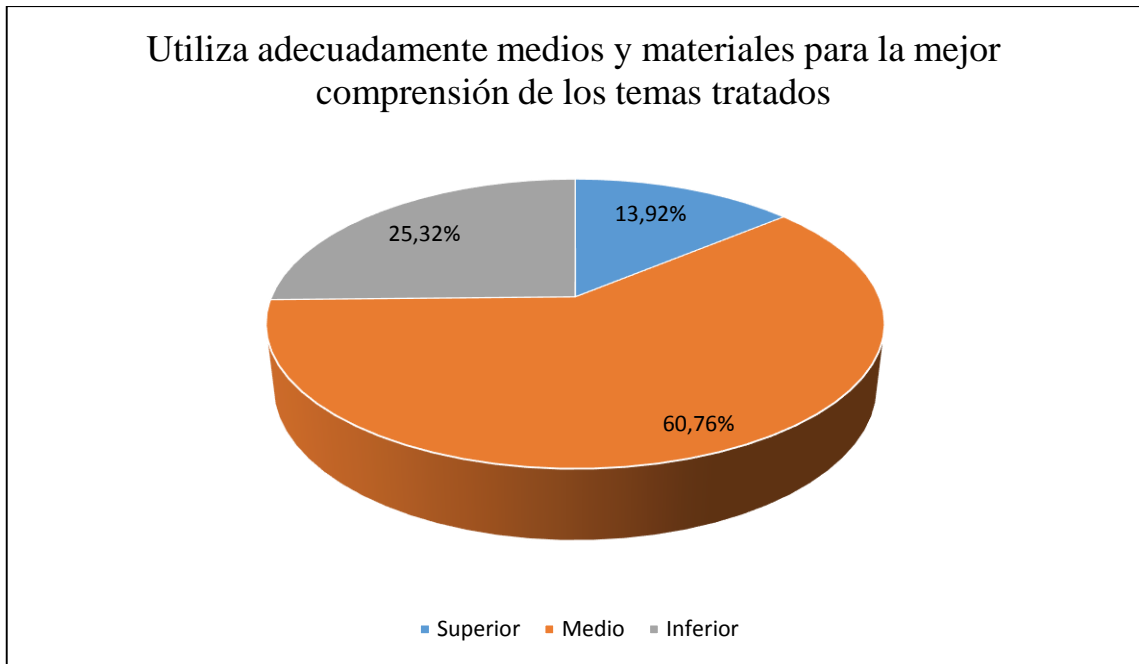
El 10,00 % de los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, consideran que el desempeño docente alcanza el nivel “Superior”; el 80,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 10,00 %, en el nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 7,14 % se ubica en un nivel “Superior”, el 64,29 % en el nivel “Medio” y el 28,57 % en el nivel “Inferior”.

En cuanto a la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, los estudiantes de 4to año, en un 13,33 % está de acuerdo en considerar que el desempeño docente es de nivel “Superior”; el 60,00 % lo considera de nivel “Medio”; y el 26,67 %, lo ubica en el nivel “Inferior”. Mientras tanto, en el 5to año se tiene que el nivel “Superior” alcanza un 20,00 %; el 46,67 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 33,33 % se ubica en el nivel “Inferior”.

En conclusión, el desempeño docente en la dimensión de Gestión didáctica, es calificada como de nivel “Medio”, con un significativo 60,76 %, en relación al indicador: “Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados”.

Figura 24

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 24

Tabla 25

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, Según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	03	15,00	00	00,00	01	06,67	04	13,33	08	10,13
Medio	11	55,00	11	78,57	08	53,33	18	60,00	48	60,76
Inferior	06	30,00	03	21,43	06	40,00	08	26,67	23	29,11
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 25

Se preguntó a los estudiantes si el docente, en aula, “promueve la creatividad y criticidad en los alumnos”. Los datos contenidos en la Tabla y Figura 25, según dimensión: Gestión didáctica, muestra los siguientes resultados:

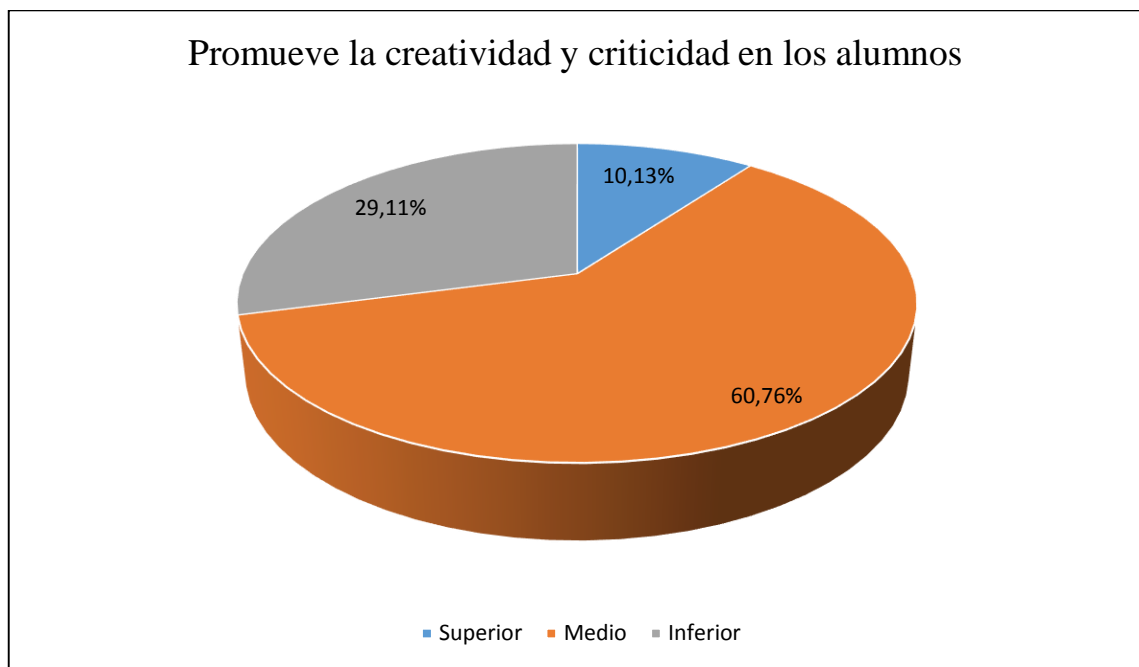
En la I.E. Ramón Copaja, los estudiantes del 4to año de secundaria, opinan sobre el desempeño docente, evidenciando que el nivel “Superior” alcanza un 15,00 %; el 55,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % es de nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que ningún docente se encuentra en el nivel “Superior”, el 78,57 % se ubica en el nivel “Medio” y el 21,43 % en el nivel “Inferior”

Los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, evalúan de la siguiente manera: 6,67 % nivel “Superior”; el 53,33% en un nivel “Medio”; y el 40,00 % en el nivel “Inferior”. Mientras que en el 5to año se tiene: el nivel “Superior” alcanza un 13,33 %; el 60,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 26,67 % es de nivel “Inferior”. De lo señalado se desprende que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Gestión

didáctica; es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 60,76 %, en relación al indicador: “Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos”.

Figura 25

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 25

Tabla 26

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Fomenta y dirige el trabajo en equipo								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	05	25,00	02	14,29	03	20,00	07	23,33	17	21,52
Medio	10	50,00	08	57,14	09	60,00	14	46,67	41	51,90
Inferior	05	25,00	04	28,57	03	20,00	09	30,00	21	26,58
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 26

La información que se presenta en la Tabla y Figura 26, se refiere al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, en su dimensión: Gestión didáctica e indicador “Fomenta y dirige el trabajo en equipo”. La información es como sigue:

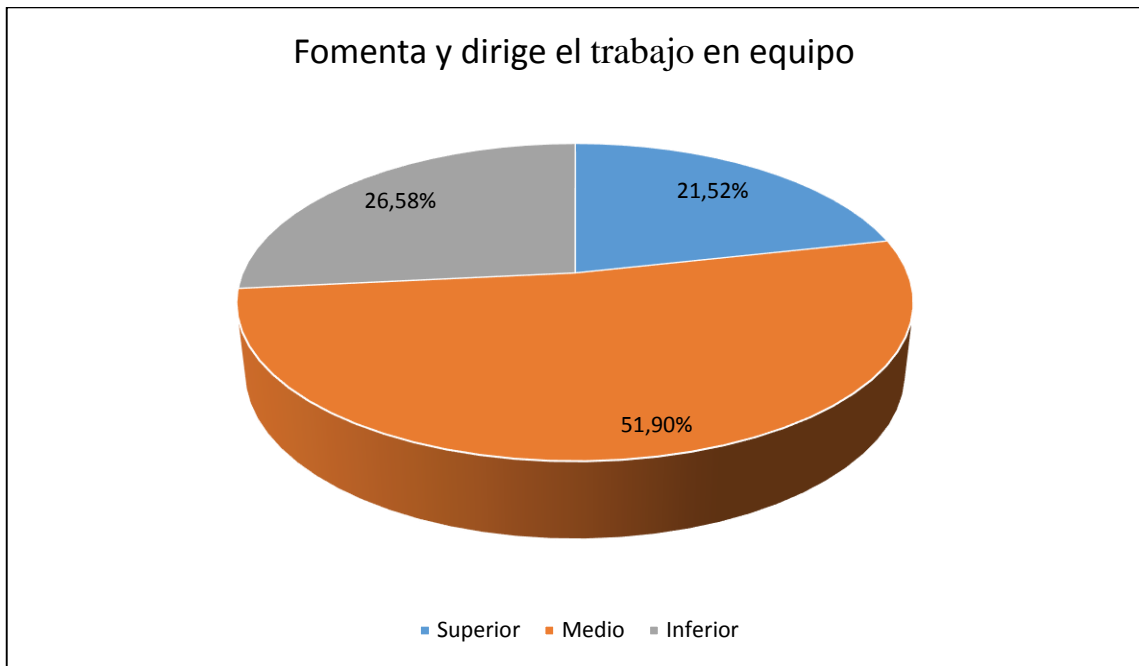
Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan sobre el desempeño docente, en cuanto al fomento y dirección del trabajo en equipo el nivel “Superior” alcanza un 25,00 %; el 50,00 % es de un nivel “Medio”; mientras que el 25,00 % es de nivel “Inferior”. La información de los estudiantes de 5to año de secundaria muestra que el 14,29 % se ubica en un nivel “Superior”, el 57,14 % en el nivel “Medio” y el 28,57 % en el nivel “Inferior”.

Para los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, del 4to año de secundaria, el 20,00 % evalúa como de nivel “Superior”; el 60,00 % lo consideran de nivel “Medio”; y el 20,00 % lo ubica en el nivel “Inferior”. Mientras tanto en el 5to año se tiene que el nivel “Superior” alcanza un 23,33 %; el 46,67 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % es de nivel “Inferior”.

Resumiendo, más de la mitad de los estudiantes (51,90 %) consideran que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: GESTIÓN DIDÁCTICA; es de nivel “Medio”, en relación al indicador: “Fomenta y dirige el trabajo en equipo”.

Figura 26

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 26

Tabla 27

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Aplica metodología activa en sus sesiones de aprendizaje								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	04	28,57	05	33,33	03	10,00	16	20,25
Medio	13	65,00	09	64,29	07	46,67	18	60,00	47	59,50
Inferior	03	15,00	01	07,14	03	20,00	09	30,00	16	20,25
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 27

La información contenida en la Tabla y Figura 27, hace referencia al nivel de desempeño docente de los profesores en la dimensión: Gestión didáctica. Se preguntó sobre si los docentes aplican metodologías activas en sus sesiones de aprendizaje. Las respuestas fueron:

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan que el desempeño docente, no es el más adecuado, por tanto, solo el 20,00 % lo consideran como de nivel “Superior”; el 65,00 % se lo considera de nivel “Medio”; mientras que el 15,00 % de nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 28,57% lo considera en el nivel “Superior”, el 64,29 % en el nivel “Medio” y el 07,14 % en el nivel “Inferior”

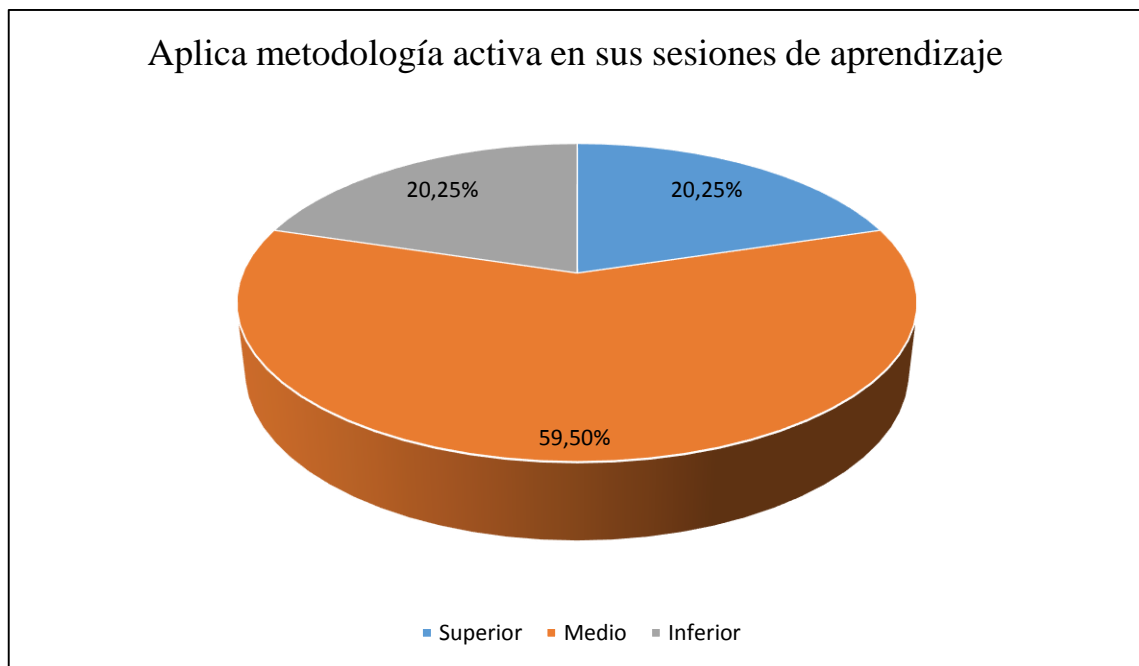
Según, los datos obtenidos de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, un 33,33 % lo consideran de nivel “Superior”; el 46,67 % en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 20,00 %. Mientras tanto en el 5to año tenemos: el nivel “Superior” alcanza un 10,00 %; el 60,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % es de nivel “Inferior”.

Resumiendo, el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la

provincia de Tarata es de nivel “Medio” (59,50 %), en la dimensión: Gestión didáctica, indicador: “Aplica metodología activa en sus sesiones de aprendizaje”.

Figura 27

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 27

Tabla 28

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Evalúa en forma continua los procesos y logros del aprendizaje de los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	01	05,00	02	14,29	05	33,33	09	30,00	17	21,52
Medio	16	80,00	11	78,57	08	53,34	15	50,00	50	63,29
Inferior	03	15,00	01	07,14	02	13,33	06	20,00	12	15,19
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 28

La Tabla y Figura 28, presenta la información referente al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario, según dimensión: Gestión didáctica, indicador “Evalúa en forma continua los procesos y logros del aprendizaje de los estudiantes”. Los resultados fueron:

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan que el desempeño docente en esa dimensión e indicador, en un 5 % alcanza el nivel “Superior”; el 80% lo ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 15 % es de nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 14,29 % lo ubica en un nivel “Superior”, el 78,57 % en el nivel “Medio” y el 7,14 % en el nivel “Inferior”.

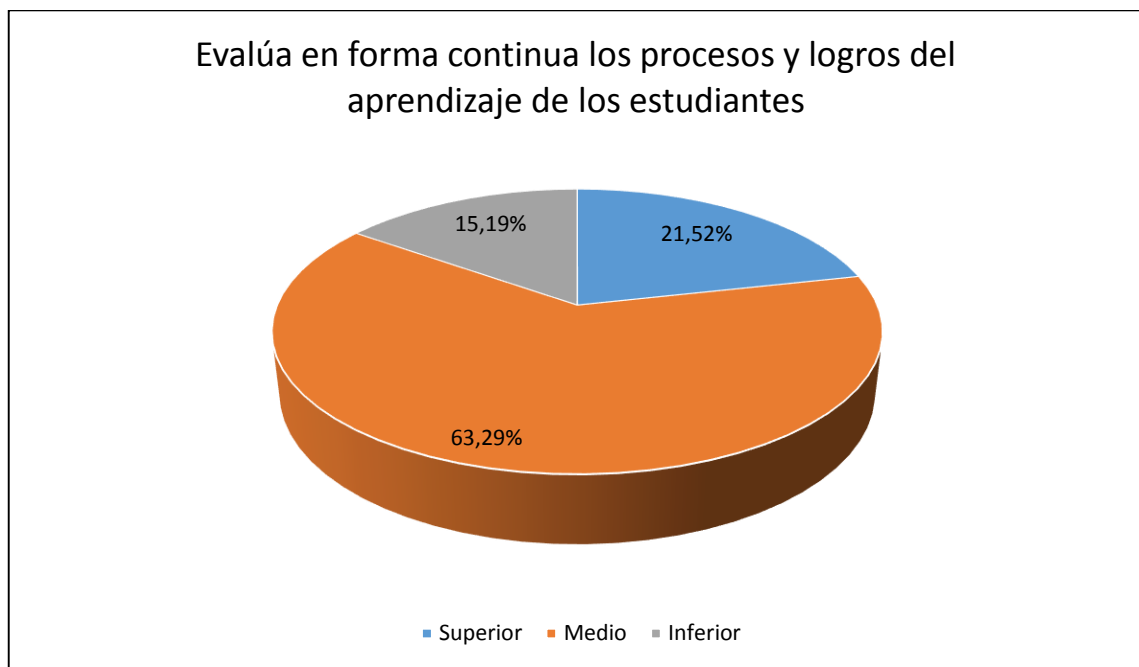
Para los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, el resultado es el siguiente: nivel “Superior”, con 33,33 %; el 53,34 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 13,33%. Mientras tanto en el 5to año se observa que el nivel “Superior” alcanza un 30,00 %; el 50,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % es de nivel “Inferior”.

Basándonos en la información que proporciona la Tabla 28, se puede afirmar que el nivel de desempeño docente, en su dimensión: GESTIÓN DIDÁCTICA; es de nivel

“Medio”, alcanzando un significativo 63,29 %, en relación al indicador: “Evalúa en forma continua los procesos y logros del aprendizaje de los estudiantes”.

Figura 28

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 28

Tabla 29

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Propicia la reflexión de los estudiantes acerca de sus aprendizajes identificando las principales dificultades								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	05	25.00	07	50.00	06	40.00	09	30.00	27	34.18
Medio	11	55.00	07	50.00	08	53.33	15	50.00	41	51.90
Inferior	04	20.00	00	00.00	01	06.67	06	20.00	11	13.92
TOTAL	20	100.00	14	100.00	15	100.00	30	100.00	79	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 29

La información que se presenta en la Tabla y Figura 29, hace referencia al nivel de desempeño docente en la dimensión: Gestión didáctica, indicador “Propicia la reflexión de los estudiantes acerca de sus aprendizajes identificado las principales dificultades”; los resultados se dan a conocer a continuación.

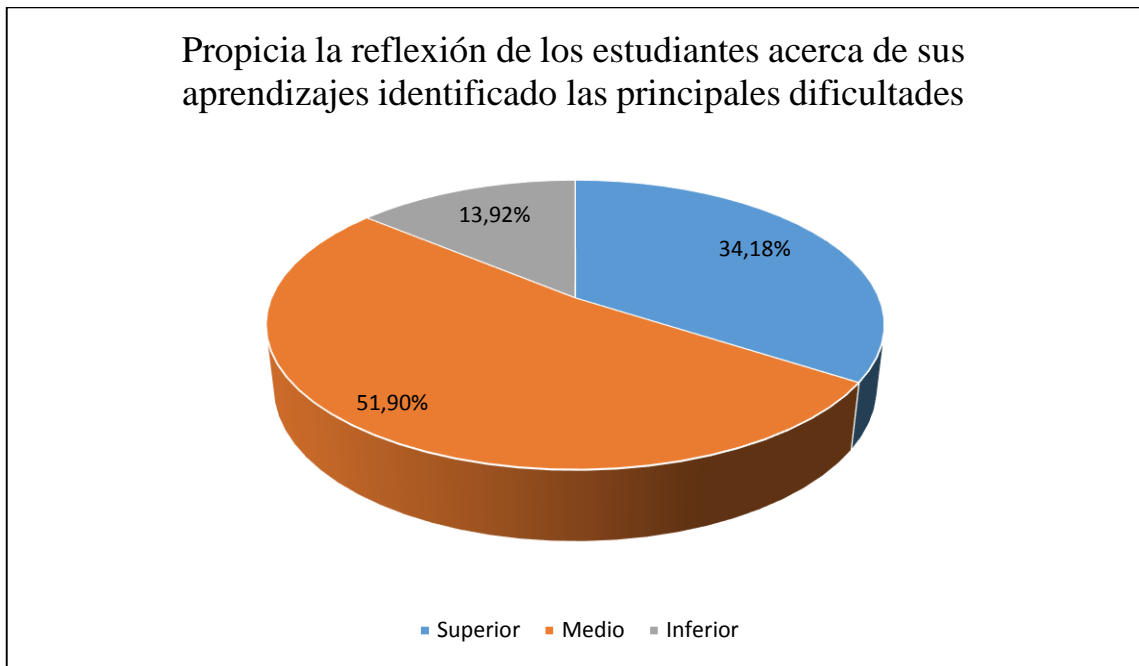
Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan que el desempeño docente, en la dimensión Gestión didáctica, indicador “Reflexión de los estudiantes acerca de sus aprendizajes”, alcanzan en un 25,00 % el nivel “Superior”; el 55,00 % un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % es de nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 50,00 % se ubica en un nivel “Superior”, el 50,00 % en el nivel “Medio” y el 0,00 % en el nivel “Inferior”

En cuanto a los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, del 4to año de secundaria, evidencian el siguiente comportamiento: nivel “Superior”, con un 40,00 %; el 53,33 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 06,67 %. Mientras tanto en el 5to año tenemos: el nivel “Superior” alcanza un 30,00 %; el 50,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % es de nivel “Inferior”.

Más de la mitad de estudiantes (51,90 %) consideran que el desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: GESTIÓN DIDÁCTICA; es de nivel “Medio, en relación al indicador: “Propicia la reflexión de los estudiantes acerca de sus aprendizajes identificado las principales dificultades”.

Figura 29

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 29

Tabla 30

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Toma en cuenta la opinión y aporte de los estudiantes y los incorpora en el desarrollo de sus sesiones de clase.								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	10,00	02	14,29	01	06,67	03	10,00	08	10,13
Medio	09	45,00	07	50,00	08	53,33	15	50,00	39	49,36
Inferior	09	45,00	05	35,71	06	40,00	12	40,00	32	40,51
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 30

La información que se presenta en la Tabla y Figura 30, hace referencia al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario en la dimensión: Gestión didáctica, indicador “Toma en cuenta la opinión y aporte de los estudiantes y los incorpora en el desarrollo de sus sesiones de clase”.

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan sobre el desempeño docente: el 10,00 % es de nivel “Superior”; el 45,00 % de nivel “Medio”; mientras que el 45,00 % señala que es de nivel “Inferior”. Los estudiantes del 5to año de secundaria muestra que el 14,29 % lo ubica en un nivel “Superior”, el 50,00 % en el nivel “Medio” y el 35,71 % en el nivel “Inferior”.

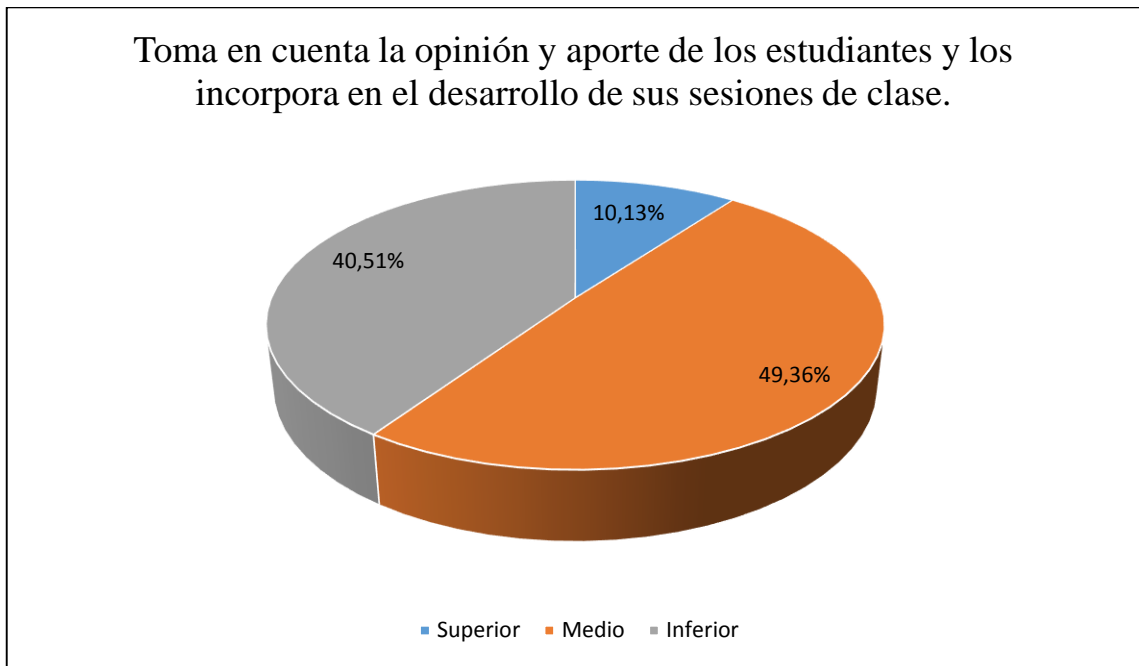
Los datos obtenidos de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, es la siguiente: nivel “Superior”, con un 06,67 %; el 53,33 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 40,00 %. Mientras tanto en el 5to año: el nivel “Superior” alcanza un 10,00 %; el 50,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 40,00 % es de nivel “Inferior”.

Cerca de la mitad de los estudiantes encuestados consideran que el nivel de desempeño docente en cuanto a la dimensión: Gestión Didáctica; es de nivel “Medio”,

alcanzando un significativo 49,36 %, en relación al indicador: “Toma en cuenta la opinión y aporte de los estudiantes y los incorpora en el desarrollo de sus sesiones de clase.”

Figura 30

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 30

Tabla 31

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	05	25,00	02	14,29	03	20,00	05	16,67	15	18,99
Medio	11	55,00	08	57,14	08	53,33	18	60,00	45	56,96
Inferior	04	20,00	04	28,57	04	26,67	07	23,33	19	24,05
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 31

La información de la Tabla y Figura 31, comprende el nivel de desempeño docente dimensión gestión didáctica y está dirigida a conocer si los docentes realizan actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos.

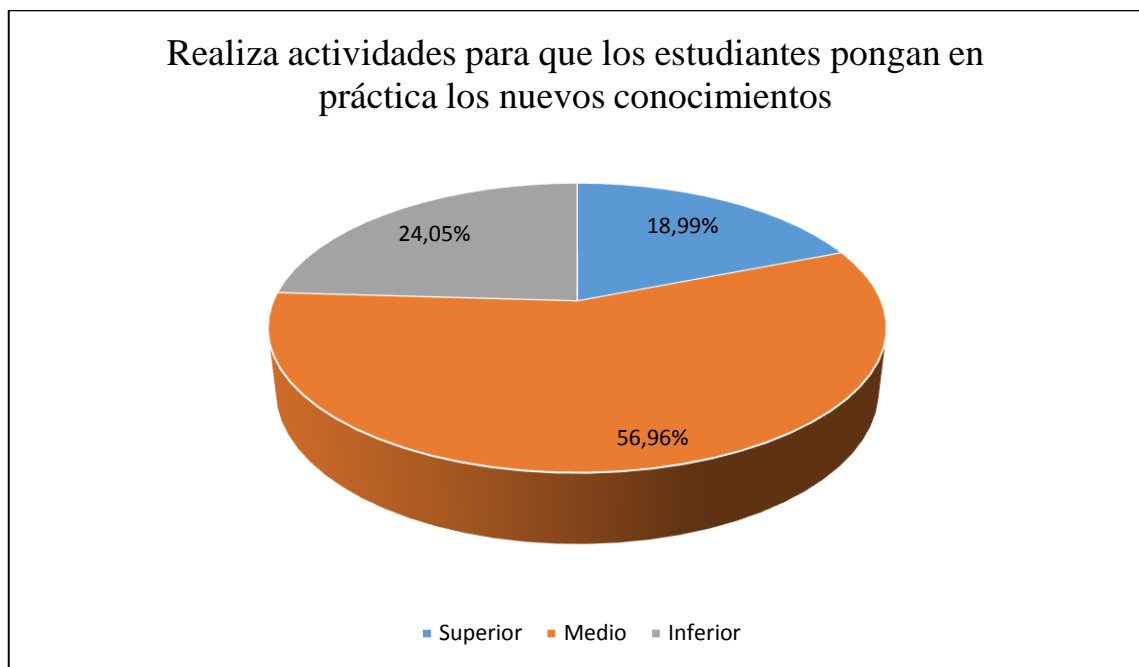
El 25,00% de los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan que esta acción es realizada por los docentes, es decir lo evalúan positivamente en el nivel “Superior”; el 55,00 % lo identifican con un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % en el nivel “Inferior”. Los estudiantes del 5to año de secundaria muestran que el 14,29 % lo considera de nivel “Superior”, el 57,14 % en el nivel “Medio” y el 28,57 % de nivel “Inferior”.

Los datos obtenidos de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, es la siguiente: 20,00 % de nivel “Superior”; el 53,33 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 26,67 %. Mientras tanto en el 5to año se tiene: el nivel “Superior” alcanza un 16,67 %; el 60,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 23,33 % es de nivel “Inferior”. De la lectura de la información anterior se deduce que más de la mitad de los estudiantes (56,96 %), califican que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundaria de las Instituciones Educativas Ramón

Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Gestión didáctica; es de nivel “Medio”: “Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos”.

Figura 31

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 31

Tabla 32

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica

Nivel de Desempeño Docente	Utiliza estrategias didácticas innovadoras en sus sesiones de aprendizaje								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	10,00	02	14,29	00	00,00	02	06,67	06	07,59
Medio	12	60,00	07	50,00	09	60,00	20	66,67	48	60,76
Inferior	06	30,00	05	35,71	06	40,00	08	26,66	25	31,65
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

FUENTE: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 32

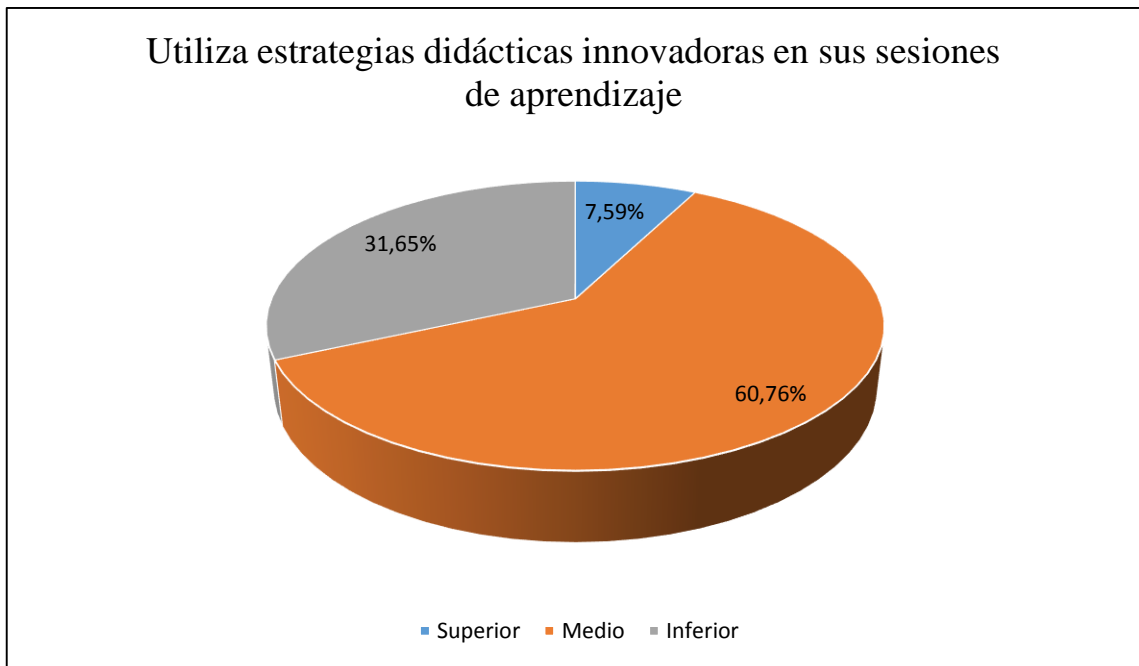
En la Tabla y Figura 32, se presenta la información referida a la Gestión didáctica, que cumple el docente en el manejo de estrategias didácticas innovadoras en sus sesiones de aprendizaje.

En la I.E. Ramón Copaja, el 10,00 % de los estudiantes del 4to año de secundaria opina que el desempeño docente es poco notable, es decir pocos lo consideran de nivel “Superior”; el 60,00 % señala que es medianamente aplicada, por tanto, lo consideran de nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % lo evalúan como de nivel “Inferior”. Según la información del 5to año de secundaria el 14,29 % lo considera de nivel “Superior”, el 50,00 % de nivel “Medio” y el 35,71 % de nivel “Inferior”.

En cuanto a los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, ninguno lo considera de nivel “Superior”; sin embargo, el 60,00 % señala valorarlo en un nivel “Medio”; y el 40,00 % lo valora como de nivel “Inferior” En el 5to año solo el 06,87 % lo valora como de nivel “Superior” el 66,67 % en el nivel “Medio”; mientras que el 26,66 % en el nivel “Inferior”. Resumiendo, se puede afirmar que más de la mitad (60,76 %) de los estudiantes de las instituciones educativas de Tarata, consideran que la Gestión didáctica; es de nivel “Medio”, en relación al indicador: “Utiliza estrategias didácticas innovadoras en sus sesiones de aprendizaje”.

Figura 32

Nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Gestión didáctica



Fuente: Tabla 32

Tabla 33

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Promueve el clima de integración, confianza y respeto entre los estudiantes y de éstos con el docente								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	02	14,29	03	20,00	04	13,33	13	16,46
Medio	12	60,00	09	64,29	10	66,67	16	53,34	47	59,49
Inferior	04	20,00	03	21,42	02	13,33	10	33,33	19	24,05
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 33

La Tabla y Figura 33, contiene la información referida al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según la dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; indicador: “Promueve el clima de integración, confianza y respeto entre los estudiantes y de estos con el docente”, son los siguientes:

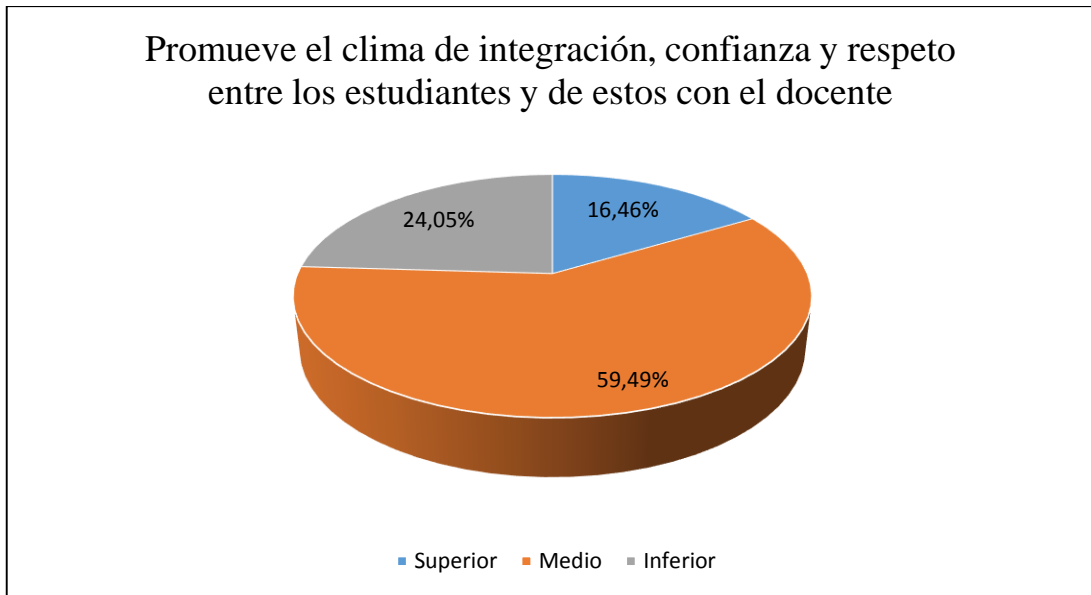
Según la información recabada de los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, el 20,00 %, lo evalúa como poco significativo, es decir lo ubican en el nivel “Superior”; el 60,00 % lo considera de nivel “Medio”; mientras que el 20,00 %, de nivel “Inferior”. Los estudiantes del 5to año de secundaria en un 14,29 %, lo evalúan como de nivel “Superior”; el 64,29 %, en el nivel “Medio” y el 21,42%, en el nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, para el 20,00 % del 4to año de secundaria, es de nivel “Superior”; para el 66,67 % es de nivel “Medio”; y, para el 13,33 % es de nivel “Inferior”. Mientras tanto en el 5to año se observa que el nivel “Superior” alcanza un 13,33 %; el 53,34 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 33,33 % es de nivel “Inferior”.

En consecuencia, el 59,49 % de los estudiantes afirman que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; es de nivel “Medio”, en relación al indicador: “Promueve el clima de integración, confianza y respeto entre los estudiantes y de éstos con el docente”.

Figura 33

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 33

Tabla 34

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Fomenta la práctica de valores entre los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	04	20,00	05	35,71	04	26,67	07	23,33	20	25,32
Medio	10	50,00	07	50,00	08	53,33	14	46,67	39	49,36
Inferior	06	30,00	02	14,29	03	20,00	09	30,00	20	25,32
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 34

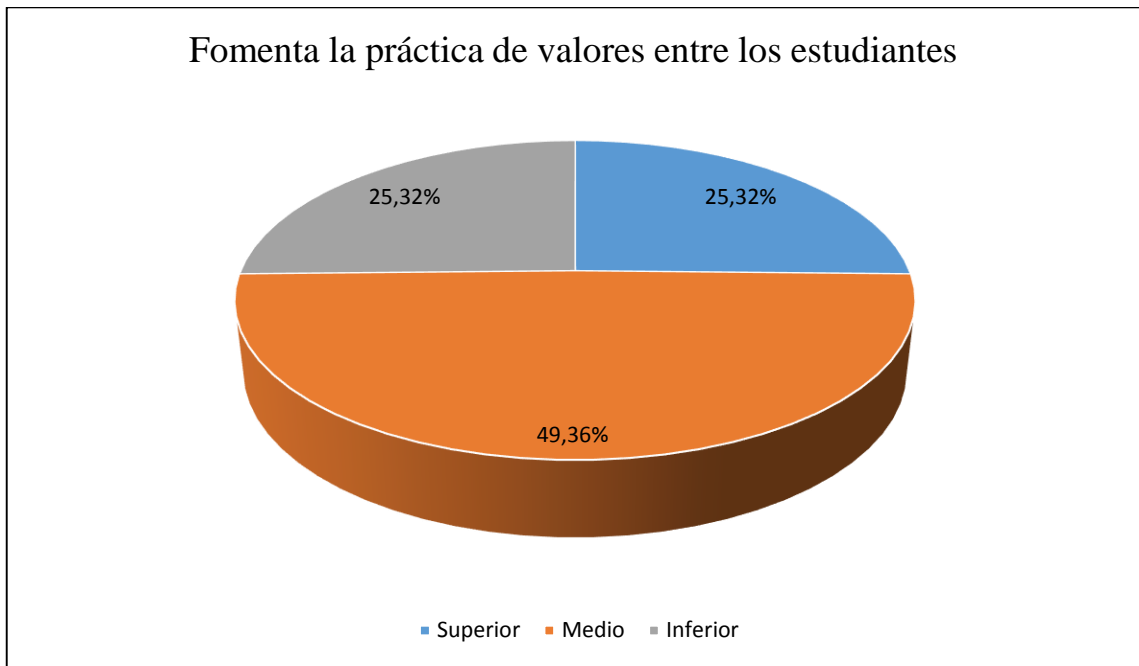
La Tabla y Figura 34, comprende la información sobre el nivel de desempeño docente de los profesores en la dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante, fomento de la práctica de valores entre los estudiantes.

Según los estudiantes del 4to año de la I.E. Ramón Copaja, esta acción es calificable como de nivel “Superior” por el 20,00 %, de los encuestados; el 50,00 % opinan que es nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % dice que es de nivel “Inferior”. En el 5to año de secundaria muestra que el 35,71 % lo evalúan como de un nivel “Superior”, el 50,00 % de nivel “Medio” y el 14,29 % de nivel “Inferior”.

Los datos obtenidos de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, es el siguiente: 26,67 % de nivel “Superior”; el 53,33 % se ubica de nivel “Medio”; y el 20,00 % de nivel “Inferior”. Mientras tanto en el 5to año el nivel “Superior” alcanza un 23,33%; el 46,67 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % es de nivel “Inferior”. En conclusión, se puede afirmar que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario en su dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; es de nivel “Medio”, en relación al indicador: “Fomenta la práctica de valores entre los estudiantes”.

Figura 34

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 34

Tabla 35

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Orienta y asesora a los estudiantes ante cualquier dificultad								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	15,00	06	42,86	03	20,00	08	26,67	20	25,32
Medio	13	65,00	06	42,86	09	60,00	16	53,33	44	55,69
Inferior	04	20,00	02	14,28	03	20,00	06	20,00	15	18,99
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 35

La información que se presenta en la Tabla y Figura 35, está dirigido a conocer el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario en la dimensión Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante, indicador “Orienta y asesora a los estudiantes ante cualquier dificultad”.

Los resultados indican que el 15,00 % de estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan que el desempeño docente no es pertinente, es decir, muy pocos lo evalúan como de nivel “Superior”; el 65,00 % lo evalúan como de nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % en el nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 42,86 % se considera como de nivel “Superior”, el 42,86 % en el nivel “Medio” y el 14,28 % en el nivel “Inferior”

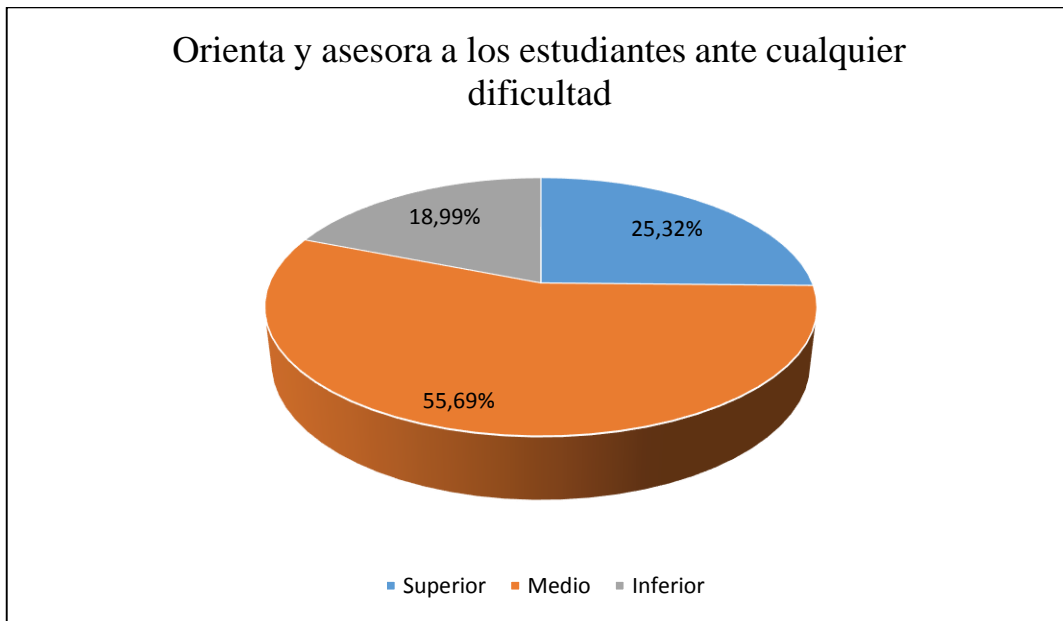
En cuanto a los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, el 20,00 % considera que es de nivel “Superior”; el 60,00 % de nivel “Medio”; y el 20,00 % de nivel “Inferior”. Mientras que los estudiantes del 5to año en un 26,67 % lo consideran de nivel “Superior”; el 53,33 % de nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % lo considera de nivel “Inferior”.

En conclusión, más de la mitad de los estudiantes (55,69 %) consideran que sus docentes muestran un comportamiento de nivel “medio”, lo que estaría implicando que

la preocupación por sus estudiantes es poco significativa, en la dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante, al indicador: “Orienta y asesora a los estudiantes ante cualquier dificultad”.

Figura 35

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 35

Tabla 36

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Mantiene una comunicación empática con los estudiantes, cuando es consultado en clase								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	05	25,00	04	28,57	03	20,00	06	20,00	18	22,78
Medio	12	60,00	08	57,14	10	66,67	20	66,67	50	63,30
Inferior	03	15,00	02	14,29	02	13,33	04	13,33	11	13,92
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 36

La información que se presenta en la Tabla y Figura 36, corresponde a la interrogante de si los docentes mantienen una comunicación empática con los estudiantes, cuando es consultado en clase.

Los resultados son los siguientes: según los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, un 25,00 %, opina que el desempeño docente es positivo, es decir es de nivel “Superior”; el 60,00% lo califican de nivel “Medio”; mientras que el 15,00 % de nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 28,57 % lo califican de nivel “Superior”, el 57,14 % de nivel “Medio” y el 14,29 % de nivel “Inferior”

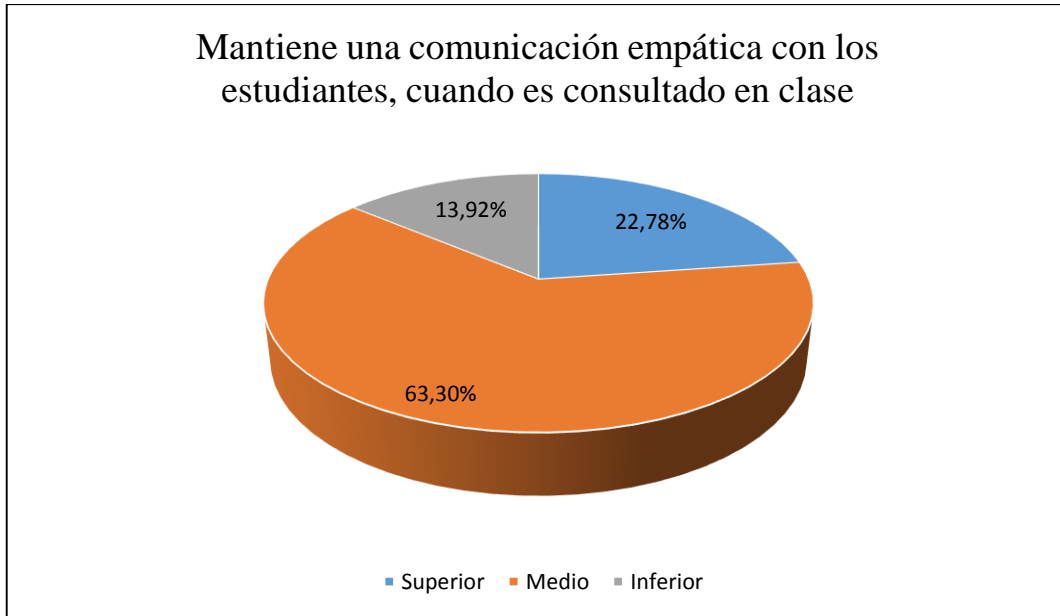
En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, los estudiantes del 4to año de secundaria, en un 20,00 % lo califican de nivel “Superior”; el 66,67 % de nivel “Medio”; y, el 13,33 % de nivel “Inferior”. Mientras tanto en 5to año, el nivel “Superior” alcanza un 20,00 %; el 66,67 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 13,33 % es de nivel “Inferior”.

De la lectura se desprende que para la gran mayoría de estudiantes, es decir el 63,33 %, el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; es de nivel

“Medio”, en relación al indicador: “Mantiene una comunicación empática con los estudiantes, cuando es consultado en clase”. Esta información confirma que las relaciones docente-estudiante no son las más auspiciosas.

Figura 36

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 36

Tabla 37

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Demuestra respeto frente a la opinión de los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	02	14,28	02	13,33	05	16,67	13	16,46
Medio	07	35,00	06	42,86	06	40,00	11	36,66	30	37,97
Inferior	09	45,00	06	42,86	07	46,67	14	46,67	36	45,57
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 37

La Tabla y Figura 37, referente al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario en la dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante. En ese sentido se preguntó si los docentes respetaban la opinión de los estudiantes

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 20,00 % indican que los docentes sí respetan la opinión de los estudiantes, ubicando tal opinión en el nivel “Superior”; el 35,00 % lo ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 45,00 % en el nivel “Inferior”. En el 5to año de secundaria, el 14,28 % lo considera en el nivel “Superior”, el 42,86 % en el nivel “Medio” y el 42,86 % en el nivel “Inferior”.

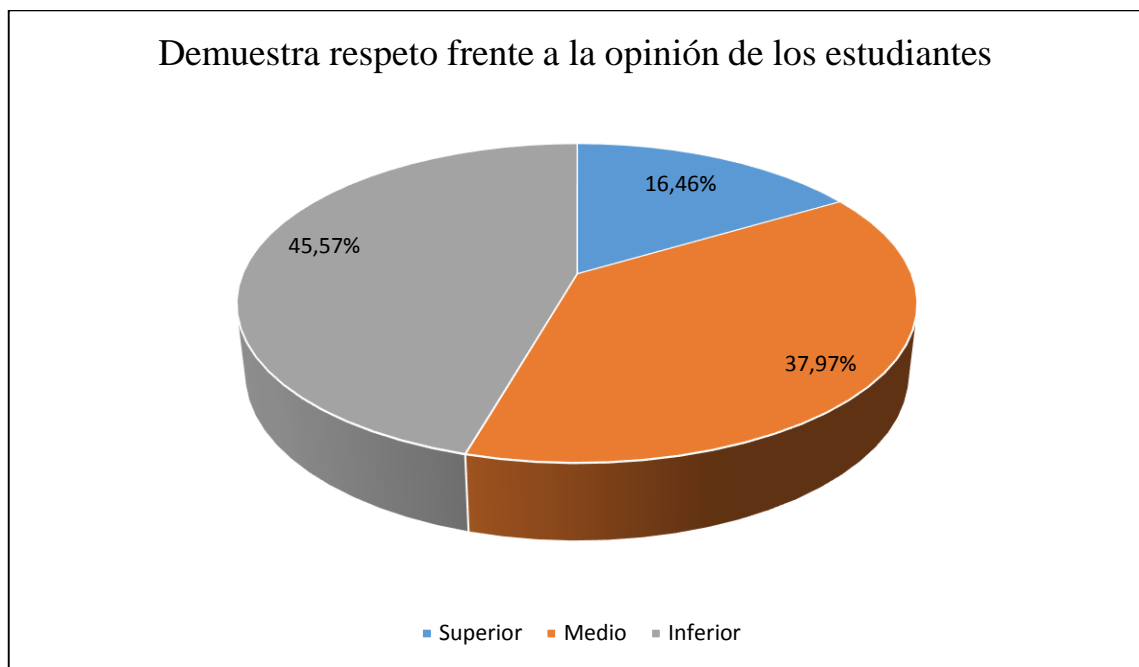
Los datos obtenidos de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, es el siguiente: 13,33 % en nivel “Superior”; el 40,00 % en el nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 46,67 %. Mientras tanto en el 5to año, el nivel “Superior” alcanza un 16,67 %; el 36,66 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 46,67 % es de nivel “Inferior”.

En conclusión, se puede afirmar que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario, en su dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; es de nivel “Inferior”, alcanzando un significativo 45,57 %, en relación al indicador: “Demuestra respeto frente a la opinión de los estudiantes”. Tal información

implica reconocer que los docentes tienen muy poco en cuenta las opiniones que pueden verter sus estudiantes.

Figura 37

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 37

Tabla 38

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Valora y toma en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	02	14,29	02	13,33	04	13,33	12	15,19
Medio	09	45,00	08	57,14	07	46,67	15	50,00	39	49,37
Inferior	07	35,00	04	28,57	06	40,00	11	36,67	28	35,44
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 38

En la Tabla y Figura 38, se presenta la información referida a la valoración de las diferencias individuales de los estudiantes que hacen los docentes en las instituciones estudiadas.

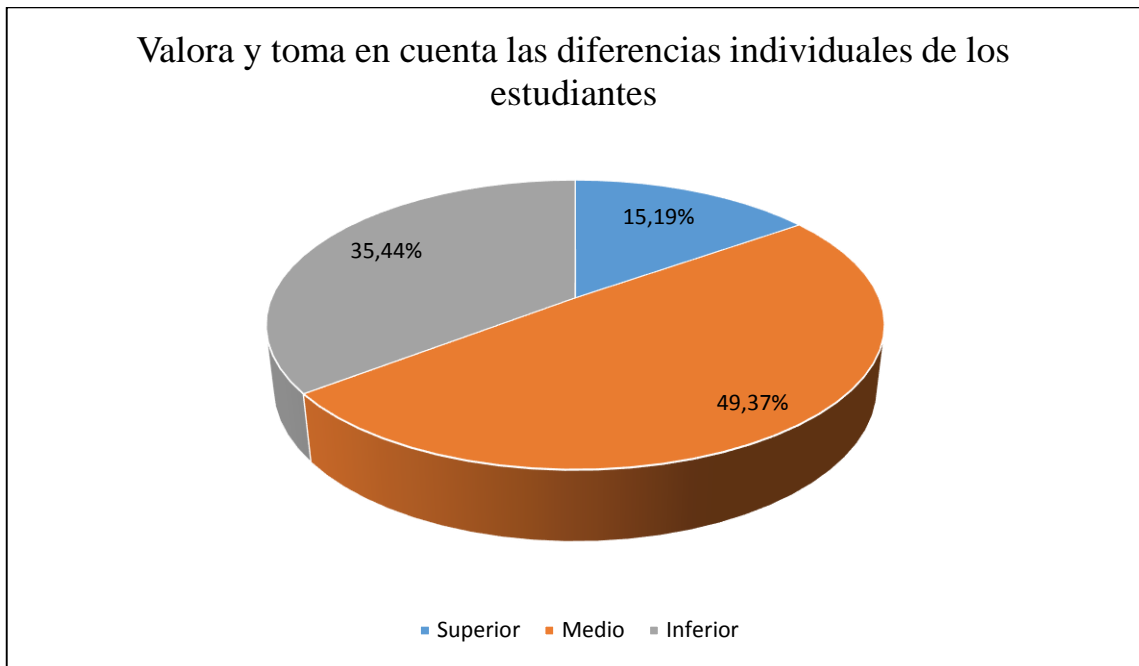
Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 20,00 % opinan que los docentes no toman en cuenta las diferencias sociales de sus estudiantes, es decir lo califican dentro del nivel “Superior”; el 45,00 % califica este hecho como de un nivel “Medio”; mientras que el 35,00% de nivel “Inferior”. La información de los estudiantes del 5to año de secundaria muestra que el 14,29 % se considera en un nivel “Superior”, el 57,14 % en el nivel “Medio” y el 28,57 % en el nivel “Inferior”.

En los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, los estudiantes del 4to año de secundaria, consideran que tal tratamiento corresponde a un nivel “Superior”, con un 13,33 %; el 46,67 % se ubica en un nivel “Medio”; y el nivel “Inferior” con el 40,00 %. Mientras tanto los estudiantes del 5to año ubican en el nivel “superior” a un 13,33 %; el 50,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 36,67 % es de nivel “Inferior”. En consecuencia, el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; es

de nivel “Medio” (49,37 %), en relación al indicador: “Valora y toma en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes”.

Figura 38

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 38

Tabla 39

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Corrige asertivamente los errores de los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	02	14,29	03	20,00	06	20,00	15	18,99
Medio	12	60,00	07	50,00	07	46,67	15	50,00	41	51,90
Inferior	04	20,00	05	35,71	05	33,33	09	30,00	23	29,11
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 39

Referente al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín en la dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante, se preguntó si el docente, corregía asertivamente los errores de los estudiantes.

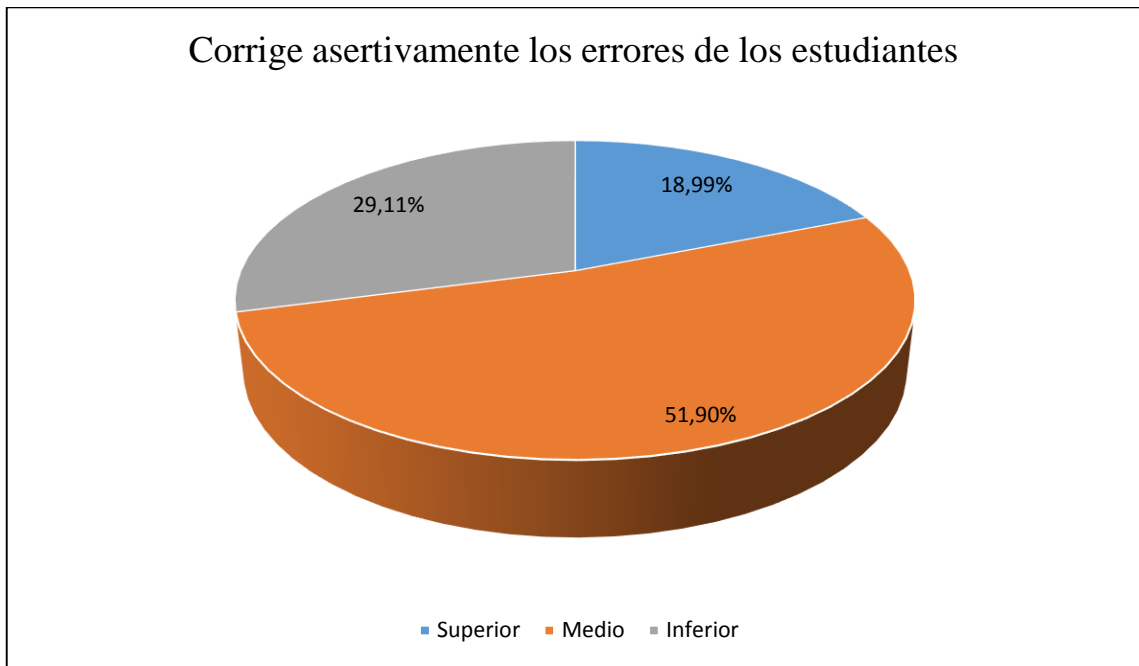
Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 20,00%, opinan que el docente sí se preocupaba por el accionar estudiantil y corregía los errores que cometían, esta opinión es valorada y ubicada en el nivel “Superior”; sin embargo, el 60,00% los ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % en el nivel “Inferior”. La información de los estudiantes del 5to año de secundaria muestra que el 14,29 % se califica en un nivel “Superior”, el 50,00 % en el nivel “Medio” y el 35,71 % en el nivel “Inferior”.

Por su parte, los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, en un 20,00 % lo califican como de nivel “Superior”; el 46,67 % en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 33,33 %. Mientras tanto en el 5to año se observa el siguiente comportamiento: el nivel “Superior” alcanza un 20,00 %; el 50,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % es de nivel “Inferior”. A manera de síntesis, se puede afirmar que para los estudiantes de las instituciones estudiadas, el desempeño

docente en su dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; es de nivel “Medio”, representado por un significativo 51,90 %, en relación al indicador: “Corrige asertivamente los errores de los estudiantes”.

Figura 39

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 39

Tabla 40

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante

Nivel de Desempeño Docente	Promueve un ambiente de respeto y cordialidad entre los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	10,00	04	28,57	05	33,33	08	26,67	19	24,05
Medio	10	50,00	08	57,14	07	46,67	17	56,66	42	53,17
Inferior	08	40,00	02	14,29	03	20,00	05	16,67	18	22,78
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 40

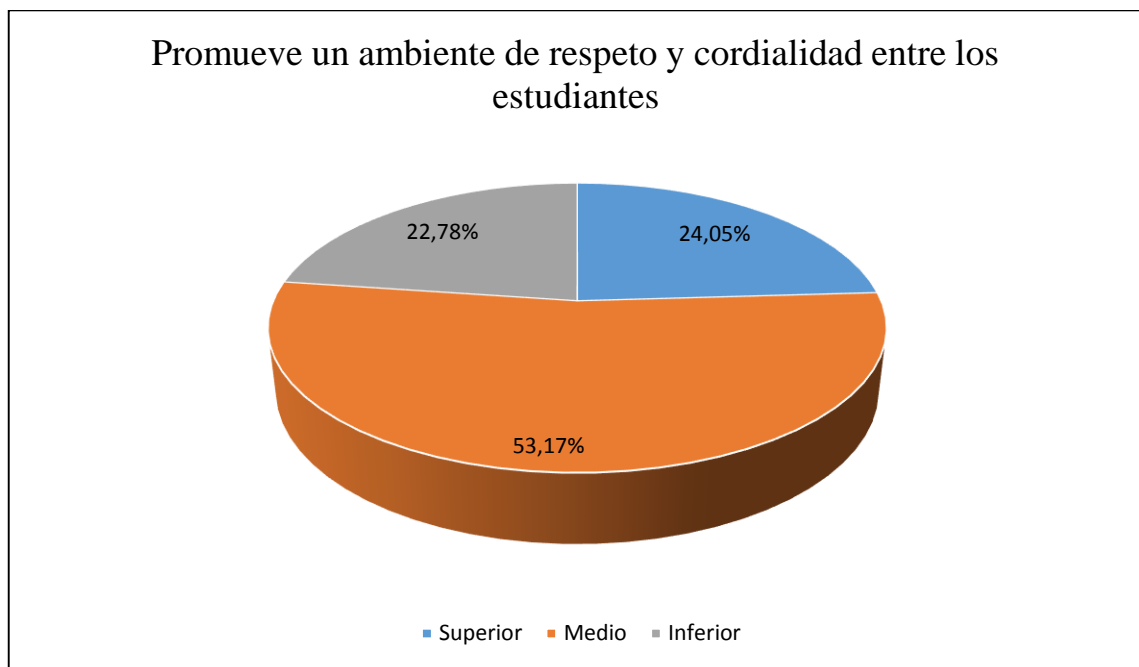
Se preguntó si los docentes promueven un ambiente de respeto y cordialidad entre los estudiantes, los resultados se muestran en la Tabla y Figura 40.

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 10,00 %, opinan que el desempeño docente no es el adecuado, evidenciando que califica como de nivel “Superior”; el 50,00 % lo considera como de nivel “Medio”; mientras que el 40,00 % de nivel “Inferior”. Los estudiantes del 5to año de secundaria muestran que el 28,57 % lo califica de nivel “Superior”, el 57,14 % de nivel “Medio” y el 14,29 % de nivel “Inferior”.

Por su parte, los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, en un 33,33 % lo consideran de nivel “Superior”; el 46,67% lo ubica en un nivel “Medio”; y, el 20,00 % en el nivel “Inferior”. Mientras tanto en los estudiantes de 5to año el nivel “Superior” alcanza un 26,67%; el 56,66 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 16,67 % en un nivel “Inferior”. En consecuencia, más de la mitad de los encuestados, califican que el nivel de desempeño docente de los profesores en la dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante; es de nivel “Medio”, representado por un significativo 53,17 %, en relación al indicador: “Promueve un ambiente de respeto y cordialidad entre los estudiantes”.

Figura 40

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Relaciones Interpersonales: Docente-Estudiante



Fuente: Tabla 40

Tabla 41

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente

Nivel de Desempeño Docente	Asiste puntualmente a clase y cumple con el horario establecido								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	08	40,00	05	35,71	04	26,67	09	30,00	26	32,91
Medio	10	50,00	09	64,29	09	60,00	15	50,00	43	54,43
Inferior	02	10,00	00	00,00	02	13,33	06	20,00	10	12,66
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 41

En la Tabla y Figura 41, se hace referencia al nivel de desempeño docente en cuanto a su responsabilidad laboral.

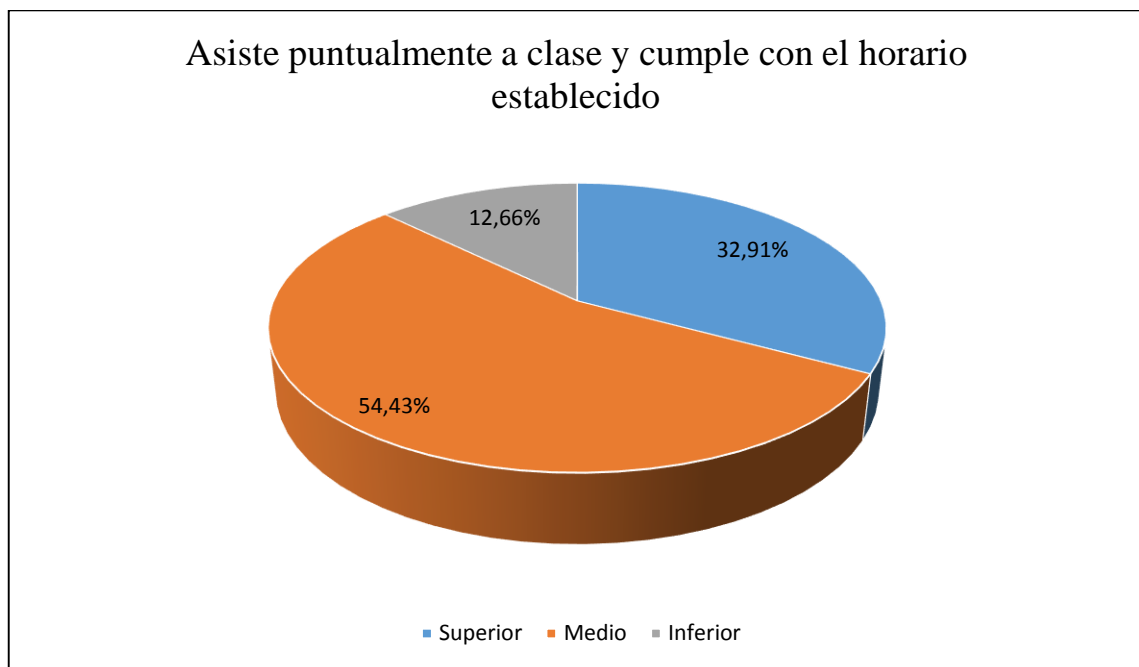
Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 40,00 %, señalan que sus profesores asisten puntualmente a clases y cumplen con el horario establecido, es decir el desempeño docente, se evalúa como de nivel “Superior”; el 50,00% se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 10,00 % se ubica en el nivel “Inferior”. La información de los estudiantes de 5to año de secundaria muestra que el 35,71 % se ubica en un nivel “Superior”, el 64,29 % en el nivel “Medio” y el 0,00 % en el nivel “Inferior”.

En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, el nivel “Superior” cuenta con un 26,67 %; el 60,00 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 13,33 %. Mientras tanto en 5to año se tiene que el nivel “Superior” alcanza un 30,00 %; el 50,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % es de nivel “Inferior”. En consecuencia, de la lectura de la información anterior se puede afirmar que el nivel de desempeño docente en su dimensión: Responsabilidad Docente; es de nivel

“Medio”, (54,43 %), en relación al indicador: “Asiste puntualmente a clase y cumple con el horario establecido”.

Figura 41

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 41

Tabla 42

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente

Nivel de Desempeño Docente	Demuestra actualización en los contenidos de la asignatura a su cargo								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	02	14,29	02	13,33	06	20,00	14	17,72
Medio	09	45,00	07	50,00	09	60,00	14	46,67	39	49,37
Inferior	07	35,00	05	35,71	04	26,67	10	33,33	26	32,91
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 42

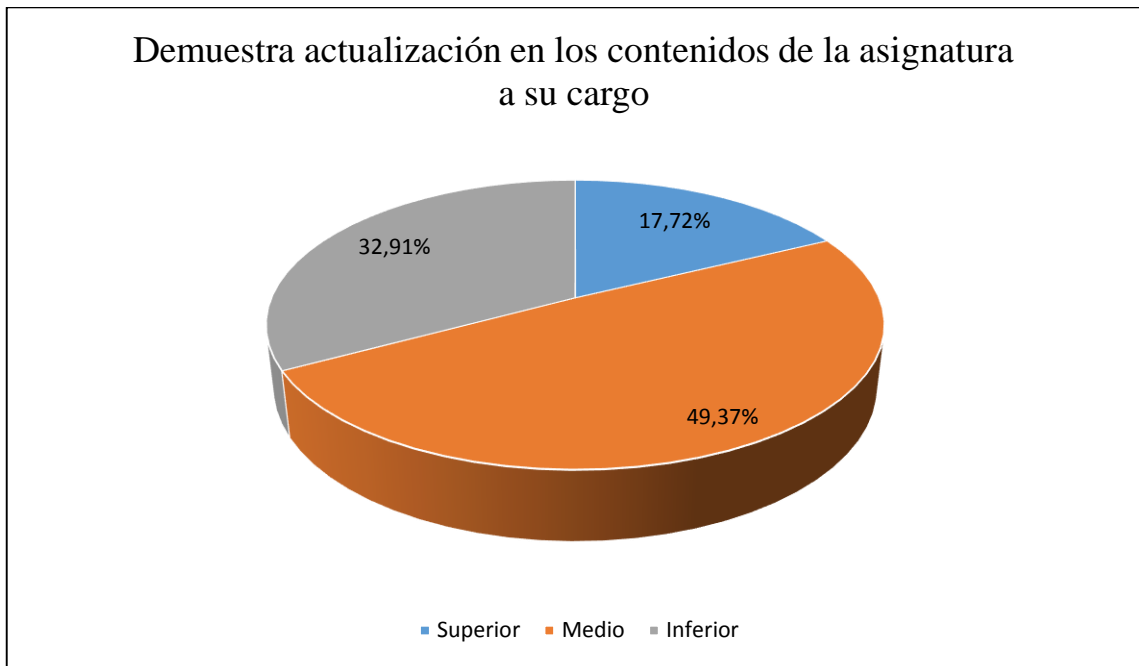
La Tabla y Figura 42, referente al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente, se preguntó si los profesores demuestran actualización en los contenidos de la asignatura a su cargo.

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 20,00 % opinan que tal atributo no es el más evidente, por tanto, solo ese porcentaje lo califica en el nivel “Superior”; el 45,00 % se califica como nivel “Medio”; mientras que el 35,00 % de nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 14,29% se ubica en un nivel “Superior”, el 50,00 % en el nivel “Medio” y el 35,71 % en el nivel “Inferior”. En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, los estudiantes del 4to año de secundaria, en un 13,33% afirman que el desempeño es de nivel “Superior”; el 60,00 % lo considera de un nivel “Medio”; y el 26,67 % lo califica como de nivel “Inferior”. Mientras tanto en el 5to año se tiene el siguiente resultado: el nivel “Superior” alcanza un 20,00 %; el 46,67 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 33,33 % es de nivel “Inferior”.

Por tanto, se puede concluir que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario en su dimensión: Responsabilidad Docente; es de nivel “Medio” (49,37 %), en relación al indicador: “Demuestra actualización en los contenidos de la asignatura a su cargo”.

Figura 42

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 42

Tabla 43

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente.

Nivel de Desempeño Docente	Demuestra planificación y preparación de sus sesiones de aprendizaje, evitando la improvisación								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	02	10,00	02	14,29	03	20,00	05	16,67	12	15,19
Medio	10	50,00	08	57,14	07	46,67	16	53,33	41	51,90
Inferior	08	40,00	04	28,57	05	33,33	09	30,00	26	32,91
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 43

La Tabla y Figura 43, referente al nivel de desempeño docente, respecto al conocimiento de las habilidades de planificación y preparación de sus sesiones de aprendizaje, evitando la improvisación, muestra los siguientes resultados:

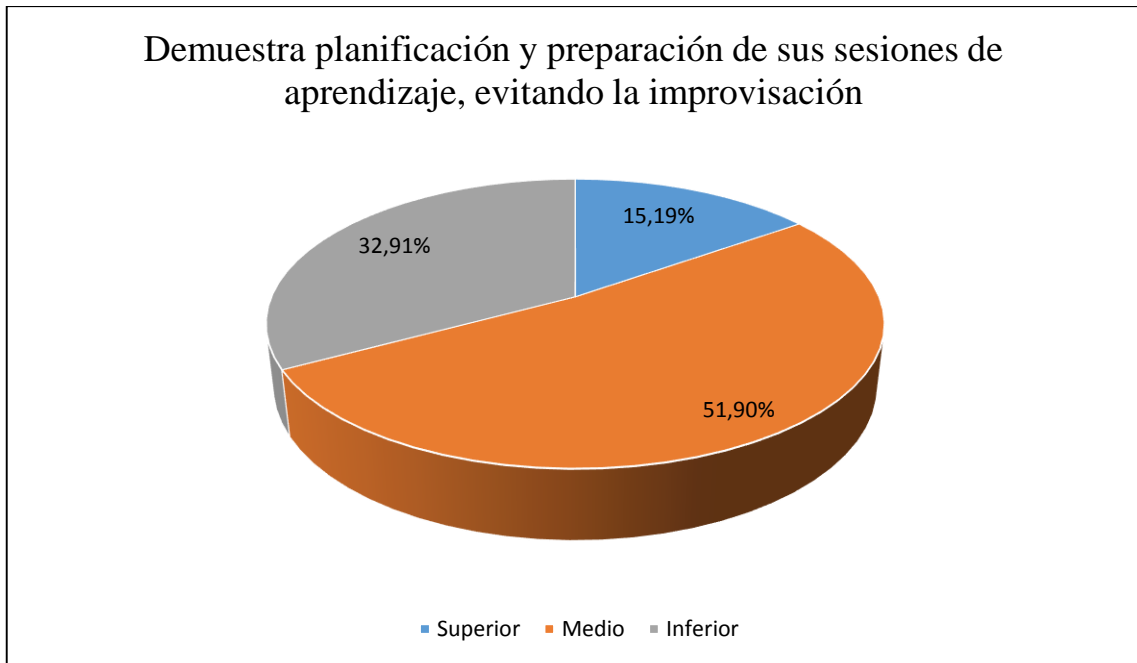
Según la información procesada, los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 10,00 % opinan sobre el desempeño evaluable como de nivel “Superior”; el 50,00 % en un nivel “Medio”; mientras que el 40,00 % es de nivel “Inferior”. Los estudiantes de 5to año de secundaria afirman que el 14,29 % se ubica en un nivel “Superior”, el 57,14 % en el nivel “Medio”, y el 28,57 % en el nivel “Inferior”.

La información procesada de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, en cuanto a la capacidad de planificación y preparación de sus sesiones de aprendizaje, evidencia que el 20,00 % se ubica en el nivel “Superior”; el 46,67 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 33,33 %. Mientras tanto el 5to año el nivel “Superior” alcanza un 16,67 %; el 53,33 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 30,00 % es de nivel “Inferior”. En consecuencia, se puede afirmar que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario en la dimensión:

Responsabilidad Docente; es de nivel “Medio”, (51,90 %), en relación al indicador: “Demuestra planificación y preparación de sus sesiones de aprendizaje, evitando la improvisación”.

Figura 43

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 43

Tabla 44

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente

Nivel de Desempeño Docente	Propicia en los estudiantes la reflexión permanente y toma de conciencia acerca de su aprendizaje								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	02	14,29	03	20,00	05	16,67	14	17,72
Medio	09	45,00	12	85,71	08	53,33	19	63,33	48	60,76
Inferior	07	35,00	00	00,00	04	26,67	06	20,00	17	21,52
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 44

La Tabla y Figura 44, hace referencia a los resultados sobre la pregunta, si los profesores propician en los estudiantes la reflexión permanente y toma de conciencia acerca de su aprendizaje.

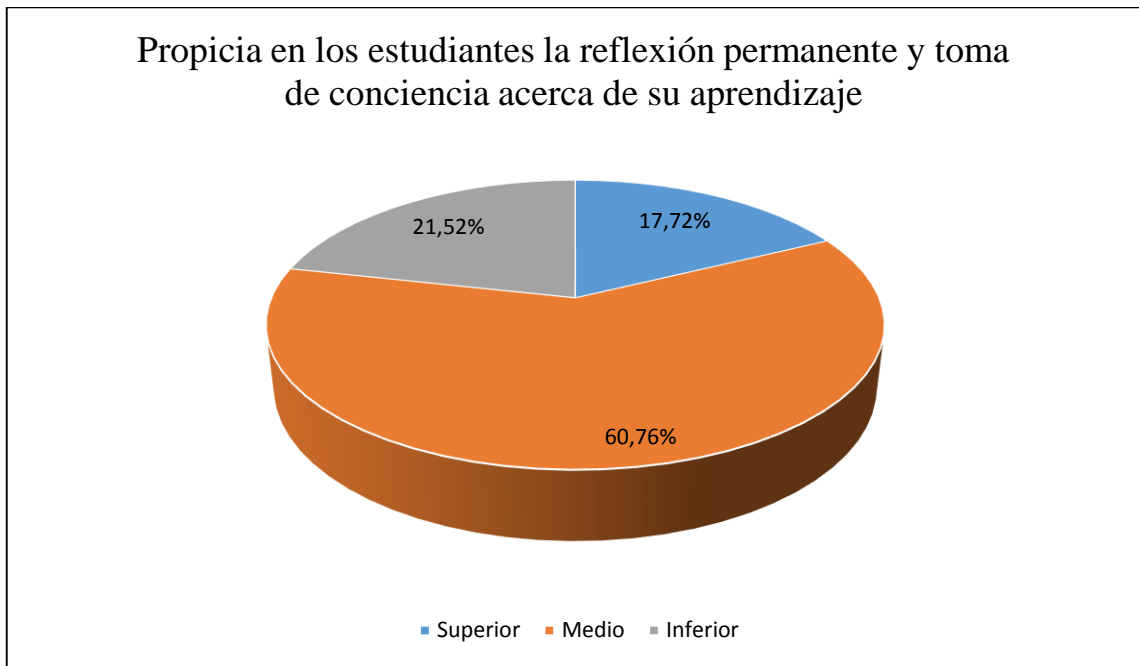
La valoración desprendida del análisis indica que el 20,00 % de los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan que se encuentra en el nivel “Superior”; el 45,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 35,00 % es de nivel “Inferior”. La información del 5to año de secundaria muestra que el 14,29 % de los docentes están en capacidad de propiciar la actitud reflexiva de los estudiantes y por tanto ubican ese atributivo docente en un nivel “Superior”; sin embargo, el 85,7 1% considera que esa capacidad es de nivel “Medio” y el 0,00 % en el nivel “Inferior”. Los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, los ubican en el nivel “Superior”, con un 20,00 %; el 53,33 % lo evalúa como de nivel “Medio; y el 26,67 %, en el nivel “Inferior”. Mientras tanto en 5to año el nivel “Superior” alcanza un 16,67 %; el 63,33 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % es de nivel “Inferior”.

Estos resultados llevan a concluir que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario dimensión: Responsabilidad Docente; es de nivel

“Medio”, alcanzando un significativo 60,76 %, en relación al indicador: “Propicia en los estudiantes la reflexión permanente y toma de conciencia acerca de su aprendizaje”.

Figura 44

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 44

Tabla 45

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente

Nivel de Desempeño Docente	Toma en cuenta los interés y necesidades de los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	05	25,00	03	21,43	05	33,33	08	26,67	21	26,58
Medio	05	25,00	05	35,71	07	46,67	10	33,33	27	34,18
Inferior	10	50,00	06	42,86	03	20,00	12	40,00	31	39,24
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 45

La Tabla y Figura 45, referente al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, Según dimensión: Responsabilidad docente, muestra los siguientes resultados:

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, opinan sobre el desempeño docente, evidenciando que el nivel “Superior” alcanza un 25,00 %; el 25,00 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 50,00 % es de nivel “Inferior”. La información de los estudiantes de 5to año de secundaria muestra que el 21,43% se ubica en un nivel “Superior”, el 35,71 % en el nivel “Medio”, y el 42,86 % en el nivel “Inferior”.

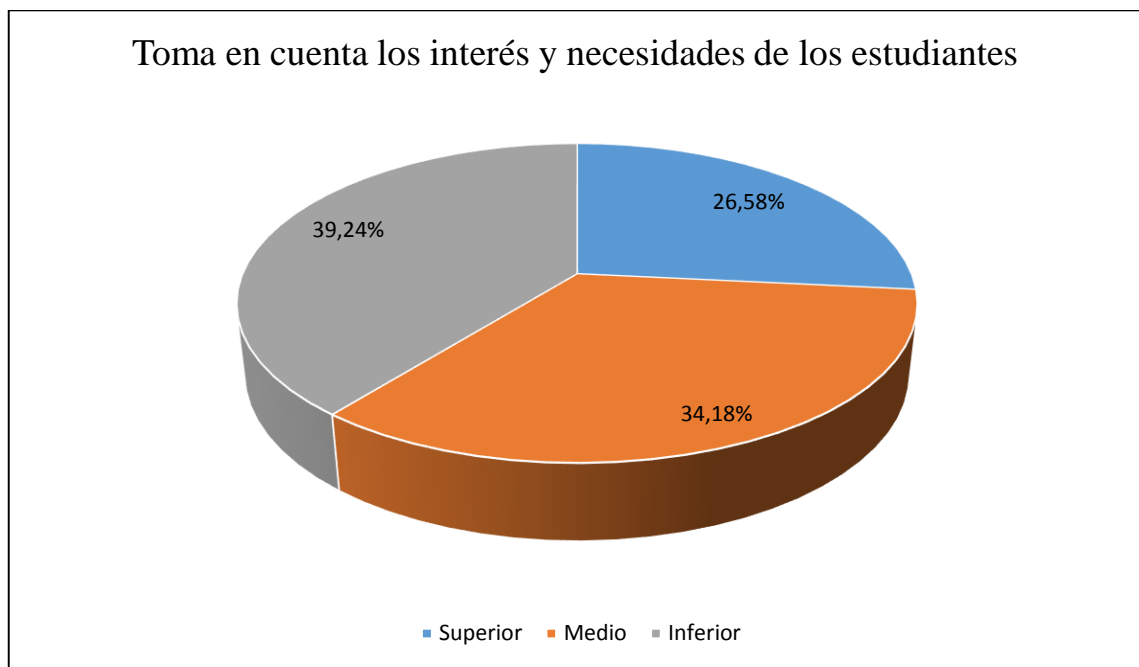
Los datos obtenidos de los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, es el siguiente: nivel “Superior”, con un 33,33 %; el 46,67% se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 20,00 %. Mientras tanto, en 5to año el nivel “Superior” alcanza un 26,67 %; el 33,33 % se ubica en un nivel “Medio”; mientras que el 40,00 % es de nivel “Inferior”.

Basándonos en la información que proporciona la Tabla 45, se puede afirmar que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario en su dimensión:

Responsabilidad Docente; es de nivel “Inferior” (39,24 %), en relación al indicador: “Toma en cuenta los interés y necesidades de los estudiantes”.

Figura 45

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 45

Tabla 46

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente

Nivel de Desempeño Docente	Propicia la actividad crítica investigativa de los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	15,00	02	14,28	03	20,00	07	23,33	15	18,99
Medio	08	40,00	06	42,86	05	33,33	12	40,00	31	39,24
Inferior	09	45,00	06	42,86	07	46,67	11	36,67	33	41,77
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 46

La información que se presenta en la Tabla y Figura 46, corresponde a conocer las habilidades docentes en cuanto a despertar e incentivar la actividad crítica investigativa de los estudiantes, según dimensión: Responsabilidad docente.

Los datos indican que los docentes en el 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, reciben limitada incentivación, es decir el 15,00 % reconoce tal actividad, lo que implica considerarlo en el nivel “Superior”; el 40,00 % refiere que se puede identificarlo como de un nivel “Medio”; mientras que el 45,00 % lo califica como de nivel “Inferior”. Los estudiantes del 5to año de secundaria, en un 14,28 % lo evalúan como de nivel “Superior”; el 42,86 % en el nivel “Medio” y el 42,86 % en el nivel “Inferior”.

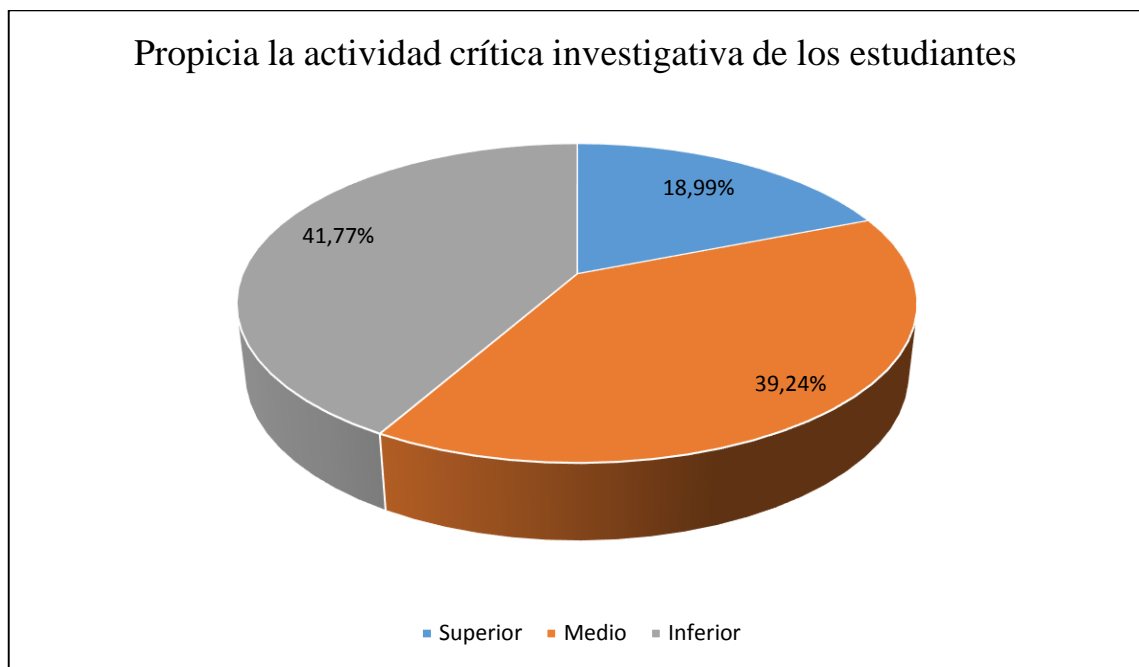
Los datos obtenidos en la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, permiten observar que el 20,00 % de los encuestados, lo identifican como de nivel “Superior”; el 33,33 % como de nivel “Medio”; y, el 46,67 %, lo considera como de nivel “Inferior”. En 5to año el nivel “Superior” alcanza un 23,33%; el 40,00 % un nivel “Medio”; mientras que el 36,67 % alcanza un nivel “Inferior”.

Resumiendo se puede afirmar que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio

Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Responsabilidad Docente; es de nivel “Inferior” (41,77 %), en relación al indicador: “Propicia la actividad crítica investigativa de los estudiantes”.

Figura 46

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 46

Tabla 47

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente

Nivel de Desempeño Docente	Fomenta y dirige el trabajo en equipo								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	04	20,00	03	21,43	02	13,33	06	20,00	15	18,99
Medio	12	60,00	07	50,00	09	60,00	16	53,33	44	55,70
Inferior	04	20,00	04	28,57	04	26,67	08	26,67	20	25,31
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 47

La Tabla y Figura 47, referente al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, respecto a la dimensión: Responsabilidad docente, indicador, fomento y dirección en el trabajo en equipo.

Los datos indican que el 20,00 % de estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, considera que el desempeño docente, es reconocible hasta en el nivel “Superior”; el 60,00 % le reconoce un nivel “Medio”; mientras que el 20,00 % en el nivel “Inferior”. Para los estudiantes del 5to año de secundaria, el 21,43 % se ubica en un nivel “Superior”; el 50,00 % en el nivel “Medio” y el 28,57 % en el nivel “Inferior”.

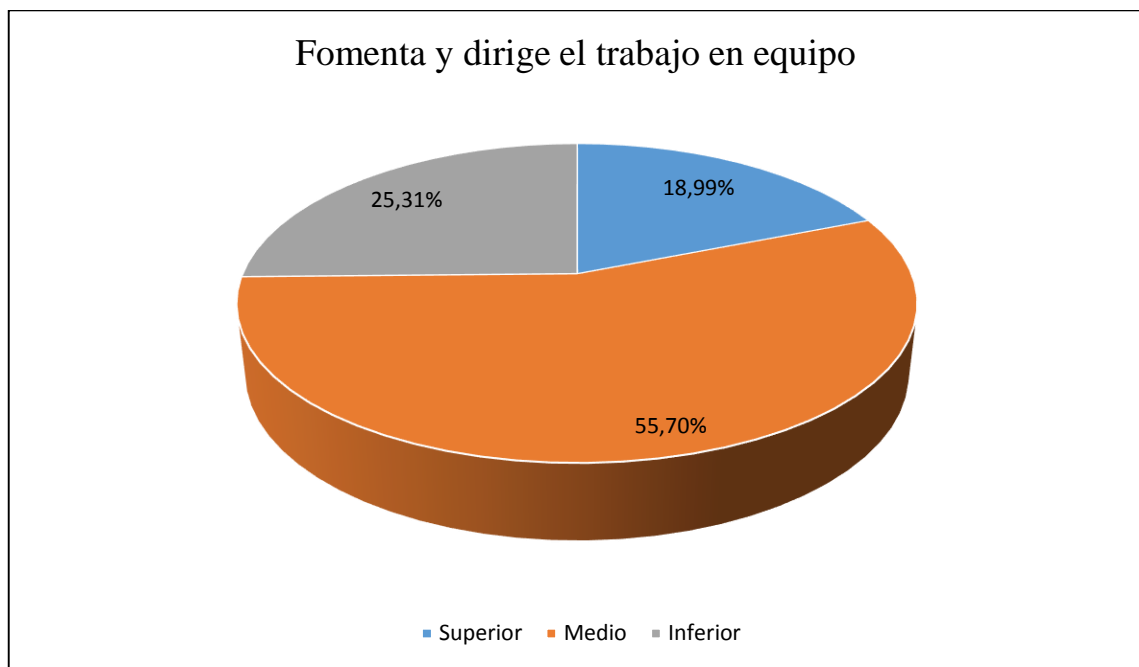
En la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, la evaluación sobre el impulso al trabajo cooperativo, muestra el siguiente comportamiento: nivel “Superior”, con un 13,33 %; el 60,00 % se ubica en un nivel “Medio”; el nivel “Inferior” con el 26,67 %. Mientras tanto, en 5to año el nivel “Superior” alcanza un 20,00 %; el 53,33 % se ubica en un nivel “Medio”; y el 26,67 % se ubica en el nivel “Inferior”.

En consecuencia, se puede afirmar que el apoyo y dirección al trabajo cooperativo muestra un nivel “Medio” (55,70 %) de calidad de desempeño docente de los profesores

del nivel secundario en su dimensión: Responsabilidad Docente, en relación al indicador:
“Fomenta y dirige el trabajo en equipo”.

Figura 47

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 47

Tabla 48

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente

Nivel de Desempeño Docente	Identifica los logros básicos de los estudiantes								TOTAL	
	I.E. Ramón Copaja				I.E. Coronel Gregorio Albarracín					
	4to Año		5to Año		4to Año		5to Año			
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Superior	06	30,00	02	14,29	02	13,33	05	16,67	15	18,99
Medio	09	45,00	08	57,14	10	66,67	19	63,33	46	58,23
Inferior	05	25,00	04	28,57	03	20,00	06	20,00	18	22,78
TOTAL	20	100,00	14	100,00	15	100,00	30	100,00	79	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes de la muestra.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 48

La Tabla y Figura 48, contiene la información referente al nivel de desempeño docente en la dimensión: Responsabilidad Docente, indicador “Identifica los logros básicos de los estudiantes”.

Los estudiantes del 4to año de secundaria de la I.E. Ramón Copaja, en un 30,00 % opinan que tal competencia puede valorarse en un nivel “Superior”; el 45,00 % lo valora en un nivel “Medio”; mientras que el 25,00 % es un nivel “Inferior”. Mientras que los estudiantes del 5to año de secundaria, en un 14,29% lo ubican en un nivel “Superior”; el 57,14 % en el nivel “Medio” y el 28,57 % en el nivel “Inferior”.

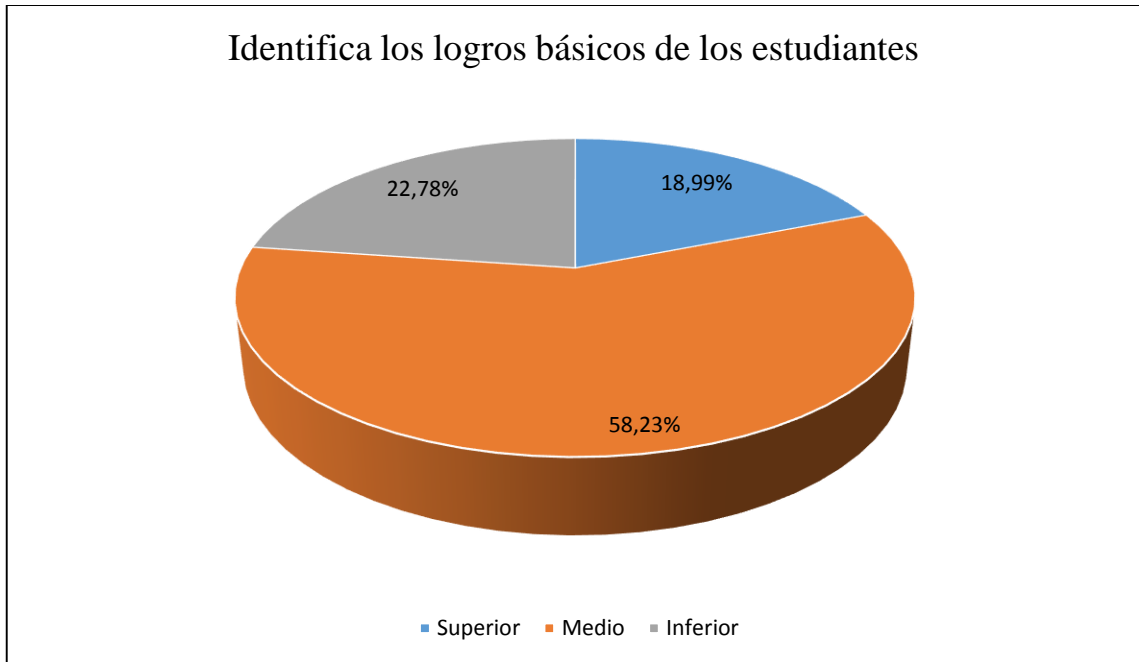
En los estudiantes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, 4to año de secundaria, se observa la siguiente valoración: un 13,33%, en el nivel “Superior”; el 66,67 % en el nivel “Medio”; el 20,00 %, en el nivel “Inferior”. Mientras tanto en 5to año el nivel “Superior” alcanza el 16,67 %; mientras que el 63,33 % se ubica en un nivel “Medio”; y el 20,00 % en un nivel “Inferior”.

En consecuencia, de la lectura de la información presentada se concluye que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones

Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata en su dimensión: Responsabilidad Docente; es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 58,23 %, en relación al indicador: “Identifica los logros básicos de los estudiantes”.

Figura 48

Nivel de Desempeño Docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensión: Responsabilidad docente



Fuente: Tabla 48

Tabla 49

Consolidado del nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones

Nivel de Cultura Organizacional	I.E. Ramón Copaja						I.E. Coronel Gregorio Albarracín						TOTAL	
	Gestión Institucional		Gestión Pedagógica		Liderazgo		Gestión Institucional		Gestión Pedagógica		Liderazgo		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	03	25,00	02	16,67	03	25,00	03	25,00	02	16,67	05	20,83
Medio	07	58,33	06	50,00	08	66,66	08	66,67	07	58,33	08	66,66	15	62,50
Inferior	02	16,67	03	25,00	02	16,67	01	08,33	02	16,67	02	16,67	04	16,67
TOTAL	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	24	100,00

FUENTE: Resultados de las tablas del 01al 22

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 49

En la Tabla y Figura 49, se presenta la información consolidada del nivel de cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones estudiadas.

Los resultados indican que en la I.E. Ramón Copaja, el nivel de clima organizacional, en su dimensión: Gestión Institucional, la valoración de nivel “Superior”, alcanza un 25,00 %; el 58,33 % se valora como de nivel “Medio”; para el 16,67 % es de nivel “Inferior”. Según la dimensión: Gestión pedagógica, se valora como nivel “Superior” un 25,00 %; de nivel “Medio” con el 50,00 %; el 25,00 % con el nivel “Inferior”; y, en relación a la dimensión: Liderazgo, la valoración como de Nivel “Superior” alcanza a un 16,67 %; nivel “Medio” alcanza al 66,67 % y el nivel “Inferior” al 16,67 %.

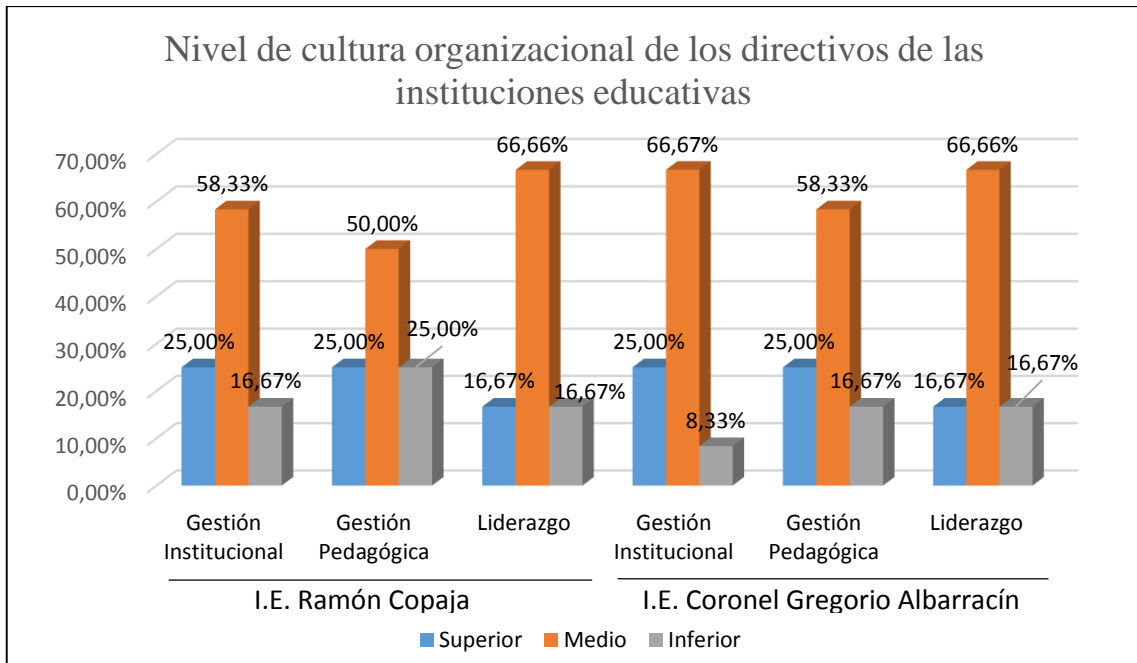
Según los datos obtenidos de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, en cuanto a la dimensión Gestión Institucional, el 25,00 % considera que se encuentra en un nivel “Superior”; el 66,67 % en un nivel “Medio”; y, para el 08,33 % es de nivel “Inferior”. En la dimensión Gestión pedagógica, el 25,00 % considera que la gestión es de nivel “Superior”; el 58,33 % de nivel “Medio”; el 16,67 % de nivel “Inferior”; y, en relación a

la dimensión Liderazgo, el 16,67 % de los encuestados consideran que se ubica en el nivel “Superior”; el 66,66 % lo califica como de nivel “Medio; y, el 16,67 % en el nivel “Inferior”.

Se concluye según la información que proporciona la Tabla 49, que el nivel de Cultura Organizacional, que evidencian directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín, según sus dimensiones, es de nivel “Medio”, alcanzando un significativo 62,50 %.

Figura 49

Consolidado del nivel de cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones



Fuente: Tabla 49

Tabla 50

Consolidado del nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones

Nivel de Desempeño Docente	I.E. Ramón Copaja						I.E. Coronel Gregorio Albarracín						TOTAL	
	Gestión Didáctica		Relaciones interpersonales		Responsabilidad docente		Gestión Didáctica		Relaciones interpersonales		Responsabilidad docente		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	05	14,71	07	20,59	07	20,59	08	17,78	09	20,00	09	20,00	15	18,99
Medio	21	61,76	18	52,94	17	50,00	24	53,33	24	53,33	23	51,11	42	53,16
Inferior	08	23,53	09	26,47	10	29,41	13	28,89	12	26,67	13	28,89	22	27,85
TOTAL	34	100,00	34	100,00	34	100,00	45	100,00	45	100,00	45	100,00	79	100,00

Fuente: Resultados de las tablas del 23 al 48

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 50

La información que se presenta en la Tabla y Figura 50, es el consolidado del nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones.

En la I.E. Ramón Copaja, el nivel de desempeño docente en su dimensión Gestión Didáctica, para el 14,71 % es de nivel “Superior”; para el 61,76% es de un nivel “Medio”; y, para el 23,53 % es de nivel “Inferior”. En lo correspondiente a la dimensión Relaciones Interpersonales, el 20,59 % consideran que es de nivel “Superior”; el 52,59 % de los encuestados lo evalúan como de nivel “Medio”; y, el 26,47% con el nivel “Inferior”. Finalmente, en relación a la dimensión Responsabilidad Docente, el 20,59% lo considera como de nivel “Superior”; el 50,00 % lo evalúa como de nivel “Medio”; y el 29,41 % como de nivel “Inferior”.

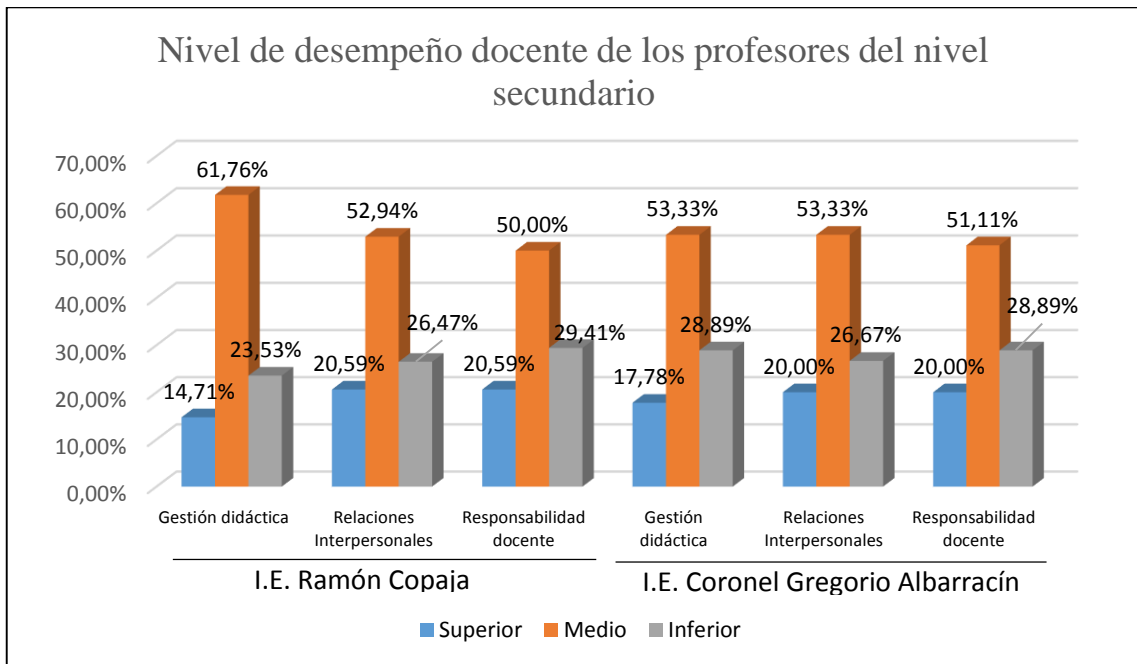
Respecto a la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, en la dimensión Gestión didáctica, el 17,18 % de los encuestados consideran que se encuentra en un nivel “Superior”; el 53,33 % en un nivel “Medio”; y, para el 28,89 % es de nivel “Inferior”. Según la dimensión Relaciones interpersonales, el 20,00% de los encuestados lo califican de nivel “Superior” 20,00 %; el 53,33 % de nivel “Medio”; y, el 26,67 % con el nivel “Inferior”.

En relación a la dimensión: Responsabilidad docente, la evaluación es: Nivel “Superior” con el 20,00%; nivel “Medio” el 51,11 % y el nivel “Inferior” el 28,89 %.

Se puede afirmar que el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones, es de nivel “Medio” (53,16 %).

Figura 50

Consolidado del nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones



Fuente: Tabla 50

Tabla 51

Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata

Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional y el nivel de desempeño docente	Nivel de cultura organizacional		Nivel de desempeño docente	
	ni	hix100	ni	hix100
Superior	05	20,83	15	18,99
Medio	15	62,50	42	53,16
Inferior	04	16,67	22	27,85
TOTAL	24	100,00	79	100,00

Fuente: Resultados de las tablas 49 y 50

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 51

La Tabla y Figura 51, contiene los resultados consolidados del nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata.

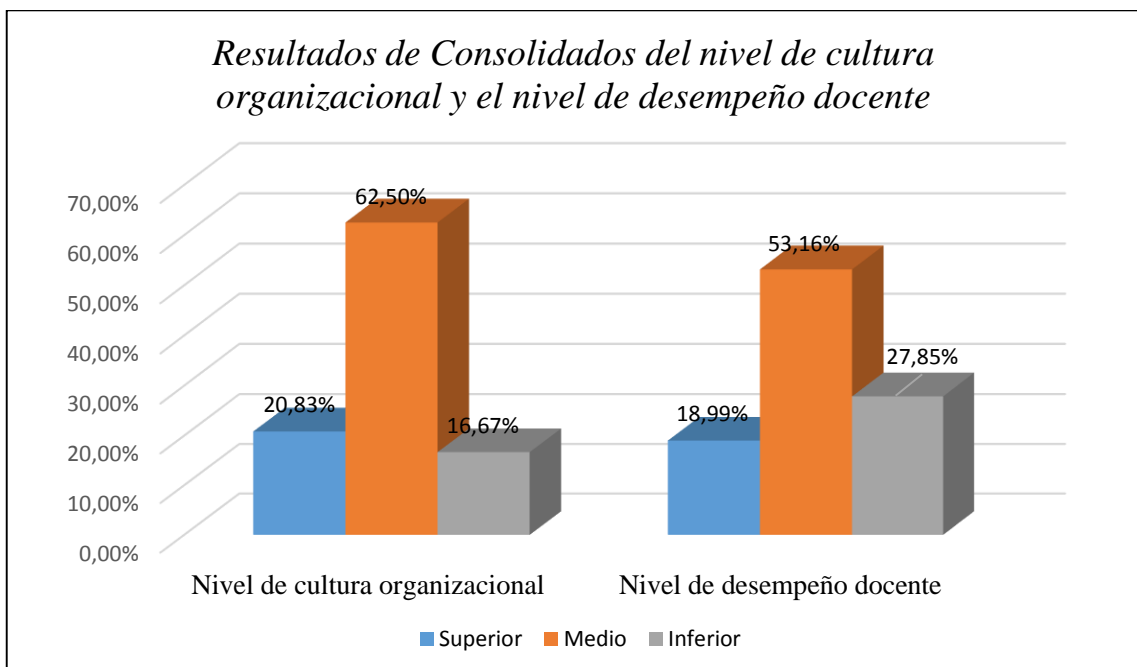
Según dichos resultados, el nivel de Cultura organizacional que evidencian los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, ubica al 20,83% de encuestados en un nivel “Superior”, el 62,50% en el nivel “Medio”; mientras que para el 16,67% el nivel es “Inferior”.

En relación al nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, el 19,42% de los estudiantes encuestados consideran que puede evaluarse como de nivel “Superior”; el 55,34% como de nivel “Medio”; y, el 25,54% lo considera en el nivel “Inferior”.

Se puede afirmar que tanto el nivel de cultura organizacional como el nivel desempeño docente; se califican como de nivel “Medio”, alcanzando tales variables la valoración del 62,50% y 53,16%, respectivamente.

Figura 51

Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata



Fuente: Tabla 51

5.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

5.3.1 Prueba estadística de hipótesis específica “a”.

“La cultura organizacional que evidencian los directivos de las instituciones educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es de nivel medio”.

Que se demuestra conforme los resultados de la tabla 52:

Tabla 52

Consolidado del nivel de Cultura organizacional de los directivos de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones

Nivel de Cultura Organizacional	I.E. Ramón Copaja						I.E. Coronel Gregorio Albarracín						TOTAL	
	Gestión Institucional		Gestión Pedagógica		Liderazgo		Gestión Institucional		Gestión Pedagógica		Liderazgo		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	03	25,00	03	25,00	02	16,67	03	25,00	03	25,00	02	16,67	05	20,83
Medio	07	58,33	06	50,00	08	66,66	08	66,67	07	58,33	08	66,66	15	62,50
Inferior	02	16,67	03	25,00	02	16,67	01	08,33	02	16,67	02	16,67	04	16,67
TOTAL	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	24	100,00

Fuente: Resultados de las tablas del 01 al 22

Proceso:

- a. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La cultura organizacional que evidencian los directivos de las instituciones educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, no es de nivel medio.

Hipótesis alternativa

H_a: La cultura organizacional que evidencian los directivos de las instituciones educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es de nivel medio

- b. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

- c. Prueba estadística: Se elige el estadístico no paramétrico para variables cualitativas Chi cuadrado de homogeneidad. Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

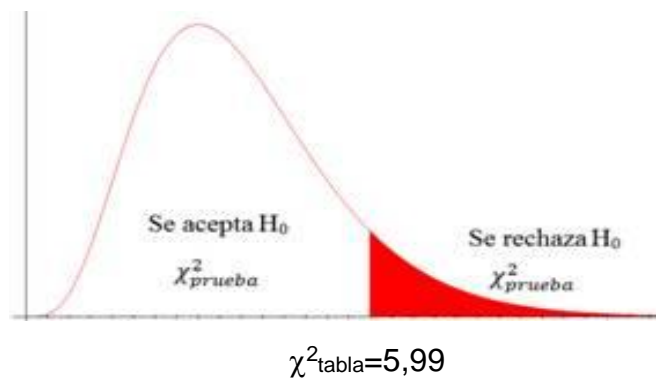
o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

- d. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Datos:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(\text{Filas} - 1) = (3-1) = 2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Chi cuadrado de la tabla 5,99 (valor máximo tolerable)



- e. Cálculo del estadístico de prueba.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se calculan los valores observados y esperados:

Tabla cruzada Nivel de Cultura Organizacional*Instituciones Educativas

		Instituciones Educativas		Total	
		I.E. Ramón Copaja	I.E. Gregorio Albarracín		
Nivel de Cultura Organizacional	Superior	Recuento	3	2	5
		Recuento esperado	2,5	2,5	5,0
	Medio	Recuento	7	8	15
		Recuento esperado	7,5	7,5	15,0
	Inferior	Recuento	2	2	4

	Recuento esperado	2,0	2,0	4,0
Total	Recuento	12	12	24
	Recuento esperado	12,0	12,0	24,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,267 ^a	2	0,875
Razón de verosimilitud	0,268	2	0,875
Asociación lineal por lineal	0,107	1	0,744
N de casos válidos	24		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,00.

f. Decisión

Como el valor Chi cuadrado de prueba $\chi^2=6,267$ es mayor al valor crítico 5,99 (o se encuentra en la zona de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, el nivel de cultura organizacional que evidencian los directivos de las instituciones educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es medio.

Se concluye que la hipótesis es correcta.

5.3.2. Prueba estadística de hipótesis específica “b”.

“El desempeño que demuestran los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es de nivel medio”.

Que se demuestra conforme los resultados de la tabla 53:

Tabla 53

Consolidado del nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, según dimensiones

Nivel de Desempeño Docente	I.E. Ramón Copaja						I.E. Coronel Gregorio Albarracín						TOTAL	
	Gestión Didáctica		Relaciones interpersonales		Responsabilidad docente		Gestión Didáctica		Relaciones interpersonales		Responsabilidad docente		ni	hix100
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100		
Superior	05	14,71	07	20,59	07	20,59	08	17,78	09	20,00	09	20,00	15	18,99
Medio	21	61,76	18	52,94	17	50,00	24	53,33	24	53,33	23	51,11	42	53,16
Inferior	08	23,53	09	26,47	10	29,41	13	28,89	12	26,67	13	28,89	22	27,85
TOTAL	34	100,00	34	100,00	34	100,00	45	100,00	45	100,00	45	100,00	79	100,00

Fuente: Resultados de las tablas del 23 al 48

Proceso:

- a. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El desempeño que demuestran los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, no es de nivel medio.

Hipótesis alternativa

H_a: El desempeño que demuestran los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es de nivel medio

- b. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$
- c. Prueba estadística: Se elige el estadístico no paramétrico para variables cualitativas Chi cuadrado de homogeneidad. Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

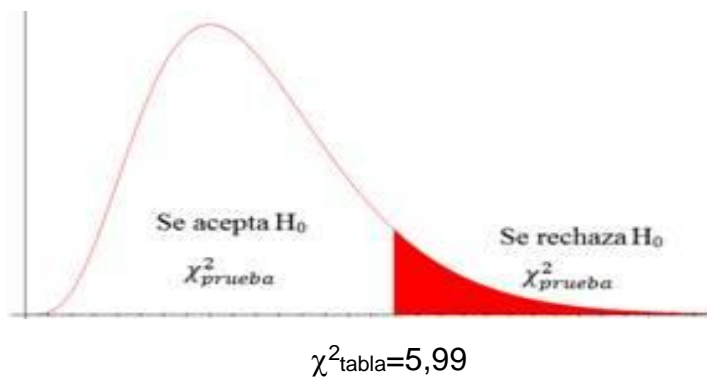
$o_i = \text{Frecuencia observada}$

$e_i = \text{Frecuencia esperada}$

d. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Datos:

- ✓ Grados de libertad: $gl = (\text{Filas} - 1) = (3 - 1) = 2$
- ✓ $\alpha = 5\%$
- ✓ Chi cuadrado de la tabla 5,99 (valor máximo tolerable)



e. Cálculo del estadístico de prueba.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se calculan los valores observados y esperados:

Tabla cruzada Nivel de Desempeño Docente*Instituciones Educativas

		Instituciones Educativas		Total	
		I.E. Ramón Copaja	I.E. Crnl. Gregorio Albarracín		
Nivel de Desempeño Docente	Superior	Recuento	6	9	15
		Recuento esperado	6,5	8,5	15,0
	Medio	Recuento	19	23	42
		Recuento esperado	18,1	23,9	42,0
	Inferior	Recuento	9	13	22
		Recuento esperado	9,5	12,5	22,0
Total	Recuento	34	45	79	
	Recuento esperado	34,0	45,0	79,0	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,258 ^a	2	0,914
Razón de verosimilitud	0,180	2	0,914
Asociación lineal por lineal	0,000	1	0,997
N de casos válidos	79		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6,46.

f. Decisión

Como el valor Chi cuadrado de prueba $\chi^2=6,258$ es mayor al valor crítico 5,99 (o se encuentra en la zona de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, el desempeño que demuestran los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es de nivel medio.

Se concluye que la hipótesis es correcta.

5.3.3 Prueba estadística de hipótesis específica “c”.

“El nivel de cultura organizacional incide condicionadamente en el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata”.

Que se demuestra conforme los resultados de la tabla 54:

Tabla 54

Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata

Resultados de Consolidados del nivel de cultura organizacional y el nivel de desempeño docente	Nivel de cultura organizacional		Nivel de desempeño docente	
	ni	hix100	ni	hix100
Superior	05	20,83	15	18,99
Medio	15	62,50	42	53,16
Inferior	04	16,67	22	27,85
TOTAL	24	100,00	79	100,00

fuelle: resultados de las tablas 49 y 50

Proceso:

a. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El nivel de cultura organizacional no incide condicionantemente en el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata.

Hipótesis alternativa

H_a: El nivel de cultura organizacional incide condicionantemente en el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata.

b. Nivel de significación: Se elige $\alpha=5\%$

c. Prueba estadística: Se elige el estadístico no paramétrico para variables cualitativas Chi cuadrado de homogeneidad. Su fórmula es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

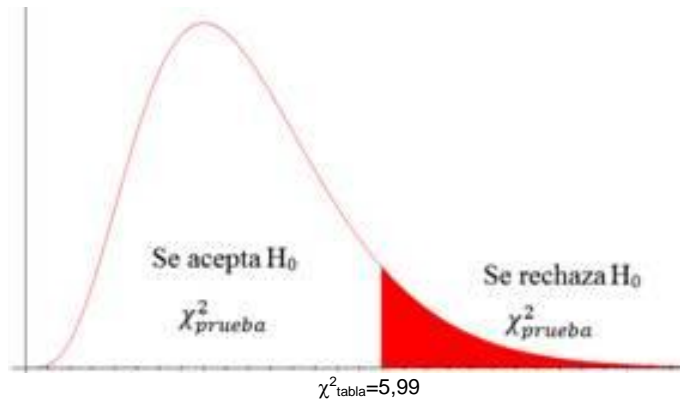
o_i = Frecuencia observada

e_i = Frecuencia esperada

d. Esquema de prueba: (Unilateral, de cola derecha)

Datos:

- ✓ Grados de libertad: $gl=(Filas -1)(columnas-1) = (2 \times 1) = 2$
- ✓ $\alpha=5\%$
- ✓ Chi cuadrado de la tabla 5,99 (valor máximo tolerable)



e. Cálculo del estadístico de prueba.

En el programa estadístico SPSS 18.0 se calculan los valores observados y esperados:

Tabla cruzada Nivel de Relación*Variables de estudio

		Variables de estudio			
		Cultura Organizacional	Desempeño Docente	Total	
Nivel de Relación	Superior	Recuento	5	15	20
		Recuento esperado	4,7	15,3	20,0
	Medio	Recuento	15	42	57
		Recuento esperado	13,3	43,7	57,0
	Inferior	Recuento	4	22	26
		Recuento esperado	6,1	19,9	26,0
Total		Recuento	24	79	103
		Recuento esperado	24,0	79,0	103,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,234 ^a	2	0,540

Razón de verosimilitud	1,315	2	0,518
Asociación lineal por lineal	0,698	1	0,403
N de casos válidos	103		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,66.

f. Decisión

Como el valor Chi cuadrado de prueba $\chi^2=7,234$ es mayor al valor crítico 5,99 (o se encuentra en la zona de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, El nivel de cultura organizacional incide condicionadamente en el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata. Se concluye que la hipótesis es correcta.

5.3.4. Verificación de la hipótesis general:

“La relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es altamente significativa”.

Al haberse comprobado y aceptado las hipótesis específicas a, b y c queda demostrada y aprobada la hipótesis general, por tanto es correcto señalar que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es altamente significativa.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El funcionamiento y desarrollo de una organización, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, principalmente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización.

Chiavenato, I. (2009) confirma lo señalado anteriormente, dado que la forma de interacción, las actitudes, las aspiraciones y los asuntos relevantes forman parte de la cultura de la organización, por lo que, la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.

De allí que el conocimiento sobre el comportamiento (visto de manera general) es importante para conocer sobre la forma cómo actúa una organización y cómo es percibido por la comunidad o contexto en que se desarrolla. En el presente trabajo se ha propuesto como primera hipótesis específica “a” que “La cultura organizacional que evidencian los directivos de las instituciones educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarara, es de nivel medio”.

La información recogida y procesada en la tabla 49, indica que en las dos instituciones educativas trabajadas, el 62,50 % de los docentes consideran que la cultura organizacional es de nivel medio. Este resultado se desprende después de haber analizado las dimensiones consideradas. En tal sentido, en la I.E. Ramón Copaja el 58,33 % consideran que el nivel de gestión institucional es de nivel medio, el 50,00 % evalúa la dimensión pedagógica en el nivel medio, y el 66,66 % lo tipifica en ese mismo nivel. En lo referente a la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, los docentes perciben en un 66,67 %, 58,33 %, y 66,66 %, que el nivel es medio en las dimensiones Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Liderazgo, respectivamente.

Estadísticamente, como el valor Chi cuadrado de prueba $\chi^2=6,267$ es mayor al valor crítico 5,99 (o se encuentra en la zona de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, con un nivel de confianza del 95%, el nivel de cultura organizacional que evidencian los directivos de las instituciones

educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarara, es medio. En consecuencia, se concluye que la hipótesis es correcta.

Delaray Minsal Pérez y Yudith Pérez Rodríguez, Yudit (2007), afirman que “cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias”. Por tanto, complementa: “Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación”.

En ese entender, en las instituciones educativas no se está alcanzado el nivel que debe corresponder a ellas, motivo que implica una percepción medianamente aceptada por la comunidad tarateña. Ello, podría tal vez, explicar el bajo número de estudiantes que alberga, debido a la preferencia de muchos padres de familia de enviar a sus hijos a la ciudad de Tacna, en la perspectiva de una mejor formación para la prosecución de una carrera profesional universitaria.

De otra parte, se debe significar que la manera de actuar y conducir una institución, es básico en la creación de la personalidad individual, así como también de las organizaciones, quienes desarrollan una identidad única conocida como cultura organizacional, la s que se enriquecen con las experiencias, creencias, normas e historia de una organización (Martín, 2013).

Lo señalado por los estudiosos mencionados, llevan a concluir que la generación de una cultura organizacional adecuada es pertinente para generar condiciones de aceptación y consecuentemente de una mejor visión evaluadora de los que mantienen relación con ella, en este caso, los docentes, padres de familia y estudiantes.

En cuanto a la variable Desempeño Docente, se ha planteado la siguiente hipótesis: ***“El desempeño que demuestran los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarara, es de nivel medio”***.

Conforme a los resultados de la tabla 50, el 53,16 % de los estudiantes encuestados del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio

Albarracín de la provincia de Tarata, califican que el nivel de desempeño de sus docentes, sin precisar asignaturas ni horas de clases, como de nivel medio.

Discriminando el resultado anterior, se tiene que en I.E. Ramón Copaja, según las dimensiones Gestión Didáctica, Relaciones Interpersonales y Responsabilidad Docente, los resultados son: 61,76 %, 52,94 % y 50,00 %, respectivamente. En la I.E. Gregorio Albarracín, según las dimensiones señaladas anteriormente los resultados son: 53,33%, 53,33 % y 51,11 %, respectivamente, es decir, se confirma lo hipotéticamente formulado antes de iniciar la investigación propiamente dicha.

Sometido a verificación, considerando que el valor Chi cuadrado de prueba $\chi^2=6,258$ es mayor al valor crítico 5,99 (o se encuentra en la zona de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Concluyentemente, con un nivel de confianza del 95 %, el desempeño que demuestran los docentes de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarara, es de nivel medio. Con este resultado se acepta y comprueba la hipótesis planteada.

Sin embargo, asalta la interrogante ¿qué tiene que ver este resultado con la evaluación del desempeño docente? La competencia profesional para Marcelo Andrés Saravia Gallardo (2011), es el “conjunto de cualidades internas que le permiten sostener y aplicar un discurso científico desde el cual genera procesos de aprendizaje permanente en sentido personal y grupal con visión innovadora hacia un desarrollo proactivo e integral de su profesionalidad”. El resultado planteado anteriormente (nivel medio) no cumple con lo reconocido teóricamente con lo que entiende por desempeño; por tanto, el desempeño docente en las instituciones estudiadas no es satisfactorio.

Y en relación: ¿quién debe evaluar el desempeño docente? Loredó (2015), afirma que el perfil docente “es muy rico, específico para enunciar conocimientos, habilidades, actitudes, así como ciertas tareas para el desempeño docente y de investigador”. Implica reconocer que la evaluación efectuada por los estudiantes, aunque subjetiva, tienen mucho valor dado la interrelación permanente (en aula y centro educativo), que les permite detectar las múltiples facetas del docente.

Los resultados antes precisados implican, consecuentemente, la percepción que tienen los estudiantes de la forma, profundidad y procedimiento aplicados por los docentes en el desarrollo de sus actividades académicas. En otras palabras, la evaluación estudiantil, dice que el desempeño docente en las instituciones educativas investigadas, no es el mejor. Implica ello, el reconocimiento que las autoridades educativas, y los mismos docentes, deben preocuparse por elevar su calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje.

De lo dicho se desprende que cuando se evalúa “lo que se busca es observar cómo se desenvuelve el docente en el aula, cómo gestiona el espacio y los materiales, cómo se relaciona con los padres de familia y la forma en que cumple con sus responsabilidades en la institución educativa: asistencia y puntualidad, compromiso con la comunidad educativa, aportes al PEI y la innovación” (Díaz, 2017).

Como tercera hipótesis se planteó que **“El nivel de cultura organizacional incide condicionadamente en el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata”**.

Para demostrar y comprobar la hipótesis precedente, la información se ha consolidado en la Tabla 51. En dicha tabla se precisa el nivel de cultura organizacional de los directivos y el nivel de desempeño docente de los profesores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata. Los resultados indican, en ambas instituciones educativas que el 62,50 % de los docentes califican la cultura organizacional como de nivel medio; mientras que el 53,16 % de los estudiantes, califican al desempeño docente como de nivel medio. Por tanto, más de la mitad de los encuestados llegan a esa percepción.

Si se toma como referencia la valoración de ambas variables, en el sentido de si fuera superior o inferior, se infiere que cuando el nivel de organización cultural es alto, entonces el desempeño docente será alto. Esta situación evidencia la correspondencia del clima en que se desenvuelve una institución.

Sin embargo, la información recogida y procesada estadísticamente, ratifica esta proposición. Considerando que el valor Chi cuadrado de prueba $\chi^2=7,234$ es mayor al

valor crítico 5,99 (o se encuentra en la zona de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. En consecuencia, se llega a la conclusión, con un nivel de confianza del 95%, a mayor cultura organizacional, mayor el nivel de desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata. Por tanto, se concluye que la hipótesis es correcta.

Si partimos de la premisa de que la profesión docente es un “arte”, entonces exige conocer a cada uno de los alumnos, entender el contexto en el que viven y aprenden, y adaptar a los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos, por tanto, la educación deviene en mucho más que un conjunto de habilidades técnicas: el profesor necesita estar capacitado para ayudar a los niños y jóvenes a que crezcan en sabiduría y discernimiento moral, lo que exige comprender a los otros como fines en sí mismos y que los profesores sean capaces de promover el desarrollo personal y moral de los alumnos (Carr, 2003).

Ese desempeño se visualiza en la actividad continua, como en el caso de los profesores, mientras que la cultura establece el funcionamiento de una organización, reflejándose en las tácticas estratégicas, estructuras funcionales y organizacionales, sistemas operativos, de información y comunicación.

En la presente investigación se consideró, consecuentemente, que la cultura organizacional de las instituciones educativas estudiadas, reflejan un comportamiento evidenciado y calificado en la sociedad o el contexto en que se desarrolla. Esa evidencia corresponde, en el caso del presente estudio, al desempeño docente de los profesores que laboran en ambas instituciones.

En suma, si la cultura organizacional es el marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones, el desempeño docente es una forma de expresión de ese comportamiento. De manera que, si se plantea que, si la cultura organizacional es buena o de alto nivel, entonces debe corresponder un desempeño docente igualmente alto de nivel superior.

Los resultados empíricos, encontrados en la muestra de estudio, indican que esos niveles no son los que identifican a las instituciones educativas de Tarata, por tanto, se refirma que el nivel de cultura organizacional determina el nivel de desempeño docente.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis general **“La relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, es altamente significativa”**, como señala Chiavenato (2002) para comprender totalmente la relación entre cultura organizacional y desempeño “hay que considerar que los individuos (trabajadores) dependen de las instituciones para lograr la superación individual, así como las organizaciones dependen claramente de los individuos para lograr sus propósitos estratégicos institucionales”.

Según la opinión de Reyna, Campos, y Martínez (2015), “la cultura organizacional es el marco que guía la conducta diaria de los miembros de una organización. Se considera como un conjunto de reglas informales que orientan el comportamiento de los miembros del mismo hacia la consecución de los objetivos”.

Como se puede apreciar, al haberse comprobado y demostrado que el nivel de cultura organizacional es de nivel Medio y el nivel de desempeño docente es de nivel Medio se verifica que existe correspondencia entre ambas variables. Si bien el nivel evidenciado no es el adecuado, sin embargo tiene que tomarse en cuenta que debe superarse dicha situación en correspondencia a las exigencias de la educación de nuestros tiempos.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado, al haberse aceptado las hipótesis secundarias a) y b), que existe relación significativa entre las variables cultura organizacional y desempeño docente. Es decir, existe correspondencia entre las dimensiones trabajadas, lo que implica reconocer que ambas están vinculadas y constituyen la expresión del comportamiento total de la institución, en ese ámbito académico.
2. Se ha demostrado que la cultura organizacional en las I.E.E. Ramón Copaja y Gregorio Albarracín de Tarata es de nivel medio. La información recogida y procesada en la Tabla 49, indica que en las dos instituciones educativas trabajadas el 62,50 % de los docentes consideran que la cultura organizacional es de nivel Medio. Este se confirma con los resultados consolidados en dicha tabla y que corresponden a las dimensiones estudiadas.
3. Se ha demostrado que el nivel de desempeño docente de los profesores que laboran en el nivel de educación secundaria en las instituciones educativas estudiadas es de nivel Medio. La información procesada, presentada y consolidada en la Tabla 50, indican que el 53,16 % de los estudiantes encuestados nivel secundario de las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, califican que el nivel de desempeño de sus docentes, sin precisar asignaturas ni horas de clases, es de nivel Medio en las diferentes dimensiones estudiadas (Gestión Didáctica, Relaciones Interpersonales y Responsabilidad Docente).
4. Los resultados contenidos en la Tabla 51, revelan que en ambas instituciones educativas los docentes califican la cultura organizacional como de nivel medio (62,50 %); mientras que el 53,16 % de los estudiantes, califican al desempeño docente como de nivel Medio. Por tanto, más de la mitad de los encuestados llegan a esa percepción. En consecuencia, se ha demostrado que la correspondencia se ratifica en cuanto a valoración del comportamiento de ambas variables.

RECOMENDACIONES

1. Los directores y personal jerárquico deben reflexionar sobre la importancia de generar una cultura organizacional positiva, de manera que el accionar de sus docentes, así como del alumnado, reflejen un comportamiento acorde a los lineamientos de política educativa actuales y las instituciones educativas sean calificadas como centros orientados a una educación de calidad.
2. Las direcciones de las instituciones educativas, por separado, deben desarrollar eventos de capacitación referidos a la valoración del trabajo que ejecutan los docentes, principalmente al amplio campo del espectro educativo, incidiendo en la gestión didáctica, relaciones interpersonales y responsabilidad docente.
3. Autoridades educativas como docentes deben asumir acciones que les permitan evaluar de forma constante su labor educativa, además deben generar espacios de diálogo para identificar elementos orientadores que logren mejorar su cultura organizacional y el desempeño docente en sus respectivas instituciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, R. (2011). *10 ideas clave. Educar en medios de comunicación. La educación mediática*. Barcelona, España: Grao.
- Aldea, S. (2004). La influencia de la "nueva televisión" en las emociones y en la educación de los niños. *Revista de Psiquiatría y Psicología del Niño y del adolescente*, 2004, 4(2), 145-159.
- Aldea, S. (2004). *La influencia de la "nueva televisión" en las emociones y la educación de los niños*. (2. 4.-1. Revista de Psiquiatría y Psicología del Niño y del adolescente, Ed.) Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <http://www.psiquiatriainfantil.org/numero5/tv.pdf>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Amador, J. (2009). *La alianza por la calidad de la educación*. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. p.74
- Ander, E. (1996). *Teleadictos y vidiotas en la aldea planetaria. ¿Qué hace la televisión com nosotros?* Argentina: Colección desarrollo cultural. p.74
- Arboccó de los Heros, M. (2012). *Impacto de la "televisión basura" en la mente y la conducta de niños y adolescentes*. Recuperado el 13 de setiembre de 2018, de http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2012/3/avances_arbocco_5.pdf
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, vol. 13, núm. 2,. Recuperado el 30 de setiembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>
- Arellano, E. (s.f.). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra [en línea]*.13(2),. Recuperado el 30 de setiembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>
- Austin, R. (2000). *Fundamentos sociales y culturales de la educación*. Chile: Universidad Arturo Prat.
- Ballesta, J. (2010). *Para comprender los contenidos mediáticos*. En J. Peirats y Á. San Martín (Coord.), *Tecnologías educativas 2.0. Didáctica de los contenidos digitales*. Madrid, España: Person.
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires: Paidós. p.17
- Batista, T. (2007). La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y la labor educativa. *Revista Institucional Univesidad Tecnológico del Chocó No. 26*, 99-104. Recuperado el 12 de julio de 2019, de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaGestionPedagogicaEnElAñoAcademicoDesdeUnModeloIn-2544446.pdf

- Blanco, A. (2001). *Introducción a la Sociología de la Educación*. La Habana: Oueblo y educación. p.42
- Bolívar, A. (2005). Conocimiento didáctico del contenido y didácticas específicas. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 9, 2, 1-23. Recuperado el 121 de julio de 2019, de <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/42681/24580>
- Buckingham, D. (2008). Repensar el aprendizaje en la era de la cultura digital. *El monitor*, 18, 27-30.
- Buitrago, M. (2014). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado el 15 de junio de 2019, de <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/467/TO-16343.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Buitrago, M. (2014). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado el 15 de junio de 2019, de <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/467/TO-16343.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Burbules, N. (2007). *Riesgos y promesas de las TIC en la educación: ¿Qué hemos aprendido en estos diez últimos años? En C. Magadán y V. Kelly (Eds.), Las TIC. Del aula a la agenda pública*. Buenos Aires: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia / UNICEF.
- Cámere, E. (2009). *La relación profesor-alumno en el aula*. (Entreeducadores, Ed.) Recuperado el 23 de julio de 2019, de <https://entreeducadores.com/2009/08/01/la-relacion-profesor-alumno-en-el-aula/>
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/580>
- Carr, D. (2003). *Dar sentido a la educación*. Londres: Routledge Falmer.
- Carr, D. (2003). *El sentido de la educación: una introducción a la filosofía y la teoría de la educación y la enseñanza*. Londres: Routledgefalmer.
- Cerezo, M. (1996). *La televisión: del espectador ingenuo al espectador crítico*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/06-1996-04.pdf>

- Cerrón, L. (2000). La conflictividad escolar como reflejo social: tomando una perspectiva global del problema. *Tarbiya*, pp.25, 7-19.
- Céspedes, A. (2008). *Concepción teórica de la gestión didáctica*. Recuperado el 21 de julio de 2019, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/acq>
- Charón, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo de un sistema de la calidad*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición*. México: McGraw.Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009: 124). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da. Edición*. México: International Thomson Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Cobarrubias, P. (2004). La interacción maestro-alumno y su relación con el aprendizaje. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XXXIV, núm. 1,, 47-84.
- CONCORTV. (2015). *2015 – Estudio sobre consumo radial y televisivo*. Recuperado el 30 de setiembre de 2018, de <http://www.concortv.gob.pe/investigacion/estudios-cuantitativos/2015-estudio-sobre-consumo-radial-y-televisivo/>
- Congreso de la República. (2007). *LEY N° 29062 - Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial*. Lima: El Peruano-Normas Legales.
- Correa, M. (2006). *Contexto, interacción y conocimiento en el aula*. (P. U. Javeriana, Ed.) *Pensamiento Psicológico*, vol. 2, núm. 7, 133-148. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80120709>
- Cortez, Y. (2014). *Los programas televisivos de concurso en el comportamiento de los estudiantes del nivel primario de la I.E. No. 1233 Manuel F ernando Cabrel Nicho*. Recuperado el 30 de setiembre de 2018, de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/204/267%20TESIS%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De la Torre, L. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú*. Tesis, Universidad San Ignacion de Loyola, Lima, Lima. Recuperado el

27 de enero de 2019, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf

Delors, J. (1996). *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. Paris: Unesco.

Delors, J. (1996). *LA educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana-UNESCO.

Demera, S. (2011). *La influencia de los programas televisivos en el desarrollo cultural de los jóvenes de 18 a 25 años en el cantón la Libertad*. Recuperado el 30 de setiembre de 2018, de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/454/1/TESIS%20DE%20SAIDA%20DEMERA.pdf>

Denison, D. (1996). ¿Cuál es la diferencia entre la cultura organizacional y el clima organizacional? Punto de vista de un nativo en una década de guerras paradigmáticas. *La Academia de Revisión de Gestión*. Vol. 21, No. 3, 619-654.

Díaz, H. (2017). *Sobre la evaluación del desempeño docente*. (R. P. Educación, Ed.) Recuperado el 28 de setiembre de 2019, de <https://www.edugestores.pe/sobre-la-evaluacion-del-desempeno-docente-un-articulo-de-hugo-diaz/>

Diez, E. (2005). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*. Tesis, Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado el 17 de febrero de 2019, de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/3800/>

Diez, E. (s/f). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*. Tesis, Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 17 de febrero de 2019, de <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis/19911996/S/5/S5010801.pdf>

Drake, V. (2002). Los genios del escándalo. *Revista semanal: Semana del 13 de Abril*, 18-25.

Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura*. Barcelona: Paidós. p.58

Eco, U. (1986). *La estrategia de la ilusión*. Barcelona: Lumen.

Eco, U. (1986). *La estrategia de la ilusión*. Barcelona: Lumen.

Educared. (2017). *Tres requisitos indispensables en el perfil del profesor*. Obtenido de <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2017/10/31/tres-requisitos-indispensables-en-el-perfil-del-profesor/>

EDUCARED. (2017). *Tres requisitos indispensables en el perfil del profesor*. Obtenido de <https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios/tres-requisitos-indispensables-en-el-perfil-del-profesor/>

Eibl-Eibesfeldt. (1993). *Biología del comportamiento humano*. Madrid: Alianza.

- Enciclopedia Económica. (2018). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>
- Escudero, A. (9 de noviembre de 2018). *Niños y nuevas tecnologías (I): ¿cómo afecta la televisión al desarrollo infantil?* Obtenido de <https://www.smartick.es/blog/educacion/psico/television-desarrollo-infantil/>
- Esteban, N. (15 de setiembre de 2018). *Tipos de invstigación*. Obtenido de <http://repositorio.unisdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Ezpeleta, J. (2004). *La gestión pedagógica de la escuela*. santiago: OREAL/UNESCO.
- Farro, F. (2001:186). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima: Udegraf.
- Fernández, C. (2006). Aspectos a garantizar en la confección de cursos virtuales. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas, vol. 1, núm. 1*, 110-119. Recuperado el 30 de junio de 2019, de https://www.academia.edu/31596853/RESPONSABILIDAD_DE_LA_FUNCION_DOCENTE_DENTRO_DEL_AULA_VIRTUAL
- Fernández, L. (1999). *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. Madrid: Narcea.
- Freire, P. (2002). *Pedagogía de la autonomía*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.p.24
- Fuentealba, R. (2014). Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio. *Estudios Pedagógicos, vol. XL, Número Especial 1*, 257-273. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v40nEspecial/art15.pdf>
- Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- García, M. (2000). *Televisión, violencia e infancia. El impacto de los medios*. Barcelona: Gedisa.
- García, A. (2003). *Una televisión para la educación. La utopía posible*. Barcelona: Gedisa.
- García, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión (22)*., 143-167. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64602204>
- García, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento & Gestión, núm. 22*., 143-167.

- Garritz, A. (2014). Creencias epistemológicas de profesores-investigadores de la educación superior. *Educación Química*, 25(4), 400–406. Recuperado el 30 de mayo de 2019, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v25n4/v25n4a1.pdf>
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional. Sexta reimpresión*. México: Diana. pp. 30-31
- Gómez, F. (2010). *La influencia de la televisión en el alumnado de tercer ciclo de primaria en el ámbito rural y urbano. Estudio de casos*. Recuperado el 21 de setiembre de 2018, de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4978/TD%20de%20Francisco%20Manuel%20G%C3%B3mez%20Olea.pdf?sequence=1>
- Greener, T. (2010). *Understanding Organizations: Part I*. Bookboon. pp.44-46
- Guevara, Y. e. (2005). Niveles de interacción que se propician en alumnos de educación primaria durante la enseñanza de la materia español. (E. y. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Ed.) *Revista mexicana de análisis de la conducta* 31(1), pp. 22-45. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <http://www.uaemex.mx/>
- Guidosa, C. (2018). *La responsabilidad docente y su evaluación, según reporte de la UNESCO*. Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/responsabilidad-docente-y-evaluacion-unesco>
- Gutiérrez, A. (2012). Educación para los medios, alfabetización mediática y competencia digital. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, 38(19), pp.31-39.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Hernández, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo*. Tesis e Licenciatura, Universidad Señor de Sipan, Pimentel-Chiclayo. Recuperado el 23 de enero de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2284/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación. 5a. edición*. México: McGraw Hill.
- Hernández, M. (1995). *Televisión y cultura*. Recuperado el 5 de noviembre de 2018, de <https://www.revistacomunicar.com/pdf/comunicar4.pdf>
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación. Cuarta Edición*. Santiago: BHH limitada. p.137

- Hobsbawm, E. (1996). *La política de la identidad y la izquierda*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de Nexos: <https://www.nexos.com.mx/?p=7931>
- J en la "Generación tv" Carles March, J. y. (1995). *Análisis de la televisión en*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de <https://www.revistacomunicar.com/pdf/comunicar4.pdf>
- Lince Campillo, R. (1996). *La influencia del lenguaje en el desarrollo del conocimiento*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/37087-91505-1-PB.pdf>
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación a entorno*. (U. d. Murcia, Ed.) Recuperado el 12 de junio de 2019, de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/30644/7/TESIS.pdf>
- López, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dominios de la Ciencia. VOL. 3 número especial*, pp.201-215.
- Loredo, J. (2015). Examinar la evaluación de la docencia. Un ejercicio imprescindible de investigación institucional. *Educación Superior Vol. xl iv (2); Núm 174*, 157-165.
- Lorenz, K. (1978). *Sobre la agresión: el pretendido mal*. Madrid: Siglo XXI.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. Cornell University: McGraw-Hill.
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes: Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza Editorial.
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes: Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza Editorial.
- Marco, L. (2003). Basura televisión. *Revista Dominical*, 44-52, 44-52.
- Marks Greenfield, P. (1999). *Los niños y los medios de comunicación*. Madrid: Morata.
- Marqués, P. (2011). *Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación*. Recuperado el 13 de junio de 2009, de <http://peremarques.net/docentes.htm>
- Martín, D. (2015). La formación docente universitaria en Cuba: sus fundamentos desde una perspectiva desarrolladora del aprendizaje y la enseñanza. *Estudios Pedagógicos*, 41(1), 337-349. Recuperado el 21 de julio de 2019, de <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v41n1/art20.pdf>
- Martín, X. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Martínez, C. (2010). *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria-Red No. 7 del Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado el 2 de julio de 2019, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1241/1/2010_Mart%C3%ADnez_Gesti%C3%B3n%20de%20directores%20y%20cultura%20organizacional

%20en%20instituciones%20educativas%20de%20secundaria-
Red%20N%C2%B0%2007%20del%20Callao.pdf

- Martínez, S. (2017). *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación*. Obtenido de XIV COngreso Nacional de Investigación Educativa: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>
- Martínez, G. (2016). RA XIMHAI ISSN 1665-0441. *RA XIMHAI, Volumen 12 Número 6 Edición Especial*, 123-134. Recuperado el 3 de marzo de 2019, de <http://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=46148194007>
- Meckes, L. (2014). Estándares y Formación Docente Inicial. En *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual* (págs. 53-110). Santiago de Chile: UNESCO.p.54
- MINEDU. (2007). *Ley N° 29062 que modifica la Ley del Profesorado. Art. 3°*. Lima : Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2007). *Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Ministerio de Educación. p.15
- MINEDU. (2014). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: Gráfica Navarrete. p.13
- MINEDU. (2016). *Perfil del docente se alineará a avances tecnológicos y necesidades de mercado laboral*. Recuperado el 3 de junio de 2019, de <https://noticia.educacionenred.pe/2016/09/perfil-docente-se-alineara-avances-tecnologicos-necesidades-mercado-laboral-sostuvo-104206.html#ixzz4K57XNpdA>
- MINEDU. (2017). *Perfil de egresado de formación docente*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/xtras/perfil_cuadro.pdf
- Minsal, D. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3),. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Minsal, D. (2007). Hacia una cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED* 16(13). Recuperado el 8 de octubre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Minsal, D. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED v.16 n.3 Ciudad de La Habana*. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008

- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente*. Colombia: Magisterio.
- Montes de Oca N. (2019). La gestión didáctica en el contexto actual de la educación superior. *Humanidades Médicas*, 19(2), 311-322.
- Muñoz, J. (1996). *La televisión y los niños*. Salamanca, España: Cervantes.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Palomero, J. (2001). *La violencia escolar: un punto de vista global*. (n. 4.-3. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, Ed.) Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/revistas/122218253010.pdf
- Palomino, F. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1693/Palomino_zf.pdf;jsessionid=C883C6DB186C61BDB4F13B5463B2C28D?sequence=1
- Papalia, D., y Duskin, R. (2012). *Desarrollo Humano. Duodécima edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Pérez, J. (1994). *El desafío educativo de la televisión*. Barcelona: Paidós comunicaciones.
- Piaget, J. (1989). *El lenguaje y el pensamiento del niño pequeño*. Barcelona: Paidós educador.
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 15, núm. 51, 486-503.
- Potter, W. (2014). *Media literacy*. California, EE.UU.: Sage Publications.
- Pulaski, M. (1997). *El desarrollo de la mente infantil según Piaget*. Barcelona: Paidós/educador.
- Pulaski, M. (1997). *El desarrollo de la mente infantil según Piaget*. Barcelona: Paidós/educador.
- Rey, G. (2002). Cultura y Desarrollo Humano: Unas relaciones que se trasladan. *Revista Pensar Iberoamérica OEI*. p.19
- Reyes, Y. (2016). Un estudio de enfoques y conceptos de cultura y su relación con la noción de identidad. *Revista Didasc@lia: D&E. Publicación cooperada entre CEDUT- Las Tunas y CEdeG-Granma, Vol. VII. Número 4, Octubre-Diciembre*, 195-206. Recuperado el 30 de mayo de 2019, de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-
UnEstudioDeEnfoquesYConceptosDeCulturaYSuRelacionC-6667025.pdf

- Reyna, L. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. *Revista RAITES, 1(1)*, pp. 10-30.
- Ritter, M. (2008: 55). *Cultura Organizacional: gestion y comunicacion*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robalino, M. (2007). *Los docentes pueden hacer la diferencia: apuntes acerca del desarrollo profesional y el protagonismo docente*. Obtenido de https://www.france-education-international.fr/sources/conferences/CD_professionnalisation/bak/pages/docs/pdf_interv/Robalino_Magaly_es.pdf
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional. 15a. edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional. un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *INVENIO 12(22)*, 67-92. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf
- Rodríguez, Z. (2009). *Paradigma de las competencias*. Madrid: Morata. p.78
- Román, A. (2011). La organización social: función y características. *Medwave. Año XI, No. 12*. Recuperado el 7 de junio de 2019, de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5267?ver=sindisenio>
- Saravia, M. A. (2011). *Evaluación del profesorado. Un enfoque desde la competencia profesional*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de <http://www.tdx.cat/TDX-1001104-085258>
- Sartori, G. (2012). *Homo videns. Alicante*. Alicante, España: Santillana Ediciones.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Segura, M. (2007). Hacia un perfil del docente universitario. *Revista Ciencias de la Educación. Año 4, 1(23)*, pp. 9-28.
- Seminario, M. (2016). *La televisión y la conducta agresiva de los niños*. Recuperado el 30 de setiembre de 2018, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24202/1/TESIS.pdf>
- Sevillano, M. (2003). *Los programas televisivos infantiles preferidos por los niños de 6 a 8 años*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de <https://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=25&articulo=25-2005-062>

- Sevillano, M. (2012). *Estilos de enseñar y aprender con investigación y uso de medios de comunicación. En R. Sánchez, P. Isla y F. J. Sánchez. (Coords.), Medios de comunicación en el aula. Enfoques y perspectivas de trabajo.* Barcelona, España: Octaedro.
- Shaffer, D. (2010). *Psicología del desarrollo. Infancia y adolescencia (8ª edición).* Belmont, CA: Wadsworth Cengage.
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa.* Lima: AFA, Editores importadores S.A. p.228
- Stephens, R. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición.* México: Pearson Education, Inc. p. 424
- Tarin, R. (2000). *El Triángulo Didáctico.* Barcelona: UAB.
- The Functions of the Executive.* (1938). Boston: Harvard University Press. p.77
- Toca, C. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *CIVILIZAR. Ciencias Sociales y Humanas.* Recuperado el 8 de octubre de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Trianes, M. (2000). *La violencia en contextos escolares.* Málaga: Aljibe.
- Trillo, M. y Sánchez, S. (2008). *Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. Intangible. Capital No. 11-Vol.2,* pp.164-180.
- UNESCO. (1983). *Impacto de la Televisión educativa en la Infancia.* Paris: Talleres.
- Vara Horna, A. (2010). *7 pasos para una tesis exitosa.* Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica.* Jalisco (México): Eumed.net. Recuperado el 10 de junio de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/caracteristicas%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica.* México: Eumed.net. p.173. Recuperado el 30 de mayo de 2019, de www.eumed.net/libros/2007b/301
- Verhelst, T. (1994). Las Funciones Sociales de la Cultura. *Leader Magazine No. 8.*
- Villacastín, R. (2002). Víctima de la fama. *Revista Mujer de Hoy, N° 183,* 58.
- Villarreal, M. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica, 44,* 23-29. Recuperado el 12 de julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94425393005>

- Villavicencio, M. (2010). *Conductas agresivas de los niños y niñas en el aula de clases*. Recuperado el 30 de setiembre de 2018, de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/111/TDE-2010-07-26T14:25:31Z-493/Publico/villavicencio_bracho_miroska.pdf
- Wienser Peñafiel, J. (2015). *Programas infantiles en la televisión y su influencia en las habilidades sociales de los niños de 4 a 5 años de la “Escuela Fiscal República de Venezuela” Guayaquil – Ecuador* . Recuperado el 15 de setiembre de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8228/1/TESIS%20FINAL%20-%20PROGRAMAS%20INFANTILES%20EN%20LA%20TELEVISION.pdf>
- Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali-Colombia: Ediciones Universidad del Valle. p.147

ANEXOS

CUESTIONARIO ACERCA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS RAMÓN COPAJA Y CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN DE LA PROVINCIA DE TARATA

Sr (a) profesor (a):

El propósito de este cuestionario es identificar el nivel de cultura organizacional de los directivos de la I.E. según la percepción docente:

Datos generales:

Institución Educativa: _____

Directivos: a) Director de I.E. primaria ()
b) Director de I.E. secundaria ()

INDICACIONES:

Marque con un aspa (x) la alternativa que considere conveniente. Responda según la escala que se adjunta:

RANGO	PUNTAJE	NIVEL
Siempre (S)	3	Superior
A veces (AV)	2	Medio
Casi nunca (CN)	1	Inferior

No.	DIMENSIONES E ÍTEMS	CN	AV	S
		1	2	3
	Dimensión: Gestión institucional			
1	Propicia la identificación institucional de los miembros de los comunidad educativa			
2	Crea una cultura innovadora orientada al éxito y los resultados por producto			
3	Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión: PEI PAT, RI, MOF			
4	Propone proyectos de innovación pedagógica			
5	Administra adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la I.E.			
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.			
7	Difunde y fomenta el conocimiento y la aplicación de la misión, visión y valores de la I.E.			
8	Promueve actividades que involucran a la I.E con la comunidad			
9	Aplica normas de MINEDU, DRET-UGEL			

10	La estructura organizativa de la I.E esta claramente establecida y entendida			
	Dimensión: gestión pedagógica			
11	Promueve la innovación y capacitación docente			
12	Permite la participación de los docentes en la elaboración de proyectos institucionales			
13	Incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de enseñanza-aprendizaje			
14	Propicia la revisión periódica de los programas curriculares de los docentes para verificar su cumplimiento			
15	Desarrolla una visión compartida con los docentes para la mejora de la calidad educativa			
16	Reconoce y premia públicamente el buen desempeño docente			
	Dimensión: Liderazgo			
17	Fomenta la participación de los docentes en la toma de decisiones			
18	Resuelve el problema a través del diálogo de las partes en conflicto			
19	Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito			
20	Logran que los docentes desarrollen sentido de identificación en relación al proyecto educativo institucional- PEI			
21	Analiza, prioriza y determina las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando consenso			
22	Tiene gran capacidad para organizar y distribuir el trabajo en equipo			

Muchas gracias por su colaboración.

Validez y Confiabilidad, según resultados de la prueba piloto

Sujetos	ÍTEMS																						sub total
	GESTION INSTITUCIONAL										GESTION PEDAGÓGICA						LIDERAZGO						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3	59
2	1	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	60
4	3	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	43
5	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	1	51
6	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	1	1	1	2	3	3	1	3	3	51
7	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	57
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
Varian	0,5	0,1	0,1	0,2	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,2	0,2	0,1	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,4	0,4	0,6	0,5	0,4	49,11

$k/k - 1 = 1,048$
 $\sum S_i = 9,852$
 $\alpha = 0,837$

k= Número de ítems del instrumento
 Si= Varianza de ítem
 St= Varianza de los valores totales observados

Coefficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \cdot \frac{(1 - \sum S_i^2)}{S_t^2}$$

$$\alpha = 0,837$$

La prueba piloto practicada en 09 encuestados arroja un coeficiente alfa de Cronbach de 0,837 el cual es mayor al valor mínimo tolerable 0,700; por lo que se concluye que el instrumento para medir el nivel de cultura organizacional de los directivos, es confiable para los fines de la presente investigación.

**ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS RAMÓN COPAJA Y CORONEL GREGORIO ALBARRACÍN
DE LA PROVINCIA DE TARATA**

Joven estudiante:

La presente encuesta tiene la finalidad de identificar el nivel de desempeño docente en la institución educativa

Datos generales:

Institución Educativa: _____

Año de estudios: a) 4to Año ()
 b) 5to Año ()

Secciones: A () B ()

INDICACIONES:

Marque con un aspa (x) la alternativa que considere conveniente; para tal efecto cada indicador se medirá de la siguiente manera:

RANGO	PUNTAJE
Siempre (S)	3
A veces (AV)	2
Nunca (N)	1

No.	DIMENSIONES E ÍTEMS	N	AV	S
	GESTIÓN DIDÁCTICA	1	2	3
1	Motiva permanentemente para despertar el interés del estudiante, favoreciendo el aprendizaje			
2	Utiliza adecuadamente medios y materiales para la mejor comprensión de los temas tratados			
3	Promueve la creatividad y criticidad en los alumnos			
4	Fomenta y dirige el trabajo en equipo			
5	Aplica metodología activa en sus sesiones de aprendizaje			
6	Evalúa en forma continua los procesos y logros del aprendizaje de los estudiantes			
7	Propicia la reflexión de los estudiantes acerca de sus aprendizajes identificado las principales dificultades			
8	Toma en cuenta la opinión y aporte de los estudiantes y los incorpora en el desarrollo de sus sesiones de clase.			
9	Realiza actividades para que los estudiantes pongan en práctica los nuevos conocimientos			
10	Utiliza estrategias didácticas innovadoras en sus sesiones de aprendizaje			

	RELACIONES INTERPERSONALES: DOCENTE-ESTUDIANTE			
11	Promueve el clima de integración, confianza y respeto entre los estudiantes y de éstos con el docente			
12	Fomenta la práctica de valores entre los estudiantes			
13	Orienta y asesora a los estudiantes ante cualquier dificultad			
14	Mantiene una comunicación empática con los estudiantes, cuando es consultado en clase			
15	Demuestra respeto frente a la opinión de los estudiantes			
16	Valora y toma en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes			
17	Corrige asertivamente los errores de los estudiantes			
18	Promueve un ambiente de respeto y cordialidad entre los estudiantes			
	RESPONSABILIDAD DOCENTE			
19	Asiste puntualmente a clase y cumple con el horario establecido			
20	Demuestra actualización en los contenidos de la asignatura a su cargo			
21	Demuestra planificación y preparación de sus sesiones de aprendizaje, evitando la improvisación			
22	Propicia en los estudiantes la reflexión permanente y toma de conciencia acerca de su aprendizaje			
23	Toma en cuenta los interés y necesidades de los estudiantes			
24	Propicia la actividad crítica investigativa de los estudiantes			
25	Fomenta y dirige el trabajo en equipo			
26	Identifica los logros básicos de los estudiantes			

Muchas gracias por su colaboración

Validez y Confiabilidad, según resultados de la prueba piloto

Sujetos	ÍTEMS																										sub total
	GESTIÓN DIDÁCTICA									RELACIONES INTERPERSONALES									RESPONSABILIDAD DOCENTE								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	70
2	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	71
4	1	1	3	3	2	1	1	3	3	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	45
5	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	57
6	3	3	1	1	3	3	3	1	1	2	3	3	3	1	3	1	1	1	2	3	3	3	3	1	3	3	58
7	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	69
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
Varian	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,2	0,2	0,1	0,2	0,8	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,4	104,40

k/k = 1,040

∑ Si = 12,716

α = 0,913

k= Número de ítems del instrumento
Si= Varianza de ítem
St= Varianza de los valores totales observados

Coefficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \cdot \frac{(1 - \sum S_i^2)}{S_t^2}$$

α = 0,913

La prueba piloto practicada en 09 encuestados arroja un coeficiente alfa de Cronbach de 0,913 el cual es mayor al valor mínimo tolerable 0,700; por lo que se concluye que el instrumento para medir **el nivel de desempeño docente**, es confiable para los fines de la presente investigación.