



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



MODELO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA I.E.S.A. DANTE NAVA DEL CENTRO POBLADO PUNA AYLLU, DEL DISTRITO DE PATAMBUCO, PROVINCIA SANDIA, REGIÓN PUNO.

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

AUTOR : JULIAN YANARICO QUISPE

ASESOR: DR. PERCY MORANTE GAMARRA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

Modelo de estrategias para mejorar la administración de recursos humanos en la I.E.S.A. Dante Nava del centro poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno.

Presentada por:

JULIAN YANARICO QUISPE
AUTOR

DR. PERCY MORANTE GAMARRA
ASESOR

Aprobada por:

DR. MANUEL BANCES ACOSTA
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIO DEL JURADO

MSC. MARTHA RÍOS RODRIGUEZ
VOCAL DEL JURADO

El capital financiero cede el trono al capital intelectual. La nueva riqueza es el conocimiento, el recurso organizacional más valioso e importante.

I. Chiavenato

Dedicatoria

Con el mayor amor a mis padres, a mis hijos y esposa, por su apoyo material y moral.

Reconocimiento

- Al alma mater, la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” por haber abierto sus puertas para mi formación académica y científica.
- A todos los profesores del programa de Maestría por sus enseñanzas valiosas y significativas durante el tiempo de mis estudios.
- A todos mis amigos y compañeros de trabajo que me alentaron a lograr las metas que me propuse.

ÍNDICE

DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABLAS	VIII
RESUMEN	IX
SUMMARY	X
INTRODUCCIÓN	XI
 CAPÍTULO I: ANALISIS DESCRIPTIVO DEL OBJETO COMO PRIMERA APROXIMACIÓN	
1.1. Ubicación.....	19
1.2. Aparición y evolución histórica del problema.....	22
1.3. Diagnóstico de la I.E.SA. “Dante Nova de Santa Cruz de Puna Ayllu – Patambuco.....	25
1.4. Metodología de la Investigación.....	31
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes del problema.....	37
2.2. Bases teóricas.....	40
2.2.1. Teoría de liderazgo transformacional.....	41
2.2.2. Teoría de relaciones humanas	43
2.2.3. Teoría motivacional.....	45
2.3. Administración de recursos humanos.....	49

2.4. Modelo de estrategias de administración de recursos humanos.....	54
2.5. Definición de términos.....	57

CAPITULO III: RESULTADO Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de los datos.....	61
3.2. Modelo teórico	76
3.3. Propuesta.....	77
3.3.1. Denominación.....	77
3.3.2. Presentación.....	77
3.3.3. Justificación e importancia.....	78
3.3.4. Objetivos.....	79
3.3.5. Fundamentación.....	80
3.3.6. Principios.....	85
3.3.7. Sistema de estrategias para optimizar la administración de recursos humanos.....	89
3.3.8. Modelo ideal del director.....	102
3.3.9. Modelo ideal del docente.....	105
Conclusiones	...110
Recomendaciones	...111
Referencias Bibliográficas	...112
Apéndice	...115
Ficha encuesta	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Elementos que integran la introducción	18
Figura 02 Elementos del proceso metodológico de investigación	36
Figura 03 Conceptos básicos de la teoría de liderazgo transformacional	43
Figura 04 Elementos básicos de la teoría de relaciones humanas.	45
Figura 05 Jerarquía de las necesidades humanas	46
Figura 06 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo	48
Figura 07 Teorías que sustentan el problema se investigación	49
Figura 08 Funciones de administración de recursos humanos	53
Figura 09 Aspectos o contenidos de administración de recursos humanos.	54
Figura 10 Las dimensiones del problema	75
Figura 11 Aportes de la propuesta	79
Figura 12 La propuesta como totalidad	84
Figura 13 Principio de administración de recursos humanos	89
Figura 14 Estrategias de administración de recursos humanos	102
Figura 15 Mapa del modelo ideal del docente	109

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01 Distribución de la comunidad educativa	25
Tabla N° 02 Infraestructura, materiales y tecnología.	26
Tabla N° 03 Estándar de calidad del liderazgo gerencial	61

	9
Tabla N° 04 Condiciones físicas materiales de la institución	62
Tabla N° 05 Previsión de riesgos o desastres naturales en la institución educativa	63
Tabla N° 06 Provisión del personal docente de la institución educativa	65
Tabla N° 07 Ambiente de relaciones sociales en la institución educativa	66
Tabla N° 08 Desarrollo profesional del personal docente de la institución educativa	67
Tabla N° 09 Planificación de recursos en la institución educativa	68
Tabla N° 10 Organización en el trabajo de administración de recursos humanos	70
Tabla N° 11 Evaluación del desempeño docente en la institución educativa	71
Tabla N° 12 Nivel de autovaloración de los docentes de la institución educativa	72
Tabla N° 13 Nivel de calidad de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa	74
Tabla N° 14 Perfil del director	105

Resumen

El trabajo de tesis como respuesta o reto ante las deficiencias de la administración de recursos humanos el objetivo fue diseñar y proponer un modelo de estrategias para mejorar la calidad de administración de recursos humanos en la I.E.S.A. Dante Nava del Centro Poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno del 2018.

El modelo de estrategias es una innovación de gestión educativa fundada en los aportes, conceptos de la teoría de relaciones humanas de Elton Mayo, en la teoría de Liderazgo transformacional de James Mc. Gregor Burns y en la teoría motivacional de Abraham Maslow, a la que consideramos nuestro aporte a la ciencia de la administración del capital humano. Por otro lado, la propuesta que esta adherido es un corpus estructural sistémico y funcional, constituido por un sistema de principios y estrategias diversas con los cuales se podrá optimizar la administración de recursos humanos.

En la configuración de esta investigación descriptiva propositiva se ha utilizado tanto los métodos teóricos como empíricos (análisis, sintético, histórico lógico, inductivo, deductivo, modelación y dialéctico, la encuesta y la medición).

El autor

X

Summary

The thesis work as a response or challenge to the shortcomings of the human resources administration the objective was to design and propose a model of strategies to improve the quality of human resources administration in the Educational Institution of Secondary Education Dante Nava of Puna Town Center Ayllu, from the Patambuco district, Sandia province, Puno region, 2018.

The model of strategies is an innovation of educational management based on the contributions, concepts of the theory of human relations of Elton Mayo, in the theory of transformational leadership of James Mc. Gregor Burns and in the motivational theory of Abraham Maslow, to which we consider our contribution to the science of the administration of human capital. On the other hand, the proposal that is adhered to is a systemic and functional structural corpus, constituted by a system of diverse principles and strategies with which the administration of human resources can be optimized.

In the configuration of this purposive descriptive research, both theoretical and empirical methods have been used (analysis, synthetic, logical, inductive, deductive, modeling and dialectical, survey and measurement).

The author

Introducción

La realidad es todo lo que existe y sucede en la naturaleza y en la sociedad. Esta última es un sistema organizacional estructural y funcional integrado e interrelacionador diversos componentes o aspectos como político, cultural, ideológico, jurídico, etc. donde está enmarcado la educación tanto formal e informal. Desde esta perspectiva la sociedad esta dimensionado en tres esferas macrosistema (sociedad global) mesosistema (organización como la escuela); y microsistema (proceso de enseñanza – aprendizaje, en este caso está referido al modelo de estrategias de administración o gestión de recursos humanos) constituido por todos los actores educativos (directivos, docentes y administrativos) que son promotores de educación escolar.

La institución educativa, es una organización formal creada por la sociedad mediante la política educativa, a fin de que la institución educativa cumpla el rol de formación de los sujetos con perfil preestablecida que demanda la sociedad históricamente concreta. En este sentido la relación entre la sociedad y la escuela es dinámica e interdependiente, reciprocas, donde el estado provee medios curriculares, normas y financiación económica para su funcionamiento en especial para las entidades públicas, y la escuela provee recursos humanos formados en la escuela.

La escuela o institución educativa es una organización compleja (macrosistema) constituido por directivos, docentes, auxiliares, administrativos, alumnos, padres de familia, que a todos ellos se denomina (comunidad educativa). A esto sumamos otros elementos, como los recursos físicos, materiales, tecnológicos, equipos, espacio, currículo (planes de estudio), normas e

instrumentos de gestión (proyecto educativo institucional, proyecto curricular diversificado, plan anual de trabajo, reglamento interno, etc.)

La organización escolar no es una realidad a la deriva y rutinaria, sino que está dirigida a cargo de un gerente o director supeditado a las instancias de nivel inmediato superior como: Unidad de Servicio Educativo Local (UGEL), Dirección Regional de Educación (DRE) y el Ministerio de educación. El director de la Institución educativa es legítimamente nombrado por vía concurso de meritocracia con una duración de 3 años de poder. Luego será evaluado su permanencia o no.

El director y los subdirectivos son profesionales que conducen a la entidad educativa cuyo propósito final es ofrecer una formación de calidad a los estudiantes, mediante una administración educativa adecuada centrada en la gestión del capital humano representado fundamentalmente en los docentes que laboran en el centro educativo. Dicho en otros términos se trata de gestión de recursos humanos, a través de estrategias múltiples. A sabiendas que la calidad educativa mucho depende de una buena gestión de recursos humanos. En este caso “expresión de recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de una organización y desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar la organización” (Chiavenato, 2011, p.2).

Según el cambio de la época la riqueza de un país ya no se mide los recursos naturales, sino el capital humano como nueva riqueza para potenciar una empresa por ende el país. En consecuencia en una empresa escolar de servicio es necesario afinar y prepara el capital humano expresado en los docentes que tienen que estar sometidos a los programas de formación y capacitación permanente al interior y exterior de la institución educativa, A

sabiendas que el aprendizaje empieza con el nacimiento y termina con la tumba. Entonces el manejo del personal docente por el director implica la actualización continua docente en el saber y hacer pedagógico, didáctico y curricular porque “nuestra época actual se caracteriza por cambios rápidos imprevisibles e inesperados” (Drucker, 1995, p.130).

La administración de recursos humanos, es un proceso sistémico, metódico y complejo de planificación, organización, dirección, control y evaluación de los docentes, con el objetivo de mejorar la prestación de servicios educativos, donde buenos profesores y competentes resulta un buen aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, de tal manera la institución educativa se convierta en una empresa de servicios líder, con basto dominio, capacidad e innovación superior a nivel medio expresado por las competencias.

La administración de recursos humanos eficiente y eficaz, se logra mediante la aplicación de estrategias apropiadas y medios necesarios. Las estrategias, de planificación, organización, motivación, acción y evaluación, para superar las limitaciones. Desde esta perspectiva un modelo de estrategias es una manera cómo una institución educativa se expande a largo plazo comprometiendo a todos los actores educativos su participación activa y consciente y más la utilización de medios o materiales necesarios `para llegar al logro del objetivo y de metas establecidas.

La administración de recursos humanos en la Institución educativa constituye uno de los factores relevantes y pertinentes para elevar el estándar de calidad educativa y convertirse en una entidad educativa competitiva que implica mantenerse en parámetros básicos administrativos y académicos donde los docentes alcancen el nivel el nivel de dominio de los contenidos que enseña, cultura general, y práctica de valores (ética profesional).

La administración de recursos humanos tiene como campo de operación: incorporación, selección y separación del personal incompetente; previsión de calidad de condiciones ambientales y de trabajo; capacitación o desarrollo profesional, evaluación del desempeño docente, acompañamiento, supervisión, entre otras dimensiones que se encuentran descuidadas o mal atendidas por parte de la dirección, dicha situación es completamente desfavorable del trabajo de los docentes y por ende en gran medida también influye en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

En resumidas cuentas de acuerdo al diagnóstico inicial se evidencia las deficiencias conceptuales y metodológicas de la administración de recursos humanos en la I. E. Secundaria Agropecuaria Dante Nova del Centro Poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno del 2018. Esta situación problemática requiere de la intervención investigativa para contribuir en la solución.

En este sentido el **PROBLEMA** de la investigación quedaría formulada por la siguiente pregunta: ¿Cómo desarrollar una adecuada administración de recursos humanos en la Institución Educativa Secundaria Agropecuaria Dante Nava del Centro Poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno? De esta interrogante general se genera las otras específicas: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales de sustento del problema de la investigación?; ¿Cuáles son los resultados del análisis del objeto y problema de la investigación?; ¿Cómo el modelo teórico de estrategias y la propuesta pretenden contribuir en la solución del problema de administración de recursos humanos?

OBJETO de la investigación (parte de la realidad abstraída) está dado por el proceso de administración educativa, el **OBJETIVO GENERAL** (rector del proceso) consiste en diseñar y

proponer un modelo de estrategia para mejorar la administración de recursos humanos en la I.E.S.A. Dante Nava del Centro Poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno. De este enunciado global se deriva los siguientes objetivos específicos:

- Análisis crítico del objeto de estudio, desde su génesis, evolución histórica, caracterización actual y tendencias.
- Elaboración del fundamento teórico – conceptual del problema de investigación.
- Presentación de los resultados, modelo teórico y la propuesta.

El campo de acción (aspecto más específico de estudio del objeto) proceso de estrategias para la adecuada administración de recursos humanos en la institución educativa secundaria agropecuaria Dante Nava del Centro Poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno. El aporte teórico está concretado en un modelo de estrategias respaldado por teorías científicas y algunas acotaciones por el autor. Teniendo en cuenta que por principio gnoseológico una investigación científica emerge y termina en la teoría como Bunge (1982) manifiesta que “el fin de la ciencia es construir teorías”. En este sentido una investigación científica que carece de aporte original no debe ser justificada. La significación práctica, implica que el aporte teórico y su presupuesto se insertarán en la práctica en otros espacios donde se presenta similar problema. En este caso la investigación es un proceso de vinculación indisoluble entre la teoría y la práctica mediante la metodología y conceptos. No existe teoría pura ni práctica pura sino que son intercontenidos y son interdependientes y complementación recíproca. Actualidad, el tema abordado es correspondiente contemporáneo, si ya se ha dicho, pero ahora se trata de decir las cosas que ya están, hay que decir de otra manera o con otro enfoque, además toda investigación científica es una aproximación o acercamiento a la esencia del objeto, estudiado. Por principio epistemológico, “todo conocimiento es aproximativo y

relativo en el sentido de que nunca podemos considerarlo acabado y absoluto. El conocimiento siendo aproximado es verdadero” (Rojas, 1995, p.44).

Metodología de la investigación considerada como teoría de investigación cuyo objeto es el proceso indagativo donde utilizamos diferentes métodos en este trabajo de tipo descriptivo crítico propositivo como histórico lógico; analítico – sintético; inductivo – deductivo; modelación, dialectico y enfoque sistémico e interdisciplinar. Por un lado, se ha aplicado las técnicas encuesta, el fichaje, con sus respectivos instrumentos, aplicado a la población de estudio determinado, con el cual se ha copiado datos empíricos en el trabajo de campo, luego fueron procesados, analizados e interpretados a la luz del marco teórico conceptual, y con el segundo se ha extraído información de las fuentes bibliográficas con las cuales se ha construido el discurso teórico del problema de investigación.

El trabajo de tesis está estructurado en tres capítulos.

El capítulo primero está referido sobre el análisis descriptivo del objeto de la investigación y como subcapítulo la ubicación, historia, diagnóstico y metodología). El segundo capítulo contiene el marco teórico - conceptual del objeto y problema de la investigación y los subcapítulos como la cuestión del arte llamado también antecedentes del problema, las teorías que fundamente el estudio y conceptualización del modelo de estrategia y administración de recursos humanos. El tercer capítulo está referido de los resultados y el modelo teórico y la propuesta de solución, finalmente termina en las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPITULO I: ANALISIS DESCRIPTIVO DEL OBJETO COMO PRIMERA APROXIMACIÓN.

1.1. Ubicación.

En la región Puno, provincia Sandía, del distrito de Patambuco, centro poblado de Puna Ayllu, se encuentra la (I.E.S.A.) Institución Educativa Secundaria Agropecuaria Dante Nava que es nuestro objeto de estudio (proceso de gestión educativa) particularizado en la problemática de administración de recursos humanos en la entidad educativa mencionada.

A manera de contextualización del objeto nos referimos a elementos básicos del entorno regional y local del objeto de estudio. La región Puno está situado en el sureste del Perú (denominado también San Carlos de Puna). Fue fundada el 26 de abril de 1872, con su capital la ciudad Puno. Está a 3, 827 metros sobre el nivel del mar, con una extensión territorial de 72, 000 kilómetros cuadrados. Limita por el norte con Madre de Dios, al este con Bolivia, y el lago Titicaca, al sur con Tacna; al sur oeste con Moquegua, y al oeste con Arequipa y cusco. Tiene una población de 1,389, 684 habitantes. Tiene las siguientes provincias: Puno; San Román; Azángaro; Chucuito, El collao; Melgar; Carabaya; Huancané; Sandía; San Antonio de Putina; Lampa; Yunguyo y Moho.

Históricamente los primeros pobladores de la región fueron cazadores y recolectores, que más tarde descubrieron la agricultura y ganadería (cultivos y especies típicos de la región). Finalmente se forman grupos étnicos de collas y aymaras que habitaron en la altiplanicie del Collao, dedicándose al pastoreo de camélidos (alpacas y llamas) cultivaron quinua, kiwicha, papa y carne deshidratada (chuño y charqui). En esta región floreció la cultura del Tiahuanaco, que luego fue incorporado al imperio de los incas mediante la violencia. Durante la colonia hubo movimientos campesinos contra la opresión, y durante la emancipación hubo batallas

emancipadoras contra el dominio español, como en Humachiri, donde fue fusilado Mariano Melgar.

Actualmente Puno es reconocida como la capital folklórica del Perú, por su variedad de danzas y costumbres andinas. Así como la fiesta de la Virgen de la Candelaria es considerada como el Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad reconocida recientemente por la UNESCO. Es admirable y muy visitada por los turistas extranjeros y nacionales, por su belleza arqueológica, histórica y ecológica. Así como tenemos el paisaje y el Lago Titicaca.

En el campo económico se destaca en la agricultura, ganadería (llamas, Alpaca), minería, comercio e industria que abastece el consumo interno y exporta a otros ámbitos. En el plano cultural – educativo cuenta con la Universidad Nacional del Altiplano y la Universidad Nacional de Juliaca, y otras privadas la Universidad Andina Néstor Cáceres y anexos, Las Alas Peruanas y la Universidad Peruana Unión. Así mismo con Institutos de Educación Superior y entidades educativas públicas y privadas de diferentes niveles y modalidades educativas.

En el campo cultural predomina el sincretismo o coexistencia de cultura andina y occidental con tendencia de hegemonía del segundo. Se caracteriza por la celebración de diversas fiestas patronales y fiestas tradicionales como carnavales, navidad entre otras. Su gastronomía es diversa y típica, por el ejemplo el timpu, el canchacho.

La provincia de Sandía pertenece a la región Puno, fue creada el 2 de mayo de 1854 con su capital el Centro poblado de Crucero que está ubicado a 2 800 metros sobre el nivel del mar. Limita por el norte con la provincia de Tambopata (Dpto. de Madre de Dios); por el este con Bolivia; por el sur con la provincia de San Antonio de Putina y por el oeste con la provincia de Carabaya. Tiene una superficie territorial de 62, 147 kilómetros cuadrados, y con una población

de 60,000 habitantes. Tiene los siguientes distritos: Alto Inambari, Cuyocuyo, Limbani, Patambuco, Quiaca, San Juan de Oro, Sandia, Yanahuaya y Phara.

La provincia de Sandia está entre la región de sierra y selva, concretamente en la ceja de selva, económicamente es próspera en la producción agrícola y pecuaria, es considerado como la despensa de Puno y alrededores. Por otro lado, el comercio local, regional y nacional es funcional de sus productos y el ingreso de productos de afuera.

Finalmente, la provincia es muy distinguida por el folklor musical, dancista y culturalista que atrae muchos visitantes, de igual manera se destaca en industria turística por su belleza ecológica y paisajes hermosos que constituyen sitios atractivos. El distrito de Patambuco perteneciente a la provincia de Sandia donde está ubicado nuestro objeto de estudio, concretamente en la I.E. Secundaria Agropecuaria Dante Nava del Centro Poblado Puna Ayllu, dicho centro poblado está ubicado al norte del lago navegable más alto del mundo, el Lago Titicaca, integra el ecosistema del altiplano peruano. Tiene una superficie de 462, 27 kilómetros cuadrados, y está a 3588 metros sobre el nivel del mar con una población de 4, 226 habitantes. Fue creada oficialmente el 2 de Mayo de 1854, durante el gobierno de Ramón Castilla se decretó con acto oficial emitido desde el Cusco. Está constituido por varias comunidades campesinas en categoría de anexos y caseríos, tales como: Canucanu; Capilla Pampa; Ccañipputo; Coñelline; Chaupi Ayllu; Central Chaupi; Jarahuaña; Puna Ayllu; Punco Kiari; Tiraca; Ccollani; Phacchani. Cada comunidad cuenta con su presidente y agente municipal como autoridades máximas.

La fuente principal de la economía local es la agricultura extensiva y artesanal, algunos de los principales productos son la papa, maíz, olluco, oca, habas. En la zona selvática cultivan

yuca, plátano y coca. También existe la explotación de oro, en las riberas del río Patambuco y la mina de Cara – Huarcuna. Muchos de sus habitantes por búsqueda de progreso, como trabajo, estudio migran a la ciudad de Juliaca, Puno o Arequipa en búsqueda de mejores condiciones de vida. En el campo cultural lingüístico los habitantes en su 70% son habitantes de idioma nativo (quechua y aymara).

En el centro poblado de Chaupi Ayllu están ubicados el colegio de secundaria y escuela de primaria e inicial. Presenta varios centros turísticos los más importantes y admirable esta la tumba de Cola – Cola Trinchera, La Catarata de Charajaña; la laguna de Puna Ayllu o Santa Cruz. Las fiestas de carnaval, La fiesta en honor de Santa Rosa.

Los aspectos abordados hasta aquí constituyen el marco contextual el medio complejo que rodea al objeto e influye al mismo. No solamente está rodeado por elementos geográficos, sino también por un complejo socio económico, culturales, etc. En este caso “el marco contextual de la investigación no está enmarcado tan sólo en la relación entre el objeto a investigar y el sujeto que investiga, sino que hay que tener en cuenta las relaciones del objeto con el medio, y del sujeto investigador con el mismo. Se entiende el medio a las condiciones sociales económicas, políticas, científicas y culturales bajo las cuales se realiza la investigación” (Álvarez, 2005, p.80)

1.2. Aparición y evolución histórica del problema

Desde esta mirada el problema es la contradicción entre la situación actual (deficiente administración de recursos humanos) y la situación deseada o desconocimiento (calidad de administración anhelada o imaginada). Pero el problema como el objeto de estudio que se percibe de inmediato sino que es el resultado de construcción. Como Castellano (2000, p. 30) el

problema como forma de conocimiento no aparece de inmediato como “ya dado” elaborado ante el investigador, hay que construir el conocimiento acerca de lo que se conoce y lo que se hace, o lo que falta hacer. Es decir, que uno de los primeros descubrimientos que se hace es la investigación, es precisamente la identificación de lo desconocido”. A partir de esta premisa podemos afirmar que lo desconocido requiere identificar su manifestación o estado actual, para lo cual como actividad previa conviene partir desde su origen.

La problemática de gestión de recursos humanos refleja desde la creación del centro educativo. En primer lugar durante el gobierno de Velazco Alvarado, se ha capacitado a los docentes en las estrategias de aplicación de la reforma educativa, inspirado en la pedagogía conductista (tecnicista), pero se ha dejado de lado acerca del control y administración de recursos humanos, a sabiendas que este aspecto requería atención prioritaria porque es el componente más importante para la cualificación de la educación. Más aun la gestión de recursos humanos, se caracterizaban por el predominio del autoritarismo, el unilateralismo, superficialismo y empirismo, sin basamento en los principios de la ciencia de administración educativa. Bajo estas condiciones emerge el problema de baja calidad de administración de recursos humanos por parte del director del establecimiento educativo.

La administración tradicional con careta de moderna tuvo la duración de décadas de años, basada en la administración fenomenalista neoclásica de Fayol. Dicho concepto surge en la década 70 como “área de especialización debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Su origen remonta a los comienzos del siglo XX como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial, surgió con el nombre de Relaciones Industriales como actividad mediadora de los conflictos laborales” (Chiavenato, 2011, p.2).

Con el advenimiento de la década 90, la educación del lugar, región y país cambió significativamente en su enfoque y orientación basada en el paradigma postmoderno, de tal manera a partir del gobierno de Fujimori se puso en marcha el constructivismo pedagógico: un modelo de educación mercantilista, o sea una formación laboral, de sujetos competentes en hacer con eficiencia y eficacia en puesto de trabajo, para satisfacción de la empresa de la época contemporánea, con la introducción y aplicación de la nueva tecnología a la educación y a la administración de recursos humanos.

Durante el periodo de la década noventa hasta la fecha el problema de gestión de recursos humanos sigue latente y pendiente, precisamente los actores educativos en la institución educativa donde está ubicado nuestro objeto de estudio (administración de recursos humanos) se caracteriza por deficiente manejo por parte del director. Así como en la entidad educativa el clima institucional es preocupante porque se visualiza los conflictos intergrupales por intereses individuales y grupales, otro de los problemas está dado por la baja calidad de condiciones físicas, ambientales y laborales, escasa preocupación por el desarrollo profesional de los docentes, evaluación inapropiada del desempeño laboral de los docentes, entre otros que pintan el manejo del personal actual. Lo cual obedece a diversos factores de los cuales es la falta de preparación profesional y liderazgo gerencial.

En este sentido el problema de gestión o administración de recursos humanos es un problema que se viene arrastrándose desde el pasado, hasta la actualidad. Por su parte la situación actual es más notoria en toda su forma y contenido. Es decir se observa la baja calidad de desempeño docente y la insatisfacción laboral de los mismos y ahora que hacer. La respuesta está dirigida a contribuir en la solución del problema con una propuesta resolutive. Teniendo en

cuenta que la investigación científica implica la construcción de conocimientos y solución del problema formulado.

1.3. Diagnóstico de la I.E.S.A. “Dante Nava” de Santa Cruz de Puna Ayllu – Patambuco.

La institución educativa secundaria agropecuaria “Dante Nava” de Santa Cruz de Puna Ayllu, del distrito de Patambuco se encuentra en la provincia de Sandia de la región Puno, asentado a 3, 806 metros sobre el nivel del mar con ubicación sur 14° 22’ 43.2” y 64° 4’ 509’. Fue creado mediante RD N° 0027 con fecha 4 de mayo del año 1992; hasta la fecha tiene 26 años de vida institucional. Ocupa un área de 10 680 metros cuadrados, limita por el norte con el terreno del Sr. Cecilio Apaza Luquequispe; por el sur con la carretera Patambuco – Juliaca; por el oeste con terreno Sr. Octavio García Jara; con este el terreno del Sr. Andrés Apaza Ccallo y Luis Cahuiña. Es una institución educativa pública rural que atiende a los estudiantes no solamente del distrito de Patambuco, sino también son procedentes de los diferentes centros poblados o comunidades campesinas del contexto del distrito.

La población de la comunidad educativa está distribuida de la manera siguiente:

Tabla N° 01 Distribución de la comunidad educativa

DENOMINACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS	N°
- Director	01
- Docentes	26
- Estudiantes	323
- Coordinadores pedagógicos	03
- Coordinador de innovación y soporte pedagógico	01
- Personal de mantenimiento	01
- Auxiliar de laboratorio	01

- Auxiliares	03
- Psicólogo	01
- Vigilantes	03
- Padres de familia	200
Total	524

Fuente: Documentos de la I.E.

Los datos que se visualiza en la tabla, la población de la comunidad educativa, está distribuida en diferentes estamentos, donde cada uno de ellos cumple funciones específicas educativas, teniendo en cuenta que los estudiantes son el centro de atención, precisamente la razón de la existencia de la entidad son los estudiantes. Todos ellos constituyen una totalidad institucional o meso sistema organizacional en proceso de interacción interdependiente y complementaria.

Tabla N° 02 Infraestructura, materiales, tecnología y servicios.

DENOMINACIONES (Descripción)	CONDICIÓN ACTUAL		
	Buena	Regular	Mala
- Infraestructura física (aulas ambientes)		X	
- Ambientes deportivos		X	
- Mobiliario		X	
- Materiales didácticos		X	
- Tecnología (computadoras, Internet, cable)			X
- Equipos			X
- Laboratorio		X	
- Biblioteca		X	
- Otros		X	

Fuente: Datos registrados de la I.E.S.A. “Dante Nava”

La calidad de gestión educativa, particularmente la administración de recursos humanos no está condicionada de un solo factor, sino por múltiples determinantes; de los cuales los factores de infraestructura, los materiales, equipos, tecnología, laboratorio, biblioteca entre otros son aspectos importantes que directamente ejercen influencias en la gestión o administración del capital humano. Como se nota en la tabla los elementos expuestos en su mayoría son regulares en su condición de uso. Es decir no refleja una buena calidad de ellos.

Por otro lado, desde esta óptica la escuela no es una entidad de organización aislada, sino que funciona en un contexto socio – económico cultural, ideológico, religioso, diverso que de hecho tiene injerencia en el comportamiento de la entidad educativa. En este caso la pobreza económica de la localidad de los padres de familia, del personal docente, de los directores tiene que ver directa o indirectamente en la optimización de la institución educativa.

Después de referirnos de los aspectos materiales de la institución educativa pasamos a abordar los servicios educativos particularmente el desempeño del director en materia de administración de recursos humanos o capital humano considerado como el conjunto de trabajadores de una organización llamada también sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, capacitar retener, evaluar, etc. al personal de la organización. Esta tarea es realizada por el director denominado también gerente educativo.

De acuerdo a la exploración realizada los datos son los siguientes:

- La alianza entre la escuela y el pueblo, autoridades, particularmente con los padres de familia no es tan óptimo. La injerencia social político no es tan favorable. En este sentido se nota la brecha significativa entre la escuela y el entorno. Sin embargo está formando sujetos de acuerdo a las demandas de la sociedad (macrosistema). Por tanto, requiere una adecuada

gestión comunitaria que es incumbencia del director apoyado por los docentes, a fin de que la escuela encuentre la estrecha cooperación de sus aliados.

- La enseñanza docente en su mayoría sigue siendo de carácter transmisionista heredado de la vieja pedagogía tradicional que sigue vigente. Lo cual de hecho genera un aprendizaje reproductivo y repetitivo de los estudiantes. Por un lado los contenidos de enseñanza – aprendizaje muy pocas veces son diversificados, toman casi todo del currículo nacional. Por otro lado las programaciones no es a partir de resultados actuales de un diagnóstico. El proceso de enseñanza no concuerda con los principios didácticos, valores, visión y misión que está escrita en el proyecto Educativo Institucional (PEI) ni con el proyecto curricular de la institución educativa. Por tanto no se concuerda el principio de concordancia creativa. Este hecho está condicionado por el bajo nivel de competencia laboral de los docentes y por otros factores. Frente a esta realidad es necesario capacitar, actualizar a los docentes. Pero hay que tener en cuenta que la institución educativa en su proyecto educativo (PEI) plantea aspectos aparentemente muy importantes pero en la práctica no se cumple, a sabiendas que el criterio de la verdad es práctica. A continuación veamos: “Visión, al 2021 seremos una institución educativa rural que brinda una educación de calidad del siglo XXI con docentes capacitados e innovadores que aplican métodos y técnicas activas, identificado con el desarrollo educativo con la participación activa de los padres de familia que brindan condiciones favorables a los estudiantes a través de viviendas saludables involucradas en proceso educativos, estudiantes protagonistas de su aprendizaje con capacidad crítico y creativo reflexivo con una conciencia ambiental y formación de valores con identidad cultural, local y regional dentro de la enseñanza científico humanista y tecnológica enmarcado en una educación en valores y con una cultura

preventiva de riesgos frente a los desastres para una sociedad justa y democrática capaz de enfrentar los cambios y retos actuales” (Proyecto Educativo Institucional - PEI 2017).

Toda esta declaración se va quedando en papeles, estamos en el año 2018, prácticamente toda esta declaración no se ha avanzado, condicionado por múltiples causas, en esta sociedad donde la crisis de educación administrativa y educativa se encuentran en proceso en el marco de nuestra sociedad de crisis generalizada, principalmente en el aspecto económico, político y moral.

En seguida la institución educativa en su misión del Proyecto Educativo Institucional formula el siguiente enunciado: “Misión, somos una institución educativa pública ubicada en el área rural con una infraestructura educativa regular donde se desarrolla la formación científica tecnológica y humanista con docentes de experiencia capacitados permanentemente que imparten enseñanza con estrategias metodológicas activas permitiendo al estudiante ser creativos, investigador, democrático, emprendedor y competitivo promoviendo la práctica de valores con una consciencia ambiental y de la salud y cultura preventiva de riesgos, frente a los desastres, la equidad de género, la convivencia, la paz y la ciudadanía que contribuyen al desarrollo de nuestra sociedad” (Proyecto Educativo Institucional – PEI 2013).

A esto se agrega los principios como una educación para el desarrollo de actitud científica para el trabajo y consciencia social promoviendo la identidad nacional, consciencia ambiental, la conservación del medio ambiente, el desarrollo de la inteligencia; aprender a pensar y aprender a aprender.

Finalmente se refiere a la práctica los siguientes valores éticos: perseverancia, honradez, tolerancia, honestidad, solidaridad, participación, cooperación, sinceridad, autoestima, voluntad, deseo de superación, vocación.

- La gestión educativa, particularmente la gestión administrativa, pedagógica y comunal presenta con ciertas limitaciones en su forma y contenido. Así como en el planteamiento estratégico, plan operacional (plan anual de trabajo); control curricular, didáctico, el seguimiento, el monitoreo y acompañamiento. Así mismo en gestión de recursos materiales, financieros y trabajo con padres de familia entre otros.

Después del análisis descriptivo a continuación pasamos a ver el estado actual de la administración de recursos humanos, que se manifiesta en serias deficiencias que limita la optimización de la misma, lo cual se expresa en los siguientes aspectos:

- El clima institucional y organización se caracteriza por un desajuste gradual donde las relaciones interpersonales carecen de integración e intercooperación apropiada.
- Las condiciones físicas – ambientales de la institución educativa no es tan favorable que satisfaga al personal educativo, se visualiza el descontento del colectivo trabajador.
- Debilidades metodológicas del director en cuanto a la solución de conflictos interpersonales e intergrupales, que necesariamente aparece en toda organización. No se aplica la técnica de críticas constructivas y autocríticas, argumentaciones y propuesta de solución.
- Deficiencias en la planificación, organización, ejecución y evaluación de actividades educativas.

- Falta de liderazgo gerencial del director, teniendo en cuenta que esta cualidad, es una de las condiciones para una buena administración docente de una institución educativa.
- Escasa capacitación docente al interior de la institución educativa (talleres, jornadas pedagógicas) organizado por los directivos. Precisamente de programa de desarrollo profesional de los docentes. Teniendo en cuenta la atención del desarrollo profesional del personal es clave para mejorar la calidad educativa.
- El bienestar del personal es descuidado (estímulos, reconocimientos), porque a los más destacados no se les otorga premios que merecen. Así mismo en cuanto a procedimientos de registros, control (asistencia, permisos, faltas) incluso amonestaciones no apropiadas. Así mismo la motivación y comunicación es restringida.

Finalmente la evaluación del desempeño de los docentes no es apropiada, como para elevar el estándar de calidad del saber y hacer pedagógico de los docentes.

1.4. Metodología de la investigación.

La metodología de investigación no es solamente estudio de métodos o científicación de investigación, sino que el sentido cabal del término es la ciencia que tiene como objetivo el proceso de investigación vinculado a la teoría y técnicas. En este caso la investigación es el proceso de unidad indisoluble entre la teoría y la práctica mediante la metodología y conceptos. En este sentido la metodología es el modo de pensar y hacer la investigación mediante el uso de medios indispensables.

En este marco el presente trabajo de tesis, como investigación básica, crítico y propositiva, precisamente como primera medida de acción comprende el análisis descriptivo del objeto de la investigación considerada como primera aproximación (concreto sensible) o conocimiento

empírico, luego la segunda fase es el conocimiento teórico configurado en modelo teórico (sensible pensado). En este caso el conocimiento empírico con el teórico se condiciona mutuamente. No existe uno sin el otro, ni el otro sin uno. Como Jetzschmann y Berger (1973, p.23) sostienen “lo teórico y lo empírico constituyen una unidad dialéctica indivisible en el proceso de conocimiento científico. Ambos niveles son necesarios en el reflejo científico de la realidad, se condicionan mutuamente, se interrelacionan y se apartan dentro del proceso determinado del conocimiento cada vez por profundidad de la realidad”

A este tipo de nivel de investigación corresponde el presente diseño de investigación

AO ↔ RI ↔ MT ← P

Significa:

AO = Análisis del Objeto

RI = Resultados e interpretación

MT = Modelo teórico

P = Propuesta

La población está constituida por 26 docentes. Se ha tomado el 100%, donde la muestra es censal no probabilístico porque se consideró a todos los docentes de la institución educativa, porque están todos dedicados a una actividad común.

En la estructuración del trabajo se ha utilizado el enfoque multimétodo y abordaje interdisciplinar los métodos teóricos concretados fueron lo histórico – lógico empleados en el primer capítulo específicamente en la génesis y evolución histórico del problema objeto. Es

decir lo histórico significa el recorrido del problema en el tiempo y espacio hasta llegar al estado actual y lo lógico es la representación mental de dicho recorrido del problema. El análisis y síntesis se han utilizado en todo el trabajo. El primero nos permitió desintegrar en sus elementos al objeto, el segundo es la integración de la misma como López (1995, p.51) afirma: El análisis es operación intelectual que considera por separado las partes de un todo; la síntesis reúne las partes de un todo separado y lo considera como unidad”. En este caso ambos métodos son interdependientes y se condicionan mutuamente. Por un lado se ha utilizado el método inductivo y deductivo. “La inducción es el razonamiento que, partiendo de cosas particulares, se eleva a conocimientos generales” (López 1995, p.53) “la deducción es una demostración o influencia de una aseveración particular singular (consecuencias)” (De la Torre, 2005, p.86). Es decir el primero parte de lo particular a lo general; y el segundo de lo general a lo particular. Ambos procesos se complementan, no existe inductivo sin deductivo, ni inductivo sin deductivo. Estos métodos teóricos se han empleado en todo el proceso de investigación. Por otro lado se ha plasmado también el método dialéctico, como procedimiento básico o general porque en el proceso no es todo unidad por unidad, sino que está asociado indisolublemente por el proceso de contradicción considerado como fuente de movimiento o cambio. Es decir unidad en la contradicción y contradicción en la unidad. En este sentido, “el método dialéctico es la contradicción que conduce al movimiento al cambio, al desarrollo a que se encuentra sujetos todos los objetos procesos, fenómenos tanto materiales como sociales” (De la Torre, 2005, p.90).

El método sistémico nos permitió percibir la investigación (relación entre el sujeto cognoscente y el objeto cognoscible) y otros elementos intervinientes como una totalidad funcional y fractal (el todo y las partes), donde todos los componentes de la totalidad guardan

conexiones interacciones, determinaciones y azares, que cada cual cumple funciones específicas dentro del sistema (proceso de investigación). Así mismo el sistema es abierto que influye y recibe influencias del entorno social. La investigación sistémica como lógica en acción “se inicia, se desarrolla y concluye.

Finalmente en este trabajo se ha utilizado el método de modelación particularmente en la última parte del trabajo. Este método de acuerdo De la Torre (2005, p.88), “la modelación consiste en sustituir al objeto de investigación por un modelo al cual representa un reflejo mediatizador de la realidad y se sustenta en la lógica de la ciencia”. Compartimos con esta definición precisamente el método de modelación es la representación ideal del objeto de investigación, con el propósito de analizar y resolver el problema, y por tanto transformar el objeto anterior.

En este trabajo de investigación también se ha empleado el método empírico, la encuesta, considerado también como técnica de investigación con lo cual se ha recogido los datos durante el trabajo de campo, para eso se ha diseñado instrumentos, como el cuestionario con 15 ítems, y se ha aplicado a los sujetos de la investigación (docentes). El instrumento utilizado primero fue validado su confiabilidad mediante el ojo de expertos y por el proceso de pilotaje.

Los datos recolectados fueron sometidos a procesamiento de consistencialización, clasificación y depuración; luego pasaron a ser tabulados y presentados con sus respectivas frecuencias y porcentuales. Finalmente fueron analizados e interpretados a luz del marco teórico y concepción asumida por el investigador. Dicho análisis e interpretación fueron de carácter cuantitativo y cualitativo. En la construcción del discurso teórico conceptual se ha

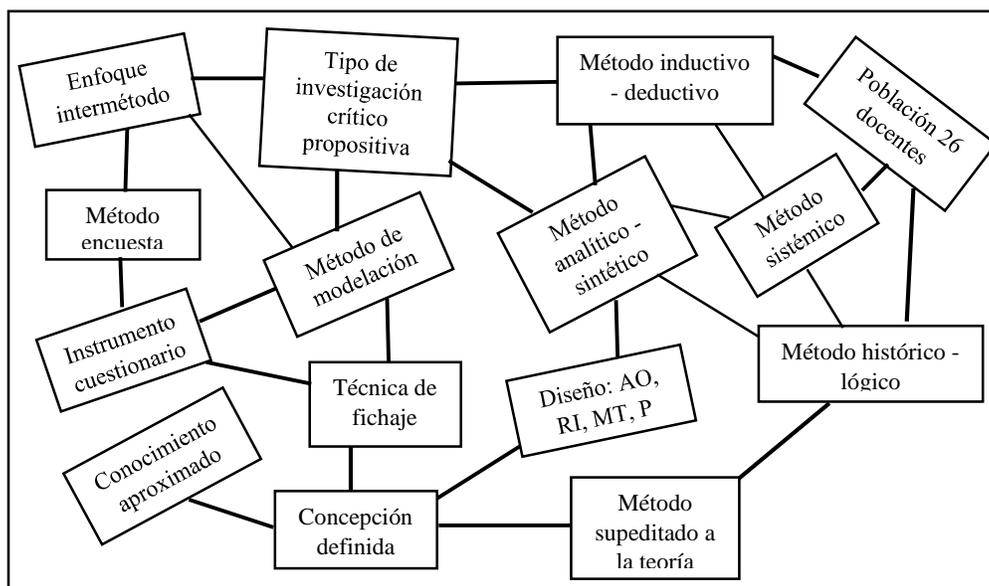
utilizado la técnica de fichaje, para lo cual se ha estructurado las fichas de resúmenes y textuales, con ellos se ha acopiado la información de las fuentes bibliográficas.

Los métodos en este trabajo de tesis, donde ninguno de ellos son autosuficientes, sino que se complementan recíprocamente, donde cada cual aporta en el abordaje del objeto en la interpretación y comprensión de los hechos estudiados. Todos los métodos utilizados fueron supeditados a la teoría y enfoque adoptado de tal manera se ha evitado el metodologismo.

Por un lado cabe señalar que el presente trabajo es de carácter sistémico crítico propositivo, absolutamente neutral, precisamente e inevitablemente el investigador plasma su postura y enfoque comprometido. Como señala Rojas (1996, p.88) “la ideología está presente en el trabajo científico desde la elección del problema hasta la solución que se proponga. No existe neutralidad en ciencias humanas, siempre está planteado, para la producción científica”. Compartimos con esta afirmación del autor, porque en las investigaciones de ciencias sociales no existe la neutralidad del investigador, porque consciente o inconscientemente está involucrado en una concepción determinado sea a lado del positivismo interpretativo y sociocrítico paradigmático investigativo.

Finalmente cabe incidir que el presente trabajo es una aproximación o acercamiento a la comprensión del objeto, incluso provisional, como para Rojas (1996, p.87) “Todo conocimiento es aproximado y relativo en el sentido que nunca podemos considerarlo acabado y absoluto”

Figura 02 Elementos del proceso metodológico de investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Toda investigación científica tiene que tener en cuenta las cosas dichas de otros investigadores, pero con un criterio crítico, rescatando lo positivo. A continuación citamos algunos trabajos ya realizados sobre el tema que abordamos.

- Chiavenato (2011) en su libro titulado. Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones advierte que antes el área de relaciones humanas se caracterizaba por definir políticas que las personas recibían un trato genérico y estandarizado. Las técnicas de relaciones consideraban homogéneas a todas las personas. Hoy en día cada vez más se toma en cuenta las particularidades, la administración de recursos humanos hace hincapié en las diferencias individuales, en la diversidad y en las organizaciones. La razón es sencilla, cuanto mayor es la diferencia entre las personas tanto mayor es el potencial de creatividad e invencional”

Estamos plenamente de acuerdo con el autor, porque dialectiza las diferencias con la homogeneidad, en otros términos, la complementariedad unidad y diferencias entre lo heterogéneo y lo homogéneo en la administración del capital humano. Como Morín (2002) dijo el verdadero humanismo es la unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad.

- Alvarado (2006); desarrolló un trabajo titulado, administración del personal docente manifiesta que “la capacitación docente es responsabilidad fundamentalmente del jefe respectivo a todo nivel, la corresponde motivar y ayudar a su personal para su constante autoperfeccionamiento, puesto que la perfección en el trabajo prácticamente inacabable. La capacitación siempre reporta beneficio razón por lo cual el costo debe ser considerado como

una inversión y no como un gasto. La capacitación es un proceso permanente, se inicia con el ingreso y debe terminar, cuando cesa el trabajador, reconociendo así, el principio de educabilidad del ser humano. La capacitación debe responder a las necesidades prioritarias a las nuevas políticas y estrategias a los planes y procedimientos y en general a las demandas empresariales y sociales que siempre son dinámicos”.

- La capacitación, actualización y perfeccionamiento de los docentes es un derecho y obligación para brindar un trabajo de calidad de acuerdo a nuestro tiempo (sociedad del conocimiento del siglo XXI) que demanda al docente desde el nacimiento hasta la tumba. Porque ahora los cambios son más acelerados que antes. En consecuencia existe la necesidad de actualizarse en el saber y hacer pedagógico. Pero no se trata de identificar la necesidad capacitación docente. Sino porque se trata el cómo capacitarlo, este aspecto el autor mencionado no toca. El problema en este caso es hacer para resolver problemas y la solución de problemas trae nuevos problemas.

- Figueroa, (2012) desarrolló la tesis de grado titulado “Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para propiciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa Batalla de Virginia II y presentado a la Universidad de Carabobo de Venezuela para optar el grado académico de Magister en gerencia avanzada en educación.

Es una investigación de tipo descriptivo con una propuesta sustentada en la teoría de motivación de Maslow, la teoría de liderazgo transformacional y en la teoría de relaciones humanas. En las conclusiones arribadas afirma: la institución en cabeza de su director no le da la importancia requerida al ejercicio de las funciones básicas de gerencia toda vez que su actuación está enmarcada en características distorsionantes. Por un lado el director no logra una

buena conexión e integración del personal de la institución a la dinámica de la unidad educativa. Así mismo, el personal docente carece de estímulos personal, profesional y laboral, es decir no se privilegia el desarrollo de formación personal para potenciar su desarrollo y crecimiento académico, profesional y el desempeño laboral. En relación de comportamiento organizacional carece de presupuesto necesario para ubicar dentro los estándares en comportamiento óptimo.

El presente trabajo el análisis realizado sobre el problema detectado es correcto. También la propuesta con que postula. Pero la propuesta carece de estrategias como elevar la calidad del desempeño docente. En el trabajo no existe programa de desarrollo profesional del personal a pesar que se preocupa por el mejoramiento de competencias profesionales de los actores educativos.

- Rodríguez (2015), Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la cooperación internacional para el desarrollo educativo. Colombia Universidad libre de Colombia (tesis de maestría con énfasis en gestión educativa).

Es una investigación con propuesta, en primer lugar realizo diagnóstico del objeto de investigación y a partir de los resultados ha diseñado una propuesta con la finalidad de contribuir en la solución del problema. En la conclusión afirma que el diagnóstico provee elementos de valoración por la planeación, organización, coordinación del talento humano, así como para implementar estrategias que promuevan la planeación de los procesos de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo los cuales a su vez aportaran al logro de objetivos misionales y el desarrollo humano de los docentes.

- Chambilla (2017), desarrolló la tesis que lleva por título. Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución educativa “Rafael Díaz” Moquegua 2017, tesis presentada a la Universidad San Agustín, con la cual optó el Grado Académico de Magister en ciencias de la educación con mención en Gestión y Administración.

Es un trabajo de tesis tipificado como una investigación correlacional descriptivo, con diseño transversal o seccional, donde arribó a esta conclusión que: existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la I.E. Rafael Díaz de Moquegua del año 2017. En dicha correlación, el coeficiente alcanza un valor de (0.05) e identifica una correlación positiva moderada. Se verifica entonces, una relación directa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis general, propuesta, H_a .

La investigación correlacional actualmente carece de valor científico en el área de ciencias sociales por no aportar ningún elemento. Por tanto, ya no deben aceptar nivel de estudios de posgrado, precisamente su refugio de este tipo de investigación es la estadística inferencial, haciendo uso y abuso de la misma.

2.2. Bases teóricas

Sin teoría científica no es posible realizar una investigación porque el cerebro de la ciencia es la teoría, y objetivo de la ciencia es la construcción de teorías. Por esta razón la investigación parte y termina en teoría. En este sentido la teoría científica como teoría es un sistema de conocimientos, conceptos y leyes cuyo objetivo es describir, explicar y predecir sobre una porción de la realidad.

2.2.1. Teoría del Liderazgo Transformacional de James Mc. Gregor Burns.

El liderazgo transformacional es un estilo de actuar que genera un cambio valioso y positivo en los seguidores. Desde luego el líder transformacional se focaliza en transformar, cambiar e innovar el comportamiento rutinario en otro mejor, es también ayudarse mutuamente, a mirar a los demás y estar atento para mirar hacia afuera de la organización como un todo funcional. En este mandato el líder aumenta la motivación, la responsabilidad, práctica moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

El liderazgo transformacional es un proceso en la que los líderes y seguidores hacen posible cambios positivos y significativos en las personas, hacen cambiar sus percepciones; añade nuevos valores tiene la capacidad de hacer cambios a través de la visión de las metas en la organización. El valor positivo del líder se mide por la capacidad de influencia sobre los seguidores y subalternos. Los seguidores del líder tienen mucha confianza, admiración, lealtad y respeto y principio de autoridad y hacen más de lo esperado. Por consiguiente, el líder transforma y motiva a los seguidores porque es carismático, por el impulso intelectual. Un aspecto importante del líder transformacional, se basa más en el cambio de valores, creencias y necesidades de los seguidores.

El líder transformador tiene estas cualidades:

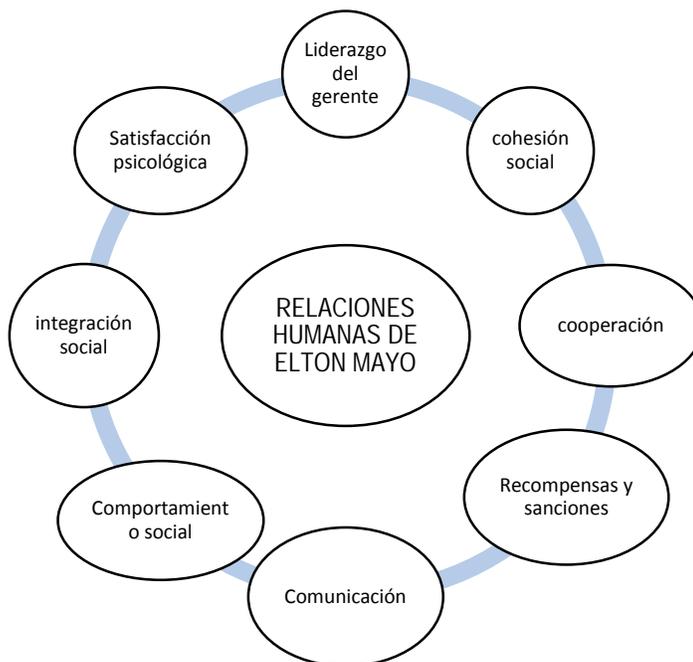
- Domina las teorías de gestión de recursos humanos, sus métodos, estrategias y técnicas de actuación.
- Se identifica como agente transformador o de cambio para el bien de la organización.
- Son valientes, perseverantes, retadores de las dificultades y solucionadores.

- Están motivados para emprender acciones y capacidad de solucionar problemas. Así mismo son hábiles para manejar realidades complejas y la incertidumbre.
- Se motiva e inspira al trabajador en funciones dentro de la organización.
- Tiene fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo.
- Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo.
- Desarrolla habilidades sociales en los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios
- Hace impacto sobre sus seguidores, es entusiasta y apasionado por el bien común; trata de reducir al mínimo los errores.
- Desarrolla oportunamente las estrategias de crítico, autocrítico, es capaz de solucionar conflictos, es liderazgo compartido y democrático.

Demostró que las relaciones humanas en el ambiente empresarial, es vital para el éxito de la misma. Afirma que sin cooperación y solidaridad en la organización es difícil de llegar a concretar los objetivos administrativos pre – establecidos. La teoría de las relaciones humanas, nació en oposición de la teoría clásica del Taylorismo desfasado. Esta opción teórica otorga mayor importancia a la persona trabajadora al incrementar el interés en ellos, esto mejora la moral y satisfacción laboral del personal. Esta teoría arroja estas conclusiones: a) Tener muy en cuenta el aspecto afectivo y social del personal; b) El reconocimiento de sus méritos y sea escuchado por la gerencia; c) La productividad es condicionado por los incentivos y de relaciones de trabajo. Así como la solidaridad y la coherencia, la unidad son condiciones necesarias para el éxito laboral.

En este sentido, el nivel de producción es el resultado de la integración social, el comportamiento social los cuales dependen de las motivaciones e interés de los actores, donde debe existir la comprensión, cooperación emocionante y comunicación fluida, las relaciones humanas o interpersonales óptimas la confianza, amistad entre los miembros de la organización. Por un lado evitar trabajos monótonos, que afecte la actividad laboral. El liderazgo es uno de los factores de desarrollo empresarial. Así mismo en la toma de decisiones participa el colectivo laboral. Lo cual es muy importante y positivo que genera satisfacción laboral. Por otro lado según la teoría de relaciones humanas los líderes empresariales son aquellos hombres sobresalientes que logran buenos resultados en las actividades que realiza, al mismo tiempo se incrementa los seguidores, que tienen fe y confianza en la figura del liderazgo. El administrador debe preocuparse no sólo por la satisfacción material del trabajador, sino más que todo de la satisfacción psicológica, desarrollando la inteligencia emocional en los trabajadores.

Figura 04 Elementos básicos de la teoría de relaciones humanas.



Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Teoría motivacional de Habraham Maslow.

El concepto de motivación se utiliza en diversos sentidos: “De manera general, motivo es todo lo que impulsa una persona actuar de una determinada manera o que lo dirige, por lo menos a una tendencia concreta a un comportamiento específico. El impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente, o generarse internamente por procesos mentales del individuo” (Chiavenato, 2011, p.42). En este sentido, la teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas, al decir de Ader. Egg (1988, p.206) “necesidad es estado carencial objetivo. Estado de un individuo en relación con lo que es necesario o simplemente útil para su desarrollo”. Las

necesidades originan diversos intereses, unos se inquietan porque necesitan algo para su desarrollo de su existencia.

La necesidad según esta teoría parten del principio de que los motivos son comportamientos humanos residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existe dentro de él. Algunas de estas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional se basa en la jerarquía de necesidades humanas.

Las necesidades están organizadas en una figura piramidal de acuerdo a su importancia humana. En base de las pirámides las necesidades más bajas y recurrentes (denominadas las necesidades primarias). Mientras que en la cúspide las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias).

Figura 05 Jerarquía de las necesidades humanas.

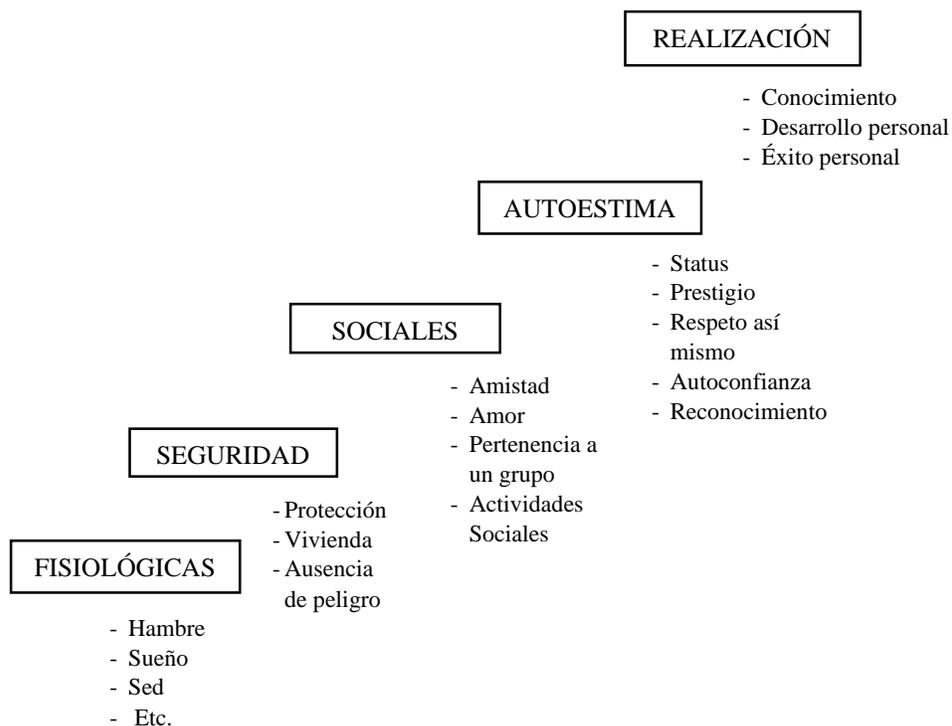


Fuente: Elaboración propia

Maslow, presenta en su teoría 5 tipos de necesidades jerarquizadas:

- Necesidades fisiológicas. Es el nivel más alto de las necesidades innatas (hambre, sed, sueño, abrigo, etc.).
- Necesidad de seguridad (necesidad de protegerse de cualquier peligro).
- Necesidades sociales, surgen de las necesidades del individuo de socialización, participación, amistad, afecto, amor, entre otros.
- Necesidades de aprecio. Está relacionado de la manera como la persona se ve y valora. Es decir se concreta en autovaloración, autoestima, confianza en sí mismo, aprobación, y reconocimiento social. Sin ellos puede producir en la persona la inferioridad.
- Necesidades de autorrealización. Son las más elevadas de las demás necesidades, porque se encuentran en lugar más o máximo de la pirámide de las necesidades. Motiva a la persona a desarrollar y aplicar sus potencialidades continuamente a lo largo de su vida, impulsa a lograr sus ideales deseados. Lo cual está relacionado con la autonomía, independencia, control extremo que no obstaculice sus aspiraciones.

Figura 06 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.

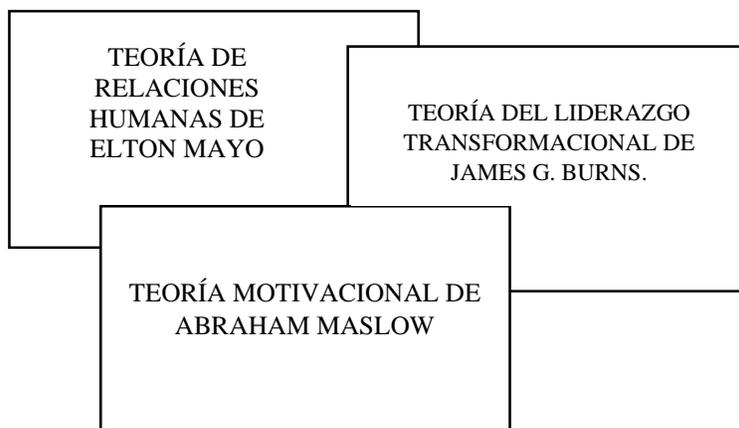


Fuente: Chiavenato 2011, p.44

La teoría motivacional está directamente relacionada con las necesidades humanas, que según Maslow las necesidades son jerarquizadas de las necesidades primarias hasta las secundarias.

Cuando las necesidades principalmente las primarias no cubren a las personas, entonces genera insatisfacción laboral, hasta incapacidad en las actividades que realizan.

Figura 07 Teorías que sustentan el problema de investigación



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Administración de recursos humanos

“El vocablo administración deriva etimológicamente de las palabras latinas ad y ministrare, que significa servir, gobernar, cuidar, regir, según otros proviene de la contracción admanustraverer que alude a la idea de manejar o gestionar, de ahí proviene el sentido corriente del término: gestión de asuntos e interés, o también actividad realizada para la consecución de un fin” (Ander-Egg, 1988, p.5). En este trabajo los conceptos administración con la gestión utilizamos indistintamente, teniendo algunas diferencias que no cambia el sentido esencial.

Ander – Egg (1988,p.6) define la administración como actividad de las personas y/o grupos actúan juntos, de manera organizada, planificada, coordinada y controlada para alcanzar determinados fines u objetivos comunes, que no es factible lograr individualmente”. Desde esta óptica consideramos la administración como ciencia social que tiene como objetivo de estudio la organización, cuenta con teorías, leyes, principios y problemas. Algunos autores consideran a

la administración como tecnología social. Para Jiménez, citado por Calero (1995, p.12) también “la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar”

Ahora ¿qué es la administración de recursos humanos? La administración de recursos humanos “es el conjunto interrelacionado con criterios, procedimientos y normas orientadas a la racional incorporación, desarrollo y empleo de fuerza laboral de la institución educativa. Por otra parte, implica el desarrollo de un sistema responsable del manejo y conducción de trabajadores requeridos como factores productivos de los servicios que brinda la organización educativa” Marcelo y Cojal 2005, p.160)

La administración de recursos humanos es un proceso de conducción del personal docente utilizando una serie de estrategias con el objetivo de concretar o lograr los objetivos pre – establecidos. “Debe orientar su actividad hacia la satisfacción de sus necesidades, respetando sus características individuales y posibilidades constantemente al bienestar y desarrollo personal al que todo ser humano tiene derecho” (Alvarado, 2006, p.16).

La administración de recursos humanos cumple funciones; como ya hemos dicho que desde nuestra mirada el objeto de estudio es una totalidad sistémica interna del objeto, donde cada elemento cumple una determinada función dentro del sistema. En este sentido el componente de administración de recursos humanos cumple estas funciones:

- **Función de planificación, planeamiento o planeación** es un proceso de previsión de actividades a realizar si en el tiempo de futuro, en la que se determina el objetivo, a lograr utilizando un conjunto de medios y práctica de estrategias, la planificación evita el trabajo

improvisado. La planificación se concreta en planes de largo, medio o inmediato plazo, programas, proyectos, etc. Toda planificación se estructura a partir de los resultados de diagnóstico educativo.

- **Función Organizacional**, significa agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines u objetivos establecidos creando unidades administrativas asignando funciones, autoridad y responsabilidad y jerarquía, estableciendo relaciones entre dichas unidades debe existir simultáneamente.
- **La organización es la coordinación de la actividad de todos los individuos** que integran una institución educativa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales técnicos y humanos en la realización de fines u objetivos establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo relaciones entre dichas unidades debe existir simultáneamente.

La organización es la coordinación de la actividad de todos los individuos que integran una institución educativa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales técnicos y humanos en la realización de fines que la propia entidad educativa persigue. La organización se basa en la jerarquización vertical y horizontal. La función organización es un principio de “un lugar para toda cosa y cada cosa en su lugar” (Fayol, citado por Calero 1995, p.85).

- **Función de dirección**. Implica conducir a los subordinados para lograr los objetivos establecidos utilizando diversos medios necesarios. En buena cuenta dirigir, consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

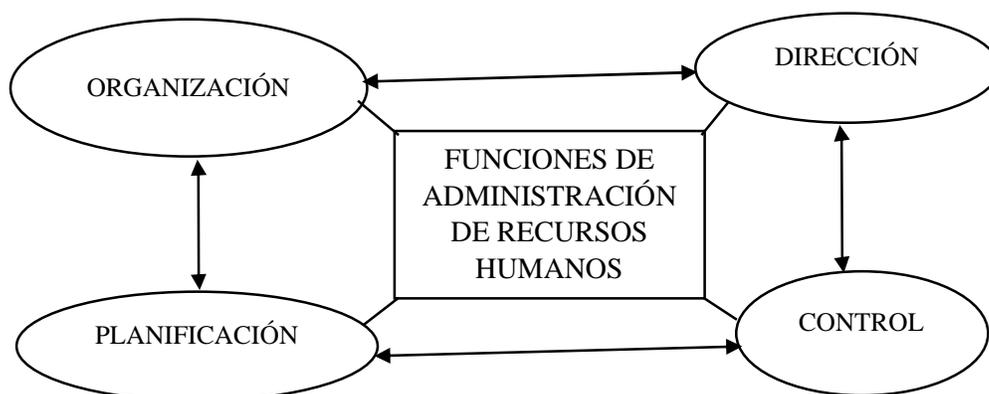
Es la forma de dirigir las operaciones del esfuerzo de los subalternos para obtener altos niveles de productividad mediante las motivaciones y supervisiones, acompañamientos y monitoreos oportunos y apropiados. También se puede definir la dirección como la manera de delegar las funciones a los subalternos por parte del gerente educativo, este establece organigramas y flujogramas administrativos.

La dirección educativa significa la demostración del principio de respeto a la autoridad, la práctica de la democracia directa y liderazgo directivo, que son cualidades infaltables del director de la institución educativa, que rechaza el autoritarismo y democriticismo (extremos o vicios en la dirección de recursos humanos).

- **Función de control.** Significa “mediación y corrección de las actividades de los subalternos para asegurar que los hechos se ajustan a los planes. Por tanto mide el desempeño en relación con las metas y planes muestra donde existe desviaciones, ya al poner en movimiento las acciones para corregirlas y contribuya a asegurar el cumplimiento de los planes” (Konstz, citado por Calero 1995, p.156). en este caso el control, es una de las funciones de gestión de recursos humanos, utilizando diferentes estrategias con la finalidad de regular el proceso de gestión y lograr alcanzar objetivos establecidos, cuyos resultados sean eficaces. Mediante esta función se detecta las deficiencias, limitaciones del trabajo y corregirlas tanto en el proceso y resultados. El control se efectúa mediante las supervisiones, recomendaciones críticas y autocríticas constructivas.

Sin el control administrativo caeríamos en hacer por hacer, hacer lo que venga, sino tiene que haber control y autocontrol que implique superación de errores, y mejora de las actividades realizadas en el marco de los objetivos organizacionales.

Figura 08 Funciones de administración de recursos humanos



Fuente: elaboración propia

Ahora es indispensable preguntarse ¿Cuáles son los contenidos o aspectos de abordaje investigativo de la administración de recursos?

Desde esta mirada los aspectos o contenidos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

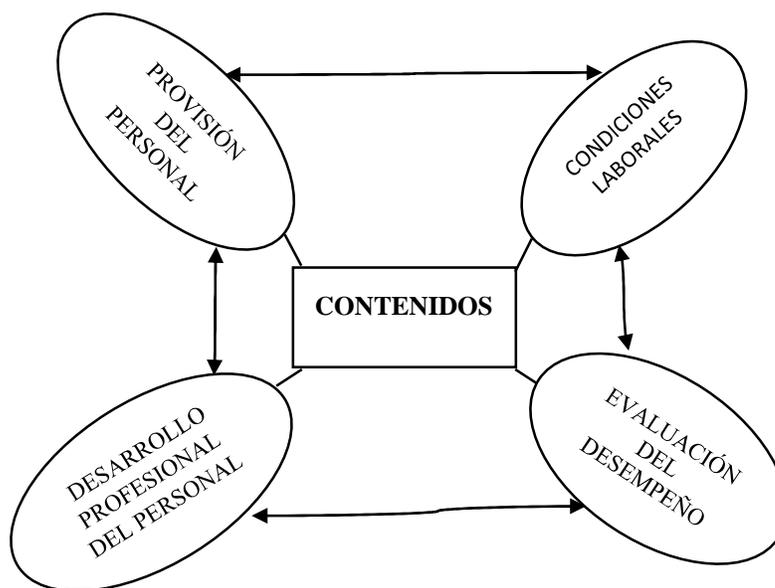
- **Provisión o incorporación del personal docente.** son criterios y normas ya establecidas para este caso. En primer lugar el requerimiento del personal docente, mediante la identificación de las necesidades; en segundo lugar la selección de los mejores; en tercer lugar la retención de los mejores y cuarto lugar el despido de los deficientes o incompetentes extremos.
- **Condiciones laborales.** están dadas por el ambiente físico apropiado o no, previsión de riesgos y peligros; dotación de recursos y materiales, equipamiento, tecnologías similares;

reconocimiento, estímulos, premios, castigos; clima institucional y organizacional y las relaciones interpersonales (ambiente social apropiado o no) y satisfacción laboral.

- **Desarrollo profesional docente.** Incluso capacitaciones, actualizaciones, perfeccionamientos de los docentes en el saber y hacer pedagógico, didáctico y curricular (especialización y estudios de posgrado: maestría, doctorado).

Finalmente, la evaluación de la actuación docente, mediante la evaluación, supervisión monitoreo y acompañamiento con la finalidad de mejorar el estándar de calidad de los desempeños de los mediadores.

Figura 09 Aspectos o contenidos de administración de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia

2.4. Modelo de estrategias de administración de recursos humanos.

El modelo de estrategia con administración de recursos humanos, constituye una unidad diferenciada. En buena cuenta es la relación entre el sujeto de investigación que interviene o postula con el propósito de resolver el problema u objeto representado por la administración de recursos humanos. El primer concepto refleja la variable independiente (problema). Delo dicho pasamos a concebir el concepto de modelo, al decir de García (2005, p.20) “el modelo es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico creado por el investigador para producir el fenómeno que está estudiando. Es el proceso mediante el cual creamos modelos con vistas de investigar la realidad”.

En este sentido, hablando en término general el modelo es el proceso de representación o producción idealizado del objeto de nuestra investigación con la finalidad de abordar y transformar el objeto o modelo imperante y por tanto resolver el problema. “La modelación es la acción de modelar la realidad (objeto de estudio), lo cual cumple un papel sumamente importante, donde su ausencia consiste en la reproducción de determinadas propiedades del objeto de conocimiento. La modelación se basa en la analogía que a su vez parte del esclarecimiento de un gran número de objetos, de las propiedades parecidas, similares comunes” (Fuentes, 2005, p.130).

En síntesis, la modelación es el prototipo del objeto que se investiga. Ahora ¿Qué es estrategia? “El concepto estrategia significa actualmente la concepción que orienta y dirige un sistema orgánico de acciones para corregir un fin o propósito deliberado tema” (Rodríguez, 1986, p.58). En este sentido la estrategia es una postura definida, que nos permite actuar, utilizando medios necesarios para obtener o lograr un objetivo establecido puede ser a lo largo, mediano y corto plazo. En buena cuenta mirar el futuro, para Agliastri (1992, p.61), “la

estrategia es una manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital. Una estrategia incluye el propósito de la organización global de una organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios y las políticas, para lograrlo y la forma como se hace, el seguimiento y la revisión de la estrategia. La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente, es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo lo que queda común constante del movimiento y los cambios tanto del medio como de la empresa y la forma como puede describirse con criterio constante, el crecimiento y el desarrollo global de una empresa”

El elemento sustancial de la estrategia es el norte u objetivo a alcanzar mediante el uso de medios recursos y de una serie de procedimientos estratégicos. De acuerdo con Morín, Ciurana y Mota (2002, p.) “la estrategia encuentra recursos y medios, realiza inversiones y desvíos... es abierta, evolutiva, afronta imprevistos, lo nuevo... improvisa e innova... se despliega en situaciones aleatorias utiliza el área, el obstáculo, la diversidad para alcanzar sus fines... saca provecho de sus errores... no sólo necesita control vigilancia constante, sino en todo momento, competencia, iniciativa, decisión y reflexión”

La estrategia es pensar y actuar para alcanzar fines establecidos, pero la actuación no es lineal, sino espiral, con rodeos, desvíos, errores, aciertos. Es decir, sorteando la certidumbre y la impredecibilidad de los hechos. A veces es bueno tener en cuenta el anuncio de Morín (2002, p.50) “hay que prepararse para esperar lo inesperado”. Entonces ¿Qué es modelo de estrategias? Desde esta mirada es una concepción definida y fundamentada de pensar y hacer con el objetivo de optimizar la administración de recursos humanos que es el factor más importante para la calidad educativa.

El modelo de estrategias es una realidad conceptual y compleja, tejido de elementos como el objeto, objetivo, contenido, principios conceptos y categorías, etc. y todos ellos forman una totalidad concreta estructural y funcional, cuyo fin supremo es transformar el viejo objeto imperante de la administración de recursos humanos y por ende resolver el problema. En buena cuenta sustituir con el modelo idealizado.

En resumidas cuentas el problema (deficiente administración de recursos humanos), se asocia indisolublemente con el modelo de estrategias que constituye una salida propositiva del problema. Esta asociación de dos conceptos está debidamente teorizada a través de las teorías de Elton Mayo, Abraham Maslow y de James Mc. Gregor Bruner.

2.5. Definición de términos

Recursos humanos

Es el conjunto de trabajadores de una organización llamada también sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, emplear, retener, capacitar, evaluar al personal de la empresa. Esta tarea realiza el director o gerente de la institución.

Gestión educativa

La gestión educativa es articulación de todas aquellas acciones realizadas que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa. Lo cual debe estar centrado tanto en procesos y resultados.

Organización

La palabra organización tiene doble sentido; pero complementarios. Como proceso organizador que indica la forma de determinar y establecer, las estructuras, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo una acción, por un lado, como formación organizada designa toda agrupación social que se articula como una totalidad con un número preciso de miembros y sus funciones diferenciadas de cada uno de ellos dentro de la organización que procuran lograr los planes y fines que se ha establecido anteladamente.

Estándar de calidad

Son normas protocolares internacionales que deben cumplir ciertos productos de cualquier índole para distribuir y ver el consumo para el cliente. Los protocolos de calidad deben tener en cuenta los estándares de un país, región o localidad. Estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Puede ser total o parcial.

Dirección

La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización. Consiste en dirigir operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante las motivaciones y supervisiones, acompañamiento y monitoreo.

Competencia

Una competencia en educación es un conjunto de comportamiento social y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales, que permite llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.

Recursos administrativos

“Comprende todos los medios con los cuales se planean, se organizan, dirigen y controlan las actividades. Son todos los procesos de toma de decisiones y la distribución de la información necesaria más allá de esquemas de coordinación e integración” (Chiavenato, 2011, p.82).

Clima organizacional

El clima organizacional es el estado situacional de una organización con discrepancias y armonía entre los integrantes de una entidad institucional o empresa. Un clima organizacional es coherente cuando sus integrantes son motivados y automotivados y sienten satisfacción laboral.

Comunicación

La comunicación es un proceso de interacción comunicativa entre personas en una organización que transmite sus ideas y recibe de otros. Sin comunicación sería imposible dinamizar la organización que persigue lograr sus objetivos a través de comunicación utilizando el lenguaje oral, escrito u otra forma.

Sistema

Se concibe sistema como una totalidad organizada, compuesto por diversos componentes o elementos en proceso de interacción e interdependientes, donde cada uno de ellos cumplen determinadas funciones dentro del sistema. El objetivo central es el logro de unidad de articulación para llegar a sus metas. A la vez el sistema interactúa con el entorno.

Totalidad

Es una estrategia filosófica que expresa la globalidad del objeto, de estudio estructurado por partes, donde las partes contienen al todo y el todo contiene a las partes. En consecuencia, no hay todo sin partes ni partes sin todo; en este caso nuestro objeto de estudio tiene categoría de calidad.

Visión

“Es el sueño potencialmente realizable de cualquier institución o empresa. Describe el futuro de la institución comunicada y medible, inspiradora y retadora, atractiva e interesante para todos los involucrados”. (Rojas, 1999, p.229).

Misión

“En razón a la función general y específica que cumple un C.E., define la razón de ser de C.E. Determina a que nos dedicaremos y cuál es el servicio específico que prestaremos, movilizand nuestras energías y capacidades en pos de aquello” (Marcel y Cojal 2005, p.61).

Desempeño docente

Es el proceso de actuación y comportamiento laboral de los docentes al interior de aula, y también su participación directa en las actividades institucionales. El desempeño laboral del docente es objeto evaluación por parte del director y auto evaluación propia.

CAPITULO III: RESULTADO Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de los datos

Tabla N° 03 Estándar de calidad del liderazgo gerencial

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es el nivel de calidad de liderazgo gerencial de la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	20	67,0
	Medio	10	33,0
	Alto	00	00
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

Los datos que aparecen en la tabla, refleja que para 67% de los encuestados el estándar de calidad de liderazgo es de nivel bajo y para el 33% es de calidad medio. Esta situación de los docentes informantes acerca del liderazgo directoral o gerencial definitivamente influye de manera desfavorable en la política y gestión del capital humano de la institución educativa indicada.

El liderazgo gerencial educativo es una de las condiciones necesarias de poder cualificar el desarrollo y resultados educativos. A sabiendas que el liderazgo educativo del director significa la capacidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar el proceso de administración educativa de recursos humanos. El director debe tener competencias profesionales, académicas y ética profesional adquirida que plasma sus conocimientos y habilidades acorde a la realidad

donde se desarrolla la acción de gestión de capital humano. Por un lado podemos destacar que el director líder es un profesional simpático y carismático, modelo de imitación de sus saberes y haceres por los subordinados, quienes admiran y respetan. Dichas cualidades del líder básicamente son adquiridas en la práctica administrativa.

En síntesis, queda demostrado objetivamente la calidad del liderazgo del director de la institución educativa.

Tabla N° 04 Condiciones físicas – materiales de la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es la calidad de condiciones físicas - materiales de la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	04	13,0
	Medio	26	87,0
	Alto	00	00
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

El mejoramiento de las condiciones físicas – materiales (infraestructura, mobiliario, materiales educativos, tecnología, equipos, entre otros), es incumbencia y responsabilidad del director en colaboración de la comunidad educativa (docentes, administradores, padres de familia).

Sobre el particular referido, el 87% de los docentes encuestados manifiestan que la calidad de condiciones físicas – materiales de la institución educativa es de calidad medio y que no están a

la altura de nuestro tiempo que satisfaga el derecho que tienen los usuarios y actores educativos, y el 13% de los mismos dicen que es baja calidad.

Una buena administración de recursos educativos tiene que ver también con los materiales físicos, precisamente los mediadores educativos requieren ambientes apropiados para ello, como también para los estudiantes, requiere el uso de materiales didácticos diversos, equipos y tecnología, laboratorio, biblioteca debidamente implementada. Así mismo mobiliario apropiado. Tenemos que tener en cuenta que el director tiene que interesarse por la adquisición, conservación y organización de todos los materiales con que cuenta la institución educativa. El director es capaz de elaborar proyectos de obras físicas de servicios y de tecnología necesaria y busca fuentes de financiamiento provenientes de empresas privadas y públicas (donaciones o provenientes del Ministerio de educación).

Tabla N° 05 Previsión de riesgos o desastres naturales en la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es la calidad de previsión de riesgos o desastres naturales en la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	00	00
	Medio	07	23,0
	Alto	23	77,0
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

Los datos expuestos en la tabla nos dan cuenta que el 77 % de los docentes encuestados manifiesta que la actuación del director acerca de la previsión de riesgos o desastres naturales es de calidad alta o buena; mientras para el 23% de los docentes encuestados es de calidad media.

La administración de recursos humanos implica también la protección externa de los docentes y de la misma institución educativa, para ello tiene que plasmar la cultura de previsión de muertes ocasionado por diversos fenómenos naturales, que muchas veces son impredecibles e imprevisibles. En consecuencia, debemos estar alertados, dispuestos cómo actuar en momentos que ocurra la furia de la naturaleza que se manifiesta de diferentes formas, niveles, intensidades y fuerza tales como, terremotos, temblores, tempestades, granizadas, rayos, inundaciones, huaycos, vientos huracanados, heladas, entre otros.

También tiene que tener en consideración otros riesgos como la humedad, frío, robos de bienes de la entidad educativa. Para enfrentar a los desastres naturales el director organiza comisiones para estas cosas y enfatiza la educación preventiva para evitar víctimas innecesarias. Por un lado promueve en todo el personal educativo educación preventiva sobre los desastres naturales. Por otro lado se desarrolla periódicamente simulacros y están atentos a las fechas que se realiza a nivel regional y nacional.

Tabla N° 06 Provisión del personal docente de la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es el nivel de calidad de provisión del personal docente de la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	03	10,0
	Medio	27	90,0
	Alto	00	00
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

De los datos expuestos en la tabla confirma lo siguiente: para el 90% de los docentes encuestados la provisión o incorporación del personal docente es de calidad media, y para el 10% de los mismos es de baja calidad. A pesar que los nombramientos y contratos del personal docente es a través de concurso o meritocracia. Pero de alguna forma el director del establecimiento participa en la evaluación del desempeño que se realiza en la institución educativa, concretados en el dictado de clase modelo o magistral y entrevista sobre cultura general.

Por otro lado, se produce vacancia por licencias, por maternidad, por salud y por otros motivos, entonces el director tiene la potestad de contratar a los reemplazantes, siempre y cuando no sean designados por la UGEL de la provincia, quienes designan al personal de acuerdo al ranking establecido a nivel nacional o regional. La admisión del personal docente organizado y evaluado por el director de la institución educativa, no es óptimo según los docentes informantes, porque se nota directa o indirectamente favoritismo, amiguismo e incluso

familiares. En este sentido están lejos de una admisión o incorporación transparente del personal docente.

Tabla N° 07 Ambiente de relaciones sociales en la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es la calidad del ambiente de relaciones sociales en la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	19	63,0
	Medio	11	37,0
	Alto	00	00
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

La unidad en las diferencias y diferencias constituyen un postulado de toda organización social educativa. Sin embargo, según el 63% de los docentes encuestados las relaciones sociales de la institución educativa es bajo. Es decir existe cierta tendencia al desajuste organizacional; y para el 37% de los mismos es de calidad medio. Vale decir no es lo óptimo o destacado en la articulación o unidad de sus miembros.

De acuerdo a los datos expuestos podemos determinar el clima institucional y organizacional no es lo ideal o máximo, precisamente causado por la diversidad de factores. Como vuelvo afirmar que en cierto modo se nota cierta anomalía con características de conflicto intergrupales, intragrupal, grupos con la dirección, y este último con los padres de familia, pero esta

situación no ayuda ni mucho menos antagónico, sino que es contralora con una intervención directoral apropiada. Pero el directivo no le toma importancia de los hechos.

En una organización educativa de todos modos se genera contradicciones por ciertos intereses personales y grupales. Como la forma de amortiguar es mediante las críticas constructivas autocriticas, argumentaciones y propuestas de solución. En buena cuenta la unidad con la contradicción deben asociarse y estar en equilibrio. En toda institución se presenta ideas viejas, nuevas mediante las discusiones, debates saludables que generen cambio.

Tabla N° 08. Desarrollo profesional del personal docente de la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es la calidad del desarrollo profesional del personal docente de la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	26	87,0
	Medio	04	13,0
	Alto	00	00
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

Los datos que se visualiza en la tabla indican, que el 87% de los docentes investigados presentan baja calidad de desarrollo personal. Mientras para el 13% de los docentes encuestados es de calidad media. Si bien es cierto que la educación está condicionada por múltiples factores, lo mismo la calidad de desempeño docente no está a la altura de nuestro tiempo (sociedad del

conocimiento). Precisamente los actores educativos (mediadores de enseñanza), tuvieron deficiente formación pedagógica y científica, inicial. Lo mismo los docentes en actividad actual tienen deficiente formación continua en las capacitaciones, actualizaciones organizadas y desarrolladas por el Ministerio de educación y entidades culturales ejecutoras de capacitación docente.

El director es la cabeza de la empresa educativa que tiene la obligación de elevar el profesionalismo docente y avance académico de los docentes. Sin embargo poco le interesa. También el profesorado carece de esa necesidad imperiosa de capacitación, especialización y estudios de posgrado. La capacitación docente debería llevarse a cabo en la escuela debidamente planificada y en manos de un equipo responsable de su ejecución. Teniendo en cuenta que ahora el estudio es desde la cuna hasta la tumba. El docente debidamente preparado es la garantía de buena educación y buen aprendizaje de los estudiantes, y esto mediatizado por una gestión de recursos en materia del desarrollo del personal.

Tabla N° 09 Planificación de recursos en la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es el nivel de calidad de planificación de recursos en la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	21	70,0
	Medio	09	30,0
	Alto	00	00
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

Los datos que se observa sobre la planificación de recursos educativos, donde el 70% de los docentes encuestados manifiestan que la planificación educativa es de baja calidad o deficiente, mientras que el 30% es de calidad media.

En una empresa educativa la planificación es una actividad importante para evitar las improvisaciones en el trabajo educativo. Precisamente el trabajo de administración de recursos humanos es previamente planificado, lo cual es incumbencia y responsabilidad de la dirección educativa. Lo que implica la realización de planificación estratégica, plan operativo que se condensa en Proyecto educativo institucional (PEI), Plan Anual de trabajo (PAT). Planes de supervisión educativa, plan de evaluación del desempeño docente entre otros. Estos últimos funcionan con sus respectivos indicadores e ítems correspondientes.

En este sentido la planificación de la administración de recursos humanos, constituye un proceso de determinación de un conjunto de elementos necesarios, (fundamentación, objetivos, contenidos, medios, actividades, estrategias entre otros). La planificación de administración de recursos humanos se estructura a partir de los resultados de investigación diagnóstico para tenga objetividad concreta de las necesidades de los involucrados.

Con las evidencias expuestas quedan demostrado las debilidades metodológicas del proceso de administración de recursos humanos de parte del director.

Tabla N° 10 organización en el trabajo de administración de recursos humanos.

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es el nivel de calidad de organización del trabajo de administración de recursos humanos?	Muy bajo	00	00
	Bajo	20	67,0
	Medio	07	23,0
	Alto	03	10,0
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

La información que se visualiza en la tabla evidencia que el 67% de los docentes consideran la organización en la administración de recursos humanos es de baja calidad; el 23% es de calidad media y el 10% dicen que es alto. En el contexto de la administración del capital humano la organización presenta ciertas debilidades de orden metodológico condicionado por la poca competencia del director de la institución educativa.

La administración de recursos humanos es sinónimo de organización, no es un trabajo donde reina duramente al desorden, el caos, la improvisación; sino que es organizado en diferentes formas por ejemplo la constitución de equipos, comisiones de trabajo para la realización de diversas actividades o tareas escolares. Los docentes que elaboran en la institución educativa constituyen un equipo organizado, donde cada cual cumple determinadas funciones específicas.

Los planes de estudio, áreas curriculares, el proceso de clase son organizadas intencionalmente, con el objetivo de alcanzar lo deseado o idealizado utilizando medios y recursos apropiados.

En este sentido la organización es la columna vertical de la administración organizacional. Con lo expuesto quedan confirmado las serias deficiencias organizacionales de parte del director.

Tabla N° 011 Evaluación del desempeño docente en la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es el nivel de calidad del desempeño docente de la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	18	60,0
	Medio	08	27,0
	Alto	04	13,0
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación

La evaluación de la actuación docente por el director es una medida necesaria para mejorar el desempeño docente. En este sentido la evaluación del desempeño docente es el componente muy importante en la adquisición de recursos humanos, sin ello no es posible elevar el estándar de calidad del trabajo pedagógico. Ahora de acuerdo a los datos que se observa en la tabla para el 60% de docentes encuestados la actividad evaluativa realizada por el director es de calidad baja, para el 27% es de calidad media y para el 13% es alto.

La evaluación del desempeño docente es un proceso de regulación del trabajo, una medida de gestión de recursos, para el control de los subalternos y más que todo para estimular o potenciar y cualificar la actividad de los docentes. Mediante la evaluación es posible determinar las fortalezas y debilidades de la labor pedagógica en el aula y fuera de ella. Toda evaluación seria tiene que ser planificada previamente e implica la elaboración de instrumentos e indicadores, con lo dicho este instrumento permite el acopio de datos para luego procesarlos y emitir un juicio de valor.

La evaluación es integral, centrado tanto en proceso como resultados combinando la heteroevaluación y la autoevaluación.

Tabla N° 12 Nivel de autovaloración de los docentes de la institución educativa

ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Con cuál de estas categorías se autovaloran los docentes de la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	00	00
	Medio	28	93,0
	Alto	02	07,0
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

Interpretación.

Los datos que aparecen en esta tabla nos dan cuenta que el 93% de los docentes encuestados se autoevalúa su desempeño docente en la categoría medio; mientras el 7% con la categoría alto.

La sinceridad de los docentes es importante quienes se consideran profesores regulares en sus desempeños, quiere decir no son tan competentes profesional y académicamente. Como ya se dijo en las páginas anteriores los docentes en su mayoría no tuvieron la oportunidad de recibir formación inicial de calidad merecida. Tampoco una formación apropiada continua a través de capacitaciones, actualizaciones organizadas por el Ministerio de Educación y otros entes ejecutores, aquí radica la raíz fundamentalmente de la baja calidad de competencia profesional de los mismos.

Como ya se dijo anteriormente, ahora vale la pena reiterar que el factor docente, es la clave para mejorar la actividad educativa, por tanto, estamos en la necesidad de organizar y desarrollar acciones de capacitación docente considerado como estrategia efectiva para que los docentes interioricen nuevos saberes y haceres actuales, nuevos modelos pedagógicos didácticos, curriculares y cultura general. En este sentido la obligación del director es planificar, organizar y desarrollar la formación.

Tabla N° 13 Nivel de calidad de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa.

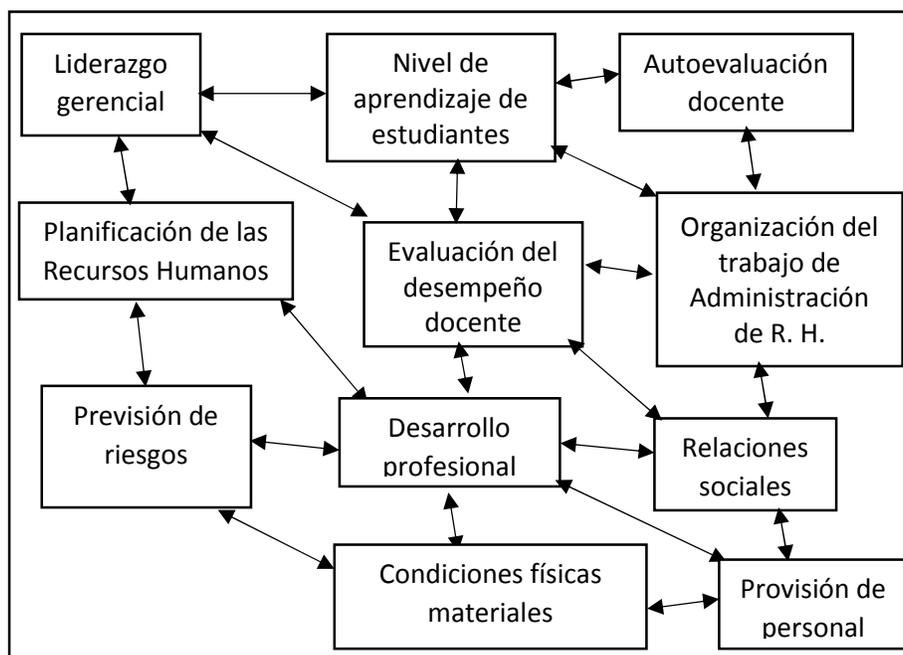
ITEMS	RESPUESTAS	F	%
¿Cuál es el nivel de calidad de logro de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa?	Muy bajo	00	00
	Bajo	03	10,0
	Medio	27	90,0
	Alto	00	00
	Muy alto	00	00
	TOTAL	30	100,0

Fuente: Yanarico, J. (2018). Encuesta a los docentes

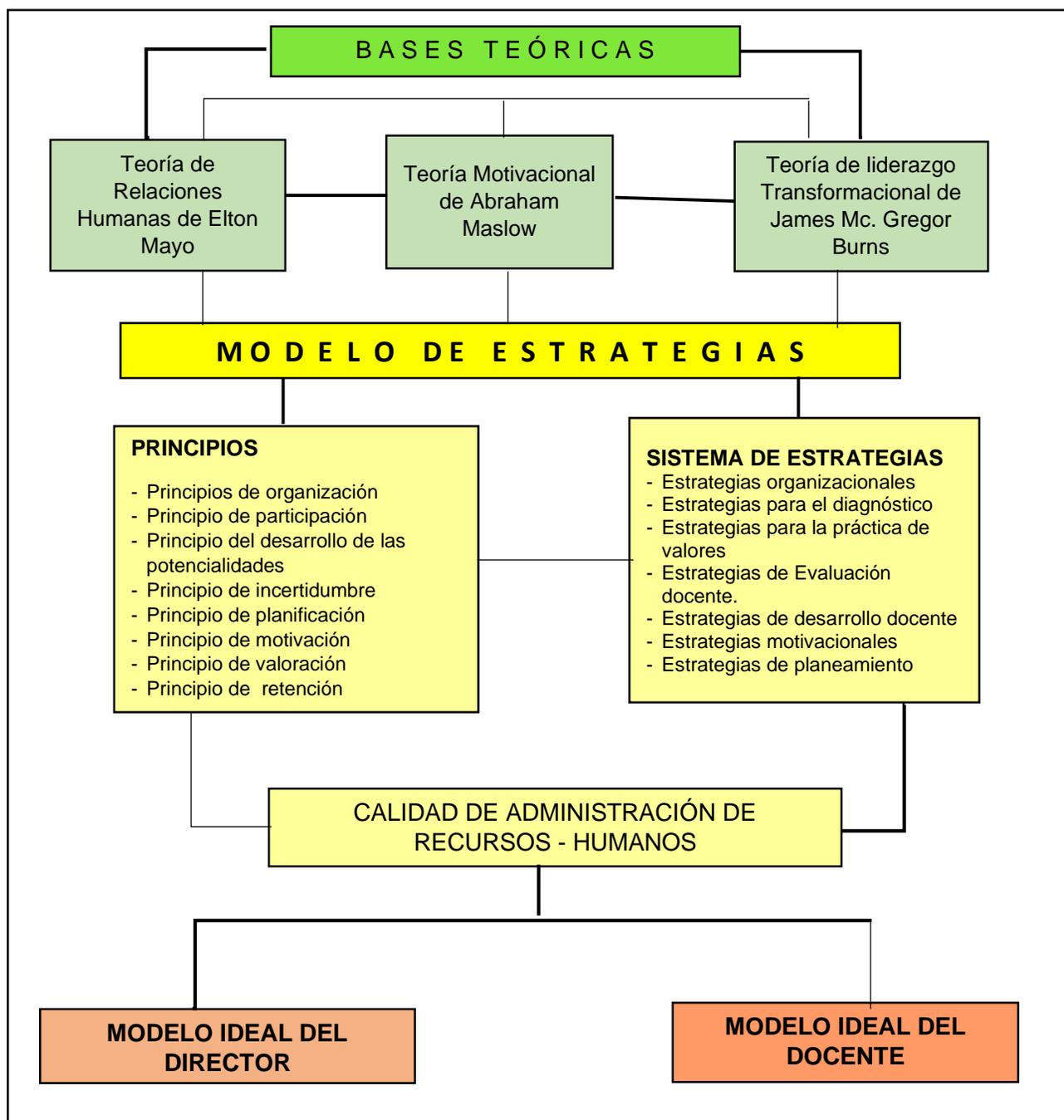
Interpretación.

Según el 90% de los docentes la calidad de aprendizaje arroja la nota promedio medio y según el 10% la nota promedio baja. Esta información de los actores educativos atestigua que los estudiantes no han alcanzado un logro muy bueno ni mucho menos logro excelencia, esto obedece a diversos factores o a condiciones adversas que limitan el aprendizaje, de los cuales el factor docente es muy importante. Como se ha comprobado la baja calidad de competencia de la labor docente. En primer lugar por falta de interés de la dirección por la política de formación continua del docente. En segundo lugar está la falta de espíritu de superación de los actores educativos, a través de autoformación y autocapacitación permanente. Pero también las condiciones laborales y materiales y el mísero salario que reciben son factores negativos.

En realidad como señala Flores (1994, p.239), que “el maestro nunca ha construido nuevos conceptos, a través de los viejos, ni mucho menos ha generado ideas nuevas, su mentalidad pedagógica es tradicionalista. Ha sido formado como depósito de datos, almacén de información para transmitir sin capacidad de procesamiento... por eso la actividad de los maestros se vuelven más bien en estorbo.

Figura 10 Las dimensiones del problema**Fuente: Elaboración propia**

3.2. Modelo Teórico: Modelo de estrategias para mejorar la administración de recursos humanos en la I.E.S.A. Dante Nava del Centro Poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno.



3.3. Propuesta:

3.3.1. Denominación

Modelo de estrategias para mejorar la administración de recursos humanos en la I.E.S.A. secundaria agropecuaria Dante Nava del Centro Poblado Puna Ayllu, del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno.

3.3.2. Presentación

Una propuesta es una invitación, ofrecimiento, proposición puesta hacia adelante con el propósito de contribuir con el desarrollo y solución del problema.

En este sentido, podemos afirmar que la presente propuesta surge como respuesta aproximativa del déficit de administración de recursos humanos en la I.E.S.A. Dante Nava del distrito de Patambuco, provincia Sandia, región Puno, donde se observa dificultades metodológicas en materia de condiciones laborales, desarrollo docente, evaluación del desempeño docente entre otros problemas específicos. Estos aspectos condicionaron la emergencia de la propuesta de un modelo de estrategias con el único objetivo de contribuir en su solución del problema mencionado en la institución educativa.

La propuesta está estructurado en un cuerpo complejo donde se precisa los objetivos a lograrse, los principios metodológicos y diversas estrategias, centrado en el desarrollo profesional de los docentes, que de una u otra forma va elevar el nivel de calidad de gestión de recursos humanos. Además se sugiere que la presente propuesta que es basado en las teorías científicas (teoría de relaciones humanas, del liderazgo transformacional y la de motivación), debe ser aplicada en espacios educativos donde se presenta similar problema.

3.3.3. Justificación e importancia

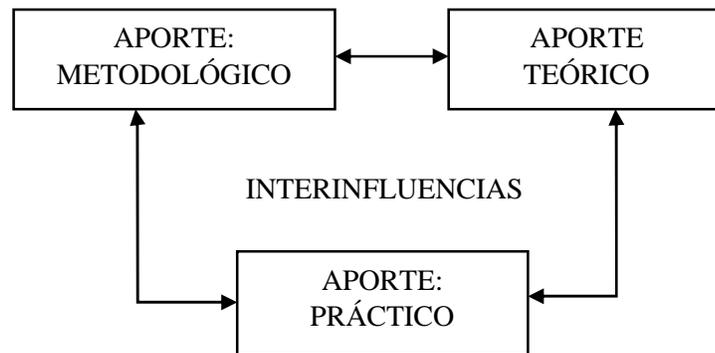
El por qué y para qué, preguntas que formulamos para justificar la importancia de la propuesta. En lo concerniente al primero nos cabe responder que cuando estamos ante un problema que se manifiesta en la baja calidad de administración de recursos humanos, a sabiendas que el problema constituye deficiencias, limitaciones hasta carencias. Lo cual se supera con la investigación, que por principio metodológico el fin último es la solución del problema, utilizando medios y procedimientos hasta alcanzar fines. En este sentido el problema de las deficiencias de gestión de recursos humanos, se ha demostrado su existencia en las páginas anteriores. Por tanto la génesis de esta propuesta aproximativa está en el problema.

En segundo lugar, esta indagación se realizó con la finalidad de lograr los objetivos planteados que expresa la solución del problema. En buena cuenta está orientado a contribuir en la solución de la misma, utilizando un sistema de estrategias y medios necesarios, que beneficie a la comunidad educativa, particularmente permite el desarrollo profesional de los docentes a raíz de la buena aplicación de estrategias metodológicas de administración de recursos humanos.

Nuestro aporte estaría particularizado en el modelo teórico que presentamos, que la misma se fundamenta en los aportes de las teorías de liderazgo transformacional, relaciones humanas y la motivacional. Por un lado el aporte metodológico está dado en el sistema de estrategias organizacionales, motivacionales, planeamientos, capacitación docente entre otros que más adelante será referido, y por otro lado, el aporte práctico está dado en la inclusión a la realidad socioeducativa y administrativa de recursos humanos, aquí mismo y en otros escenarios.

Finalmente es necesario poner en manifiesto que esta propuesta de carácter aproximativo por los argumentos expuestos quedaría justificado, lo que Capra (2009, p.209) dice que “el hecho de que todos los conceptos y teorías de la ciencia son aproximaciones a la auténtica de la naturaleza de la realidad válida sólo para cierta gama de objeto de estudio”.

Figura 11 Aportes de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Objetivos

Los objetivos de esta propuesta constituye “el rector de la investigación de donde se deriva el título de la investigación” (Álvarez 2001)

- Sistematizar el fundamento teórico y conceptual de la propuesta.
- Presentar los principios metodológicos de la administración de recurso humanos.
- Proponer un modelo de estrategias de administración de recursos humanos centrados en el desarrollo profesional de los docentes
- Diseñar el perfil ideal de los docentes
- Diseñar el perfil ideal del director.

3.3.5. Fundamentación.

Propuesta viene del término propósito. Esta palabra latina en que se encuentra el origen etimológico de la palabra propuesta que nos ocupamos, lo cual significa puesto en adelante, y es fruto de suma de dos componentes claramente delimitados, donde el prefijo “pro” que puede traducirse como hacia adelante y “posita” significa puesta hacia adelante, ósea es un concepto que equivale a proposición, oferta, ofrecimiento, incluso invitación.

En este caso nuestra propuesta radica en el ofrecimiento de un corpus estructural y sistémico que tiene objetivos delimitados, contenidos, principios y estrategias metodológicas que se fundamenta en las teorías de liderazgo transformacional. El término liderazgo es derivado de líder. Designa la jefatura indiscutible, y en ciertos casos con ribetes carismáticos de la persona que dirige.

La calidad de líder, condiciones que permiten que un individuo sea líder, que cumple las funciones de dirección de mando y responsabilidad asumidas por uno o más individuos que ejercen influencias muy positivas para el logro de los objetivos, El líder es conductor director, jefe caudillo (si es político). Es la persona que dirige una empresa o masa y para hacerlo tiene conocimiento del campo. Para hacer hay que conocer (saberes), cuya dirección y jefatura es aceptada voluntariamente por sus seguidores. El liderazgo educativo no es genético si no se adquiere las cualidades en el proceso de interacción con los subordinados y también mediante el investigador.

Según la teoría de liderazgo transformacional el liderazgo gerencial o directoral se caracteriza por ser transformador, innovador, creador con mucha responsabilidad con sus obligaciones. Posee pensamiento crítico y creativo. Es de espíritu autodidacta y didacta porque

también enseña y aprende de los demás. Demuestra flexibilidad y cambio, “hecha a su vez nuevas bases para que permita a la organización contrarrestar la influencia negativa que pudiera influir del entorno” (Pérez, 1996, p 11). Además capaz de resolver conflictos internos y fortalecer el clima institucional y organizacional.

La teoría de relaciones humanas preconizada principalmente por Elton Mayo, sostiene que una organización social debe primar las relaciones sociales de cooperación y solidaridad entre los integrantes, de tal manera la organización se fortalece su unidad. Debe existir la ayuda mutua; la automotivación, emociones, valentía y responsabilidad cohesionan e integran cada vez más y mejor a la empresa. En buena cuenta la anterior teoría aporta en la cultura o transformación de las viejas formas de organizaciones. En cambio la teoría de relaciones humanas fomenta la cooperación, la solidaridad entre actores de la institución.

La teoría motivacional de Maslow parte de las necesidades primarias y secundarias jerarquizado. Dicha necesidad genera diversos intereses en los individuos que motive. Estas tres teorías constituyen el fundamento de la propuesta “la teoría es un sistema de conocimientos generalizado de descripción y explicación de la realidad” (Rosental 1973, p.451). Es opuesto a la práctica en su contenido. Sin embargo guardan unidad indisoluble. Pero hay que tener en cuenta como Ortiz (2015, p.9) afirma: “las teorías pueden facilitarnos una descripción completa y definitiva de la realidad, siempre será aproximaciones de la naturaleza verdadera de las cosas”; y por supuesto este cometido incluso es provisional, porque en realidad en permanente cambio y nosotros mismos, las verdades de hoy, mañana tal vez ya no serán. Más adelante hablamos acerca de los principios de este ofrecimiento (propuesta).

Como ya se ha dicho, pero vale la pena recalcar sobre el objeto de investigación, que en este caso esta concretado en el proceso de gestión educativa (objeto), “es aquella parte de la realidad objetiva que es portadora del problema... es aquella parte de la realidad sobre la cual actúa el sujeto (investigador), tanto desde el punto de vista práctico como teórico con vista a la solución del problema planteado... el problema es la manifestación externa del objeto en cuestión lo que implica que cuando se va precisando el problema se hace a la vez la disminución del objeto” (Álvarez y Sierra 2001, p.6). En este sentido el problema está dado en las deficiencias de administración de recursos humanos. A este problema debe ser resuelto mediante la inserción de un modelo de estrategias metodológicas, que en alguna medida va mejorar la calidad de gestión de recursos humanos en la institución educativa mencionada reiteradamente.

El modelo de estrategias, es una propuesta fundamentada con que postulamos a contribuir en la solución del problema planteado. En este sentido concebimos el modelo como una representación ideal del objeto de estudio, donde el sujeto (investigador) tiene la capacidad de abstraer, todos aquellos componentes sustanciales, sus relaciones y lo sistematiza pensando que el fin central del modelo teórico de la propuesta está dirigido estrictamente a la solución del problema. Dicho en otros términos el modelo que apostamos es para sustituir el viejo modelo actual (proceso de administración de recursos humanos) con otro modelo de pensar y hacer de otra manera o modo.

El modelo propositivo, se funda en las teorías referidas más arriba, principios, contenidos y estrategias metodológicas para poner en marcha (modelo en acción). En este caso, nuestro proceder es apostar por la modelación que implica “la reproducción de las propiedades del objeto que se investiga en otro análogo que se construye según determinadas reglas. Este objeto análogo se denomina modelo” (Rosental, 1973, p.322). La modelación del objeto –

problema, no es solitario sino que esta insertado con sistema de estrategias, que no es otra cosa que el modelo en acción. La estrategia en singular. Este término tiene su génesis en las palabras griegas “stratos” que denota ejercicio y “again” que significa guía. Por un lado hacía alusión a estrategias. También el término proviene del latín de antigua dialéctica griego dórico. Estratega era individuo, que era encargado de dirigir y conducir el ejército en las guerras. En educación y administración educativa, implica la gran tarea de organización de los recursos materiales y humanos para concretar el objetivo establecido previamente.

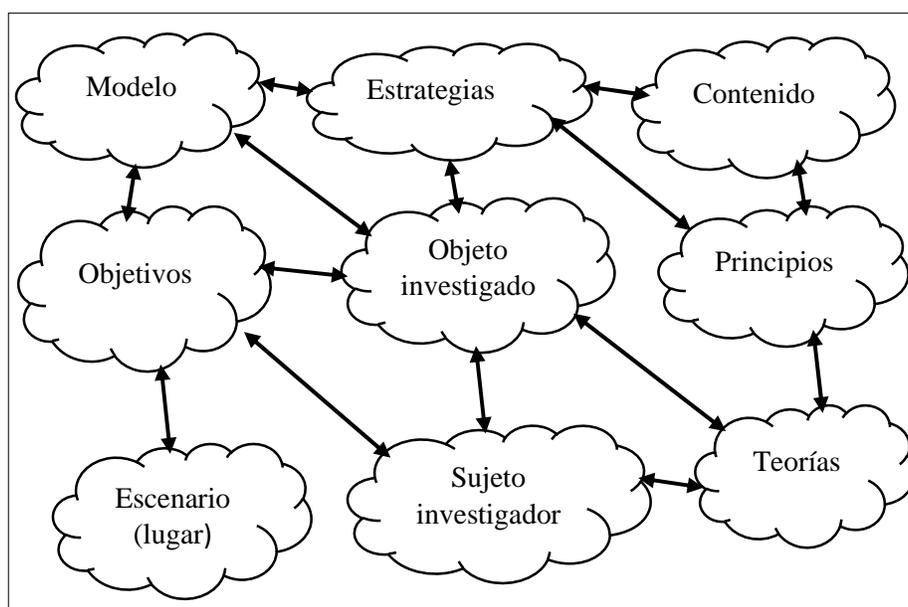
Desde esta perspectiva estrategia es un plan elaborado con una serie de pasos y conceptos que tiene como fin la consecución de un propósito. Es un plan para conducir lo concreto que está compuesto por una serie de acciones planificadas, que ayuda a tomar decisiones y poder lograr los mejores resultados con la ayuda de tácticas, que son acciones específicas. Asimismo requiere de un conjunto de medios necesarios para poner en marcha.

En síntesis, la estrategia constituye una serie de acciones conscientes del hombre dirigido a un determinado fin y lograrlo para el bien común. El modelo de estrategias (con que postula el investigador) tiene como fin último de contribuir en la solución del problema (la baja calidad de administración de recursos humanos (objeto de investigación). En buena cuenta es la relación dialéctica entre sujeto cognoscente y objeto cognoscible. Dicho en otros términos relación entre el sujeto (el investigador) y objeto (realidad social materia de investigación)

De lo dicho el modelo de estrategias asociado con administración de recursos humanos, integra también el soporte teórico, objetivos, contenidos, espacio y principios que constituyen una totalidad diferenciada y fractal, pero articulados en interacción “Debemos entender por totalidad no la simple apegación o suma de todos los procesos existentes, tal como puede

obtenerse mediante una operación aritmética sino el entramado de procesos y relaciones que entre ellas se establecen de modo directo en un momento dado de su desarrollo, la totalidad dialécticamente considerada es, entonces, el horizonte creado por la interacción de los procesos en su desenvolvimiento propio” (Cortez del Moral, 1992, p.35)

Figura 12 La propuesta como una totalidad



Fuente: Elaboración propia

Recalcando la propuesta con que postulamos es una totalidad construida y cuyos componentes: sujetos, objetos, objetivos, teorías, principios y escenarios se configuran en holismo, donde el todo no existe sin partes y las partes sin el todo, son intercontenidos, interdependientes y complementarios. Cabe aclarar en la investigación de ciencias sociales el objeto de investigación son sujetos. En este caso el conjunto de docentes que actúan en el contexto de meso sistema (escuela) y macro sistema (sociedad).

3.3.6. Principios:

“La palabra principio viene del griego latín principium que significa fundamento inicio. Punto de partida idea rectora, regla fundamental de conducta” (Rosental 1973, p.374). Los principios de administración de recursos humanos constituyen fundamento de valor universal del pensar y hacer las cosas, no se deben cuestionar, sino aplicar y aprovechar su direccionalidad y otras bondades, a fin de que los fines y objetivos previstos se logren concretar en resultados favorables.

A continuación pasamos argumentar los siguientes principios de administración del capital humano (docentes)

- Principio de organización. (Chiavenato 2011, p.6) afirma: “que la vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. EL ser humano es eminentemente social e interactivo no vive aislado sino en convivencia y relaciones constantes con sus semejantes”. En este sentido la administración del capital humano es organizado intencionalmente, integrado por sujetos (docentes y directivos y ellos con objetos o cosas que los rodea. Entonces esta realidad compleja se caracteriza básicamente en relaciones organizacionales. En consecuencia nadie actúa aisladamente todo está conectado y articulado.
- Principio de participación, significa que los integrantes de la organización (recursos humanos) tienen el derecho y obligación de participar directa y activamente en la toma de decisiones colectiva. De tal manera se evita el autoritarismo antidemocrático en la organización. Por tanto la participación individual y colectiva permite el fortalecimiento de la organización, es decir evita la disfunción del clima organizacional. Teniendo en cuenta

que la tarea central de una organización es apostar por la unidad funcional. Lo cual no significa obviar las contrariedades saludables (discusiones, críticas, argumentaciones y propuestas).

- Principio de incertidumbre. En la práctica ninguna planificación se cumple al 100% de lo previsto en su recorrido o antes también puede presentar sus hechos imprevistos, impredecidos. No todo es incertidumbre. Por tanto en el trabajo administrativo de recursos humanos es conveniente prepararse y estar antes para esperar lo inesperado, sobre el particular Morín (1999), manifiesta “La toma de consciencia de la incertidumbre histórica se hace hoy en día con el derrumbamiento de mito de progreso. Un progreso es ciertamente posible, pero incierto. A esto se suman todas las incertidumbres debido a la velocidad y aceleración de procesos complejos y aleatorios de nuestra era planetaria, ni con la mente humana, ni un supercomputador ni ningún demonio” de Laplace podrían abarcar (p.39). Así es que el principio de incertidumbre o impredecibilidad van juntos con la incertidumbre. Como decía Patocka citado por Morín (1999, p.40) “El futuro devenir es ahora cuestionado y lo será para siempre”. “Entonces el futuro se llama incertidumbre”.
- Principio de planificación. La administración de recursos humanos debe ser resultado de planificación, a partir de diagnóstico situacional. La planificación es un proceso de previsión del conjunto de elementos debidamente articulados y configurados en programas, planes, instrumentos de evaluación entre otros, con el propósito esencial de lograr los objetivos establecidos que implica mejorar en su forma y contenido, el proceso y resultados de la administración del capital humano.

La planificación es importante porque el trabajo de gestión de recursos humanos es intencional, deliberado que persigue objetivos concretos; es sistemático y metódico. De tal forma la planificación no sea improvisado y caótico.

- El principio de motivación. Es otro principio muy importante que consiste en el trabajo de sensibilización, excitación de los trabajadores para que tengan interés y atención de las necesidades de trabajar con voluntad, con mucho empeño, iniciativa y creatividad, retando con valentía y atrevimiento los problemas que se presentan a nivel personal, grupal e institucional.

En este sentido “la motivación es un proceso exclusivamente endógeno intrapersonal, donde interviene también factores interpersonales (Díaz y Hernández 1999, p.36). La motivación como principio constituye una herramienta esencial. Sin motivación significa realizar acciones mecánicamente. La buena motivación es la dialogización de lo intrínseco y extrínseco. En consecuencia la motivación y automotivación genera un buen desempeño de los sujetos de administración.

- Principio del desarrollo de las potencialidades. El propósito de este principio consiste “en no permitir el estancamiento y lograr el mejoramiento personal, académico y profesional” (Cajal y Marcelo 2005, p. 160). El capital humano de una institución es el componente más importante de una entidad educativa. Porque el buen desempeño profesional y académico genera calidad de educación y aprendizaje de los estudiantes. En consecuencia el trabajo de administración de recursos humanos debe centrarse en el desarrollo del personal mediante las jornadas de capacitación, actualización y perfeccionamiento continua al interior de la institución educativa con participación de ponentes o expositores competentes que

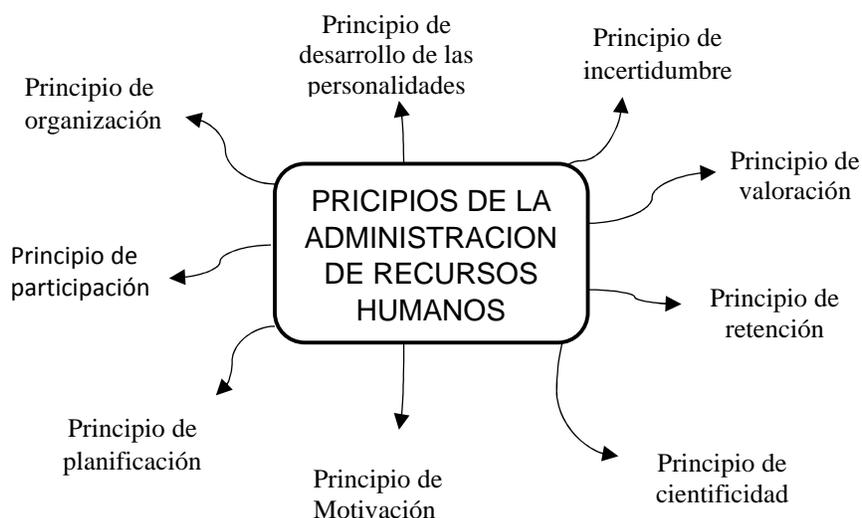
desarrollen aspectos, teorías y práctica del saber y hacer pedagógico y cultura general. Con mucha razón Palacios y Paiba (1997, p.63) dicen que “la mayoría de la opinión pública reconocen que la preparación de los maestros es el factor más importante en la calidad de la educación”. Ciertamente es así, conviene motivarlas al estudio de especializaciones y estudios de posgrado.

- Principio de la cientificidad de la administración. La administración es una relación social, eminentemente interdisciplinario, cuenta con su objeto de estudio (organizaciones), teoría, métodos, conceptos, principios y problemas. Donde la administración intelectual o capital humano es parte de la administración educativa. Por tanto su desarrollo desde su planificación, desarrollo y resultados tiene carácter científico porque en su desarrollo básicamente se orienta con teoría, conceptos y principios de la ciencia de la administración. En consecuencia la administración del capital humano es científica porque es objetivo, racional y universal. El manejo y aplicación de la cientificidad garantiza el éxito de administración de recursos humanos.

- Principio de Valoración. El proceso de administración de recursos humanos es valorado, antes y después utilizando medios tecnológicos, instrumentos e indicadores para determinar la eficacia y eficiencia del desempeño de los docentes que manifiestan sus saberes, haceres y sentires, los cuales deben ser evaluados o valorados sus logros y debilidades que nos permita su regulación y superación. Así mismo la valoración no solamente es heteroevaluación (por otros), sino también autovaloración o autoevaluación de sus desempeños integrales (conceptuales, procedimentales y actitudinales). Sin evaluación no se puede lograr el éxito en la tarea de administración de recursos humanos.

- Principio de retención. A una empresa ingresa personal con previa evaluación que permite seleccionar a los más competentes que exige los requisitos para la incorporación del personal. Por principio generalmente permanecen o son retenidos por su eficiencia en el desempeño laboral. Quiere decir determinar la permanencia incluso definitivo a los más capaces y separar a los más ineficaces, ineficientes y deshonestos.

Figura 13 Principio de administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

3.3.7. Sistema de estrategias para optimizar la administración de recursos humanos.

Apostamos por enfoque multiestrategias de intervención que permita contribuir al elevamiento de la calidad de administración de recursos humanos. Teniendo en cuenta que algunas de las estrategias son suficientes para operar, sino que todas las estrategias son interdependientes y se complementan recíprocamente.

A. Estrategias de diagnóstico. Es una investigación descriptiva, circunspectiva (presente) y retrospectiva (pasado), que va arrojar datos para este fin determinado.

Actividades a realizarse son:

- Responsabilidad está en la persona del director de la institución educativa.
- Conformación de un equipo de diagnosticadores, debidamente preparados e implementados en metodología de investigación diagnóstica.
- Elaboración de plan de diagnóstico por el equipo constituido, que implica determinación de objetivos, aspectos a diagnosticar.
- Determinación de aspecto metodológico del diagnóstico, las técnicas de acopio de datos.
- Elaboración de instrumentos de recopilación de datos del trabajo de campo y recabado de información de documentos y fuentes bibliográficas.
- Determinación de cronograma y recursos requeridos de trabajo
- Ejecución del diagnóstico
- Procesamiento, análisis e interpretación de datos.
- Redacción y presentación del informe a la asamblea plena de docentes.

B. Estrategias de planeamiento. Implica la previsión de todo lo necesario para una buena administración de recursos humanos.

Actividades a realizarse:

- Responsable directo el director de la institución educativa

- Convoca a los docentes más destacados en la cultura de planificación educativa. Con ellos conforma un grupo de docentes colaboradores.
- El colectivo bajo la dirección del gerente educativo revisan los resultados de la investigación y considera recurso y punto de partida del planeamiento.
- El equipo establecido elaboran proyectos de búsqueda de financiamiento para el mejoramiento de condiciones físicas y materiales y tecnológicas de la investigación educativa.
- El director con los subdirectores diseñan instrumentos de supervisión, acompañamiento y monitoreo del trabajo docente.

C. Estrategias de organización. Es la configuración en orden no solamente de los materiales o cosas que están ordenadas, sino también a los docentes, lo que va a permitir la anarquía y cosas de la I.E. Todo debe estar organizado y reorganizado.

Actividades a realizarse:

- Responsabilidad del director de la institución educativa.
- Actualiza y adecúa el organigrama y flujograma escolar, que son instrumentos de la organización.
- Determina criterios para la delegación y responsabilidades que tengan en dicho puesto de trabajo. Así mismo, señala las fechas de coordinación con los responsables de cada equipo.

- Determina la distribución de secciones, años de estudio y áreas curriculares de trabajo didáctico y horario escolar. Tomando criterios positivos apropiados para evitar el descontento de algunos docentes.
- Formación de comisiones para actividades o celebración de fechas importantes del calendario cívico escolar y vigila su cumplimiento y responsabilidad.
- Organiza equipos cuya responsabilidad es planificar; organizar y ejecutar, coordinar para el desarrollo de la escuela de padres.
- Organiza comisiones responsables de Cruz Roja o de primeros auxilios, equipo responsable de realizar simulacros de desastres naturales, comisión de actividades deportivas y artísticas. Todas estas actividades realizadas son supervisadas, evaluadas, estímulos y reconocimientos a quienes corresponde o merecen.
- Organización de equipos formado por docentes que tienen estudios de especialización y posgrado (maestría y doctorado) para el trabajo de planificación, organización y desarrollo de capacitación docente, al interior de la I.E. A sabiendas que el factor humano (docentes) es uno de los aspectos casi determinantes para elevar el estándar de calidad de la institución educativa.

D. Estrategias para la práctica de valores. Wallón (1989) concluye que el “hombre está dimensionado en tres componentes piensa, siente y actúa” (p.58), el desarrollo humano debe ser integral y no unilateral que muchas veces deja de lado la educación en valores. (emociones, sentimientos, actitudes, pasiones) entre otras manifestaciones o comportamientos socioafectivos del hombre.

Actividades a realizarse.

- El director de la institución educativa es el primero en demostrar en la práctica la ética profesional mediante el principio de modelaje. Es decir es un modelo digno de imitación de los subordinados y alumnos. Es respetuoso, justo, responsable, laborioso, solidario, tolerante, democrático entre otras cualidades. Además preconiza en la práctica la paz, la libertad, la perseverancia. Es un espejo para mirarse.
- El director de la institución educativa es consciente de la incorrecta educación de valores morales que brinda a sus niños, en cada uno de los hogares o familias. Frente a esta realidad adversa, crea condiciones subjetivas para intervenir ante esta situación. En consecuencia se propone, planificar, organizar y desarrollar un taller de educación y enseñanza de valores a sus niños en cada uno de los hogares.

El taller de educación en valores morales dirigido a los padres de familia se llevará a cabo bimestralmente (de cada dos meses), con la fecha y hora determinada, a cargo de un ponente o profesional que será un psicopedagogo y psicólogo, especializado en educación en valores éticos. En este sentido, los padres de familia convocados al evento disfrutarán de las clases participativas en temáticas conceptuales y práctica de valores morales.

El desarrollo del taller estará bajo la responsabilidad de una comisión elegida para este fin y supervisada por el director de la institución educativa.

- El director de la institución educativa es consciente de la mínima práctica de valores éticos por parte del docente, y con previa coordinación con otras jefaturas toma de decisiones, organiza una comisión encabezada por el profesor de educación religiosa,

quien será responsable del grupo organizado con fines de concretar charlas sobre la necesidad de práctica de valores.

La charla se realizará en dos fechas al año, para lo cual la comisión determina la fecha, hora y lugar del evento. En dicho trabajo se desarrollará los aspectos conceptuales, la importancia y la práctica de valores éticos. La charla estará a cargo del párroco de la iglesia y psicólogo. Cuyos gastos serán asumidos por la institución educativa.

La temática de reflexión y práctica serán: la responsabilidad, honradez, laboriosidad, solidaridad, paz, libertad, justicia, autoestima, tolerancia, empatía, perseverancia entre otros aspectos.

E. Estrategias motivacionales. Son procesos psicológicos de disposición provocadas por agentes externos o extrínsecos que causa interés y atención en el sujeto de motivación que está en máximas condiciones para obrar, pensar y sentir porque le agrada o gusta.

La motivación es efectiva cuando es resultado del uso de medios o instrumentos provocados. Así mismo el motivador para motivar tiene que estar motivado.

En suma la motivación es una de las condiciones de mayor fuerza psicológica para realizar con eficiencia y eficacia cualquier actividad.

Actividades a realizarse:

- El director de la institución educativa organiza tres charlas al año sobre el gran valor psicológico de identidad institucional que debe tener el colectivo educativo. Dicho en otros términos los docentes deben tener el sentimiento de amor de la institución educativa

donde laboran, precisamente es su fuente de ingreso económico y lugar donde se incorpora diariamente una rica experiencia laboral.

En este sentido el director es capaz de sensibilizar a sus subalternos en la convicción de pertenencia institucional que es el aspecto para el buen desempeño laboral de los docentes porque quiere y ama a su institución

- El director de la institución educativa organiza y desarrolla dos veces al año charlas sobre la temática de identidad profesional. Es decir, sobre el amor que debe sentir los docentes hacia su profesión. Dicho en otras palabras el sentimiento de amor a su carrera, la admiración del oficio de la docencia, del formador y modelador de los niños y adolescentes. Debe sentirse orgulloso de ejercer la profesión tan hermosa como también bien sacrificada y muchas veces no reconocida por los padres de familia, sociedad y el gobierno mismo con el maltrato económico.
- En el desarrollo de las charlas enfatiza la necesidad o la obligación moral de buscar su capacitación académica y profesional mediante los estudios de especializaciones, estudios de posgrado (maestría o doctorado) entre otros, a sabiendas que bajo estas condiciones podrá mejorar su desempeño laboral profesional. Sabiendo que la actualización, perfeccionamiento y capacitación permanente es un derecho y obligación en actividades, como dijo el premio nobel García Márquez, el aprendizaje es desde la cuna hasta la tumba. Todo va cambiando en forma acelerada donde es posible que las verdades de hoy tal vez mañana ya no sean, en esta sociedad del conocimiento del siglo XXI que nos ha tocado vivir.

- Por un lado, el expositor de charlas motivacionales pone en consideración a los docentes participantes la obligatoriedad de la práctica de autocapacitación o autosuperación paralelamente heterocapacitación, lo que implica prepararse continuamente valiéndose así mismo no tanto esperar que otros vengan a asistir. El docente es capaz de automotivarse y sentir y actuar en aras de su desarrollo profesional a través de sus propios medios.
- El expositor de la charla (director) explica sobre la importancia de la lectura, escritura y hábito de estas actividades. Fundamenta que la lectura sigue siendo una de las estrategias de mucha valía de la formación permanente del profesorado, porque la lectura permite la interiorización de conocimientos en la mente humana. La lectura es considerada universalmente como el nervio de la vida académica y profesional. Pero se trata de hábito de lectura que se logra automatizarse mediante la práctica permanente y pasión por la lectura.

Y por otro lado el expositor de la lectura motiva la necesidad de escribir ensayos, artículos, monografías, informes, ponencias sobre la problemática educativa o relacionado con ella. Escribir se logra practicando, ejercitándose, es decir aprender haciendo, para esto también es necesario leer permanentemente, porque está comprobado el que lee va hablar y escribir bien. Para vergüenza y pena a la vez Flores (1994, p.239), dice: “el maestro nunca ha construido nuevos conceptos, a través de los viejos ni mucho menos ha generado ideas nuevas. Su mentalidad pedagógica es tan tradicionalista. Ha sido formado como depósito de datos, almacén de información para transmitir sin capacidad de procesamiento... por eso la actividad de los maestros se vuelve más bien un estorbo”.

F. Estrategias para el desarrollo docente. Consiste en la profesionalización continua del docente, para que tenga estándar de calidad de actuación pedagógica. Dicho desarrollo docente es a raíz de realización de una serie de actividades metodológicas efectuadas por el gerente educativo de la entidad educativa. Este aspecto se denomina también formación continua de los actores educativos mediante eventos apropiados que mejore la calidad de los desempeños.

Actividades a realizarse.

- El director de la institución educativa diseña un plan específico del desarrollo del personal docente, donde está claramente establecido los objetivos, contenidos y medios metodológicos. Así mismo está cronogramado para tres eventos o jornadas pedagógicas durante el año 2018.
- En el desarrollo de la primera jornada pedagógica, la exposición y dirección estará a cargo del docente de la universidad nacional de educación. Enrique Guzmán Y Valle”, quien abordará el tema: Modelos pedagógicos del siglo XXI, se realizará un sábado, con una duración de 6 horas. El evento será financiado económicamente por la empresa minera de la localidad.

La segunda jornada se desarrollará al final del segundo trimestre del año escolar. Estará a cargo del expositor docente de la Universidad Nacional “San Agustín” de Arequipa, quien se ocupará sobre la problemática del aspecto teórico conceptual y operacionalización o manejo curricular. Se realizará un sábado con una duración de seis horas. El costo económico será asumido por la empresa minera que opera en la localidad.

La tercera jornada pedagógica se realizará un sábado del último día del mes con una duración de seis horas a cargo de un docente o experto en didáctica de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Abordará el tema estrategias didácticas y principios. El evento será financiado por los ingresos propios de la institución educativa y el aporte de APAFA.

Finalmente al término de cada evento pedagógico realizado se evaluará su impacto en los docentes y tomar las medidas correspondientes como estímulos y reconocimientos a los participantes. Como hacer ciertos reajustes de poder mejorar. Teniendo en cuenta que todo aprendizaje y conocimiento constituyen una aproximación, pero muy importante. Como Capra (2009, p.209) afirma que “el hecho de que todos los conceptos y teorías de la ciencia son aproximaciones a la autenticidad de la naturaleza de la realidad válidos para cierta gama de objetos de estudio”.

G. Estrategias de evaluación del desempeño docente. Las estrategias del desempeño docente es un proceso de emisión de juicio de valor por el evaluador acerca de la actuación docente, lo cual permite la determinación de aspectos positivos que hay que reforzarlos y al mismo tiempo superar las debilidades de los actores educativos.

En buena cuenta la evaluación del rol del docente de aula es para mejorar su actuación y no para denigrar o amenazar, chantajear y a veces para separar o despedir del trabajo. Al respecto que quede bien claro la evaluación del docente es un componente inseparable del trabajo educativo sin evaluación no sería posible elevar el estándar de calidad del trabajo pedagógico del docente. Dicha evaluación es eminentemente para mejorar los servicios educativos del establecimiento escolar.

La evaluación del desempeño docente implica el uso de normas, técnicas, criterios e instrumentos apropiados.

Actividades a realizarse:

- El director evaluador del desempeño docente previamente ha diseñado un plan de evaluación, que es un proceso de previsión de medios, actividades que permita el logro de lo previsto. De lo dicho en el plan de evaluación se formula las preguntas: Qué evaluar, el porqué, el para qué, el cómo, el dónde, el cuándo y cuánto.
- En el plan o diseño de evaluación está incluido las técnicas de evaluación que pueden ser la observación, la encuesta, entrevista, pruebas de conocimiento entre otros.

Tener en cuenta la evaluación del desempeño docente no es una actividad empírica o improvisada, sino que es una actividad o proceso sistemático, metódico, delimitado e intencional con objetivos y contenidos claros y precisos. Pero hay que tener en cuenta que no se puede pedir el 100% de las cosas, siempre conviene aceptar la incertidumbre y estar preparados para esperar lo inesperado en materia de evaluación incluso en todas las actividades que realizamos la posibilidad de azar o casualidad estar presente.

- El director evaluador de los docentes, no solamente es consciente del uso de un conjunto de técnicas procedimentales, sino también tiene que ver con respecto de la elaboración de instrumentos de evaluación con sus respectivos ítems y escala de valoración. En este caso se provee de instrumentos como: fichas de entrevistas, pruebas de conocimientos, lista de cotejo, entre otros instrumentos. Los cuales tienen que ser validados y confiables que haya pasado por pruebas diferentes.

- La evaluación del desempeño docente será de práctica multitécnicas y multiuso de instrumentos. Teniendo en cuenta que una sola técnica o instrumento no es suficiente. Requiere la complementariedad entre ellos. Ningún instrumento es autosuficiente
- Ahora dimensiones que debe evaluar, por principio pedagógico, la evaluación debe ser multidimensional o integral y flexible. Así como el trabajo curricular (programaciones, diversificación curricular) se debe tomar en cuenta el trabajo didáctico (el proceso de enseñanza – aprendizaje) el producto logrado (nivel de aprendizaje de los estudiantes)
- Por un lado debe tener en cuenta la eficiencia y eficacia participación de los docentes en todas las actividades educativas y culturales que se desarrolla en la institución educativa. Por ejemplo jornadas pedagógicas, día de la madre, padre, fiestas patrias, aniversario de la institución educativa y del pueblo y por otro lado, debe ser evaluado los estudios realizados (diplomas y otros títulos y grados académicos), por último debe ser valorado las publicaciones o producción intelectual (ensayo, monografías, artículos, ponencias, reseñas, informes, libros) entre otros.
- La administración de recursos humanos es un trabajo amplio y complejo, no termina con la evaluación, sino que hay otras actividades más de incumbencia del director de la institución educativa, quien tiene que realizar la supervisión educativa, no como medida de ayuda o facilitador del trabajo docente, que de hecho permita mejorar cualitativamente su práctica pedagógica al interior del aula, sino también fuera de ella. Como por ejemplo que realiza trabajo eficiente con los padres de familia.

Por un lado, el director tiene que realizar las actividades de acompañamiento y monitoreo que es otra forma de apoyo docente a fin de que fortalezca sus habilidades en el trabajo docente.

Estas actividades tampoco no son en vano, sino es una de las formas de apoyar con miras de mejorar el trabajo de los actores en todas sus actividades que realizan. En el trabajo nadie es autosuficiente siempre requiere la ayuda de otros mejor entendidos y prácticos. Como ya se dijo Vigotsky (1980), “la zona de desarrollo real es en donde el sujeto es capaz de resolver el problema, mientras cuando llega a zona de desarrollo próximo, el sujeto necesita ayuda de un experto para resolver el problema”

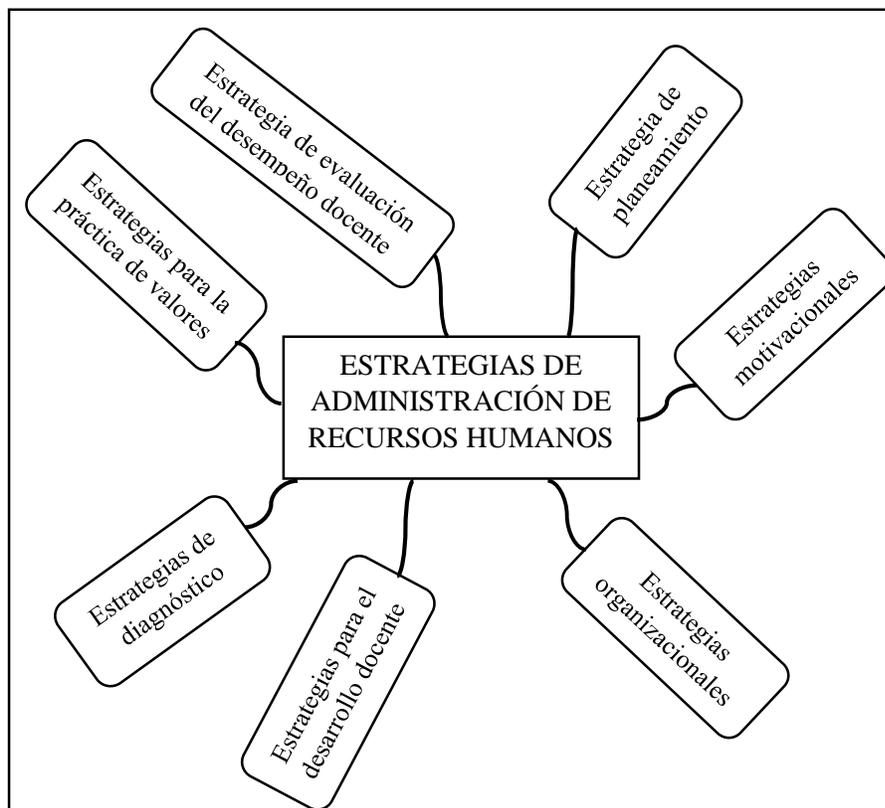
Cabe señalar que todas las estrategias de que nos hemos ocupado como parte importante de la propuesta están configuradas en una totalidad – fractal y sistémica, donde cada uno de ellos tiene un papel que cumple, siempre en cuando en relación con los demás. Por su puesto tiene autonomía relativa, en el marco del principio de interdependencia y complementariedad. Con lo cual queremos decir, que ninguna de ellos es efectivo al margen del resto. Valga la redundancia apostamos por el enfoque de totalidad según Lefebvre (2011, p.106), “desde la aurora de la filosofía la noción de la totalidad (unidad y multiplicidad indisolublemente ligados constituyendo un conjunto o un todo) aparece como esencial”.

Estas estrategias que constituyen un todo, están en relaciones en un influjo reciproco de interconexión que son objetivas internas y externas que generan dinámica del desarrollo.

Ninguna de las estrategias tendría significado si se actuara de manera aislada de las demás estrategias.

Las estrategias propuestas de hecho podrá mejorar la administración de recursos humanos o capital humano de la institución educativa.

Figura 14 Estrategias de administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

3.3.8. Modelo ideal del director

En el marco de nuestra propuesta el modelo ideal del director presenta estas cualidades y características:

- Liderazgo gerencial o directoral. Porque presenta una personalidad carismática influyente y admirado por sus subalternos. Digno de imitar sus proceder. Demuestra autoridad compartida y el principio de democracia participativa en gestión educativa y con mucha capacidad de resolver problemas concretos, es visionario y previsor de hechos.
- Posee amplio conocimiento teórico – conceptual sobre la administración del capital humano, por ende, de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunal, Está versado de teorías clásicas o modernas de la administración educativa. Así mismo está versado de las teorías contemporáneas (siglo XXI) de la gestión educativa. Vincula indisolublemente sus conocimientos con la práctica resolutive – ejecutiva. No es partidario ni del teoricismo ni de practicismo o empirismo.
- Utiliza diversidad de estrategias en la administración de recursos humanos (es multiestratégico e interdisciplinar). Así mismo crea nuevas estrategias para su actuar en el parámetro de las estrategias del diagnóstico situacional, planificación, organización, etc.
- Es un personaje modelo en práctica de valores éticos o morales, enseña con ejemplos a sus subordinados. La práctica de valores de responsabilidad, democracia, solidaridad, respeto, tolerancia, perseverancia, paz, libertad, justicia, equidad, autoestima, empatía, entre otros.

- Posee identidad institucional y profesional. Demuestra con hechos el sentimiento de amor hacia la institución educativa, porque es fuente de inspiración y adquisición de conocimientos. Así mismo es su centro de trabajo e ingreso económico de su existencia y familia. Asimismo demuestra con hechos su identidad profesional, que implica su preocupación e interés por la superación profesional permanente por su actualización, perfeccionamiento y capacitación continua, tiene estudios de especialización y postgrado (maestría y doctorado) en su área profesional.
- Se preocupa por el desarrollo profesional del personal docente, planifica, organiza y desarrolla jornadas y eventos pedagógicos y de gestión educativa desde el interior de la institución educativa con participación de ponentes expertos en temas determinados.
- Mejora las condiciones físico – materiales de la institución educativa. Así como la infraestructura (aulas, ambientes), el mobiliario, equipos, maquinas, biblioteca y laboratorios que requieren adquisición de cosas nuevas, conservación y adecuado uso.
- Diseña, actualiza y aplica adecuadamente los diversos instrumentos de gestión educativa. Como el proyecto educativo (PEI) Proyecto curricular (PCC), reglamento interno (RI), Plan anual de trabajo (PAT), manual de funciones (MF); entre otros.
- Elabora y aplica el plan de supervisión, monitoreo, acompañamiento de los docentes. Para lo cual diseña los instrumentos de supervisión, acompañamiento y monitoreo con sus respectivos ítems y categorías de valoración (bueno, regular, mala, siempre, a veces y nunca).entre otras formas.

- Evalúa el desempeño docente únicamente con miras de mejorar su desempeño laboral, al interior del aula y fuera de ella. Asimismo la evaluación del docente tiene que ver también con la producción intelectual y estudios realizados.
- Fortalece el clima institucional y organizacional mediante estrategias crítica, autocrítica y proposiciones. Con capacidad de resolver los conflictos interpersonales, intergrupales que ocasiona la unidad institucional.
- Fomenta y fortalece la alianza entre escuela y padres de familia, de cooperación recíproca a partir de asesoramiento y orientación a las normas.

Tabla N° 14 Perfil del director

Modelo ideal del Director	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo educativo con padres de familia. - Fortalece el clima institucional y organizacional. - Diseña plan de supervisión monitoreo y acompañamiento. - Evalúa el desempeño docente. - Se capacita, actualiza y se perfecciona. - Posee identidad institucional y profesional. - Se preocupa por el desarrollo profesional de los docentes - Practica valores éticos y morales. - Utiliza multiestrategias en gestión de recursos humanos. - Demuestra liderazgo gerencial o directoral. - Posee conocimientos teóricos y conceptuales que los vincula con la práctica.
---------------------------	--

3.3.9. Modelo ideal del docente

Como consecuencia de la propuesta de un modelo de estrategias para la calidad de administración de recursos humanos es posible la configuración de un modelo o perfil ideal del docente.

- Los docentes tienen cultura general, conocimientos básicos de ciencias de la educación (filosofía, sociología, antropología, psicología, lingüística, biología, neurociencia) entre otros. Es decir conoce los elementos básicos de ellas. Además está enterado de los hechos de la actualidad que pasa en el mundo, particularmente en el campo educacional. Tiene concepción filosófica y científica del mundo y asimismo.
- Sólida formación o dominio y aplicación concreta a la situación concreta de pedagogía (fundamento teórico), Currículo (planificación) y programación de la formación del hombre; didáctica (aplicación y conciencia de la práctica pedagógica en el proceso de enseñanza –aprendizaje) y contenidos de enseñanza (disciplinas o asignaturas que enseña). Dicho en otras palabras, domina la materia y estrategias metodológicas de su enseñanza.
- Conoce y aplica las teorías de la educación, pedagogía, currículo, didáctica y los diferentes paradigmas o modelos pedagógicos de ayer y de hoy (siglo XXI). Así, como modelos pedagógicos tradicional, el conductismo, el constructivismo, la pedagogía crítica y dialogante entre otros.
- Conoce y desarrolla la teoría y metodología de investigación educacional, al par de la actividad de enseñanza – aprendizaje con vista de resolver diversos problemas que surgen en el trabajo pedagógico. Dicho en otros términos alterna la docencia e investigación.

- Considera que la clase es una organización holística, sistémica, compleja y funcional configurado en una totalidad fractal cuyo recorrido, el inicio, desarrollo y final no es lineal, sino espiral (ida y vuelta, rodeos, vueltas) hasta lograr el objetivo estratégico. Donde interactúan los elementos desde el docente, estudiantes, problema, objeto, contenido, objetivos, métodos, forma, medios, evaluación y resultado. Estas categorías o conceptos didácticos son interdependientes y complementarios.
- A partir de los resultados del diagnóstico realizado por él, Diseña planificación anual; las unidades didácticas (plan de mediano plazo); y plan de clase o diario de clase. Dichas planificaciones curriculares están en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la escuela, y con el Proyecto Curricular de la Institución educativa (PCC), totalmente diversificado (rediseño curricular), a partir del Diseño Curricular Nacional y Regional. Pero el docente es consciente que el currículo y su programación es de acuerdo a la realidad concreta donde se desarrolla la acción educativa, dicho en otras palabras, el docente especifica y particulariza el currículo nacional sin dejar de lado los aspectos genéricos. En buena cuenta implica la dialectización entre lo general y la diversidad.
- Los docentes dejan de lado el transmisionismo metodológico de enseñanza, porque genera el aprendizaje repetitivo o memorístico en el estudiante propio de los efectos de la pedagogía tradicional magistrocentrista. Asimismo deja de lado el paidocentrista (centrado en el estudiante) preconizado por la educación conductista o tecnicista y en la educación constructivista pragmática inspirado en la política educativa neoliberal (educación laboral para el mercado).

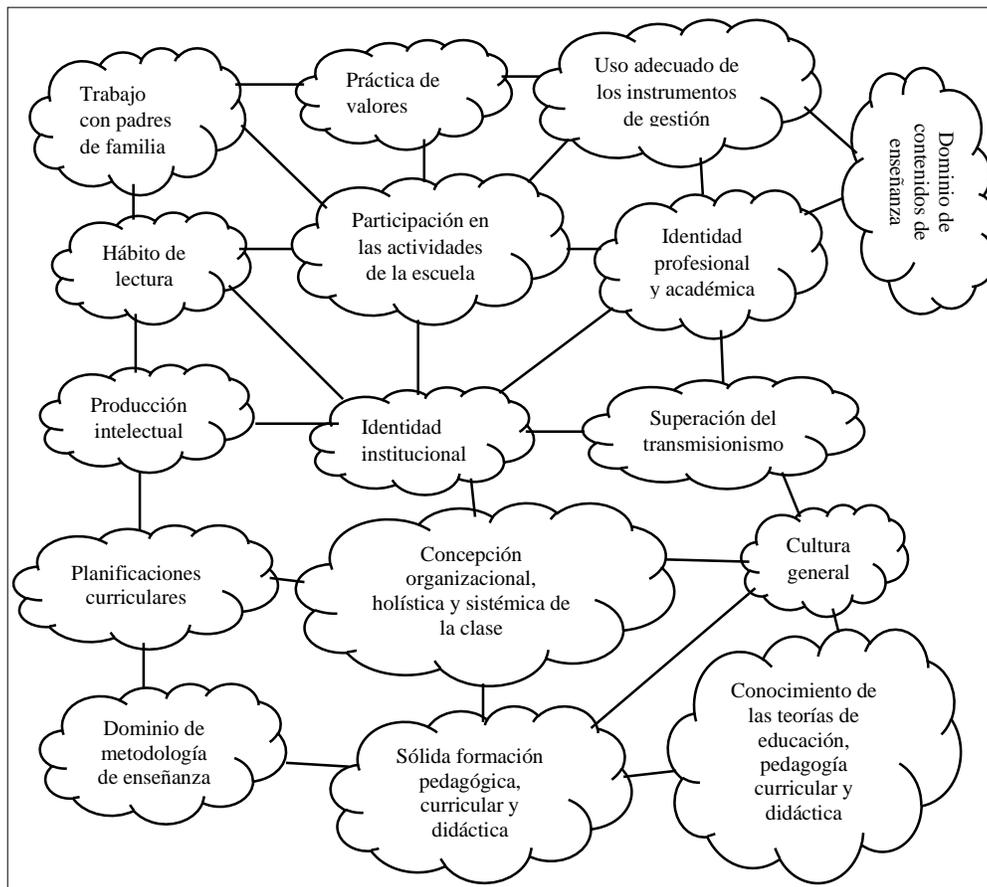
Frente a estas dos posturas el docente adopta el modelo pedagógico interestructurante (cosujetos) que significa la interacción activa entre el docente y estudiantes en el proceso

de enseñanza – aprendizaje, aquí no cae en los extremos del magistrocentrismo (docente centro del proceso), aquí no se trata el centrismo, sino que es acéntrico, donde la figura es la interacción, donde predomina el diálogo, debate, discusiones, argumentaciones, interpretaciones y propuestas de los actores educativos (docentes y estudiantes). De esta manera condicionan aprendizajes productivos, críticos y creativos.

- Cuenta con producción intelectual significativa plasmados en libros, ensayos, artículos, monografías de su área o especialidad, los que indican el compromiso con la intelectual pedagógica al par de la docencia.
- Tiene hábito de lectura, y utiliza diversas técnicas de lectura (el subrayado, mapas conceptuales y mentales, entre otros) las cuales facilita la comprensión e interpretación del texto, leído, lee textos de su especialidad y temas generales, de tal modo van incorporando como nuevos y actuales. Así mismo va adquiriendo habilidades en la lectura crítica.
- Demuestra identidad institucional que implica el cariño que siente el docente por su institución, elevando en todo momento el prestigio y competitividad de la institución. Además considera que es la fuente de la adquisición de la experiencia laboral e ingreso económico de su subsistencia familiar.
- Demuestra identidad académica profesional, porque está en permanente autocapacitación, heterocapacitación, actualización y perfeccionamiento profesional y académico, principalmente en el campo pedagógico, curricular, didáctico y disciplinar (contenidos de enseñanza). Mediante los estudios de especializaciones de posgrado (maestría y doctorado) ofertado por las universidades del país.

- Participa activamente en todas las actividades educativas y culturales que se desarrolla al interior de la institución (día de la madre, padre, fiestas patrias, aniversario de la I.E., aniversario de la provincia y distrito donde se desarrolla la acción educativa). Participa en festidanzas y actividades organizadas por la entidad educativa.
- Cuenta con todos los instrumentos de gestión pedagógica como, plan de trabajo anual en el aula; normas de convivencia en el aula; programaciones curriculares; plan de estudios, nómina de los estudiantes, lista de los padres de familia (direcciones y teléfonos) pruebas escritas de los estudiantes; registro de asistencia; registro de notas o calificaciones de aprendizaje de los estudiantes, biblioteca del salón; inventario de los enseres del aula.
- Es modelo en la práctica de valores éticos, y enseña con el ejemplo a sus estudiantes, los valores morales, de paz, justicia, libertad, responsabilidad, respeto, tolerancia, solidaridad, etc.
- Planifica, organiza y desarrolla charlas con los padres de familia sobre la adecuada cultura de crianza y apoyo global y control a sus hijos.

Figura 15 Mapa del modelo ideal del docente



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- Los resultados del cuestionario de encuesta aplicado a los docentes demuestran la existencia de las deficiencias de administración de recursos humanos específicos en las dimensiones: Liderazgo gerencial, Relaciones sociales, Desarrollo profesional del docente, Planificación de recursos humanos.
- El problema de las deficiencias de administración de recursos humanos apostamos con un modelo de estrategias fundada en los aportes de las teorías de Relaciones Humanas de Elton Mayo; Liderazgo Transformacional. de James Mc. Gregor Burns; y Motivacional de Abraham Maslow, constituye nuestro aporte teórico conceptual.
- La propuesta del modelo teórico estructurado por un sistema de principios y estrategias representa el aporte práctico metodológico que tiene como objetivo de contribuir en la solución del problema y por ende transformar el objeto.

Recomendaciones

- ❖ El presente trabajo de investigación sobre la problemática de administración de recursos humanos, es considerado como una aproximación a la verdad, incluso puede ser provisional, sin embargo tiene valor científico.
- ❖ Las investigaciones posteriores sobre el mismo tema deben avanzar esta línea con otros enfoques, y contribuir con la solución de la problemática mencionada.
- ❖ Se sugiere que el modelo de estrategias y su propuesta debe ser aplicado en espacios socio-pedagógico y gestión educativa similares con la finalidad de contribuir en la solución del problema de administración de recursos humanos.

Referencias bibliográficas

Agliastri, (1992)

Alvarado, O. (2006) Administración del personal docente. Lima. UNEFE.

Álvarez y Sierra (2001) Metodología de Investigación Científica. Bolivia: Editorial. Quipus.

Ander-Egg, E. (1988) Diccionario de trabajo social. Buenos Aires. Editorial Humanista.

Bunge, M. (1982) Investigación Científica Barcelona. Editorial Ariel.

Capra, R. (1992) El punto crucial. Buenos Aires. Editorial Troquel.

Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. Bogota. Editorial Mc. Grow Hill.

Cortez del Moral, R. (1992) El método dialéctico. México. Editorial Trillas.

De la Torre (2005) Apuntes para un compendio sobre metodología de la investigación científica. Métodos de investigación científica en metodología de investigación científica. Chiclayo. Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG.

Díaz, F. y Hernández, G. (1999) Estrategias docentes en el aprendizaje significativo. México. Editorial Mc. Grow – Hill.

Druker, P. (1995) Sociedad Postcapitalista. Bogotá. Editorial Norma.

Fayol, citado por Calero, M. (1995) Administración educativa. Lima. Editorial Abedul.

Flores, R. (1994) Hacia la pedagogía del conocimiento. Bogotá: Editorial Magisterio.

Fuentes, H. (2005) Didáctica de Educación Superior. Chiclayo. Fondo editorial FCHSE de la UNPRG.

García, (2005) Metodología de investigación científica. La Habana. (ensayo).

Jetzschmann, H. y Berger, H. (1973) El proceso de la investigación de ciencias sociales. La Habana. Editorial Ciencias sociales.

Jiménez, citado por Calero, M. (1995) Administración educativa. Lima. Editorial Abedul.

Konstz, citado por Calero, M. (1995) Administración educativa. Lima. Editorial Abedul.

Lefebvre, H. (2011) Lógica formal, lógica dialéctica. México. Editorial siglo XXI.

López, J. (1995) Método de hipótesis científicas. México. Editorial Trillas.

Marcelo y Cojal (2015) Gestión educativo. Chiclayo. Fondo Editorial de FCHSE de la UNPRG.

Morín, Ciurana, y Mota (2002) Educar en la era planetaria. Barcelona. Editorial Gedisa.

Morín, E. (1999) Siete saberes necesarios para la educación del futuro – UNESCO. Ortiz, A. (2015) Epistemología y metodología en la investigación configuracional. Bogotá. Ediciones de la U.

Palacios, M. y Paiba, M. (1997) Consideraciones para la política de desarrollo magisterial. Lima: Foro educativo.

Patocka, citado por Morín, E. (1999) Siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO.

Pérez, (1996)

Proyecto Educativo Institucional de al I.E.S.A. Dante Nava, Sandia –Puno.

Rodríguez, M.A (1986) Teoría y diseño de la Investigación Científica. Lima: Editorial Atusparias.

Rojas, (1999) Proyectos educativos. Lima. Editorial San Marcos.

Rojas, R. (1996) Proceso de investigación científica. Editorial Trillas.

Rosental, I. (1973) Diccionario filosófico. Buenos Aires. Editorial Universo.

Tobón, S. (2008) Formación basada en competencias. Pensamiento Complejo, Diseño curricular y didáctica. Colombia: ECOE Ediciones.

Vigotsky, S. (1977) El desarrollo de procesos psicológicos. Barcelona: Editorial Grijalbo.

Wallón, H. (1986) Evolución Psicológica del niño Buenos Aires. Editorial Ateneo.

Apéndice

ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
 ESCUELA DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Encuesta a los docentes sobre el problema de administración de recursos humanos

Estimado profesor.

Agradeceré contestar las preguntas con objetividad y sinceridad, marcando una sola alternativa.

La encuesta es anónima.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
- ¿Cuál es el nivel de calidad de liderazgo gerencial de la I.E.?					
- ¿Cuál es la calidad de condiciones materiales físicas de la I.E.?					
- ¿Cuál es la calidad de previsión de riesgos o desastres naturales en la I.E.?					
- ¿Cuál es la calidad de previsión de recursos humanos en la I.E.?					
- ¿Cuál es la calidad de relaciones sociales en la I.E.?					
- ¿Cuál es la calidad de desarrollo profesional del personal docente de la I.E.?					
- ¿Cuál es la calidad de planificación de recursos en la I.E.?					
- ¿Cuál es el nivel de calidad de organización del trabajo de administración de recursos humanos en la I.E.?					
- ¿Cuál es el nivel de calidad de evaluación del desempeño docente en la I.E.?					
- ¿Con cuál de estas categorías se autovaloran los docentes de la I.E.?					
- ¿Cuál es el nivel de calidad de aprendizaje de los estudiantes de la I.E.?					