



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**MODELO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL EN LA I.E. Nº 42076 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”
DEL DISTRITO DE CAMILACA DE LA PROVINCIA DE CANDARAVE, DE
LA REGIÓN DE TACNA 2015**

T E S I S

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

AUTORA: Br. MARÍA LOURDES MAMANI CHIPANA

LAMBAYEQUE - 2018

MODELO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E. N° 42076 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL DISTRITO DE CAMILACA DE LA PROVINCIA DE CANDARAVE, DE LA REGIÓN DE TACNA 2015

Br. MARIA LOURDES MAMANI CHIPANA
AUTOR

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR:

Dr. José Venegas Kemper
Presidente del jurado

Dra. María Elena Segura Solano
Secretario del jurado

M.Sc. Jerry Omar Jara Llanos
Vocal del jurado

DEDICATORIA

María

*Dedico este trabajo de investigación
a mi señora madre e hijos
por su incondicional apoyo,
por dirigirme en el buen camino
para lograr el objetivo deseado.*

AGRADECIMIENTO

María

*Agradezco a Dios y a mis familiares porque me
brindaron su apoyo tanto moral, espiritual y me
guiaron para realizar este trabajo de
investigación.*

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	5
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I.....	11
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	11
1.1 Ubicación del objeto de estudio	11
1.2 Origen evolución histórica y tendencias	38
1.3 Características y manifestaciones del problema	46
1.4 Metodología	49
CAPÍTULO II.....	54
MARCO TEÓRICO	54
2.1. TEORÍAS, ENFOQUES SUSTANTIVOS Y CONCEPTUA- LIZACIONES:	54
2.1.1 Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass	54
2.1.2 Clima Institucional según Rensis Likert	67
2.1.2.1 Definición de clima institucional.....	67
Tipos de clima.	68
Dimensiones de clima institucional	72
Cultura organizacional en la Institución Educativa.....	76
2.1.3. Liderazgo pedagógico	82
Modelo de liderazgo pedagógico: El liderazgo pedagógico según el MINEDU.....	84
CAPÍTULO III.....	88
MARCO METODOLÓGICO Y PROPUESTA.....	88
3.1 Análisis estadístico y resultado	88
3.1.1 Análisis estadístico de la variable Clima Institucional	88
3.1.2 Análisis estadístico de la variable Liderazgo Transformacional	92
3.1.3 Análisis estadístico de la relación entre las variables	107
3.2 PROGRAMA DE MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL.....	112

3.2.1. Introducción.....	112
3.2.2. Objetivo	115
3.2.3. Fundamentación.....	115
3.2.4. Estructura.....	119
3.2.5. Metodología.....	121
3.2.6. Evaluación.....	121
3.2.8. Esquema	123
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS.....	130

RESUMEN

La investigación llevada adelante en la Institución Educativa José Carlos Mariátegui de Camilaca, provincia de Candarave en la región Tacna, tuvo como propósito plantear un modelo de liderazgo pedagógico que mejore el clima institucional, el cual, bajo una simple observación, se nota muy deteriorado. Como punto de partida de esta propuesta, se realizó un diagnóstico del clima institucional y de los estilos de liderazgo del director. Para ello nos valimos de dos instrumentos: el Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional del Minsa, adaptado para nuestra investigación, y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ versión corta). Los resultados permitieron comprobar fácticamente que el clima institucional es deficiente y el liderazgo predominante es el laissez faire. Se encontró también que la mayor correlación se da entre el bajo nivel de liderazgo transformacional con el clima institucional deficiente, lo cual nos permite suponer que, si se mejora el nivel de este estilo de liderazgo, el clima institucional mejorará.

Debido a esta comprobación, nuestra propuesta se basó en la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass, y consistió en una serie de estrategias como: redes de interaprendizaje (relacionado a la Estimulación intelectual), nombramiento de los docentes del mes (relacionado a la consideración individualizada), reuniones mensuales con el director (relacionado a la motivación inspiracional e influencia idealizada), talleres, etc. La idea general es darle al director la oportunidad de acercarse a los docentes de manera que pueda influir positivamente en ellos e inspirarlos en un ideal de mejora de la institución y de la práctica pedagógica.

Palabras clave: liderazgo transformacional, modelo de liderazgo, no liderazgo, liderazgo transaccional.

ABSTRACT

The research carried out in the Educational Institution Jose Carlos Mariategui of Camilaca province of Candarave in the Tacna region, was aimed to raise a model of educational leadership to improve the institutional climate, which, under a simple observation, it shows very deteriorated. As a starting point of this proposal, a diagnosis of the institutional climate and leadership styles was made director. For this we valimos two instruments: Questionnaire for the Study of Organizational Climate MoH, adapted to our research, and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ short version). The results allowed factually verify that the institutional climate is poor and the predominant laissez faire leadership is. It was also found that the highest correlation is between the low level of transformational leadership with poor institutional environment, which allows us to assume that if the level of this leadership style is improved, the institutional climate will improve.

Because this check, our proposal was based on the theory of transformational leadership of Bernard Bass, and consisted of a series of strategies such as networks interlearning (related to intellectual stimulation), appointment of teachers in the month (related to consideration individualized), monthly meetings with the director (related to the inspirational motivation, idealized influence), workshops, etc. The general idea is to give the director the opportunity to approach teachers so that they can positively influence and inspire an ideal of improving the institution and pedagogical practice.

Keywords: transformational leadership, leadership model, not leadership, transactional leadership.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación lleva por título “Modelo de Liderazgo Pedagógico para mejorar el clima institucional en la I.E. N° 42076 “José Carlos Mariátegui” del distrito de Camilaca de la provincia de Candarave, de la región de Tacna 2015”. Esta propuesta se realizó en base a la teoría sobre el clima organizacional de Lickert y la teoría del liderazgo transformacional de Bass.

Nuestro punto de partida es la convicción de que el trabajo es la expresión de nuestras mejores capacidades en favor de la sociedad, y que al ser una manifestación de lo mejor que tenemos, debe procurar satisfacción en la persona; sin embargo, en la realidad cotidiana encontramos que no siempre nuestro lugar de trabajo permite la realización de nuestras capacidades en toda su plenitud. Esto se da particularmente en la institución que atañe a este estudio, pues el mal clima laboral genera constante frustración en buena parte de los docentes.

La sensación de falta de apoyo, de que la misión y visión institucionales son meramente declarativas, de un escaso interés por mejorar los aprendizajes de los alumnos, de formar equipos pedagógicos que realicen acciones en favor de la comunidad educativa, la falta de motivación y compromiso genera en el docente esta sensación de estar solo frente a todos los problemas que encuentra. Creemos que el generar un ambiente colaborativo, de trabajo en función de objetivos comunes y apoyo constante es un ideal alcanzable, pues si identificamos claramente los puntos en los que nuestra institución es deficiente, podemos proponer medidas correctivas en bien de todos.

En este contexto planteamos nuestra investigación, la cual, en vista de que nuestra necesidad es buscar la solución de un problema que vivimos cotidianamente, no podía restringirse al paradigma positivista cuantitativo, puesto que tal diseño nos habría permitido medir adecuadamente las variables, pero no realizar una propuesta de estrategias de mejora; por ello, nos inclinamos por el paradigma socio crítico, y dentro de él, por un diseño crítico propositivo. Este diseño nos permite realizar un análisis exhaustivo y detallado de las variables de estudio y proponer las medidas correctivas necesarias dentro de las teorías que consideramos en nuestro análisis.

De acuerdo a este diseño, entonces, nos correspondió explicar el contexto en el que se presenta nuestro problema, partiendo del ámbito regional hasta llegar a la institución en sí misma. Esta explicación, si bien es amplia y detallada, nos permite vislumbrar las grandes diferencias entre una institución educativa de un pueblo rural de la sierra tacneña, con las favorables perspectivas de desarrollo de la capital regional.

En una segunda parte realizamos la revisión de las principales teorías que nos permitirán comprender nuestro problema y a la vez plantear una propuesta de solución. La primera de estas teorías es la planteada por Bernard Bass, la cual continúa siendo una de los más sólidos planteamientos en cuanto al liderazgo y que hasta hoy ejerce una fuerte influencia en nuevos teóricos e investigadores de este tema. La segunda teoría corresponde a los planteamientos de Rensis Lickert, quien en su teoría del clima organizacional plantea una explicación que, al igual que Bass, continúa ejerciendo una gran influencia. Finalmente hacemos referencia al modelo de liderazgo pedagógico del Ministerio de Educación, que al estar pensado para instituciones educativas medianas y de ámbito urbano, debe ser adecuada a una institución como la nuestra.

La tercera parte corresponde a la presentación de los resultados de la investigación y la propuesta de mejora del clima institucional.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación del objeto de estudio

La presente investigación se llevó a cabo en la I.E. N° 42076 “José Carlos Mariátegui” del distrito de Camilaca, provincia de Candarave, de la región de Tacna.

La región de Tacna es la más austral del Perú, se ubica en el extremo sur occidental del país, entre la coordenada geográfica 16°18' y 18°20' latitud sur y 69°28' y 71°02' de longitud oeste, con niveles altitudinales que fluctúan entre 0° y más de 5,000 m.s.n.m.; su capital es la Ciudad de Tacna localizada a 558 m.s.n.m.

La extensión territorial es de 16,062.62 Km², que representa el 15.4 % de la superficie macro regional (Puno, Moquegua, Tacna) y 1.25 % de la nacional.

El Departamento de Tacna limita internacionalmente con dos países, con un perímetro fronterizo de 210 km. aproximadamente.

Norte: Departamento de Moquegua. Sur: República de Chile. Este: Departamento de Puno y República de Bolivia. Oeste: Océano Pacífico (Mar de Grau)(Indeci, 2007).

Según la división política administrativa, el ámbito departamental está constituido por cuatro Provincias y 28 Distritos, de la siguiente manera:

Tabla1: División política de la Región Tacna

Departamento	Provincias	Distritos
Tacna	Tacna	11
	Tarata	8
	Jorge Basadre	3
	Candarave	6
Total	4	28

Fuente: BCR, 2013

En cuanto a la distribución de la población, según datos del INEI, para el año 2012 estaba concentrada principalmente en la provincia de Tacna, como se aprecia en el Cuadro 2.

Tabla2: Extensión Territorial Según Capital Provincial

Departamento / Provincia	Superficie (km²)	2012		Altitud (msnm)
		Población Total (Habitantes)	Densidad Poblacional (hab. x km²)	
TACNA	16075,73	328915	20,46	
Tacna	8066,11	302852	37,55	562
Candarave	2261,1	8435	3,73	3415
Jorge Basadre	2928,56	9641	3,29	559
Tarata	2819,96	7987	2,83	3068

Fuente: INEI

El Informe Económico y Social del BCR señala que Tacna cuenta con tres importantes fortalezas: ingentes riquezas naturales, una posición geográfica privilegiada y un elevado capital humano.

Efectivamente Tacna cuenta con grandes reservas mineras, cuya explotación sostenible permitirá consolidarla como una de las regiones con el mayor ingreso per cápita del país.

La ubicación geográfica de Tacna, en la frontera con Chile y Bolivia y cerca del mercado argentino, permitiría un desarrollo comercial con el sur y su interconexión con el resto del país.

En cuanto a economía, nuestra ciudad heroica de Tacna se perfila como una de las ciudades con mayor desarrollo económico, basado en servicios y agricultura.

Sector Agropecuario

La superficie para uso agropecuario es de 237,524 hectáreas, que corresponde a las potencialidades de pastos naturales el 52.4%; a producción forestal 1.7% y a producción agrícola el 45.9%. De las 108 830 hectáreas de tierras agrícolas, sólo el 28% se encuentran en cultivo, los cultivos permanentes y semipermanentes representan el 62% de dicha superficie cultivada, sobresaliendo el cultivo de alfalfa, olivo, orégano, vid y tuna.

La base productiva agrícola de la región Tacna, donde se encuentran los principales productos de exportación no tradicional de Tacna se concentra en la producción de; aceituna, cebolla, ají, tomate, papa, entre otros productos. La producción 2008/2011 de los diez principales productos ha sido la siguiente:

Tabla 3: Principales productos agrícolas

PRODUCTOS	2008	2009	2010	2011
Ají	11263	13202	11333	8143
Ajo	552	342	213	487
Cebolla	27151	21689	29574	22809
Aceituna	73602	4619	44670	54748
Orégano	5223	5674	5534	5508
Papa	9934	8361	8036	6504
Pimiento Páprika	1286	1089	1015	953
Tomate	4287	3958	3169	4971
Uva	5237	5914	5952	6591
Zapallo	2394	2575	2123	3567

Fuente: Plan de Desarrollo Regional Concertado TACNA al 2023

Sector Minero

Uno de los sectores con mayor dinamismo en el crecimiento económico es la minería, producto al alto valor económico en el mercado internacional. Por lo que es necesario identificar los niveles de producción minera por los principales productos, las cotizaciones internacionales y los volúmenes de reservas metálicas existentes, pues estos son una referencia sobre el potencial con que cuenta el Perú y la Región Tacna.

En Tacna, el valor de la actividad minera, entre periodo 2010-2011 se contrajo en 6,9 %, por la caída en la producción de cobre (-8,5%), principalmente y en menor medida de plata (-5,2 %) y oro (-5,3%).

En relación a reservas minerales en la región, se dispone de reservas en oro, plata, cobre, molibdeno y metalogenético. Para estimar las reservas de estos minerales se han recurrido a la zonificación económica y ecológica de la región, donde se identifica las concesiones mineras que actualmente se encuentran debidamente registradas, asimismo se incluye los registros publicados por el Ministerio de Energía y Minas de las extracciones de las mineras en actual funcionamiento como las reservas probadas y probables que los estudios de proyectos mineros establecen. Hasta la fecha se tiene un total de 909 concesiones metálicas entre denuncios y petitorios de importancia en la región Tacna.

Los proyectos mineros son trabajos que se podrían considerar eventuales hasta una confirmación que el yacimiento que se supone existe debajo de la corteza terrestre sea lo suficientemente rentable para pasar a una etapa de explotación. Si bien es cierto en la Región de Tacna existe actividad de prospección y exploración de yacimientos mineros estos no se pueden considerar aun yacimientos listos para una etapa de explotación.

En este sentido, para la variable de proyectos mineros por un tema de que la información que manejamos es en tiempo real se ha decidido tomar en cuenta proyectos mineros que se han desarrollado durante los años 2010 y 2011 y que hayan pasado a una etapa de perforación, para esto los proyectos que se van a describir cuentan con una Declaración de Impacto Ambiental (DIA).

Sector Producción

Industria manufacturera

La estructura industrial en Tacna, está relacionada directamente con el crecimiento económico, bajo la generación de empleo durante la elaboración o fabricación y comercialización de productos industriales, siendo esta una de las diferencias más resaltantes con las actividades de comercio, que, a pesar de ser abundantes, no generan tanto empleo como en las industrias de manufactura.

La producción industrial es incipiente y está orientada básicamente a la fabricación de Bienes de Consumo (62.44%), Bienes Intermedios (8.13%) y Bienes de Capital (18.46%), los que se destinan principalmente al mercado interno.

El sector industrial para el año 2011, registró 1,880 empresas, que son básicamente MYPES, mostrando un incremento de 20.96% con relación al año 2010, de esta formase muestra la existencia de una tendencia creciente a la formalización de empresas industriales. La estructura industrial en Tacna, se destaca con un 23.4% al sector industrial de fabricación de muebles; seguido de un 12.8% en el sector industrial dedicado a la fabricación de prendas de vestir, un 9.31% en el sector dedicado a la elaboración de productos de panadería y un 8.99% en la fabricación de productos metálicos para uso estructural.

Asimismo, las empresas consideradas dentro del Padrón Industrial Manufacturero 2011, un 98.7% se constituyen micro empresas, 1.1%pequeñas empresas y un 0.2% están consideradas medianas a grandes empresas.

El aumento de la fabricación de prendas de vestir, se debe a la gran demanda de prendas de vestir por parte de visitantes chilenos, quienes encuentran a precios más bajos las prendas de vestir.

Según el Padrón Industrial 2011, la actividad dedicado a la elaboración de productos de panaderías y pastelerías, se constituye la segunda actividad más desarrollada en nuestra región, teniendo un total de 241 empresas, las cuales representan un 9.31% de las industrias conformadas a nivel MYPE.

Recursos hidrobiológicos

Los productos hidrobiológicos de mayor importancia son; el perico, jurel, caballa, diamante, tiburón, liza, lorna, pejerrey, choros, jaivas, tolina y pulpo. En promedio, el 80% se destina al consumo interno en estado fresco/refrigerado.

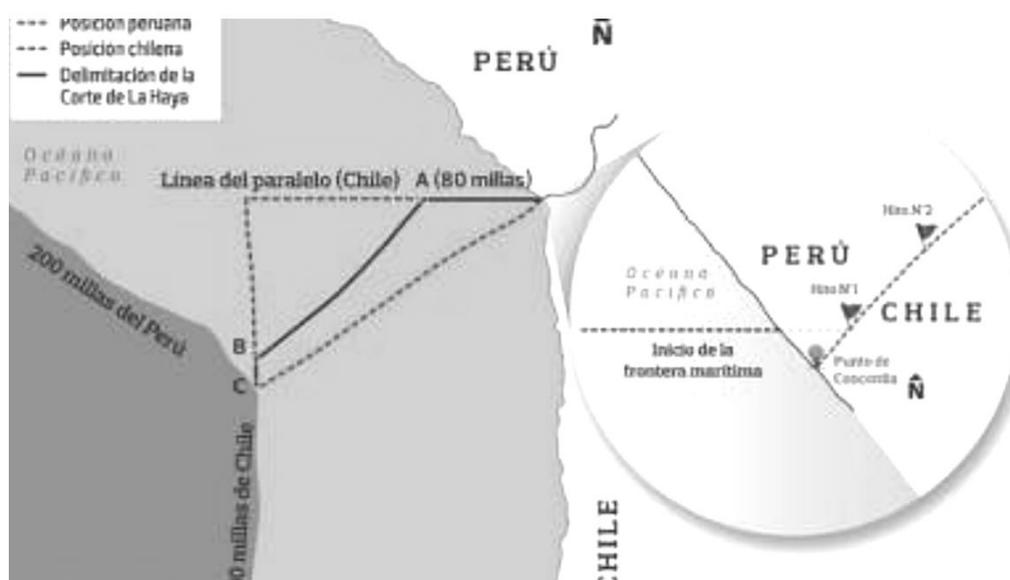
Por la guerra del Pacífico perdimos el puerto de Arica en 1879, convirtiendo a Tacna en una región Mediterránea, por ello el gobierno de Augusto Bernardino Leguía recibió la suma de US\$ 6 millones de dólares americanos para la Construcción del Puerto en Sama como alternativa al aislamiento post guerra.

Tacna debe tener un Megapuerto de cuarta generación o Puerto Hub, para recepcionar buques “Super Post Panama” (Buques que albergan 17 filas de contenedores, con eslora 320 m.), Buques “Jumbo Container” (18 filas de contenedores, y eslora de 340 m.), y BUQUES “Ultra Large Container” (22 filas de contenedores, con eslora de 400 m.); el costo del mismo seria de U\$ 12 mil millones de dólares.

El Perú acude a la Corte Internacional de Justicia de la Haya, con el fin de delimitar la frontera marítima con Chile y que en resumen, debe aplicarse la regla generalmente utilizada entre Estados de costas adyacentes de Perú y Chile; es la línea media o equidistante para la delimitación del mar territorial (desde la costa hasta las 12 millas); y, tratándose de la zona económica, como también de la plataforma continental (entre las 12 y las 200 millas), la delimitación debe hacerse por acuerdo entre las partes, recurriendo a las fuentes y a los medios previstos por el derecho internacional, a fin de llegar a una solución equitativa, en el grafico se aprecia la situación de Perú.

La Corte Internacional de Justicia de la Haya, desde el año 2008 inicia la demanda por parte del Perú y en el año 2014 (27 de enero), resuelve la controversia; tal como se precia en el grafico siguiente.

Figura 1: Límites marítimos impuestos por La Haya



Fuente: Plan de Desarrollo Regional Concertado TACNA al 2023

La ejecución de dicho fallo implica que en Tacna se debe realizar inmediatamente proyectos y ejecutar inversiones con una visión de utilizar las 50 mil millas marinas.

La transformación o procesamiento de los recursos pesqueros en los rubros: enlatado, congelado y seco-salado (curado), está destinada casi en su totalidad al mercado externo.

Tacna, actualmente cuenta con siete establecimientos industriales pesqueros dedicados principalmente al procesamiento de mariscos en los rubros de: enlatado, congelado, y curado, cuya producción en un 90% es destinada a los mercados de Japón, China, España, EEUU, entre otros.

Turismo

Según la Dirección General de Migraciones y Naturalización del MININTER; el número de turistas que arribaron a la ciudad de Tacna durante el año 2011, fue de 683 mil 560; quienes ingresaron por el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa (680 mil 652), seguido del Puesto de Control Migratorio del Ferrocarril Tacna – Arica (2,908). Por otro lado, en cuanto a los visitantes extranjeros que llegaron a la ciudad de Tacna para el año 2010 fueron 1 millón 106 mil 889 visitantes; de los cuales 1 millón 095 mil 369 visitantes ingresaron por el PCF Santa Rosa y por el PCM del Ferrocarril Tacna –Arica ingresaron 11 mil 520 visitantes extranjeros. Conforme a la información de la Jefatura de migraciones de Tacna sobre el flujo migratorio para el año 2011 se indica que fueron 1 millón 290 mil 837 extranjeros que ingresaron al territorio nacional por Tacna.

Los principales países emisores de turismo receptivo a la región de Tacna, según la Dirección General de Migraciones y Naturalización para el año 2010, son los turistas internacionales que arribaron al país, en un total de 2 millones 299 mil 187 turistas internacionales, de los cuales 1 millón 198 mil 782 turistas provenían de los países de América del Sur. Cabe resaltar que 595 mil 944 turistas provenían de Chile; quienes han presentado a lo largo de los años una permanente tendencia de crecimiento.

Asimismo, en la región se ubican más de 101 Recursos Turísticos registrados en el Inventario del Patrimonio Turístico de los cuales 60 son manifestaciones culturales y 41 sitios culturales. Tacna cuenta con dos regiones: costa y sierra en las cuales se han identificado tres zonas denominadas Pacífico Litoral, Zona Andina y Zona Alto Andina, en la cual se han definido 17 rutas que obviamente diversifica los atractivos turísticos de esta parte sur del país.

La zona costera cuenta con un conjunto de playas y balnearios con características singulares para el verano y la pesca. También cuenta con valles y recursos arqueológicos mientras que la zona de sierra presenta un potencial para desarrollar el turismo de naturaleza y/o ecoturismo por la presencia de valles interandinos, volcanes, fuentes de aguas Térmico-Minero-Medicinales y restos arqueológicos en los que se ofertan circuitos de caminata y ascensiones.

Según estadísticas de la Comisión para la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), un visitante chileno gasta en promedio 204 dólares americanos en tres días de estadía en el país. Este monto representa un incremento de 30% en el gasto promedio que hacía este turista en 2013, que era de 155 dólares.

Otros datos revelan que “el 80% de ciudadanos de ese país que ingresaron al Perú, el año pasado, lo hicieron a través de la frontera tacneña”, y de ellos, “el 9Entre los principales motivos están las vacaciones, el 76% llega al país por esa razón. En 2008, de acuerdo a estadísticas de Promperú, el 85% ingresaba al país a vacacionar.6%...tenía Tacna como uno de sus destinos” (Ferrer, 2015).

En el 2008 el 12% de turistas chilenos ingresaba al país para buscar atención médica. En el 2014, esta cifra se incrementó a 17%, lo cual indica que la atención médica es otra de las razones por las que los chilenos arriban a Tacna.

Educación

Los indicadores de educación que se muestran a continuación son relevantes para la toma de decisiones de política educativa. Los ámbitos que cubren se relacionan con la oferta educativa, con el contexto e impacto educativo, el acceso al sistema educativo, la permanencia y el entorno de la enseñanza.

Oferta educativa

En el 2011, la Región Tacna tenía un total de 1 061 centros educativos escolarizados (públicos y privados). En ellos trabajaban 5 803 docentes que impartían educación a un total de 86,4 mil alumnos matriculados.

Tacna cuenta además con dos universidades, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y la Universidad Privada de Tacna y en el 2011 estaban matriculados 6 039 y 4 741 alumnos respectivamente. La universidad nacional tiene un total de 554 docentes en el 2011, de los cuales 184 ostentan el grado de master en ciencias y 49 el grado de doctor; el resto (321) tiene licenciatura. El área de influencia es amplia, los alumnos proceden de regiones como Arequipa, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Lima, Moquegua, Piura y Puno principalmente. Las carreras profesionales que se imparten son medicina humana, odontología, farmacia y bioquímica, derecho, agronomía, artes, arquitectura, ingeniería, entre otras (UNJBG, 2012).

Contexto e impacto educativo

La tasa de analfabetismo es un importante indicador del contexto educativo porque el no saber leer y escribir es una de las principales causas de la exclusión social y económica. Por el contrario, la alfabetización constituye la base del aprendizaje.

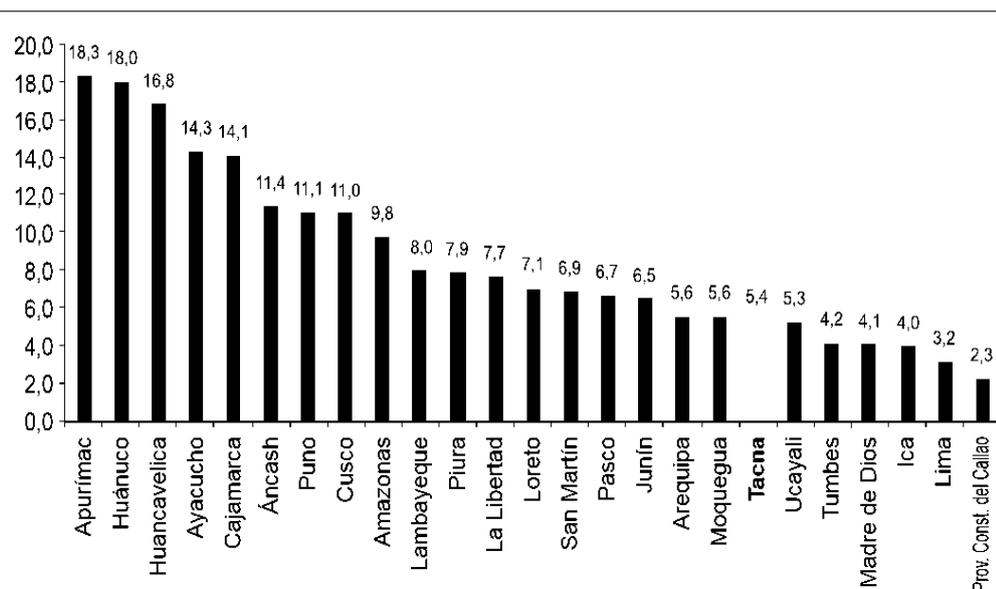
La tasa de analfabetismo de la Región Tacna es de 5,4% de la población de 15 y más años de edad en el 2011. Después de reducirse entre el 2005 y 2009, a partir del 2009 ha tenido un leve repunte; sin embargo, siempre se ha mantenido por debajo del promedio nacional y sigue siendo una de las regiones con menor tasa, conjuntamente con Ucayali, Tumbes, Madre de Dios, Ica, Lima y la Provincia Constitucional del Callao (Figura 2).

Tabla 4: Tasa de analfabetismo en la población de 15 a más años

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nacional	9,6	9,2	8,5	8,2	7,6	7,4	7,1
Lima y Callao 1/	3,7	3,6	3,5	3,8	3,3	3,3	3,1
Tacna	5,0	5,5	3,9	3,4	3,5	4,0	5,4

Fuente: BCR, 2013

Figura 2: Tasa de analfabetismo 2011, en porcentajes



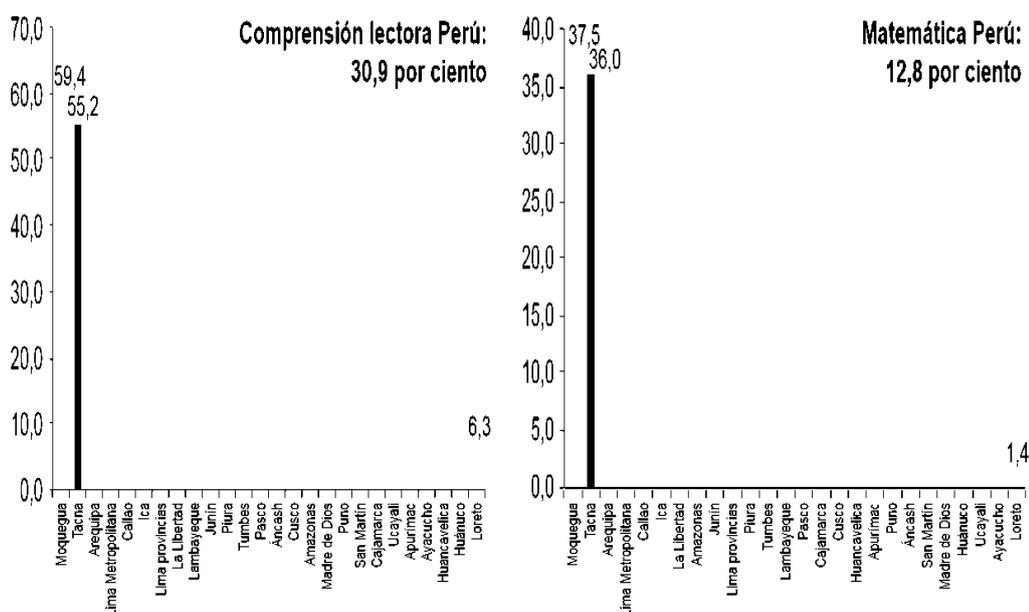
Fuente: BCR, 2013

Una de las hipótesis que podría explicar este incremento de la tasa de analfabetismo es que el proceso migratorio que vive la región trae consigo también población con bajo nivel educativo o con mayor índice de analfabetismo. En el Censo 2007, Tacna muestra un saldo migratorio positivo tanto por concepto de migración de toda la vida cuanto por la migración reciente¹⁰ (77 110 y 11 814 personas respectivamente).

El país tiene serios problemas en mostrar resultados de calidad en la educación al no lograr, pese a los recursos y esfuerzos invertidos, que la mayor parte de los estudiantes de segundo grado de primaria alcancen el nivel 2 en matemática y comprensión lectora en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE). En el Nivel 2 se ubican los estudiantes que, al finalizar el grado, lograron los aprendizajes esperados (“satisfactorio”). Estos estudiantes responden la mayoría de las preguntas de la prueba.

No obstante, estos bajos resultados a nivel nacional, Tacna se ubica en esta evaluación en una de las mejores posiciones alejándose del promedio al registrar un 55,2 por ciento de sus estudiantes en el nivel 2 en comprensión lectora y un 36 por ciento, en matemática en la ECE 2012.

Figura 3: Nivel de comprensión lectora y matemática 2012 por regiones (2º grado de primaria. En porcentajes)



Fuente: BCR, 2013

En los años 2013, 2014 y 2015 el nivel de logros continuó progresando favorablemente, pero siempre Tacna permaneció en segundo lugar detrás de Moquegua. Sin embargo, el 2016 Tacna desplazó a Moquegua del primer lugar en comprensión lectora y matemática.

Acceso a la educación

La tasa de matrícula escolar es sin duda un indicador de acceso a la educación; sin embargo, una mejor aproximación a la asistencia real a la escuela es la tasa neta de asistencia escolar para los tramos de edad en que debería completarse los niveles educativos de primaria y secundaria (un niño o niña puede estar matriculado, pero no estar asistiendo a la escuela por diversas razones).

En este periodo, la tasa de asistencia a primaria en la región se mantiene por encima del 90 por ciento para los estudiantes de 6 a 11 años de edad, aunque en algunos años algo relativamente menor al promedio nacional. No obstante, en el nivel secundario, la tasa es varios puntos porcentuales mayor que el promedio nacional y en la región aproximadamente 8 de cada 10 estudiantes entre 12 a 16 años de edad asiste a este nivel.

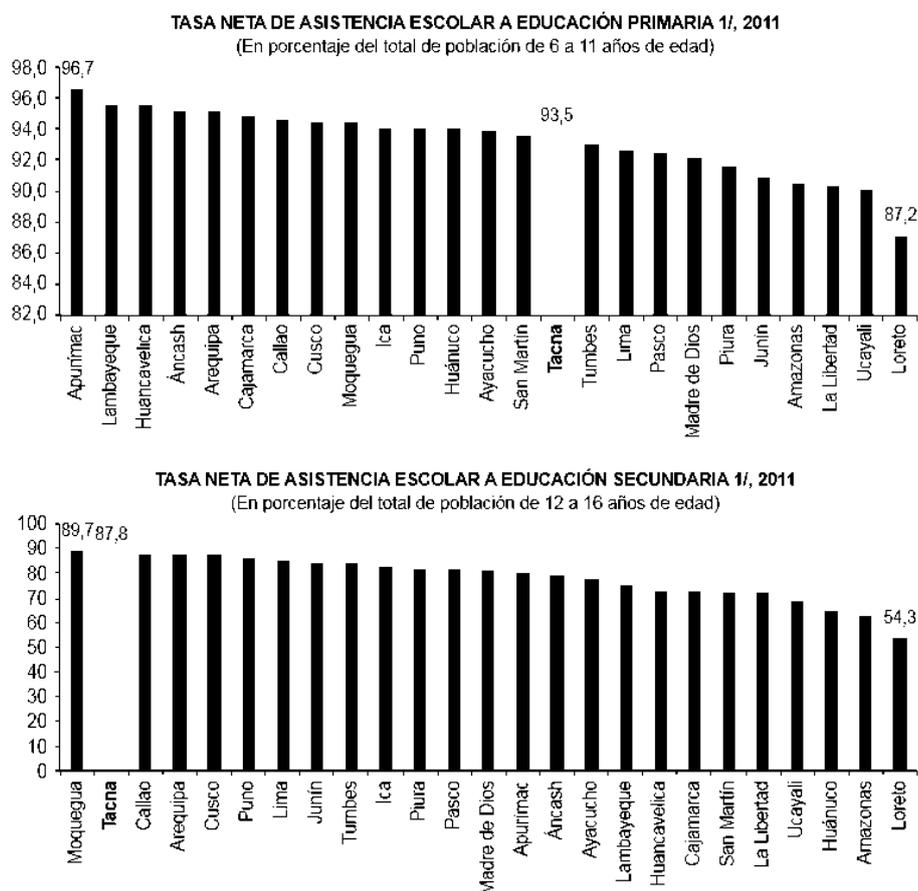
Tabla 5: Tacna, tasa neta de asistencia escolar 2005-2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Población de 6 a 11 años de edad							
Nacional	91,1	92,9	93,5	93,7	94,0	93,3	93,0
Lima 2/	-	-	93,3	94,1	93,8	92,6	92,6
Tacna	94,5	95,3	93,2	92,9	91,4	95,9	93,5
Población de 12 a 16 años de edad							
Nacional	70,5	74,2	75,4	75,5	77,5	78,5	79,6
Lima 2/	-	-	83,5	86,1	85,7	84,0	84,9
Tacna	86,2	85,3	86,6	87,8	87,8	90,6	87,8

Fuente: BCR, 2013

Para el 2011, la Región Tacna registra la segunda mejor tasa neta de asistencia a secundaria (87,8 por ciento), esta situación es positiva por las implicancias en la formación de capital humano. En primaria también es elevada (93,5 por ciento), cercana al 100 por ciento y congruente con los logros que el país ha tenido para que el acceso a la educación primaria sea prácticamente universal (Figura 4).

Figura 4: Tasa neta de asistencia escolar 2011



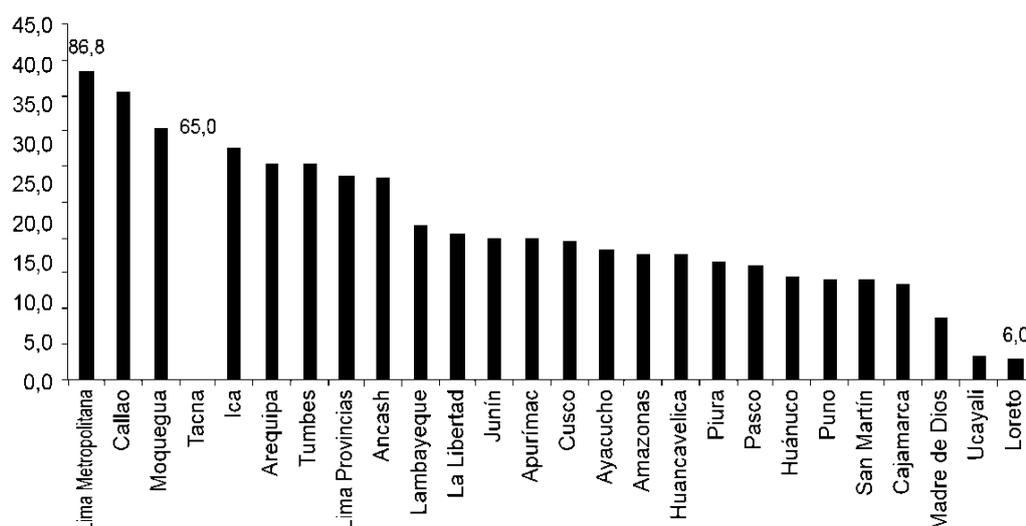
Fuente: BCR, 2013

Entorno de la enseñanza

Un óptimo estado de la infraestructura en la escuela es vital para una educación de calidad. En el país, los locales escolares públicos presentan mucha heterogeneidad e inequidad en lo que a servicios básicos se refiere.

La Región Tacna en promedio se encuentra en una situación relativamente óptima pues el 65 por ciento de sus locales escolares cuentan con los servicios de agua, desagüe y electricidad por red pública (Figura 5).

Figura 5: Locales escolares del sector público con los tres servicios básicos



Fuente: BCR, 2013

Centralismo en Tacna

La población tacneña, al estar altamente concentrada en la ciudad de Tacna, tiene acceso a los principales servicios públicos de electrificación, agua y desagüe y comunicaciones, así como a una mayor cobertura de atención de salud y educación, lo que le permite tener uno de los mayores índices de desarrollo humano del país, con un desempeño superior al promedio nacional en cuanto a años de estudio y comprensión lectora y matemática (BCR, 2013).

Uno de los mayores problemas de los que adolece la región es un excesivo centralismo:

En las últimas décadas, Tacna se ha caracterizado por la alta concentración de la población en el área urbana y en la provincia de Tacna (91 por ciento de la población regional vive en esta provincia). Tacna también ha sufrido un proceso migratorio profundo, el Censo 2007 da cuenta que de la migración interna acumulada, el 82 por ciento provienen de los departamentos del sur del país, principalmente de Puno (más del 60 por ciento), Arequipa y Moquegua (BCR, 2013).

Si bien en términos de la provincia de Tacna, y en particular de la Ciudad de Tacna, todos los índices parecen muy favorables con respecto a los indicadores nacionales, desde el punto de vista de las tres provincias restantes el panorama no es tan positivo, pues el índice de desarrollo humano (IDH) es alto sólo en las provincias de Tacna y Jorge Basadre, mientras que Tarata y Candarave presentan índices semejantes a los de las regiones más pobres del Perú. Cabe señalar que la provincia de Jorge Basadre presenta un índice mayor que el de Tacna debido al canon minero, que eleva considerablemente el ingreso per cápita, pero en los otros indicadores es muy semejante a Tarata y Candarave.

Tabla 6: Índice de Desarrollo Humano – IDH, Tacna, 2012

Provincia	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Esperanza de Vida al Nacer (años)	Población con Educación Secundaria Completa (%)	Ingreso Familiar per cápita (S/.)
Tacna	0.5722	76.45	83.47	777.8
Candarave	0.3528	70.87	62.9	324.9
Jorge Basadre	0.6315	73.86	66.37	1231.5
Tarata	0.3318	77.63	71.4	218
Dpto. TACNA	0.5553	76.11	81.87	765.9

Fuente: PNUD- Informe sobre el Desarrollo Humano. Perú 2013

En cuanto al nivel de desarrollo educativo, el Plan de Desarrollo Concertado Tacna al 2023, denominado también Plan Basadre, presenta un panorama general sobre la educación en la región de Tacna. Se destaca que "... la Región Tacna se ubica en el 3º lugar del ranking nacional de logro educativo con un 94.3 %, solo después de las regiones Lima e Ica. Asimismo, en la Región Tacna, el 91.45% de la población sabe leer y escribir y el 8,55% no sabe leer ni escribir" (Región Tacna, 2013).

Sin embargo, este logro se debe principalmente a la provincia de Tacna, pues las otras provincias no presentan niveles tan alentadores. En la provincia de Candarave el 84.64% de la población saben leer y escribir y sólo 15,36% no sabe leer ni escribir.

Vemos, pues que la provincia de Candarave, en la cual se ubica el distrito de Camilaca y la IE en la concentraremos nuestro estudio, presenta un retraso en relación a la provincia de Tacna. Tanto el IDH, como los porcentajes de alfabetización y de pobladores que han terminado la secundaria son visiblemente bajos, lo cual configura una sociedad con un nivel educativo bajo.

La provincia de Candarave, creada mediante Ley No. 24887 del 18 de agosto de 1988, es una de las cuatro que conforman el departamento de Tacna, bajo la administración del Gobierno regional de Tacna al Sur del Perú. Limita al norte con la provincia de Mariscal Nieto del departamento de Moquegua, al Este con la provincia de El Collao del Departamento de Puno, al Sur con la provincia de Tarata y al Oeste con la provincia de Jorge Basadre. Comprende 6 Distritos: Candarave, Cairani, Camilaca, Curibaya, Huanuara y Quilahuani, su capital Candarave, distante a 167 Km de la Ciudad de Tacna, con una población aproximada de 9,000 habitantes, representando el 3,5 % del total de la población regional; durante los últimos años ha mostrado un decrecimiento ostensible poblacional, fundamentalmente dado por las escasas posibilidades de desarrollo individual y colectivo en la zona. La mayoría de las capitales distritales interandinas, se ubican entre los 2,800 a 3,400 m.s.n.m., siendo su principal actividad la agropecuaria.

La zona posee un clima frío moderado, con déficit permanente de agua, la temperatura media anual es de 10.5°C. Las temperaturas máximas se registran en enero y diciembre y las mínimas en junio y julio.

Las lluvias son estacionales, registrándose más del 90% de estas durante los meses de diciembre a marzo. Durante los meses de mayo a julio la precipitación es nula. Esto condiciona el régimen irregular de los ríos. La humedad relativa promedio es de 55.15%, existen dos temporadas: la húmeda entre enero a marzo y la seca de abril a diciembre.

Candarave es un centro ganadero agrícola y minero. Cuenta con paisajes y atractivos turísticos como son los geiseres de Calientes, el bosque de Queñua a las faldas del volcán Yucamani y pinturas rupestres en Marjani y en otros distritos de la provincia, así como también el mirador municipal de Candarave, desde donde se puede tener una privilegiada vista al volcán Yucamani.

Los primeros pobladores de la provincia fueron descendientes de los protocollazas, aymaras de la cultura Tiahuanaco; que provenían a su vez de las zonas yungas que formaron sus colonias en las faldas de la cordillera andina. Los indios procedieron de los chucuitos y percaicollas. Y se fueron asentando en los fértiles valles de las estribaciones menores de los Andes.

Con el dominio Inca se reduce el ámbito de influencia de esta cultura, pero se mantiene amoldándose a los recursos exigentes

Los protocollas fundaron colonias en los valles yungas. Posteriormente, los arrieros los sometieron. La villa de Candarave era una pascana donde los arrieros intercambiaban productos y comerciaban entre Tambo, Ilo, Cinto, Candarave y La Paz (Bolivia), fundiéndose nuevas familias.

La Creación de Candarave se remonta a tiempos milenarios; en los años de 1500 en que Candarave era un pueblo de ayllus aymaras, posteriormente en los albores del virreinato en los años de 1545 más o menos Candarave nace como embrión de la encomienda de Ilabaya; luego en 1662 aparece el cacique Gabriel Lupistaca, hijo de los cacicazgos de Ilabaya y Candarave se convierte en curato.

Es sometida a la corona de España por Pedro Pizarro en el año de 1536.

En el Virreynato, Don Diego de Almagro se encontró con el Cacique de Paucarcolla Catari Apassa, o quién controlaba los altos de Candarave, con los pueblos de Curibaya, Ilabaya y Cinto.

Hacia 1536 Pedro Pizarro pacificó las tierras de Chucuito, Moquegua, Tacna y Tarapacá en el levantamiento de Manco Segundo II. En 1540 se creó la encomienda a favor del conquistador Hernán Rodríguez de San Juan que debían tributar con sus productos básicos como aves, ovejas, cerdos, maíz, trigo, huevo y la leña. Los partidos que figuran son los de Ilabaya, Cinto, Margarita, Curibaya, Candarave, Locumba, Sitajara, Camiara e Ite.

En la Época Republicana, el 25 de junio el Mariscal Don Ramón Castilla, presidente provisorio de la República, debido al aumento de población, industria y comercio divide la provincia de Arica en Arica y Tacna, dando lugar al departamento de Moquegua capital de Tacna en 1857. En ese momento, Candarave es un distrito más de Tacna junto con Ilabaya, Tarata, Locumba y Sama.

En 1868 el terremoto de la zona Sur también afecto a Candarave se conoce sus terribles efectos por dos cartas dirigidas por los párrocos Esteban Toccafondi y Eusebio Vargas, al Vicario Capilar de la diócesis de Arequipa, en una de ellas se relata "la horrible catástrofe del terremoto acontecido el 13 de agosto, se ha caído el templo en este pueblo más las capillas de Curibaya y Camilaca; toda la gente se halla viviendo en toldos en el campo, porque casi todas las casas se han caído y las pocas que han quedado están completamente averiadas".

Las familias candaraveñas dieron valientes soldados durante la guerra del pacífico. Tomás Cusicanqui García fue teniente de caballería en el ejército de Andrés Avelino Cáceres.

Durante los primeros 20 años del Siglo XX, corresponde la denominada época de oro, próspera en haciendas como las de Vega, Luque, Portugal, Guillén, Meza, Molina y Torres. La decadencia origina un cambio en el sistema productivo. Las tierras que alimentaban a caballos y mulas, se siembran de alfalfa y dan de comer al ganado vacuno y ovino del que sale el famoso queso.

Candarave cuenta con muchos atractivos turísticos propios de su geografía, como, por ejemplo:

Fuentes Termales de Calientes

A 45 km de la ciudad de Candarave (2 horas 30 minutos en auto). Este lugar aparenta ser un conjunto de géiseres porque en varios puntos aparecen afloramientos de agua con temperaturas que sobrepasan los 86°C (186,2°F), produciéndose por ello una gran vaporización. Para el uso de los visitantes existen dos fuentes termales naturales de 37°C (98,6°F) y 40°C (104°F), respectivamente. Sus aguas son famosas porque ayudan en los tratamientos de enfermedades como la artritis y el reumatismo.

Laguna de Suches o Huaytire

A 60 km aprox. de la ciudad de Candarave (2 horas, 30 minutos en auto).

Tiene una extensión de 370 km². Se ubica muy cerca de la comunidad de Huaytire (4450 msnm). Allí se ha construido un centro para la crianza de truchas. En la laguna y sus alrededores se pueden observar aves como garzas, guallatas, kiwis y patillos. Los pastizales del noreste sirven de alimento para grupos de vicuñas y suris.

Laguna de Aricota

A 154 km de la ciudad de Tacna (4 horas 30 minutos en bus).

Tiene 1440 km² de superficie y se ubica a 2800 msnm. Es hábitat de aves como patillos y guallatas, y un excelente lugar para pescar truchas arco iris.

Del mismo modo se resalta las lagunas de Suches y el Volcán activo Tutupaca que se encuentran en la zona del Huaytire.

El distrito de Camilaca, creado el 18 agosto de 1988, ubicado a 3400 m.s.n.m., con una superficie de 238 kilómetros cuadrados. El distrito cuenta con los siguientes anexos: Cerro Pelado, Corahuaya, Mirabaya, Santa Cruz, Tacalaya y Vilalaca. La distancia desde la Capital de la Provincia a Camilaca es de 47.70 Km., aproximadamente 4 horas, y de allí a Tacna otras 10 horas.

La Institución Educativa “José Carlos Mariátegui” está ubicada en el Distrito de Camilaca, Provincia de Candarave de la Región Tacna. Se encuentra a 231 Km al norte de la ciudad de Tacna, aproximadamente a tres horas en auto. Camilaca se encuentra a la margen derecha del río Camilaca, en una profunda quebrada a 3350 msnm. Es considerada como la Capital del Folclore de la Región de Tacna, puesto que cuenta con impecables danzas autóctonos y coloridos trajes autóctonos originarios de la Localidad de Camilaca.

Hasta fines del siglo XVIII esta hacienda perteneció a doña Rosa Encalada y Zevallos. Posteriormente, entre 1830 su poseedor fue don Mariano Miguel Ugarte, un acaudalado comerciante limeño, quien luego se asentó en Arequipa. Finalizada la guerra con Chile la posesión de la hacienda pasó a manos de Juan Federico Ward de ascendencia inglesa, así como la familia De la Jara.

Los primeros años del siglo XX se caracterizaron por una explotación a los campesinos de Camilaca que llegaban a extremos de esclavitud por parte de los terratenientes o patronos, ya que los campesinos eran arrendatarios (Limache, 2001).

A raíz de los maltratos y abusos por parte de los mayordomos, en verano de 1926 los campesinos de la comunidad de Camilaca acordaron iniciar un juicio contra los patronos por las tierras y el agua y que ningún campesino fuese a trabajar a la hacienda del Valle de Cinto.

Finalmente, desde el 16 de enero de 1936 cientos de peones camilaqueños compraron esta hacienda a los propietarios don Avelino Lévano y Mac Lean, y la sucesión La Jara y Ureta, de ascendencia española. Entre las autoridades comunales para la compra de la hacienda está don Vicente Flores, quien ejercía el cargo de personero y Teniente Gobernador. A la posterior compra de la hacienda a partir de los años de 1940 empieza a funcionar la primera escuela para niños, así como la construcción de la carretera desde Charaque hasta el pueblo. Desde los años 60 la comunidad de Camilaca entra en litigio de tierras con los arrenderos de pastizales de la zona de Tacalaya, destacando en ello el personero don Ambrosio Bautista. También tuvieron litigios de aguas de Chocananta con los comuneros de Cambaya. El distrito fue creado el 18 de agosto de 1988 mediante Ley N° 24887 y su primer alcalde fue don Tomás Mamani Laqui.

Existen varias teorías sobre la etimología de la palabra Camilaca, pero todas consideran que Camilaca es una palabra de origen aymara. Una teoría nos dice que significaría "tierra rica", ya que Cami significa Rica y Laca Tierra. Otra nos dice que Camire significaba "persona opulenta, lleno de riquezas", mientras que "laca" significaba tierra, en conclusión, tierra de los camires o hacendados, tierra buena, "tierra fértil y de mucho fruto".

Otra propuesta sugiere que proviene de kami, que en aymara significa vida o pueblo, y laka que significaría ladera o borde, entonces sería "pueblo al borde de la ladera".

Su actividad económica antes de 1970 fue la crianza de ganado vacuno, ovino, además del ganado auquénido en sus zonas altas de Lacuyo, Tacalaya, Vila Apacheta. En cuanto a la agricultura sus tierras son un prodigio para el cultivo de variedades de tubérculos: como variedad de papas (imilla, hanco imilla, huayro o peruanita) oca, izaña. racacha, haba, calabaza. maíz. Y en sus espacios bajos abundan los tunales. Desde inicios de 1970, los campesinos de Camilaca vieron que el oregano era muy requerido por el mercado del altiplano (Puno, Bolivia) y tal oportunidad hizo que los cultivos de alfalfares los cambiaran por plantaciones de orégano, que desde entonces hasta la fecha se llegó a denominar al pueblo de Camilaca, "Tierra del oro verde".

Sus lugares turísticos son: la iglesia del pueblo antiguo, sus calles estrechas, los andenes pre incas de Chiutani, el cementerio pre inca de Cotaña, las cruces de madera en sus diferentes puntos, resaltando la gran Cruz del Martes. la tradicional fiesta de la Virgen Milagrosa. Virgen del Carmen, del Apóstol San Santiago, festividades que se celebran los días 23.24 y 25 de julio, y la recientemente fiesta patronal de Virgen de Guadalupe del 12 de diciembre, imagen traída desde México por Sor Herlinda Hernández Valdez.

Dicha fiesta se celebra en Nueva Camilaca. Las cataratas y saltos de agua de Huacanani, también la catarata o Chorro de Lojena (catarata de Panina) que está entre los límites con Cairani e Ilabaya. Entre sus comidas típicas tienen: conserva de Lacayote, "chaulla" frita en épocas de sembríos, el sango, upe, maíz tostado con queso, el "chuñuputi" con carne de res y col, las huatias de papas, ocas y haba. las humitas, "liquitanta" de maíz con mate de muña.

Actualmente el distrito de Camilaca cuenta con 1514 pobladores, habiéndose producido un decrecimiento de la población con respecto al año 2000, cuando se contaban 2130 pobladores. Cada año migran a la ciudad de Tacna u otras ciudades entre 30 a 50 habitantes de este distrito. Las principales razones son las mayores posibilidades económicas, la necesidad de los jóvenes de continuar con sus estudios y la mayor cobertura de servicios que ofrecen ciudades más grandes.

La Institución Educativa "José Carlos Mariátegui" ubicada en el capital del Distrito de Camilaca, es de Gestión Estatal, la que pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local de Candarave, es una entidad educativa integrante del Sistema Educativo Peruano con personería jurídica, con autorización de funcionamiento y creada con R.D.D.E. N° 000108 del 30 de marzo de 1982, que brinda en la actualidad un servicio escolarizado en la modalidad de Educación Primaria y Secundaria. En un inicio la escuela funcionaba como escuela primaria mixta en Camilaca.

Por los años 95 los alumnos utilizaban el uniforme único que constaba de falda y pantalón plomo gris, blusa o camisa blanca y zapato negro u hojotas ya que la mayoría de los alumnos venían después de ayudar a sus padres en los quehaceres agrícolas. Los docentes que trabajaban en la institución educativa provienen de la ciudad de Tacna como hasta en la actualidad.

Como consecuencia del sismo ocurrido el 23 de junio del 2001, la población de Camilaca se vio obligada a abandonar sus hogares y gran parte de ella buscaron su reubicación en las pampas chuñave hoy llamado Alto Camilaca. como consecuencia de este terremoto y existiendo la necesidad de brindar servicio educativo a los niños y jóvenes en edad escolar en Alto Camilaca y Camilaca, es que se permitió el funcionamiento de dos instituciones educativas con el mismo nombre. Posteriormente habiendo disputas por el nombre de la Institución Educativa es que la nueva Institución construida en Alto Camilaca conserva el nombre de la institución “ José Carlos Mariátegui”, a un principio funcionaba con aulas prefabricadas donadas por el gobierno regional, luego se construyó la infraestructura actual con el apoyo del gobierno regional, que cuenta con un pabellón para ambos niveles que tienen ambientes para aulas, dirección, laboratorios, servicios higiénicos, loza deportiva quedando así subdivididas como si fuesen diferentes instituciones.

En el año 2008 recibe donación de cuatro computadoras, construcción de un aula, cerco perimétrico y dos ambientes para laboratorio que actualmente está al servicio de la educación.

Posteriormente, desde el año 2010, por iniciativa de los docentes y aceptación de los padres de familia, se aprueba el uso del uniforme que está vigente actualmente: una camisa blanca manga larga con su corbata roja, pantalón plomo o falda jumper cuadrillé de color guinda con azul y medias de color guinda, zapatos negros, buzo de color azul marino con franja roja en el pecho y las niñas más una cinta guinda para sujetar sus trenzas.

Actualmente cuenta con 34 alumnos en el nivel primario y 26 en el nivel secundario; así mismo, 6 docentes corresponden al nivel primaria y 8 al nivel secundario entre nombrados y contratados.

La dirección de la institución recae en el profesor Héctor Mamani Maquera, por encargatura desde el 2012 hasta el 2015.

De acuerdo al PEI de la institución, "...aspira ofrecer un servicio Educativo de calidad y eficiencia enmarcado dentro de los lineamientos de modernización de la política educativa peruana con proyección al tercer milenio y al 2015".

De acuerdo a esto, se ha establecido como visión:

Al 2015; Nuestra I.E "José Carlos Mariátegui" será líder en formación de personas competentes, innovadoras, emprendedoras y autónomas con una sólida escala de valores conscientes de su realidad, reflexionando sobre los desastres naturales y promoviendo la seguridad de su comunidad, capaces de responder a los retos de una sociedad globalizada.

Y como misión:

Nuestra I.E. "José Carlos Mariátegui" promueve una formación integral de los educandos con calidad, desarrollando sus conocimientos, habilidades y potencialidades haciéndolos críticos, creativos, constructivos y autónomos basados en los valores al servicio de la comunidad y región.

Actualmente en la Institución Educativa "José Carlos Mariátegui" cuenta con algunos docentes comprometidos con el aprendizaje de sus alumnos y predispuestos a la innovación y algunos que todavía se resisten al cambio.

Sin embargo, la debilidad más grande se manifiesta en las acciones del director de la Institución Educativa, quien no lidera actividades académicas, desconoce estrategias de gestión pedagógica; prioriza sólo acciones administrativas no siendo prioridad para el logro de aprendizaje de los estudiantes Mariátegui nos.

Así mismo la comunicación con los agentes educativos es unilateral, viéndose muchas veces evidente ante los estudiantes, ocasionando el resquebrajamiento de las buenas relaciones humanas entre los docentes y que afecta negativamente al trabajo en equipo y la convivencia escolar. Los padres de familia muestran su indiferencia e insatisfacción por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa tomando la decisión de trasladar a sus menores hijos a la ciudad de Tacna, como consecuencia de ello la cantidad de estudiantes va disminuyendo cada año. Es preciso acotar que, de acuerdo a la población del distrito y que aproximadamente un tercio de la población está en edad escolar, el número de alumnos niños y adolescentes en edad escolar del distrito debería estar alrededor de los 500 estudiantes. Pero vemos que nuestra institución cuenta sólo con 60 alumnos en ambos niveles, lo cual evidencia la drástica migración de los jóvenes.

1.2 Origen evolución histórica y tendencias

El hecho de que el hombre sea un ser social y político permite comprender que las organizaciones humanas han existido desde los orígenes de la humanidad, pero no ha sido hasta el siglo XX que la preocupación por el estudio del clima organizacional se empezó de forma metódica.

Sánchez (2006), refiere que “...entre los años 1927 -1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores”

Posteriormente, "... Lewin, Lippitt y White (...) hacen estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. Dicho estudio pretendía analizar la relación entre estilos de liderazgo individual y que propiciaban una "atmósfera" de interacción social y desarrollo emocional del grupo" (Sánchez, 2006).

"Años después, Argyris (1958 citado en Chruden & Sherman, 1987) hizo investigaciones de clima en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provocará que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo. Además, cambia el concepto de clima citado e intercambiado como cultura informal" (Sánchez, 2006).

Posteriormente otros estudios continuaron con el desarrollo teórico en torno al concepto de clima organizacional. Gellerman fue el primero en utilizar el término clima organizacional en 1960. El mismo año, McGregorse enfoca como tal al estudio del Clima Organizacional Directivo, determinándolo por la manera en que el jefe toma y representa las relaciones con sus subordinados y la manera en que influye en ellos. Tagiuri, en 1968 define el clima como algo perdurable en el medio interno de la organización que va a ser experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados de la organización.

A partir de los años 70's los estudios sobre clima organizacional se multiplicaron considerablemente, sin embargo, en nuestro país recién fue a partir de los años 80's que se empezó a realizar estudios en torno al clima organizacional, aunque con mucha escasez.

Orbegoso (2008) señala que recién a partir de 1990 los estudios empezaron a multiplicarse “La escasez de investigaciones habida hasta el año 1990 contrasta con el creciente número de las realizadas luego de esa fecha”.

“Una primera mirada a las investigaciones sobre clima laboral u organizacional realizadas en el país revela que los diseños prevalecientes en ellas han sido los descriptivos” (Orbegoso, 2008), principalmente diagnósticos de clima laboral u organizacional. En segundo lugar, se encuentran las investigaciones correlacionales, siendo lo más recurrente relacionar el clima con la satisfacción laboral. Este segundo grupo de investigaciones demostraron que, sin importar la institución o empresa, un buen clima organizacional se relaciona positivamente con altos niveles de satisfacción laboral.

Por otro lado, hasta la fecha en que Orbegozo realizó su investigación, se tiene que la mayor parte las investigaciones fueron realizadas en empresas (49%), en segundo lugar, en instituciones educativas (28%) y finalmente las realizadas por el gobierno (23%). En total, se analizaron 43 investigaciones provenientes del ámbito académico universitario.

Desde el 2008 a la fecha el número de trabajos de investigación realizados en torno al clima organizacional se han multiplicado exponencialmente, al punto que no parece una tarea fácil el solo contabilizar su número. También los diseños presentan una mayor variedad, habiendo aparecido investigaciones experimentales en las que, por medio de un programa de intervención, se busca mejorar el clima laboral en una organización. A manera de ejemplo, citaremos algunas de estas investigaciones que buscaron ir un paso más allá de un simple diagnóstico o medir la relación entre el clima con otra variable.

En primer lugar, mencionaremos la investigación realizada por Lizeth del Rocío Anaya Gamarra y Juan Manuel Paredes Rivera (2015). Este trabajo de investigación consistió en implementar acciones orientadas a mejorar el clima organizacional y que formen parte de un plan integral alineado con las políticas de la empresa. Por ello, el objetivo principal del trabajo fue mejorar el clima organizacional de VC (ventas corporativas), considerando las percepciones de sus integrantes. Para ello los investigadores realizaron un análisis de las brechas en el clima organizacional, de acuerdo a lo cual realizaron su propuesta que consistió en una serie de acciones de mejora.

Otra investigación que buscó mejorar el clima organizacional en una institución fue la realizada por Luis Alfonso Casas Julián y Jorge Luis López Gómez (2014), quienes luego de realizar un análisis del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao, realizaron la propuesta de un programa de mejora que buscó elevar los niveles de participación y reconocimiento de los trabajadores.

Dentro de este tipo de estudios también se puede contar el realizado por Brigitte Quevedo y Javier Riojas (2015). Estos investigadores realizaron una propuesta de mejora en la empresa ACSL SRL Corredores de Seguros mediante un exhaustivo análisis de las variables propuestas. Concluyeron que "... los factores que favorecen el Clima Organizacional son: La buena relación entre compañeros, el interés o preocupación de la empresa por sus trabajadores, la iniciativa de los colaboradores en su trabajo laboral, contar con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo, proporcionar el servicio constante de aseo y limpieza dentro de la empresa, actualización de las normas según los cambios internos y externos de la empresa, el adecuado nivel de exigencia que ayuda a los colaboradores a aprender nuevas habilidades, el sentirse valorado por el puesto de trabajo que ocupa, rápida solución de problemas dentro de la empresa, el continuo

desarrollo de estrategias para mejora continua de la empresa, la motivación a sus colaboradores al tomar decisiones, la integración de los trabajadores haciéndolos sentir en un ambiente de confianza donde se sientan orgullosos de pertenecer en la empresa”.

Y “... los factores que deterioran el Clima Organizacional son: No contar con manual de organización y funciones, no considerar las ideas de sus de los trabajadores por el resto de compañeros, incomodidad en el lugar de trabajo porque no permite desplazamientos sin incomodar a los demás, la poca fluidez de comunicación, la falta de apoyo y de confianza entre los colaboradores, que la organización no se mueva por competencias, no apoyar a los trabajadores con cursos complementarios o de actualización cubriéndoles el costo total o subvencionando con un porcentaje el costo del mismo, la falta de reconocimiento por el jefe a cargo y/o superiores” (Quevedo, Brigitte y Riojas, Javier, 2015).

Dentro de los estudios realizados en instituciones educativas también se encuentran este tipo de investigaciones. Así por ejemplo tenemos la investigación realizada por Francisco Antonio Vacas Gonzales (2011), en la que logra establecer que en la institución educativa en la que realizó la investigación “Los factores que obstaculizan el trabajo en equipo es carencia de trabajo en equipo del personal jerárquico y docente, individualismo por parte de los directivos como de docentes para llevar a cabo una determinada tarea, deficiencias en el manejo de las estrategias administrativas, escasa integración del personal docente y jerárquico en las diferentes actividades pedagógicas, ineficiente liderazgo, influencia sobre los grupos que no permiten el logro de ciertos objetivos”.

Y “Los factores correctivos en el personal jerárquico y docente (...) es contar con un lineamiento establecido para el proceso continuo del aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, política participativa, concertadora y en equipo para mejorar la cultura organizacional” (Vacas, 2011).

Dentro de las investigaciones descriptivas y correlacionales realizadas en instituciones educativas encontramos un número cada vez mayor de trabajos, por lo que tratar de abarcarlas sería excesivamente amplio. No obstante, mencionaremos algunos de estos trabajos para darnos una idea de las tendencias de investigación.

La investigación realizada por Asteria Albañil-Ordinola (2015), de diseño descriptivo correlacional, buscó realizar un análisis del clima organizacional de la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. En esta investigación se “... presenta un análisis del clima laboral desde la perspectiva educativa en una institución pública, está desarrollado en base a cómo percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como la comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas en base a otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo, que se vive en la IE Enrique López Albújar de Piura” (Albañil-Ordinola, A., 2015).

Otra investigación muy similar es la presentada por José Eduardo Aguado Maldonado (2012), quien mediante un diseño descriptivo realizó el análisis del clima organizacional en una institución educativa de Ventanilla. Esta investigación “... tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria.

Para evaluar la variable se aplicó el cuestionario de Clima organizacional adaptado por Aguado (2012), con una V de Aiken (.875**), además, se aplicó una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable (.775**). Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el clima organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con respecto al clima organizacional de los docentes que conforman la muestra” (Aguado, 2012).

En tercer lugar podemos mencionar la investigación realizada por Julia Sacca Campos (2010). El diseño elegido para esta investigación fue el descriptivo correlacional, de Tipo Básico, Diseño No Experimental y de corte transversal. “Se halló, utilizando el Método Estadístico de Regresión y Correlación una Correlación Conjunta de las Dimensiones de la Variable Independiente con la Variable Dependiente Desempeño Académico de 0.768, y un Valor $p < 0.05$, que permite afirmar que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

“Con el Método Estadístico de Correlación de Pearson, se halló, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Existe relación entre las dimensiones Procesos Internos (Valor $p = 0.004$) y Sistemas Abiertos (Valor $p = 0.000$)” (Sacca, 2010).

Finalmente mencionaremos la investigación presentada por Marleni Mendoza Damas (2012), quien mediante un diseño descriptivo correlacional buscó establecer la relación entre las variables clima organizacional y rendimiento académico.

“La muestra estuvo conformada por un total de 120 alumnos y el instrumento aplicado fue un cuestionario de Chaparro Aguilar David y Vega Muñoz Lourdes estructurado tipo Likert para medir el clima organizacional de los alumnos, con la validez y confiabilidad respectiva. Para medir el rendimiento académico se utilizó prueba de evaluación de conocimientos. La prueba estadística para demostrar la hipótesis fue el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados arrojaron una correlación de $r = 0.381$ entre el clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos. El estudio concluye que existe una relación positiva moderada entre ambas variables” (Mendoza, 2012).

Si bien hemos presentado sólo unas pocas investigaciones realizadas en diversas ciudades de nuestro país por estudiantes de grado y maestría, es una muestra de que las investigaciones en torno al clima organizacional, clima laboral o clima institucional tienen tres tendencias:

Las investigaciones descriptivas, a las que se refiere Orbegozo (2008), que fueron realizadas principalmente en los años 90's.

Las investigaciones correlacionales, algunas de las cuales hemos mencionado a manera de ejemplo y que tratan de medir la relación del clima organizacional con alguna otra variable, mayoritariamente la satisfacción laboral.

Las investigaciones que buscan proponer medidas o planes para la mejora del clima organizacional, luego de haber realizado un diagnóstico que identifique las falencias o deficiencias en el clima de la institución o empresa estudiada.

1.3 Características y manifestaciones del problema

Contar con un buen clima institucional es de fundamental importancia para los docentes, pues un clima inadecuado en una institución puede influir negativamente en su desempeño, como lo han demostrado diversas investigaciones. De allí que “Hemos de reconocer que, en la actualidad, en tiempos de reformas y contrarreformas, el concepto de clima cobra especial importancia, al admitirse la necesidad de generar climas abiertos y de colaboración si queremos que las organizaciones educativas se conviertan en centros de mejora escolar y aprendizajes duraderos. El trabajo en equipo y la coordinación de funciones y procesos se constituyen en elementos esenciales del desarrollo institucional, por lo que las características del clima del centro van a influir de manera decisiva en la mejora del mismo” (Paulino Murillo y Sandra Becerra, 2009).

No es admisible, pues, que si se quiere elevar el nivel de la educación peruana el clima en las instituciones educativas presente deficiencias. Es innegable que el trabajo del docente debe ser satisfactorio para él mismo y a partir de ello se puede pensar en mejorar la calidad de la educación. Desde hace varias décadas se viene estudiando la relación entre la satisfacción laboral y la productividad, lo cual en educación se traduciría en satisfacción y aprendizaje de los alumnos. Herzberg (citado por Pérez y Fidalgo, 1999) sostiene en su teoría que existen dos tipos de factores en la satisfacción de los trabajadores, a los que llamó extrínsecos e intrínsecos. Entre los diversos factores hay un grupo que cuando está mal, producen insatisfacción, entre los que se encuentran las malas relaciones interpersonales. Así pues, las malas relaciones interpersonales producen insatisfacción y a su vez sería el desencadenante de un mal clima en las instituciones educativas, puesto que el trabajo docente se realiza en buena parte en coordinación con otros docentes y con el personal directivo.

Según estudios realizados por la Unesco el año 2005, en el Perú, el 36,6 por ciento de docentes padecen estrés laboral y un alarmante 12 por ciento tienen el síndrome de Burnout, o síndrome del quemado, que se manifiesta con un estrés crónico que inutiliza al docente, lo agota emocionalmente y lo torna indiferente a lo que sucede en el aula (Minedu, 2016).

De acuerdo a Hugo Días (2010) “El director es pieza clave en la institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. En otras palabras, un profesor que encuentra el ambiente, incentivos y condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté” (Días, 2010).

Sin embargo, la institución elegida para la presente investigación presenta diversas falencias relacionadas con el clima institucional, como un inadecuado liderazgo pedagógico, la cual se evidencia porque entre los docentes existe: favoritismo para favorecer a unos y perjudicar a otros, discriminación, falta de confianza, insuficiente uso de estrategias pedagógicas, mal uso del tiempo, conflictos personales, trabajo desorganizado, celos profesionales, insatisfacción en el trabajo, inadecuada preocupación del director por el estado emocional de sus dependientes, de tal modo que no se relacionan entre sí, lo que repercute en un inadecuado clima institucional.

Casi la totalidad de docentes de la institución viven en la ciudad de Tacna, es decir, viajan cada fin de semana a la ciudad.

Únicamente el director vive en el pueblo y mantiene contacto permanente con los pobladores.

El diagnóstico obtenido del análisis FODA de la institución identifica una serie de problemas en diversas áreas, pero en particular nos interesa el área institucional. Por ejemplo, se menciona como una debilidad que los docentes presentan una indiferencia para asumir responsabilidades extracurriculares, lo cual evidencia una falta de compromiso por la institución.

En el área comunal también se han detectado debilidades como el desinterés por parte de la comunidad en la conservación y mantenimiento de la Institución Educativa, la migración de la población estudiantil y la falta de comunicación entre padres e hijos en sus hogares. En cuanto a las amenazas se percibe una limitada identidad de los alumnos y la comunidad con la Institución Educativa, la población conflictiva en acciones de gestión, la mala nutrición por desconocimiento del valor nutricional de los productos de la zona y que se cuenta con medios de comunicación limitados.

Sin embargo, las grandes debilidades se manifiestan en el director de la Institución Educativa, quien no lidera actividades académicas, desconoce estrategias de gestión pedagógica; prioriza sólo acciones administrativas no siendo prioridad el logro de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo la comunicación con los agentes educativos es unilateral, que ocasionan el resquebrajamiento de las buenas relaciones humanas que afecta negativamente al trabajo en equipo. Los padres de familia muestran su indiferencia e insatisfacción por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa.

Se reconoce que las relaciones humanas adecuadas y el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio como proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales de una organización como lo es una Institución Educativa.

Bajo la aplicación de una variedad de modelos y estrategias de gestión de desarrollo organizacional que el director pueda aplicar, los agentes educativos estarán preparados para afrontar los diferentes problemas que se presenten y lograr los objetivos individuales e institucionales. La sola capacitación individual, grupal organizacional no provoca el cambio, sino que se necesita también establecer un programa de dirección estratégica que priorice la gestión pedagógica del director basado en el logro de los aprendizajes de los educandos.

1.4 Metodología

La presente investigación debe considerarse dentro de un enfoque mixto, es decir, toma aspectos de la investigación cuantitativa y cualitativa. Es cuantitativa en la forma de tomar los datos en la IE, pues para ello se usarán cuestionarios estandarizados con un alto grado de fiabilidad estadística. Será cualitativa en cuanto a nuestra propuesta de modelo de liderazgo pedagógico, pues si bien se basará en los datos recolectados y las observaciones realizadas, no podrá probarse empíricamente.

Por lo dicho, debemos considerar nuestra investigación dentro del paradigma socio crítico, puesto que “Su finalidad es la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas, partiendo de la acción reflexión de los integrantes de la comunidad” (Alvarado y García, 2008). También se le puede denominar Crítico Propositivo.

Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumentales del poder, es decir, se cuestiona el modelo de liderazgo pedagógico propuesto por el Ministerio de Educación, pero principalmente se cuestiona el modelo de liderazgo adoptado en la dirección de la institución educativa, el cual podría cambiar cuando se haya cambiado al director, pero tendría a los docentes en la incertidumbre de saber cómo será el nuevo liderazgo. En cambio, al tener un modelo de liderazgo ya establecido, los directores que asuman el cargo en el futuro tendrían que amoldarse a un modelo institucional de liderazgo, dejando la incertidumbre sólo para los aspectos personales. **Propositivo** debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad, esto es, con la participación de los docentes y el director de la institución.

Problema de investigación

¿Cómo se elaboraría un Modelo de Liderazgo Pedagógico basado en la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y la teoría de clima institucional de Likert en la I.E. N° 42076 “José Carlos Mariátegui” del distrito de Camilaca, provincia de Candarave, de la región de Tacna-2015?

Objetivo general

Diseñar y proponer un Modelo de Liderazgo Pedagógico basado en la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y la teoría de clima institucional de Likert en la I.E. N° 42076 “José Carlos Mariátegui” del distrito de Camilaca, provincia de Candarave, de la región de Tacna-2015.

Objetivos específicos

- a. Diagnosticar el clima institucional en la IE N° 42076 “José Carlos Mariátegui”.
- b. Identificar el tipo de liderazgo predominante en la IE N° 42076 “José Carlos Mariátegui”.

Hipótesis

Si se diseña y propone un Modelo de Liderazgo Pedagógico basado en la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y la teoría de clima institucional de Likert, es posible contribuir a mejorar el clima institucional de la I.E. N° 42076 “José Carlos Mariátegui” del distrito de Camilaca, provincia de Candarave, de la región de Tacna-2015Objetivos específicos.

Diseño de contrastación de hipótesis

El tipo de estudio es crítico propositivo. A este tipo de estudio corresponde este diseño.



X: Observación de la realidad (Deficiente Clima Institucional)

Y: Modelo de Liderazgo Pedagógico

La población estará constituida por 14 docentes y el Director de la I.E. La muestra estará constituida por el 100% de los docentes de la Institución, de modo que no es necesario realizar el cálculo de la muestra.

Los materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos: textos, revistas, folletos, etc. Material de escritorio, hojas boom, bolígrafos, cuaderno, etc. e Información de Internet CD, DVD, USB. Fotocopias. Computadora. Impresora. otros.

Para la recolección de datos se usará la técnica de la encuesta, la cual, en el caso de la presente investigación, cuyo instrumento es el cuestionario.

Una adaptación del CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, del Ministerio de Salud.

Este cuestionario fue elaborado por un equipo de investigadores del Minsa. Consta de 34 enunciados, 28 de los cuales miden las once dimensiones del clima organizacional agrupadas en tres variables:

Variables	Dimensiones
Potencial humano	Innovación Liderazgo Recompensa Confort
Diseño organizacional	Estructura Toma de decisiones Remuneración Comunicación
Diseño organizacional	Conflicto y cooperación Identidad Motivación

Si bien este cuestionario fue elaborado especialmente para medir el clima organizacional en instituciones de salud, las variables y dimensiones propuestas son perfectamente aplicables a una institución educativa pública, habiendo que adaptar únicamente los ítems que no eran apropiados para las instituciones educativas.

Se aplicó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5S), versión corta.

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5S), versión corta, fue tomado de Claudio Patricio Thieme Jara (2005).

Consta de 45 ítems, de los cuales 20 miden el liderazgo Transformacional y los 25 restantes miden el liderazgo Transaccional y Laissez- Faire, de la siguiente manera:

Liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada: 6, 10, 14, 18, 21, 23, 25, 34
- Motivación inspiracional. 9, 13, 26, 36
- Estimulación intelectual: 2, 8, 30, 32
- Consideración individualizada: 15, 19, 29, 31

Liderazgo transaccional:

- Recompensa contingente: 1, 11, 16, 35
- Dirección por excepción activa: 4, 22, 24, 27

Liderazgo Laissez Faire (No liderazgo):

- Dirección por excepción pasiva: 3, 12, 17, 20
- Dejar hacer: 5, 7, 28, 33
- Esfuerzo extra: 39, 42, 44
- Eficacia: 37, 40, 43, 45
- Satisfacción: 38, 41

Métodos y procedimientos para la recolección de datos

La recolección de datos se hará a través del método empírico y científico. Se le pedirá a cada uno de los docentes que llene los cuestionarios de manera que se minimicen los errores y se obtenga la información más exacta posible.

Análisis estadístico de los datos

Los datos recolectados con los instrumentos señalados serán codificados y tabulados para su posterior representación estadística. Nos interesa en particular las medidas de tendencia central y las correlaciones entre las variables. Con el análisis de estos datos podremos confirmar o negar las hipótesis planteadas. Para los cálculos necesarios se utilizaron los programas Excel 2013 y SPSS 20.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TEORÍAS, ENFOQUES SUSTANTIVOS Y CONCEPTUALIZACIONES:

2.1.1 Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass

El liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes: a) Las personas seguirán a quien los inspire; b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas; y c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía. Dos de los modelos más conocidos en este apartado son el de Burns y el de Bass.

Teoría del liderazgo transformacional de Burns. James MacGregor Burns (1978) introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en sus trabajos acerca del liderazgo político. La característica principal de los dos tipos de liderazgo es lo que mutuamente se ofrecen líderes y seguidores. El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, ofrece un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas del más alto orden.

Teoría del liderazgo transformacional de Bass. Bernard M. Bass, uno de los más conocidos y respetados especialistas en liderazgo, fue Distinguished Professor Emeritus of Organizational Behavior en la Universidad de Binghamton, en Nueva York. Bass falleció en octubre del año pasado, mientras concluía la que será la cuarta edición de su conocida obra Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Definió el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional. Para Bass, el carisma es necesario, pero no suficiente. También ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales.

En su obra (1985), identificó tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores:

- Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
- Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses.
- Activar sus necesidades de mayor orden.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio.

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

La teoría de Liderazgo Transformacional ha sufrido diversos cambios a partir de su conceptualización original en 1985. En un comienzo, incluía una estructura de seis conceptos de liderazgo, a saber: Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción, y Laissez-Faire. Este modelo fusionaba el Carisma o Influencia Idealizada, y la Motivación Inspiracional en un solo concepto, Carisma/Inspiracional. Así también, se creó un instrumento para medir estos comportamientos que quedó organizado en estos seis factores.

En la medida en que se fue aplicando el instrumento, los resultados sugirieron inconsistencias entre los datos y el Modelo, lo que llevó a revisar el constructo teórico propuesto.

Las críticas se dirigían a la validez discriminante entre los factores, lo que llevó a revisar la operacionalización de éstos, ya que se incluían dentro de una misma escala de análisis, ítems que medían el impacto del comportamiento del líder en el seguidor, e ítems que medían sólo conductas del líder. Además, la estructura de factores inicialmente propuesta, tenía fallas al ser replicada en la investigación empírica posterior (Hunt, 1991, Smith y Peterson, 1988, Yukl, 1994, 1999; en Bass y Avolio, 2000, citados por Vega y Zavala, 2004). Esto llevó a muchos investigadores a presentar modelos de factores distintos, en base a sus revisiones e investigaciones del MLQ original (Carolina Vega y Gloria Zavala, 2004).

Este instrumento permite distinguir tres estilos de liderazgo que Bass reconoce en su teoría: el liderazgo transformacional, el transaccional y el estilo de no liderazgo.

Liderazgo Transaccional. El otro estilo de liderazgo identificado por Bass es el transaccional. Según él, el líder actúa de dos maneras: promete y da recompensas (reconocimiento pecuniario y refuerzo) en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido en los subordinados (recompensas contingenciales), e interviene corrigiendo ante la omisión de un deber o cuando no se han alcanzado los niveles deseados (Dirección por excepción). El líder transaccional se rige por valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos.

Se pueden distinguir dos tipos de liderazgo transaccional:

“Dirección por excepción”. El líder busca, pasiva o activamente, sólo resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta. En este caso el líder actúa sólo cuando existe la necesidad, se trata de un líder o jefe preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que por las personas con quienes trabaja. Es decir, interviene corrigiendo ante la omisión de un deber cuando no se ha alcanzado los niveles deseados.

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.

La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente. En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo. Observándose mayor efectividad al hacer uso de la Recompensa Contingente, en contraste a la Dirección por Excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción.

“Gerencia por recompensas condicionadas”. El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de “recompensas”; condicionadas a cumplir las metas del personal y la consiguiente mayor productividad del líder.

Se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo.

A diferencia del liderazgo transformacional que se centra en el autoconcepto y la autoestima que permite al líder alcanzar niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus colaboradores, el liderazgo transaccional, al orientarse a las necesidades materiales de los colaboradores, obtiene niveles mucho más bajos.

En suma, los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

No Liderazgo. Se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente: No decide, no motiva, vive en su propio mundo; no ejerce ningún tipo de autoridad.

Es del tipo “laissez-faire” o “dejar hacer”. En este tipo de liderazgo Bass hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro.

Bass (1990), diferencia claramente el Liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción.

El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones.

Los líderes laissez-faire no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo.

La inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

Liderazgo transformacional. En 1994, Bass y Avolio diferencian cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso de Liderazgo Transformacional, denominándolas “Cuatro I’s”, por encontrarse fuertemente relacionadas con los procesos de cambio de segundo orden, tanto en los seguidores como en la organización. Las “Cuatro I’s” son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual.

Esta forma de conceptualizar, trajo repercusiones en la estructura del cuestionario, ya que se registraron altas correlaciones entre las escalas transformacionales y transaccionales (Consideración Individualizada, Recompensa Contingente), por lo que fue necesario desarrollar una estructura más compleja a la propuesta, debido a que existían correlaciones latentes.

Carisma o Influencia Idealizada. El término Carisma (en griego, regalo, don, talento) fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber, quien lo definió como: Una cierta cualidad de una personalidad individual, por cuya virtud él/ella "es considerada distinta" de personas ordinarias y tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, supra humanas o al menos específicamente excepcionales. Estas como otras no son accesibles a las personas ordinarias, pero son vistas como divinas en origen o como ejemplares, y sobre la base de ellas el individuo en cuestión es tratado como líder. En Ciencia Social y Ciencia Política, el Carisma ha sido usado para describir a líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores.

El carisma o influencia idealizada, como parte del constructo más amplio del liderazgo transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Así puede demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades; compartir riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, es modelo de identificación e imitación. Por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional.

De hecho, Bass distingue el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.
- Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.
- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización se encuentra en estado de crisis.
- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.
- Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores (Bass, 1985).

Características del liderazgo carismático

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1990) menciona las siguientes:

- Tienen alta autoestima; despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos.

Su tono de voz es comprometido y cautivante; mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Dan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos (Bass B. y Avolio, 1990).

Reconocimiento Individualizado (Consideración Individualizada). Por consideración individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo a sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

Es cuando el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor.

Características de la consideración individualizada. De acuerdo con Bass (1990):

Hace uso de la comunicación informal personalizada. El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.

Mantiene informados a los subordinados. El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que sucede en la organización.

Trata diferencialmente a los subordinados. Reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente.

Aconseja a los seguidores. Tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa y efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a generar alternativas propias.

Estimulación Intelectual. Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos y problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re pensamiento y re examinado de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas.

Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

Según Bass, B. y Avolio, J. (1990), la estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.

Villarroel, citando a Bass, B. y Avolio, J. (1990), explica que la estimulación intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo con ello a su independencia y autonomía. Esto lo distingue de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Villarroel, 2010).

Características de la estimulación intelectual

Bass (1990) identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

Reformulaciones. La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados.

Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.

Inteligencia. Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de tal forma que lleve a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización.

Símbolos e Imágenes. Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente con la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.

Motivación Inspiracional (Liderazgo Inspiracional). Villarroel (2010), citando a Bass, B. (1985) y Burns, C. (1978), afirma que, los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional.

Bass, B. y Avolio, J. (1990) definen a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por parte del líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, ello motiva e inspira a quienes les rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida (Villarroel, 2010).

Aquí el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión.

Características de la Motivación Inspiracional

Bass (1990), menciona entre los componentes de la conducta de líderes inspiracionales, los siguientes:

Dirección de significado. El líder inspiracional confiere significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

Uso de símbolos. Los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia y las acciones que llevan a cabo como tales.

Manejo de impresión. Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuánto éxito pueden tener al influenciarlos. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos.

Modelamiento de las expectativas de los seguidores. Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer, para alcanzar los objetivos propuestos; crean metas razonables y son modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

Estas cuatro dimensiones tan bien definidas y la descripción tan detallada de las características que le corresponden a cada una permitieron la elaboración del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, lo cual supone una ventaja con respecto a las teorías del liderazgo adaptativo y la del liderazgo como función dentro de la organización, pero tiene la debilidad de poner al liderazgo en el centro de la atención, dejando de lado al resto de los miembros de una organización, que al final son los que realmente otorgan el liderazgo.

2.1.2 Clima Institucional según Rensis Likert

2.1.2.1 Definición de clima institucional.

El estudio del clima institucional está obviamente ligado al desarrollo de las teorías sobre el clima organizacional, las cuales son relativamente recientes; pero, al igual como ocurre con muchos conceptos de la psicología, en este corto tiempo se han propuesto una gran cantidad de definiciones.

Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Entonces, el clima tiene una dependencia a las situaciones que se presenten en la institución, retoma elementos de la personalidad de los integrantes de la institución, está determinado por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, el conocimiento, la motivación, las relaciones sociales entre los miembros de la institución (directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad), los valores, la cultura, las expectativas, el comportamiento y el tipo de Gestión que se realice en la institución, de tal forma que observar todos estos elementos permitirá un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos.

Tipos de clima.

Brunet (2011), explica que, para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes.

Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

Sistema IV – Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (...). En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Dimensiones de clima institucional

Quevedo (2003), en referencia a las dimensiones del clima organizacional, refiere que Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones que se mencionan a continuación, las cuales utiliza para medir el clima organizacional a través de la medición de las variables antes mencionadas. Dichas dimensiones son las siguientes:

- A. Estilo de Autoridad: Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.
- B. Esquemas motivacionales: Método de motivación utilizado en la empresa.
- C. Comunicación: Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación.
- D. Proceso de influencia: Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.

- E. Proceso de toma de decisiones: Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.
- F. Proceso de Planificación: Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.
- G. Proceso de control: Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.
- H. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Estas dimensiones permitieron a Likert elaborar un instrumento para el estudio del clima organizacional, sin embargo, “Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima”(Brunet, 2011), lo cual probablemente se deba a las diferencias culturales de cada sociedad y del tipo de organización, pues no es lo mismo una empresa privada norteamericana que una institución pública de nuestro país. Si bien el tipo de clima se puede ajustar a lo descrito por Likert, la forma de medirlo no necesariamente tiene que ser la misma.

El Ministerio de Salud (2009), plantea una metodología para el estudio del clima organizacional en las instituciones de salud a través de tres variables y once dimensiones:

Potencial humano. Constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños, Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización. y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

- **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
- **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Diseño organizacional (Estructura). Las organizaciones según Chester Bernard, son "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas", En el aspecto de coordinación consciente de ésta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una Jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización.

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.
- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

Cultura de la organización. Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Cultura organizacional en la Institución Educativa.

Vivimos una de las épocas más dinámicas en las organizaciones sociales, la escuela debe asumir este reto desafiante e incorporar estos cambios en su esencia. Sin embargo, en el sector educación se encuentra mucha resistencia al cambio a lo desconocido. En la globalización la mejor institución es aquella que funciona y la mejor manera en la que las empresas deben organizarse, es asumiendo nuevos paradigmas.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. En este sentido se entiende por cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento. De ahí que una adecuada cultura organizacional puede contribuir a dar significado a las actividades educativas. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes como son: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura organizacional es “un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida. Por lo tanto, es enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Schein, 2002).

También se define como “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio” (Fleury, 1989)

La garantía de la calidad del servicio educativo y el desarrollo de la competitividad de las instituciones educativas dependen de diferentes factores, entre ellos; las características de la administración y de los directivos, la capacidad tecnológica instalada, las innovaciones realizadas y sobre todo la calidad del personal. El estudio de la cultura organizacional constituye un campo de la investigación, considerado como una variable que se busca explicar en el análisis organizacional. Desde el punto de vista teórico y práctico se estima que el mejoramiento de la cultura organizacional contribuye a mejorar la competitividad y la calidad del servicio educativo. La cultura organizacional juega un papel importante en las instituciones educativas.

Cuando nos referimos a las Instituciones educativas implica prestarles atención fundamental a los recursos humanos, a los grupos humanos que la integran, y estos grupos con sus pensamientos y sus propios modelos de entender el proceso educativo y su responsabilidad en la era de la globalización. La exigencia más importante para los recursos humanos en las organizaciones es la de cambiar permanentemente. El cambio asociado a la eficacia resulta un binomio fundamental en las organizaciones de la era de la globalización.

La eficacia se entiende como una aptitud o poder para alcanzar un efecto deseado. La eficacia en la gestión del cambio social está íntimamente relacionada con el nivel de conocimiento científico que se tiene del ámbito del cambio.

En el modelo organizativo repensar las estructuras organizativas que resulten adecuadas a la época ya las exigencias para generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y lograr más efectividad en la formación de los estudiantes. Sin embargo, es conveniente reconocer que los cambios en el modelo organizativo son dependientes a la normatividad establecida por el Ministerio de Educación

Por otro lado y en relación con el clima institucional podemos decir que este término, ha sido utilizado en la literatura especializada de diversas maneras; específicamente Cere (1993, citado en Cornejo y Redondo 2001) señala que: Es el conjunto de características psicosociales de una institución educativa, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicha institución, condicionante a la vez de distintos procesos educativos.

También el clima institucional ha sido descrito, desde el punto de vista ecológico, como la relación que se establece entre el entorno físico y material de la institución y las características de las personas o grupos; así mismo se ha considerado para esta descripción el sistema social, esto es, las interacciones y relaciones sociales.

Según Gairin Sallan (1999), las personas son las responsables de otorgar significado particular a estas características psicosociales, las cuales constituyen, a su vez, el contexto en el cual ocurren las relaciones interpersonales.

Por ello, el clima social de una institución, es definido en función de la percepción que tienen los sujetos de las relaciones interpersonales tanto a nivel de aula como del centro.

Para clarificar aún más la definición del clima institucional, Coronel y otros (citado por Molina y Pérez, 2006), hacen la siguiente caracterización: (a) es un concepto globalizador, que alude al ambiente de la institución; (b) es un concepto multidimensional, determinado por distintos elementos estructurales y funcionales de la organización; (c) las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia; (d) tiene carácter relativamente permanente en el tiempo; (e) influye en el logro de distintos objetivos académicos y de desarrollo personal; (f) la percepción de las personas constituye un indicador fundamental de la aproximación al estudio del clima.

Finalmente, es importante señalar que el estudio del clima social escolar puede centrarse en la institución y, en este caso, se puede hablar del clima institucional; pero también dicho estudio puede centrarse en los procesos que ocurren en micro espacios al interior de las instituciones, como el aula de clases.

De lo manifestado se puede entender que, debido a que las personas son el eje central de las relaciones, los comportamientos que éstas adopten en situaciones particulares de interacción pueden, en algunos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y en otros, favorecerlas.

En todo caso, si las relaciones se establecen sobre la base de actitudes positivas, como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía entre otras y sobre la base del diálogo, de la valoración positiva de los demás y de sí mismo, así como de la confianza, el clima de la institución será positivo y gratificante; pero, si las relaciones en la institución están sentadas sobre la base de actitudes negativas, como la competitividad, la intolerancia y la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones airadas y sin control, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para asumir los propios errores, entonces el clima de la institución será negativa.

Implica el enjuiciamiento crítico de las teorías relacionadas directamente con el problema de estudio, de manera que, a partir de los elementos rescatables en opinión del investigador, se pueda elaborar una perspectiva conceptual adecuada a los requerimientos del problema.

Clima institucional y liderazgo en las instituciones educativas

El liderazgo es uno de componentes fundamentales del clima en una institución educativa. "... el liderazgo ejercido por el director, es relevante porque debe liderar y dirigir el proceso de cambios en la escuela. Sin embargo, el liderazgo ostentado por el director de la I.E. Pública no es un producto aleatorio, ni producto exclusivamente de la ilusión, sino requiere condiciones imprescindibles. En la idiosincrasia local los docentes peruanos perciben un liderazgo heroico el cual es irreal y no responde con las competencias ejecutivas del director-líder (...). Desarrollamos una expectativa en el director líder quien es responsable del destino de la entidad y esperamos sus acciones a realizar en gestión educativa" (Martínez, 2013).

Para Mendoza (2013), el clima organizacional define la percepción del análisis del ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo. El clima parte de la subjetividad del colaborador y es resultante de la interacción de diversos factores, uno de ellos es el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las organizaciones. En este sentido es importante que los directivos busquen generar un clima organizacional positivo, en el cual los integrantes de la organización se sientan a gusto y por ende desempeñen eficientemente sus funciones, pues indudablemente el ambiente de trabajo que se genere en su área de trabajo influirá en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

El liderazgo es un tema de gran importancia en las organizaciones, tal como se ha mencionado, el principal elemento con que cuenta una empresa o institución es el factor humano, sin embargo, existe una persona responsable de dirigir los esfuerzos y recursos que forman parte de ésta. Es por ello, que el liderazgo, toma un papel fundamental pues debe ser efectivo para lograr el propósito de influir en el personal y de esta manera se logren los objetivos planteados.

Reconocemos al director de la Institución Educativa Pública, como quien debe encarnar los ideales, es decir, el principal gestor. Su liderazgo es basado en la influencia; la inspiración de la motivación; la estimulación del esfuerzo docente; y la atención a las necesidades del docente. Solo combinando las dimensiones del liderazgo transformacional satisface a sus docentes y tiene relaciones profesionales fuertes con los mismos.

En nuestro contexto el liderazgo ejercido por el director de la I.E. Pública tiene una gran relevancia por ser quien dirige los procesos de participación en el interior de su institución educativa. Es necesario enfatizar a la persona del director-líder quien vincula a la comunidad educativa en un proyecto de mejora desde la perspectiva del cambio mediante su apertura a las intervenciones positivas de sus docentes.

El director de la I.E. Pública debe proponer las estrategias necesarias promotora de participación en sus docentes. Para ello determina el esfuerzo docente a realizar, motiva la percepción de justicia en las tareas asignadas y establece criterios de desempeño tanto individual como colectivo a fin de establecer una cultura organizacional sana.

2.1.3. Liderazgo pedagógico

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

El liderazgo es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos (A. Medina y R. M. Gómez, 2014).

En las últimas décadas han proliferado distintas propuestas de modelos de liderazgo (estratégico, sostenible, sirviente, emocional, ético, transaccional, etc.), de las cuales, las dos más potentes han sido, el liderazgo “instructivo” o pedagógico, procedente del movimiento de “escuelas eficaces”, y el liderazgo “transformativo”, vinculado al movimiento de reestructuración escolar.

El liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centred leadership) viene a integrar estas dos últimas. En principio es obvio que un centro escolar está para que los alumnos aprendan, por lo que un liderazgo debiera poner su foco de atención y medirse por su contribución a la mejora de los aprendizajes. Se puede discutir qué se entiende por “aprendizaje” y qué se incluye dentro de esta expresión, pero es un enfoque realista (Bolívar, 2010).

El principal exponente de este enfoque del liderazgo para el aprendizaje es Kenneth Leithwood (2009), quien plantea definición de liderazgo pedagógico luego de considerar cuatro hechos comprobados ampliamente en diversas investigaciones:

- El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección.
- El liderazgo es una función.
- El liderazgo es contextual y contingente.

Luego de considerar estos cuatro hechos evidentes, formula que el liderazgo pedagógico consiste en "... la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009).

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que "vigoricen las capacidades y el liderazgo". Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para Unesco (2005), un "buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela." A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Modelo de liderazgo pedagógico: El liderazgo pedagógico según el MINEDU.

El liderazgo pedagógico se entiende en función del modelo de liderazgo que se adopte. Así, el Ministerio de Educación explica que el líder pedagógico es el "... que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico" (MINEDU, 2014). En otras palabras, el liderazgo pedagógico requiere de un líder pedagógico y el líder pedagógico es el que debe influir, inspirar y movilizar a la comunidad educativa para mejorar la educación de los alumnos. Este liderazgo, añade el MINEDU, debe incluir la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad. El acuerdo colegiado permitiría una gestión democrática.

Según el Minedu (2014), la gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003, citado por Minedu, 2014 p 15) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

- **Gestión pedagógica e institucional**, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- **Expectativas y “visión de futuro”**, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- **Planificación rigurosa** del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

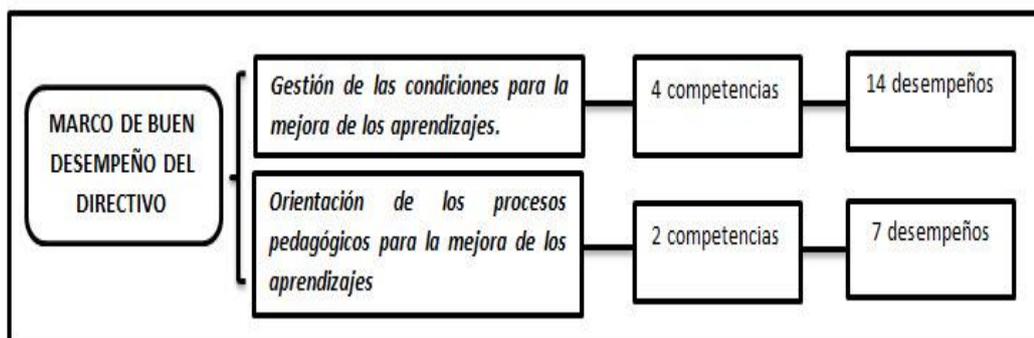
El modelo de liderazgo pedagógico del Ministerio de Educación se detalla en el Marco del Buen Desempeño Directivo, que es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños; así tenemos:

Figura 6: Esquema del Marco de Buen Desempeño Directivo



Fuente: Paiba, 2013

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

Este modelo pedagógico es el que se está impulsando en todas las instituciones educativas del país. Está muy influenciado por los presupuestos de Kenneth Leithwood y Antonio Bolívar, de quienes toma la mayor parte de sus propuestas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO Y PROPUESTA

3.1 Análisis estadístico y resultado

3.1.1 Análisis estadístico de la variable Clima Institucional

Tabla 7: Cultura organizacional en la IE

Cultura organizacional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	1	7,1	7,1
	Bajo	10	71,4	78,6
	Medio	2	14,3	92,9
	Alto	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

Figura 7: Cultura organizacional en la I.E.



Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

La tabla 7 y su gráfico correspondiente (figura 7) nos muestra los resultados de la sub variable Cultura organizacional, que fue medida con los ítems 1, 8, 20, 23, 24, 26, 31 y 33 del Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional del Minsa, adaptado para nuestra investigación.

De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes, 7,1% considera que el nivel de cultura organizacional es muy bajo, el 71,4% considera que el nivel de esta sub variable es bajo, el 14,3% respondió que prevalece un nivel medio y el 7,1% opinó que el nivel de esta sub variable es alto.

Tabla 8: Diseño organizacional en la IE

Diseño organizacional					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Muy bajo	1	7,1	7,1	7,1
	Bajo	9	64,3	64,3	71,4
	Medio	3	21,4	21,4	92,9
	Alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

Figura 8: Diseño organizacional en la IE



Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

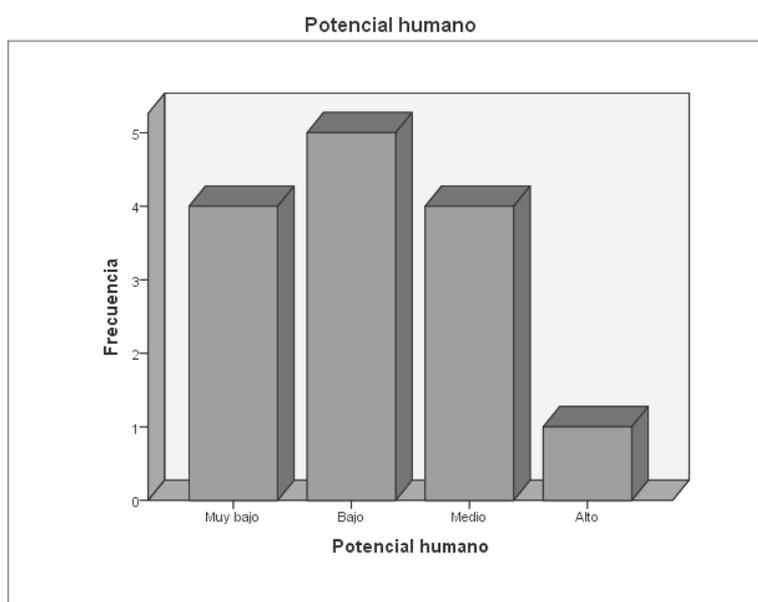
La tabla 8 su gráfico correspondiente (Figura 8) nos muestra el resultado de la sub variable Diseño Organizacional. Esta sub variable fue medida con los ítems 3, 6, 10, 13, 14, 27, 29, 30 y 34 del Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional del Minsa, adaptado para nuestra investigación. Los resultados muestran que el 7,1% de los docentes consideran que el nivel de esta sub variable es Muy bajo; el 64,3% considera que es Bajo; el 21,4% opina que el nivel es medio, y el 7,1% consideró que el nivel de esta sub variables es alto.

Tabla 9: Potencial humano en la IE
Potencial humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bajo	4	28,6	28,6	28,6
Bajo	5	35,7	35,7	64,3
Válidos Medio	4	28,6	28,6	92,9
Alto	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

Figura 9: Potencial humano en la I.E.



Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

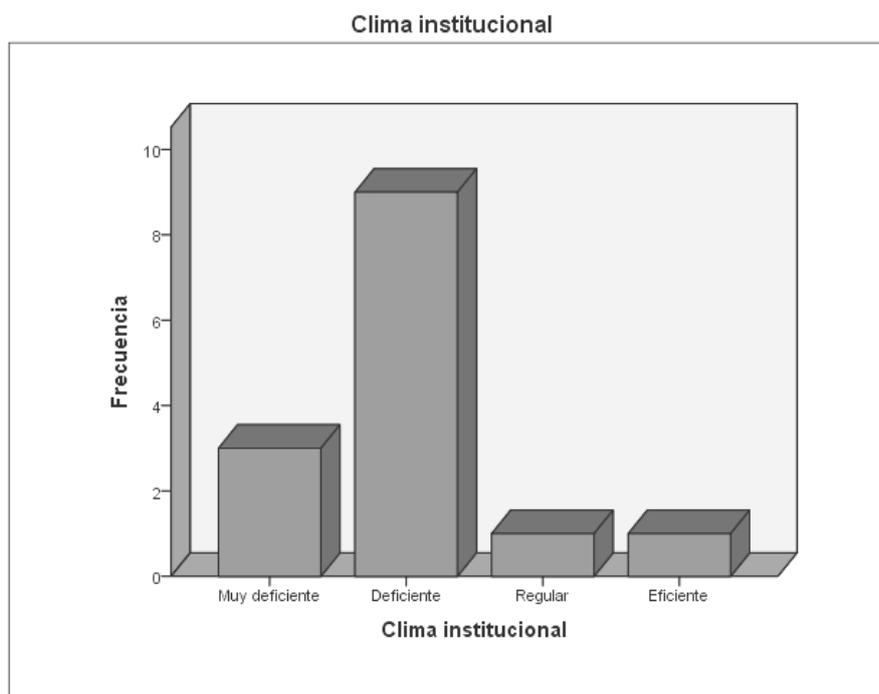
La tabla 9 y su gráfico correspondiente (Figura 9) nos muestra el resultado de la sub variable Potencial Humano. Esta sub variable fue medida con los ítems 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 21 y 25 del Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional del Minsa, adaptado para nuestra investigación. Los resultados revelan que el 28,6% de los docentes IE considera que el nivel del Potencial Humano es Muy Bajo; el 35,7% expresó que este nivel es Bajo; el 28,6% consideró que el nivel es medio, y el 7,1% manifestó que el nivel de esta sub variable es bajo.

Tabla 10: Clima institucional en la IE
Clima institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	3	21,4	21,4	21,4
Deficiente	9	64,3	64,3	85,7
Válidos Regular	1	7,1	7,1	92,9
Eficiente	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

Figura 10: Clima institucional en la IE



Fuente: Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

La tabla 10 y su gráfico correspondiente (Figura 10) muestra los resultados globales del Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional del Minsa, adaptado para nuestra investigación. De acuerdo a los niveles medidos en las sub variables, se estructuró una escala de cinco puntos sobre clima institucional que va desde Muy Deficiente a Muy Eficiente. De acuerdo a esta escala, tenemos que el 21,4% de los docentes consideró que el clima institucional es Muy Deficiente; el 64,3% evaluó el clima de su institución como Deficiente; el 7,1% cree que el clima institucional es Regular, y el 7,1% consideró que el clima es Eficiente.

Puede decirse que, en general, la gran mayoría de docentes está de acuerdo en que el clima institucional presenta diversas y serias deficiencias. Dado este consenso, se concluye que en esta institución educativa no hay un buen clima entre los docentes, el director y demás personal que labora en ella.

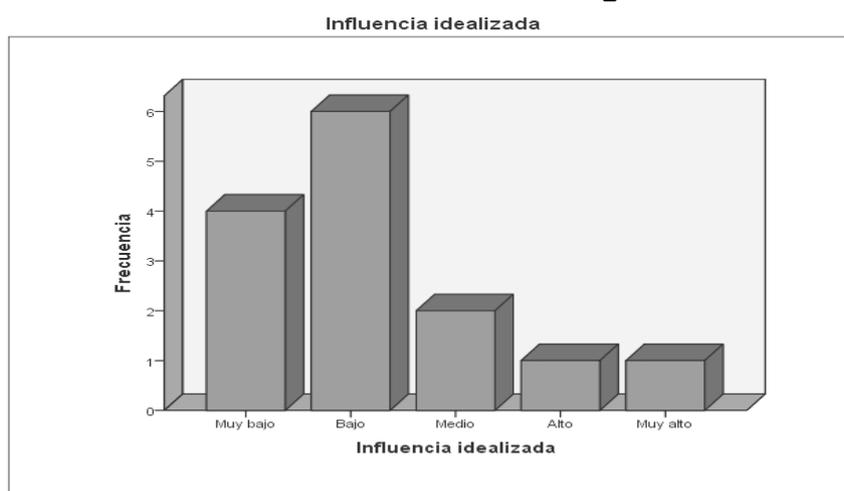
3.1.2 Análisis estadístico de la variable Liderazgo Transformacional

Tabla 11: Influencia idealizada del Liderazgo Transformacional

		Influencia idealizada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6	28,6
	Bajo	6	42,9	42,9	71,4
	Medio	2	14,3	14,3	85,7
	Alto	1	7,1	7,1	92,9
	Muy alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 11: Influencia idealizada del Liderazgo Transformacional



Fuente: MLQ-5S, versión corta

La tabla 11 y su gráfico correspondiente (Figura 11) nos muestra el resultado obtenido sobre la sub variable Influencia Idealizada del Liderazgo Transformacional, en la teoría de Bass.

Esta sub variable es medida por los ítems 6, 10, 14, 18, 21, 23, 25, 34 del MQL-5S, versión corta.

De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes en este cuestionario, se obtiene que el 28,6% otorgaron puntuaciones muy bajas; el 42,9% dieron puntuaciones bajas; el 14,3% consideraron un nivel medio; el 7,1% expresó que hay un nivel alto y el 7,1% dijo que el nivel de esta sub variable es muy alto.

Tabla 12: Motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional

Motivación inspiracional					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Muy bajo	3	21,4	21,4	21,4
	Bajo	5	35,7	35,7	57,1
	Medio	4	28,6	28,6	85,7
	Alto	1	7,1	7,1	92,9
	Muy alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 12: Motivación inspiracional del Liderazgo Transformacional



Fuente: MLQ-5S, versión corta

La tabla 12 y su gráfico correspondiente (Figura 12) muestran los resultados de la sub variable Motivación Inspiracional del Liderazgo Transformacional, en la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 9, 13, 26 y 36 del MQL-5S, versión corta.

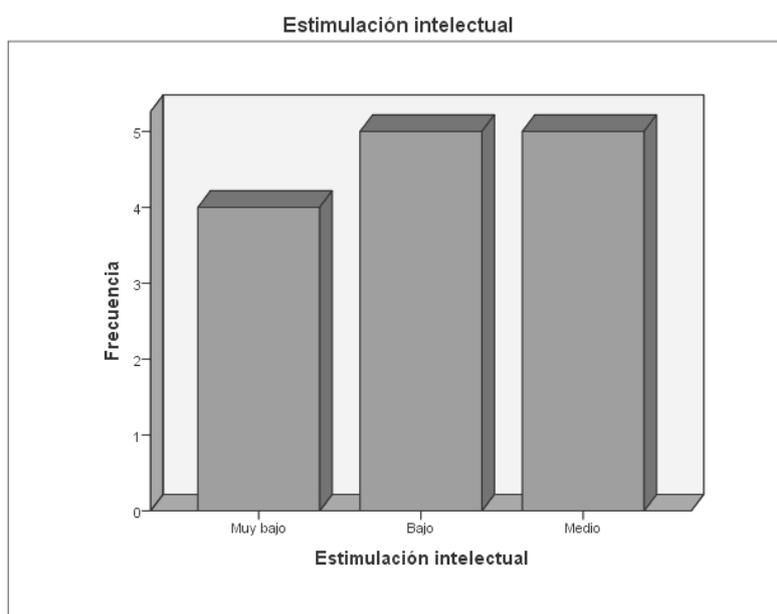
De acuerdo a las respuestas dadas por los docentes, tenemos que el 21,4% consideró que el director tiene un nivel muy bajo de esta sub variable; el 35,7% estimó que el nivel es bajo; el 28,6% consideró que el nivel es medio, mientras que el 7,1% otorgó puntuaciones altas, y un porcentaje igual consideró otorgar puntuaciones muy altas al director en la sub variable.

Tabla 13: Estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional
Estimulación intelectual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6
	Bajo	5	35,7	64,3
	Medio	5	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 13: Estimulación intelectual del Liderazgo Transformacional



Fuente: MLQ-5S, versión corta

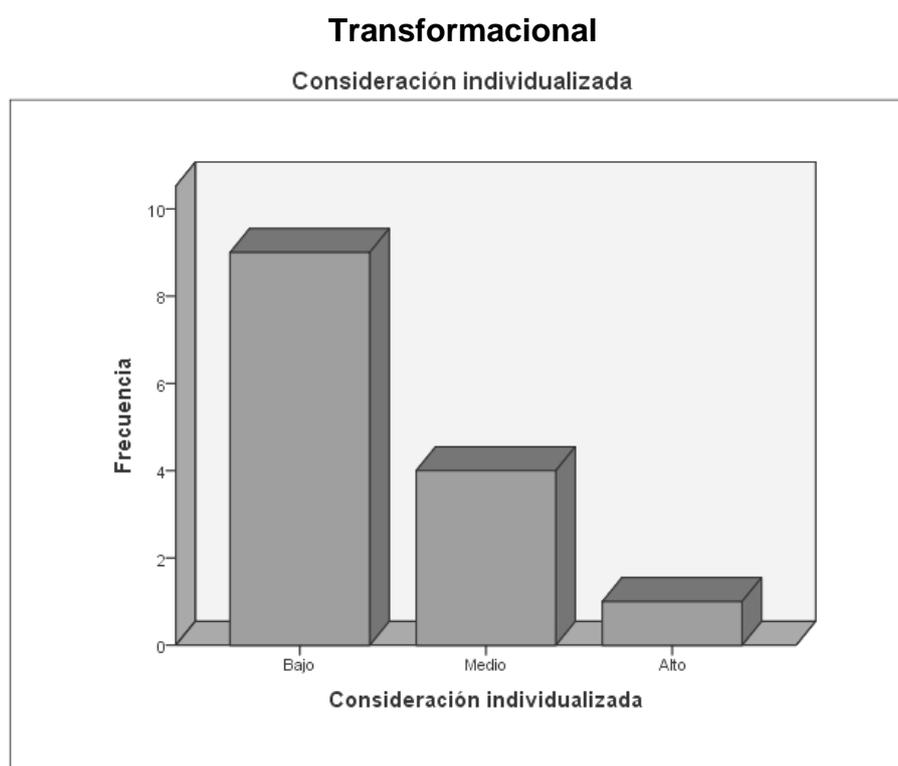
La tabla 13 y su gráfico correspondiente (Figura 13) presentan los resultados de la sub variable Estimulación Intelectual del Liderazgo Transformacional, en la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 2, 8, 20 y 32 del MQL-5S, versión corta. Los resultados muestran que el 28,6% de los docentes otorgaron puntajes muy bajos en esta sub variable; el 35,7% otorgaron puntuaciones bajas y el 35,7% puntuaciones medias.

Tabla 14: Consideración individualizada del Liderazgo

		Transformacional			
		Consideración individualizada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	64,3	64,3	64,3
	Medio	4	28,6	28,6	92,9
	Alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 14: Consideración individualizada del Liderazgo



Fuente: MLQ-5S, versión corta

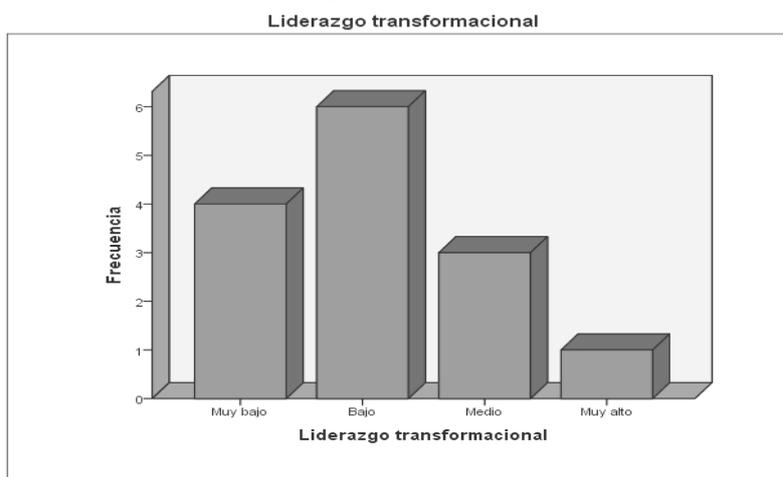
La tabla 14 y su gráfico correspondiente (Figura 14) nos muestran los resultados obtenidos sobre la sub variable Consideración Individualizada del Liderazgo Transformacional, en la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 15, 19, 29 y 31 del MQL-5S, versión corta. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 64,3% de los docentes otorgaron puntuaciones bajas en esta sub variable; el 28,6% otorgó puntuaciones medias y el 7,1% consideró otorgar puntuaciones altas.

Tabla 15: Liderazgo transformacional en IE

Liderazgo transformacional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6
	Bajo	6	42,9	71,4
	Medio	3	21,4	92,9
	Muy alto	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 15: Liderazgo transformacional en la IE



Fuente: MLQ-5S, versión corta

La tabla 15 y su gráfico correspondiente (Figura 15) nos muestran los resultados globales sobre liderazgo transformacional del cuestionario MLQ versión corta. Estos resultados se obtuvieron ponderando las cuatro sub variables que constituyen este estilo de liderazgo. De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que el 28,6% de los docentes consideraron que este estilo de liderazgo se halla en un nivel muy bajo en el director; el 42,9% otorgaron puntuaciones bajas en este estilo de liderazgo al director; mientras que el 21,4% dieron puntuaciones medias; sólo un docente, el 7,1% consideró otorgar puntuaciones muy altas en este estilo de liderazgo a su director.

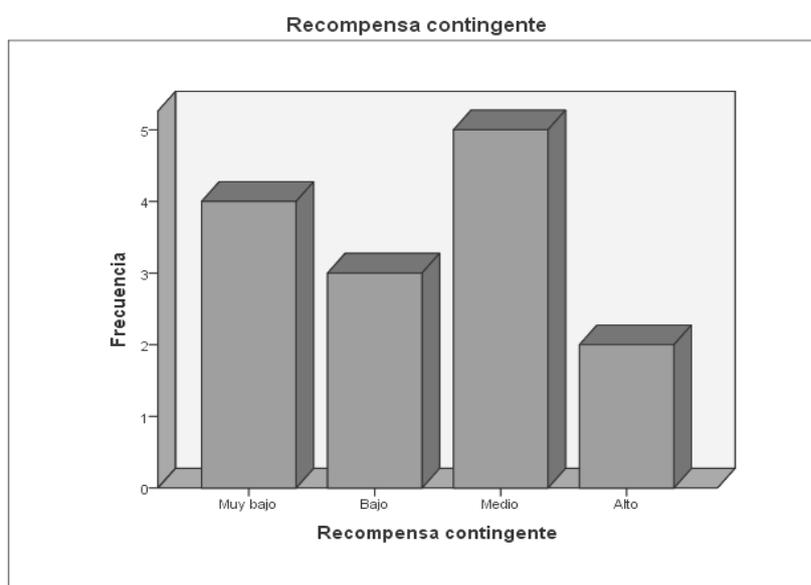
Se concluye que los docentes consideran que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que el director ejerce en baja o muy baja medida; es decir, es deficiente en este estilo de liderazgo.

Tabla 16: Recompensa contingente del Liderazgo Transaccional

		Recompensa contingente			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6	28,6
	Bajo	3	21,4	21,4	50,0
	Medio	5	35,7	35,7	85,7
	Alto	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 16: Recompensa contingente del Liderazgo Transaccional



Fuente: MLQ-5S, versión corta

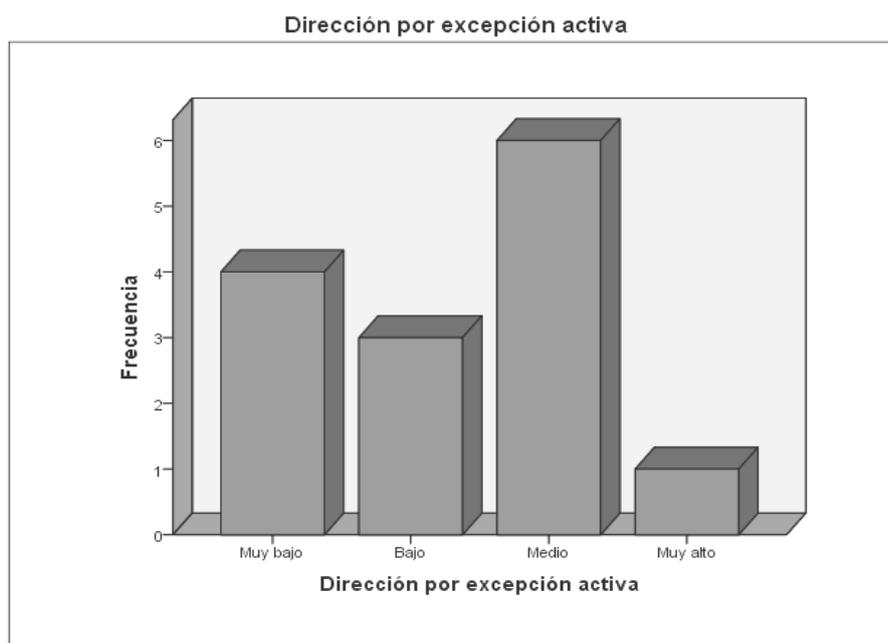
La tabla 16 y su gráfico correspondiente (Figura 16) muestran los resultados de la sub variable Recompensa contingente del liderazgo transaccional de la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 1, 11, 16 y 35 del MLQ-5S, versión corta. Los resultados nos indican que el 28,6% de los docentes consideran que el director tiene un nivel muy bajo en esta sub variable; el 21,4% otorgó una puntuación baja; el 35,7% consideró puntuaciones medias y el 14,3% consideró un nivel alto.

Tabla 17: Dirección por excepción activa del Liderazgo transaccional

Dirección por excepción activa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6
	Bajo	3	21,4	50,0
	Medio	6	42,9	92,9
	Muy alto	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 17: Dirección por excepción activa del Liderazgo transaccional



Fuente: MLQ-5S, versión corta

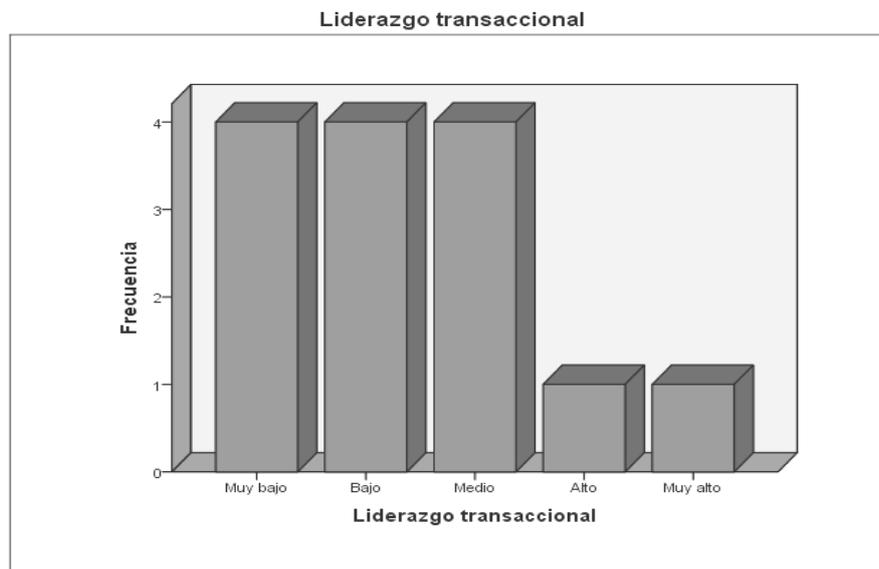
La tabla 17 y su correspondiente gráfico (Figura 17) nos muestra los resultados de la sub variable Dirección por excepción activa del liderazgo transaccional de la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 4, 22, 24 y 27 del MLQ-5S, versión corta. Los resultados nos indican que el 28,6% de los docentes consideran que el director tiene un nivel muy bajo en esta sub variable; el 21,4% otorgó una puntuación baja; el 42,9% consideró puntuaciones medias y el 7,1% consideró un nivel muy alto.

Tabla 18: Liderazgo transaccional en la IE
Liderazgo transaccional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6
	Bajo	4	28,6	57,1
	Medio	4	28,6	85,7
	Alto	1	7,1	92,9
	Muy alto	1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 18: Liderazgo transaccional en la IE



Fuente: MLQ-5S, versión corta

La tabla 18 y su gráfico correspondiente (Figura 18) nos muestran los resultados del estilo de liderazgo transaccional del cuestionario MLQ-5S, versión corta. Este resultado se obtuvo al ponderar las dos sub variables que constituyen este estilo de liderazgo. Los resultados muestran que el 28,6% de los docentes considera que el nivel del liderazgo transaccional es muy bajo en su director; igual porcentaje considera que el nivel es bajo; del mismo modo, hay también un 28,6% que considera que el nivel es medio; un 7,1% consideró que su director tiene un nivel alto de liderazgo transaccional y otra 7,1% consideró que el nivel es muy alto.

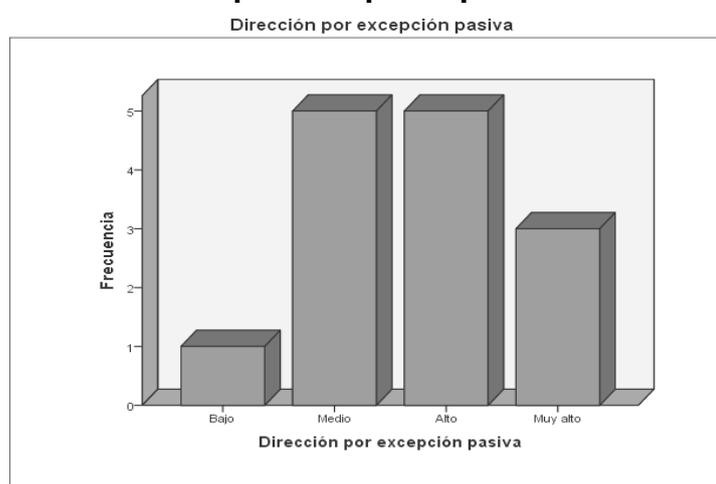
En general, se puede observar que los docentes tienden a otorgar puntuaciones bajas en cuanto a liderazgo transaccional, de modo que puede colegirse que este estilo de liderazgo no es el predominante en el director de la institución educativa donde se encuestó a los docentes.

Tabla 19: Dirección por excepción pasiva del No Liderazgo

Dirección por excepción pasiva					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Bajo	1	7,1	7,1	7,1
	Medio	5	35,7	35,7	42,9
	Alto	5	35,7	35,7	78,6
	Muy alto	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 19: Dirección por excepción pasiva del No Liderazgo



Fuente: MLQ-5S, versión corta

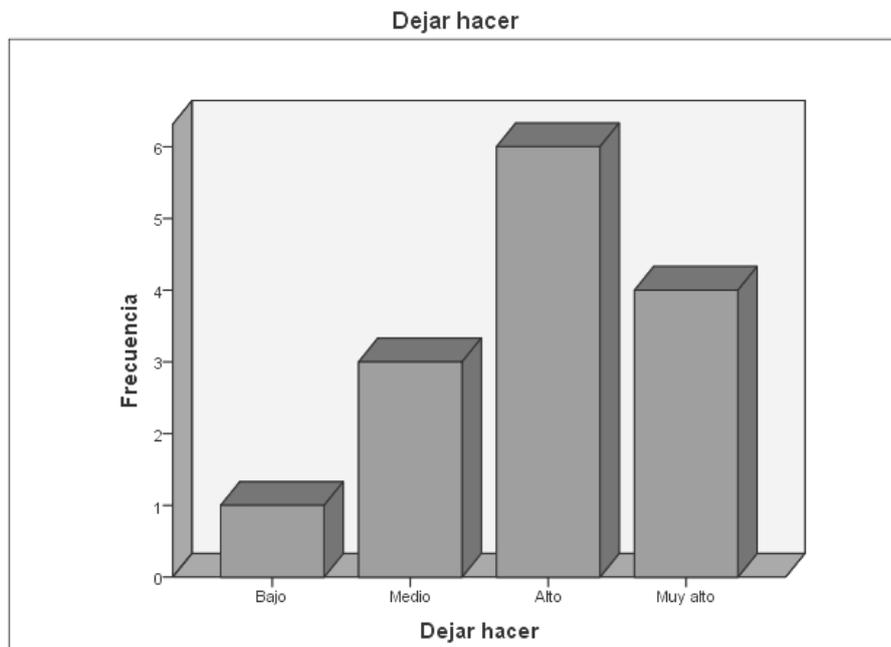
La tabla 19 y su correspondiente gráfico (Figura 19) muestra los resultados de la sub variable Dirección por excepción pasiva, del No Liderazgo de la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 3, 12 ,17 y 20 del MLQ-5S, versión corta. Los resultados nos indican que el 7,1% de los docentes considera que el director tiene un nivel bajo en esta sub variable; el 35,7% otorgó una puntuación media; el 35,7% consideró puntuaciones altas y el 21,4% consideró que el director tiene un nivel muy alto en esta sub variable.

Tabla 20: Dejar hacer del No Liderazgo

		Dejar hacer		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	7,1	7,1
	Medio	3	21,4	28,6
	Alto	6	42,9	71,4
	Muy alto	4	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 20: Dejar hacer del No Liderazgo



Fuente: MLQ-5S, versión corta

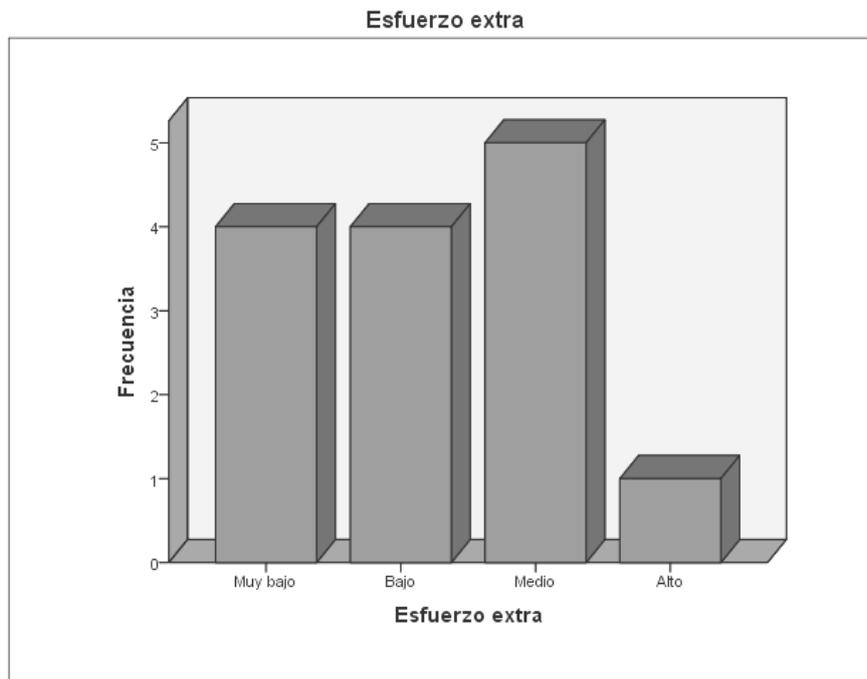
La tabla 20 y su correspondiente gráfico (Figura 20) muestra los resultados de la sub variable Dejar hacer, del No Liderazgo de la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 5, 7, 28 y 33 del MLQ-5S, versión corta. Los resultados nos indican que el 7,1% de los docentes considera que el director tiene un nivel bajo en esta sub variable; el 21,4% otorgó una puntuación media; el 42,9% consideró puntuaciones altas y el 28,6% consideró que el director tiene un nivel muy alto en esta sub variable.

Tabla 21: Esfuerzo extra del No Liderazgo

		Esfuerzo extra			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6	
	Bajo	4	28,6	57,1	
	Medio	5	35,7	92,9	
	Alto	1	7,1	100,0	
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 21: Esfuerzo extra del No Liderazgo



Fuente: MLQ-5S, versión corta

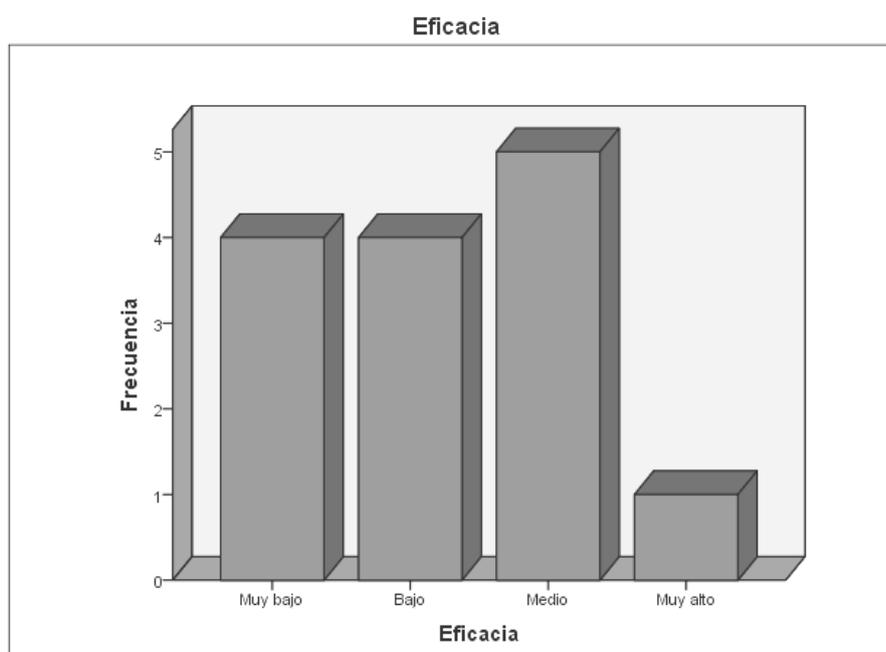
La tabla 21 y su correspondiente gráfico (Figura 21) muestra los resultados de la sub variable Esfuerzo extra, del No Liderazgo de la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 5, 7, 28 y 33 del MLQ-5S, versión corta. Los resultados nos indican que el 7,1% de los docentes considera que el director tiene un nivel bajo en esta sub variable; el 21,4% otorgó una puntuación media; el 42,9% consideró puntuaciones altas y el 28,6% consideró que el director tiene un nivel muy alto en esta sub variable.

Tabla 22: Eficacia del No Liderazgo

		Eficacia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	28,6	28,6	28,6
	Bajo	4	28,6	28,6	57,1
	Medio	5	35,7	35,7	92,9
	Muy alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 22: Eficacia del No Liderazgo



Fuente: MLQ-5S, versión corta

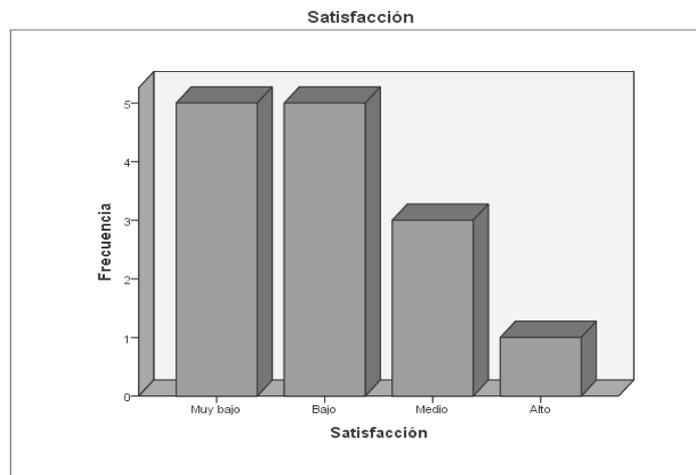
La tabla 22 y su correspondiente gráfico (Figura 22) muestra los resultados de la sub variable Eficacia, del No Liderazgo de la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 37, 40 43 y 44 del MLQ-5S, versión corta. Los resultados nos indican que el 7,1% de los docentes considera que el director tiene un nivel bajo en esta sub variable; el 21,4% otorgó una puntuación media; el 42,9% consideró puntuaciones altas y el 28,6% consideró que el director tiene un nivel muy alto en esta sub variable.

Tabla 23: Satisfacción del No Liderazgo

		Satisfacción			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	5	35,7	35,7	35,7
	Bajo	5	35,7	35,7	71,4
	Medio	3	21,4	21,4	92,9
	Alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 23: Satisfacción del No Liderazgo



Fuente: MLQ-5S, versión corta

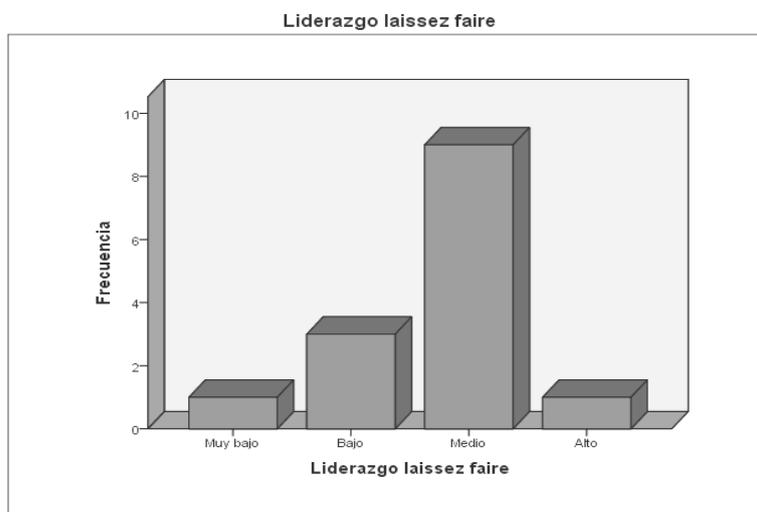
La tabla 23 y su correspondiente gráfico (Figura 23) muestra los resultados de la sub variable Eficacia, del No Liderazgo de la teoría de Bass. Esta sub variable es medida por los ítems 38 y 41 del MLQ-5S, versión corta. Los resultados nos indican que el 35,7% de los docentes considera que el director tiene un nivel muy bajo en esta sub variable; el mismo porcentaje, 35,7%, considera que el nivel es bajo; para el 21,4% el nivel es medio, y el 7,1% consideró que el director tiene un nivel alto en esta sub variable.

Tabla 24: Liderazgo Laissez Faire en la IE

Liderazgo laissez faire					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Muy bajo	1	7,1	7,1	7,1
	Bajo	3	21,4	21,4	28,6
	Medio	9	64,3	64,3	92,9
	Alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 24: Liderazgo Laissez Faire en la IE



Fuente: MLQ-5S, versión corta

La tabla 24 y su correspondiente gráfico (Figura 24) muestra el resultado del liderazgo Laissez Faire o No Liderazgo, según la teoría de Bass. Este estilo de liderazgo es el resultado de la ponderación de las sub variables dirección por excepción pasiva, dejar hacer, esfuerzo extra, eficacia y satisfacción, cuyos resultados ya han sido analizados. Los resultados globales de este estilo de liderazgo indican que el 7,1% de los docentes considera que el nivel de este estilo es muy bajo en el director; el 21,4% consideró que el nivel es bajo; mientras que el 64,3% estimó que predomina un nivel medio de este estilo, y el 7,1% evaluó este estilo en un nivel alto.

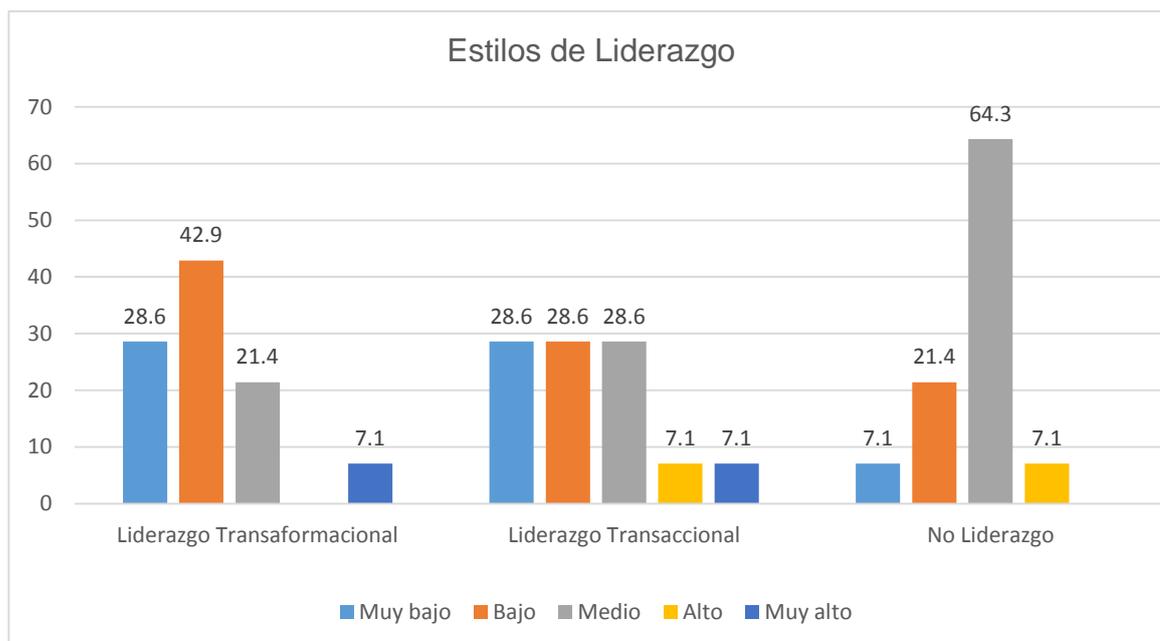
En general, se aprecia que el director de esta institución presenta una predominancia media de estilo Laissez Faire, de lo cual se infiere que, si bien no es un estilo plenamente manifiesto, el director tiene muchos rasgos característicos de este estilo de liderazgo o una tendencia regular a dirigir la institución evitando influenciar a sus docentes, eludiendo sus responsabilidades de supervisión, y no confiando en su habilidad para dirigir.

Tabla 25: Comparación de los estilos de liderazgo en la IE

Estilos de Liderazgo	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Liderazgo Transaformacional	28,6%	42,9%	21,4%		7,1%	100%
Liderazgo Transaccional	28,6%	28,6%	28,6%	7,1%	7,1%	100%
No Liderazgo	7,1%	21,4%	64,3%	7,1%		100%

Fuente: MLQ-5S, versión corta

Figura 25: Comparación de los estilos de liderazgo en la IE



Fuente: MLQ-5S, versión corta

La tabla 25 y el gráfico que le acompaña (Figura 25) nos permiten comparar los resultados de los tres estilos de liderazgo que mide el MLQ-5S, versión corta. Se aprecia que las puntuaciones dadas en el Liderazgo Transformacional son predominantemente bajas o muy bajas (71,5% entre Muy bajo y Bajo). En el Liderazgo Transaccional se aprecia también una tendencia a las puntuaciones bajas y muy bajas, pero de forma no tan acentuada como en el Liderazgo Transformacional (57,2% entre Muy bajo y Bajo), pero los docentes que otorgaron puntuaciones medias son también un grupo importante (28,6%). Finalmente, en el estilo No Liderazgo o Laissez Faire es notoria la inclinación a otorgar puntuaciones medias (64,3%).

Si bien no hay una predominancia clara del estilo Laissez Faire, es el que alcanza puntuaciones más altas, puesto que los otros dos estilos considerados en la teoría de Bass fueron valorados con puntuaciones que indican una deficiencia de los mismos.

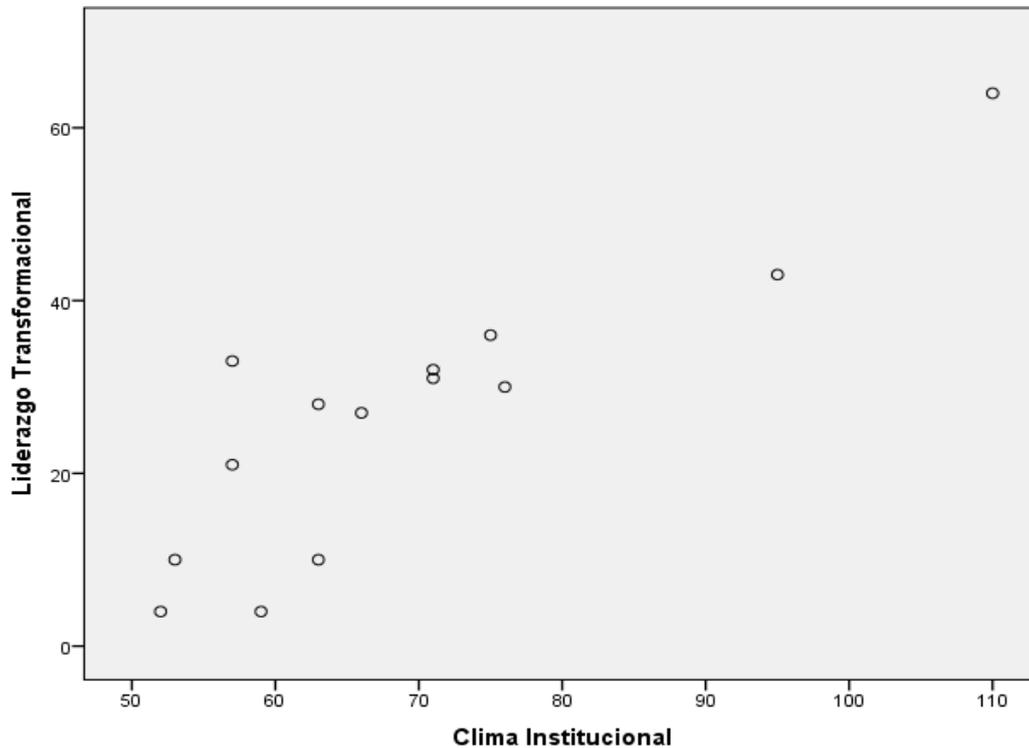
3.1.3 Análisis estadístico de la relación entre las variables

Tabla 26: Correlación entre Clima Institucional y Liderazgo Transformacional
Correlaciones

		Liderazgo Transformacional	Clima Institucional
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,871**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	14	14
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,871**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	14	14

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figura 26: Diagrama de dispersión: Clima Institucional - Liderazgo Transformacional



La tabla 26 y su correspondiente diagrama de dispersión (Figura 26) nos muestra la correlación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional. La medida de la correlación entre estas variables fue de 0,871, siendo una correlación positiva bastante alta. Esto significa que el clima institucional está altamente relacionado con el liderazgo transformacional. Es decir, el clima institucional se explica en gran medida por el nivel del liderazgo transformacional en el director, de manera que a medida que el clima presente deficiencias, el liderazgo transformacional sería bajo; y si el clima fuera eficiente, habría un liderazgo transformacional alto.

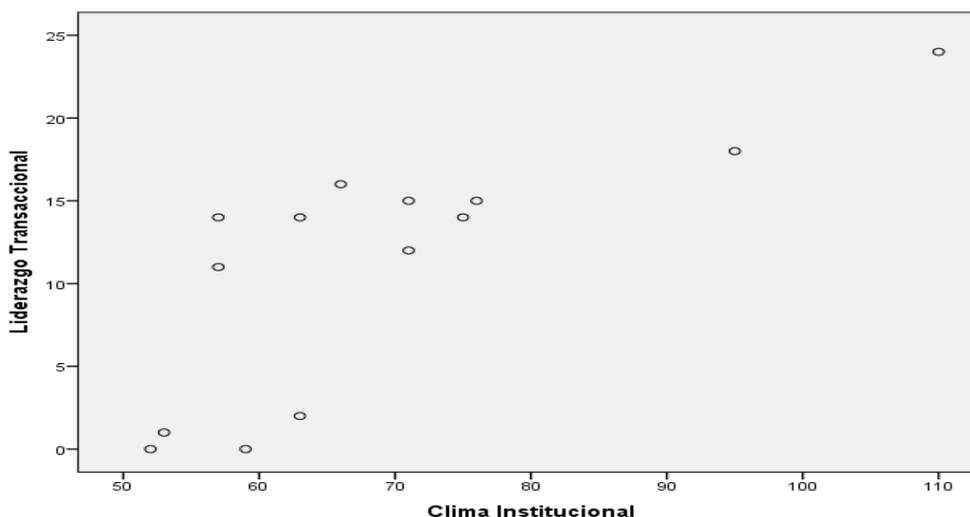
El bajo nivel del liderazgo transformacional del director sería un factor importante y en gran medida propiciatorio del clima institucional deficiente, de manera que, si se eleva el nivel de este estilo de liderazgo, el clima institucional tenderá a ser más eficiente.

Tabla 27: Correlación entre Clima Institucional y Liderazgo Transaccional

Correlaciones		Liderazgo Transaccional	Clima Institucional
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	14	14
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	14	14

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figura 27: Diagrama de dispersión: Clima Institucional - Liderazgo Transaccional



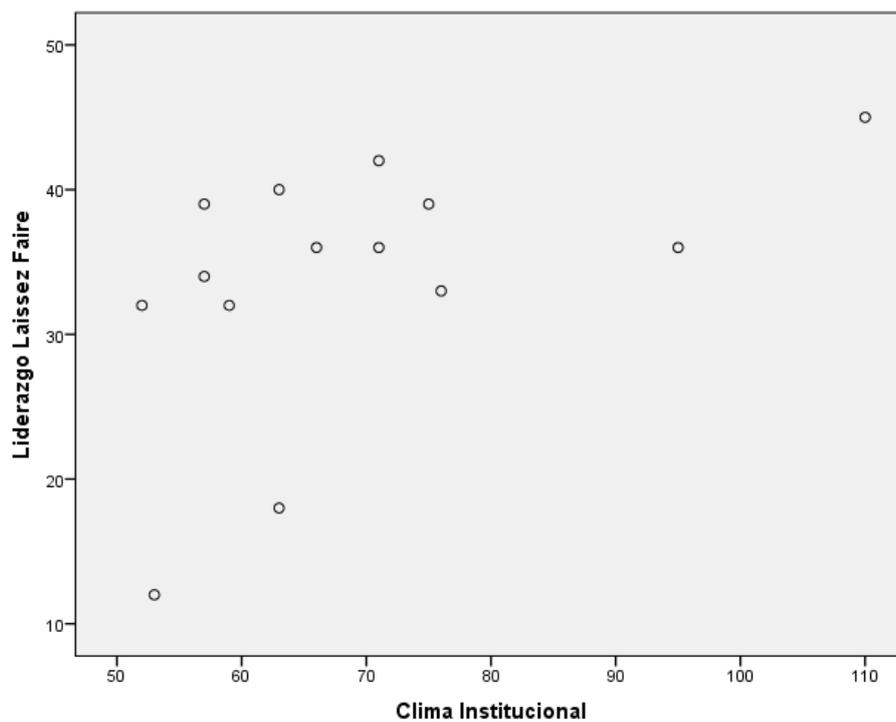
La tabla 27 y su correspondiente diagrama de dispersión (Figura 27) nos muestra la correlación entre el liderazgo transaccional y el clima institucional. La medida de la correlación entre estas variables fue de 0,765, siendo una correlación positiva alta. Esto significa que el clima institucional está relacionado con el liderazgo transaccional. Es decir, el clima institucional se explica en cierta medida por el nivel del liderazgo transaccional del director, de manera que a medida que el liderazgo transaccional es bajo, se tiene un clima deficiente, pero como la correlación no es muy alta, podemos suponer que este clima no mejorará únicamente mejorando el nivel de este estilo de liderazgo, sino que habría que tomar medidas adicionales.

En otras palabras, si se quiere mejorar el clima institucional en la IE José Carlos Mariátegui, no sería suficiente con mejorar el liderazgo transaccional en el director.

Tabla 28: Correlación entre Clima Institucional y Liderazgo Laissez Faire

		Liderazgo Laissez Faire	Clima Institucional
Liderazgo Laissez Faire	Correlación de Pearson	1	,501
	Sig. (bilateral)		,068
	N	14	14
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,501	1
	Sig. (bilateral)	,068	
	N	14	14

Figura 28: Diagrama de dispersión: Clima Institucional - Liderazgo Laissez Faire



La tabla 28 y su correspondiente diagrama de dispersión (Figura 28) nos muestra la correlación entre el liderazgo laissez faire y el clima institucional. La medida de la correlación entre estas variables fue de 0,501, siendo una correlación positiva media. Esto significa que el clima institucional tiene cierta relación con el liderazgo laissez faire, pero no es explicada únicamente en función de este estilo de liderazgo. Es decir, si bien el clima deficiente en la IE José Carlos Mariátegui no es causado por el liderazgo laissez faire del director, este clima no mejoraría mucho ni sería mucho menos eficiente si este liderazgo mejorase o empeorase.

De lo dicho se entiende que, procurar una mejora de este estilo de liderazgo en el director no tendría como consecuencia necesaria una mejora del clima institucional.

En síntesis, el análisis de las correlaciones entre los estilos de liderazgo y el clima institucional han demostrado que la mayor relación se da entre el liderazgo transformacional y el clima, por lo cual, y en vista de que lo que existe actualmente es un clima deficiente, proponer un modelo de liderazgo transformacional para mejorar dicho clima es una idea justificada.

3.2 PROGRAMA DE MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL

3.2.1. Introducción

La Institución Educativa José Carlos Mariátegui presenta diversas falencias relacionadas con el clima institucional, a la vez que un inadecuado liderazgo pedagógico, la cual se evidencia porque entre los docentes existe: favoritismo por algunos en perjuicio de los demás, discriminación, falta de confianza, insuficiente uso de estrategias pedagógicas, mal uso del tiempo, conflictos personales, trabajo desorganizado, celos profesionales, insatisfacción en el trabajo, inadecuada preocupación del director por el estado emocional de sus docentes, de tal modo que no se relación entre ellos está deteriorada, todo lo cual configura un inadecuado clima institucional.

Existen diversos factores que podrían conllevar a que el clima institucional presente tales deficiencias, como el hecho de que casi la totalidad de docentes de la institución viven en la ciudad de Tacna, es decir, viajan cada fin de semana a la ciudad y únicamente el director, quien vive en el pueblo, mantiene contacto permanente con los pobladores. Los docentes, habituados a las costumbres y cultura urbana, tienen que trabajar en un ambiente rural, lo cual podría estar generando algo de incomodidad. Otros factores que propician un malestar en los docentes no tienen que ver con la gestión del director, como es el hecho del sueldo insuficiente en los docentes, la falta de incentivos para los docentes de distritos alejados como Camilaca.

Si bien los factores descritos podrían estar perjudicando el clima institucional, las grandes debilidades se manifiestan en el director de la Institución Educativa, quien no lidera actividades académicas, desconoce estrategias de gestión pedagógica; prioriza sólo acciones administrativas no siendo prioridad el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Así mismo la comunicación con los agentes educativos es unilateral, lo que ocasionan el resquebrajamiento de las buenas relaciones humanas y afecta negativamente al trabajo en equipo. Los padres de familia muestran indiferencia y desinterés por la educación de sus hijos, pero al mismo tiempo una insatisfacción por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa.

Las consecuencias de este clima institucional poco eficiente terminan afectando a los alumnos, pues los docentes no son motivados a innovar nuevas estrategias que mejoren el rendimiento de sus alumnos, es decir, se nota una falta de alegría y entusiasmo en la enseñanza, lo cual repercute en el aprendizaje de los alumnos.

El diagnóstico de clima institucional llevado a cabo en la IE comprobó que el clima institucional, en general, es ineficiente y alcanza niveles bajos en todas las sub variables medidas.

De otro lado, la aplicación del cuestionario MLQ-5S, versión corta permitió establecer una medida de los estilos de liderazgo en la IE. El resultado obtenido nos permitió comprobar que el liderazgo transformacional es el que presenta niveles más bajos, mientras que el liderazgo laissez faire alcanza niveles medios; lo cual permite conjeturar que el estilo de liderazgo predominante en el director es este último.

Las correlaciones entre las variables nos permitieron medir el grado de interdependencia de estas variables. Al comprobarse que el liderazgo transformacional bajo está altamente relacionado con el clima institucional deficiente, es razonable creer que si se mejora el nivel de este estilo de liderazgo se aumentará la eficiencia del clima institucional.

CUADRO DE ESTRATEGIAS

Estrategia	Objetivos	Aplicación	Responsable	Tiempo	Financiamiento
Reuniones mensuales lideradas por el director	Intercambiar experiencias y mejorar la confraternidad entre docentes	Grupal	Director Docentes	Dos horas una vez al mes desde marzo a diciembre	Financiamiento propio

Estrategia	Objetivos	Aplicación	Responsable	Tiempo	Financiamiento
Talleres de sensibilización	Capacitar a los docentes sobre innovaciones y nuevas propuestas pedagógicas	Grupal	Director Docentes	Reuniones de una a dos horas cada tres meses	Recursos propios

Estrategia	Objetivos	Aplicación	Responsable	Tiempo	Financiamiento
Círculos de interaprendizaje	Enriquecer el conocimiento pedagógico entre docentes	Grupal	Director Docentes	Reuniones breves de 15 minutos cada semana	Recursos propios

Estrategia	Objetivos	Aplicación	Responsable	Tiempo	Financiamiento
Reconocimiento del o de los docentes del mes	Revalorar la labor del docente	Institucional	Director Docentes Municipio escolar APAFA	10 a 15 minutos una vez al mes	Recursos propios

Estrategia	Objetivos	Aplicación	Responsable	Tiempo	Financiamiento
Promoción de ayudas entre docentes	Promover la integración, la solidaridad y camaradería entre los docentes y entre los docentes y el director.	Grupal	Director Docentes	Permanente, se tomará un tiempo cada vez que cualquiera de los docentes lo solicite	Recursos propios

3.2.2. Objetivo

El objetivo que pretendemos alcanzar es proponer estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para mejorar el clima institucional de la IE José Carlos Mariátegui de Camilaca.

3.2.3. Fundamentación

La presente investigación se valió de dos importantes teorías: la teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass y la teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert.

La teoría de Bass sobre el liderazgo transformacional considera tres estilos de liderazgo:

- Liderazgo Transformacional. Es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos.

En este estilo se distinguen cuatro componentes:

- *Estimulación intelectual*: el líder transformacional no se limita a desafiar el statu quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.
- *Consideración individualizada*: el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar.

A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

— *Inspiración y motivación:* gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

— *Influencia idealizada:* el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

- Liderazgo Transaccional. El líder actúa de dos maneras: promete y da recompensas (reconocimiento pecuniario y refuerzo) en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido en los subalternos (recompensas contingenciales), e interviene corrigiendo ante la omisión de un deber o cuando no se han alcanzado los niveles deseados (Dirección por excepción).
- Liderazgo Laissez Faire o No Liderazgo. Se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente: No decide, no motiva, vive en su propio mundo; no ejerce ningún tipo de autoridad.

En la teoría de Likert se identifican cuatro tipos de climas en la cual los dos primeros son los de clima cerrado o autoritario y otros dos de clima abierto o participativo.

- Autoritario o duro. Donde el director no confía en sus profesores, el clima que se percibe es de temor, los objetivos de trabajo y las decisiones son asumidas por él y solo comunica sin más comentario, creando una atmosfera de recelos, castigos y amenazas y muy pocas veces hay recompensas, la interacción ente los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son únicamente de los jefes.
- Autoritario benévolo. El director actúa condescendentemente con los profesores es paternal, la mayor parte de las decisiones son asumidas por el director y ocasionalmente hay delegaciones de poder que no llegan a influir en la dirección, se practica la recompensa y castigos como formas de motivación para los trabajadores, en este clima el director juega con las necesidades sociales de los empleados sin embargo la impresión que se tiene es de un ambiente estable y estructurado.
- Sistema consultivo. La dirección tiene confianza en los profesores. Las decisiones son tomadas por el director, pero prevé la participación de diversos niveles de la organización permitiéndoles tomar decisiones específicas, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales, busca satisfacer necesidades de estima el control es delegado a niveles intermedios. Es una atmósfera dinámica y la administración funcional en base a objetivos a alcanzar.
- Sistema de participación del grupo. La toma de decisiones está extendida por toda la organización y existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección la comunicación se da en un sentido horizontal, vertical, ascendente y descendente. Los profesores están motivados a través de la participación e implicación de los procesos de definición de objetivos en la mejora de los métodos de trabajo y evaluación del rendimiento general, las relaciones de trabajo se basan en la amistad.

El clima institucional tiene diversas dimensiones. De acuerdo al Minsa, estas dimensiones son:

_ Potencial humano. Constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños, Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización. y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

_ Diseño organizacional (Estructura). Las organizaciones según Chester Bernard, son "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas", En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una Jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización.

_ Cultura de la organización. Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva. eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3.2.4. Estructura

Nuestro modelo de liderazgo pedagógico está basado en las teorías de Bernard Bass sobre el liderazgo transformacional y Rensis Likert sobre clima organizacional.

La teoría de Bass considera cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. Estos cuatro componentes son la base de las estrategias de nuestra propuesta.

La teoría de Likert considera los posibles climas de una organización como un continuo que va de los niveles más autoritarios hasta los niveles más participativos. Los cuatro tipos de clima que identificó fueron: autoritario duro, autoritario benévolo, sistema consultivo y sistema participativo. Esta teoría nos sirvió para el diagnóstico del clima.

Nuestra propuesta no puede ignorar el modelo de liderazgo pedagógico vigente, es decir, el Marco del Buen Desempeño Directivo del Ministerio de Educación, en el cual se conceptualiza el liderazgo pedagógico como una forma de influencia, inspiración y que moviliza en función de lo pedagógico.

Por ello consideramos cinco estrategias:

Reuniones mensuales lideradas por el director. Las reuniones entre docentes tienen el propósito de intercambiar experiencias y mejorar la confraternidad entre colegas, pues se interactúa en un contexto no puramente profesional. Esta estrategia permitiría hacer uso de la comunicación informal personalizada y mantener informados a los docentes, propios del reconocimiento individualizado.

Talleres de sensibilización. Estos talleres serán presentados y guiados por el director de la institución. En ellos se tocarán temas propuestos por los docentes o el director referidos a la problemática docente y a la realidad pedagógica, ya sea desde un punto de vista político o científico. La presentación hecha por el director le permitirá hacer uso de historias o casos que él conoce; además, estas historias le permitirán modelar las expectativas de los docentes, lo cual está relacionado con la motivación inspiracional.

Círculos de interaprendizaje. En los cuales, los docentes brindan sus conocimientos entre ellos mismos en forma alternativa. El director hace la presentación y al finalizar resalta la importancia del tema abordado por los docentes de turno. Esto permitiría reformulaciones de la rutina de los docentes y el enriquecimiento intelectual, lo cual está relacionado con la estimulación intelectual.

Reconocimiento del o de los docentes del mes. Cada mes los docentes y el director se reunirán para nombrar al docente del mes, a quien se le reconocerá sus méritos en una sencilla ceremonia en el patio de la institución. Esta actividad permitirá al director tener un trato diferenciado con sus docentes, lo cual se relaciona directamente con el reconocimiento individualizado.

Promoción de ayudas entre docentes. El director promoverá que los docentes cuenten las dificultades por las que pasan, tanto dentro como fuera de la institución, de manera que se genere una mayor identificación entre los docentes y el director, así como una preocupación mutua por la realidad de cada uno. Esto está relacionado con la influencia idealizada.

3.2.5. Metodología

- Como punto de partida, definimos las variables que intervendrán en nuestra propuesta y las teorías en las que nos basaremos para su estudio.
- Realizamos el diagnóstico con los instrumentos seleccionados.
- Procesamos los datos recolectados y elaboramos el análisis de esta información.
- Planteamos las estrategias de mejora del clima institucional en base a la teoría de Bass.
- Comunicamos los resultados de la investigación al director de la institución y le hacemos llegar nuestra propuesta de mejora.
- Comunicamos los resultados de la investigación a los docentes de la institución, indicando que se busca un clima más participativo y con mayor compromiso de parte de la comunidad educativa.

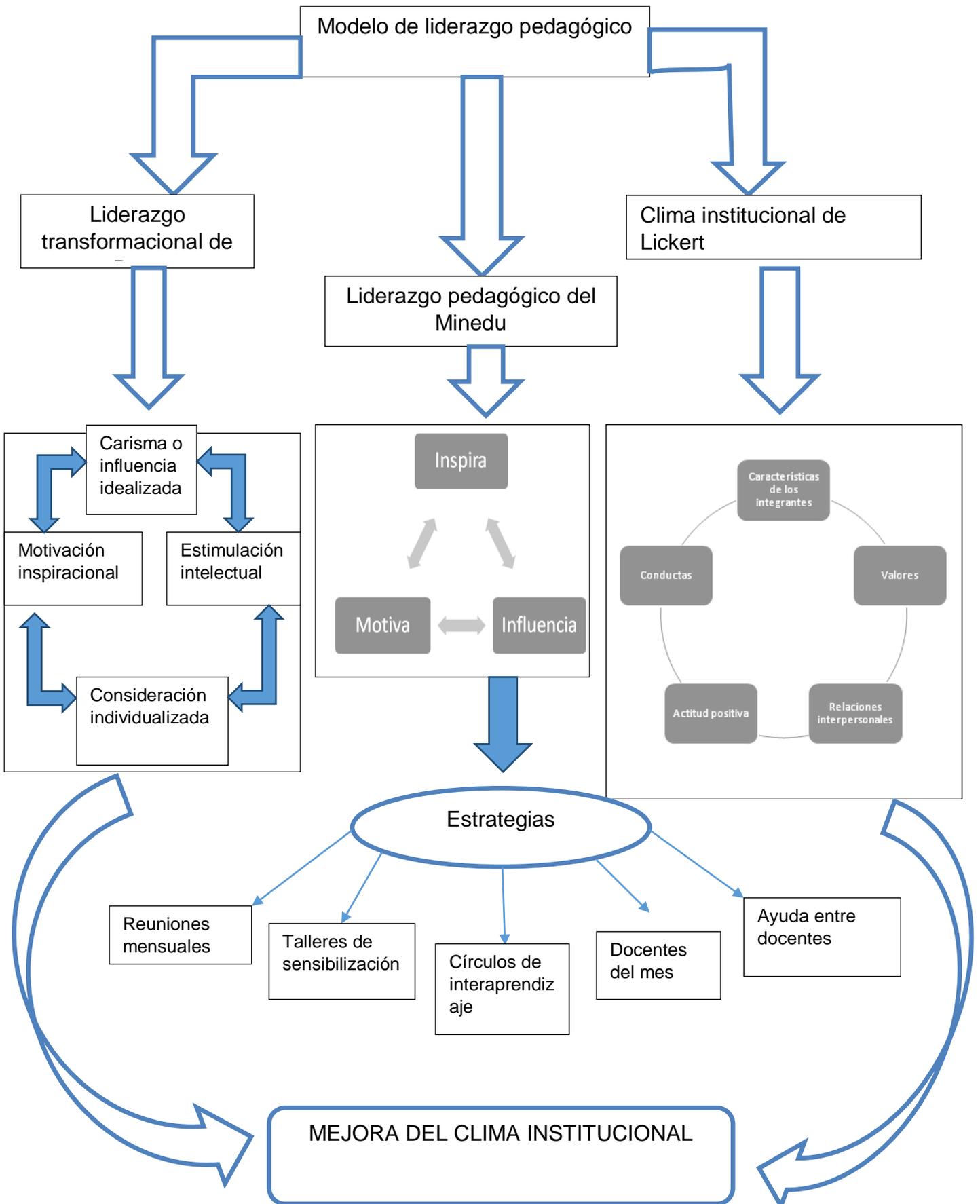
3.2.6. Evaluación

La evaluación se realizará de dos maneras:

Evaluación cuantitativa, la cual se realizará con los mismos instrumentos utilizados en la presente investigación o alguno equivalente y que permita resultados comparables con los obtenidos en nuestra investigación. Esta evaluación se realizará en dos momentos: al inicio y al final del año. Para la evaluación de inicio se puede considerar la realizada en esta investigación, y la evaluación de fin de año se realizaría la segunda semana de diciembre para tener el tiempo suficiente de procesar los datos y presentar los resultados antes de que finalice el año escolar.

Evaluación cualitativa, la cual la realizan el director y los docentes a lo largo de todo el año y en la cual exponen su opinión y/o críticas para hacer las correcciones oportunas. La evaluación cualitativa es permanente y necesaria, evita caer en esquemas rígidos y permite renovar los compromisos adoptados para la mejora del clima institucional.

3.2.8. Esquema



CONCLUSIONES

- La Institución Educativa José Carlos Mariátegui de Camilaca presenta un clima institucional deficiente, caracterizado por el favoritismo, discriminación, falta de confianza, insuficiente uso de estrategias pedagógicas, mal uso del tiempo, conflictos personales, trabajo desorganizado, celos profesionales, insatisfacción en el trabajo e inadecuada preocupación del director.
- El liderazgo del director presenta grandes debilidades pues no lidera actividades académicas, desconoce estrategias de gestión pedagógica; prioriza sólo acciones administrativas no siendo prioridad el logro de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo la comunicación con los agentes educativos es unilateral, lo que ocasionan el resquebrajamiento de las buenas relaciones humanas y afecta negativamente al trabajo en equipo. Los padres de familia muestran indiferencia y desinterés por la educación de sus hijos, pero al mismo tiempo una insatisfacción por los servicios educativos que brinda la Institución Educativa.
- El resultado obtenido nos permitió comprobar que el liderazgo transformacional es el que presenta niveles más bajos, mientras que el liderazgo laissez faire alcanza niveles medios; lo cual permite conjeturar que el estilo de liderazgo predominante en el director es este último.
- Las correlaciones entre las variables nos permitieron medir el grado de interdependencia de estas variables y comprobar que el liderazgo transformacional bajo está altamente relacionado con el clima institucional deficiente.
- El clima institucional puede mejorar si se implementan acciones fundamentadas en la teoría del liderazgo transformacional, como, por ejemplo: reuniones mensuales entre los docentes y el director, realizar talleres de sensibilización, crear círculos de interaprendizaje, nombrar al docente o docentes del mes y promover la ayuda entre los docentes.

RECOMENDACIONES

- A la UGEL Candarave, divulgar y capacitar a los docentes y directores sobre el Marco del Buen Desempeño Directivo, haciendo hincapié en la forma de adecuarse a dicho marco y la importancia del liderazgo pedagógico del director.
- Al director de la institución, escuchar e interactuar más con todos los docentes, tratar de conocerlos e interesarse por ellos, de manera que pueda sugerirles estrategias o métodos de mejorar su labor pedagógica.
- Al director de la institución, tomar las medidas pertinentes para implementar esta propuesta, indicando que el ideal que se quiere alcanzar es un clima participativo en el que todos los docentes hagan sus aportes y colaboren unos con otros.
- A los docentes, confiar en la capacidad del director para enmendar las falencias que viene presentando y asimilar los cambios e innovaciones propuestos, a fin de generar un ambiente de trabajo más cómodo para todos y a su vez tener mejores resultados en el rendimiento de los alumnos.
- A la DRET, mantener contacto permanente y oportuno con las instituciones educativas rurales, escuchando las opiniones de los docentes para tomarlas en cuenta al momento de establecer políticas regionales que mejoren el clima en las instituciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Medina y R. M. Gómez. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores Enero 2014, Vol. 53(1)*, 91-113.
- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Albañil-Ordinola, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Alvarado y García. (2008). *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, Año 9, No. 2*, 187-202.
- Anaya y Paredes. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Bass B. y Avolio. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto, C.A. USA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Nueva York: The Free Press.
- BCR. (2013). *Informe Económico y Social Región Tacna*. Lima: banco Central de Reserva del Perú.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa 18 (1) (enero-febrero)*, 15-20.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Carolina Vega y Gloria Zavala. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- Casas, Luis y López, Jorge. (2014). *Programa de participación y reconocimiento para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Cornejo y Redondo. (2001). El Clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. *Última Década, Número 15*, 11-52.
- Díaz, H. (23 de noviembre de 2010). *EducaRed*. Obtenido de EducaRed: http://educared.fundacion.telefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/
- Ferrer, L. (22 de agosto de 2015). *LaRepublica.pe*. Obtenido de LaRepublica.pe: <http://larepublica.pe/impresaeconomia/442778-el-96-de-turistas-chilenos-que-viene-al-pais-ve-tacna-como-destino-principal>
- Fleury, M. (1989). *Cultura y poder en las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Gairin, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Indeci. (2007). *Programa de Prevención y Medidas de Mitigación Ante Desastres de la Ciudad de Tacna*. Tacna: Indeci.
- Jesús Pérez y Manuel Fidalgo. (1999). *Portal del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo*. Obtenido de Portal del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. México: Editorial Trillas.

- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mendoza, J. (2013). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo*. Pachuca, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Mendoza, M. (2012). *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes de tercero de secundaria en una institución educativa de Ventanilla*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- MINEDU. (2014). *Marco del buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.
- Minedu. (30 de abril de 2016). *minedu.gob.pe*. Obtenido de *minedu.gob.pe*: <http://www.minedu.gob.pe/noticias/index.php?id=17978>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE Vol. 4, No. 4e*, 11-24.
- Nora Molina de Colmenares, Isabel Pérez de Maldonado. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Paradigma v.27 n.2 Maracay dic.*, 193-219.
- Orbegozo, A. (2008). Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología Vol. 10, Nº 1*, 137-147.
- Paiba, J. (2013). *REDEM*. Obtenido de REDEM: <http://www.redem.org/que-es-el-marco-de-buen-desempeno-del-directivo-una-nueva-mirada-a-la-gestion-escolar/>
- Paulino Murillo y Sandra Becerra. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes

semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación N° 350*, 375-399.

Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono)*. Piura: Universidad de Piura.

Quevedo, Brigitte y Riojas, Javier. (2015). *Propuesta de un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa ACSL SRL Corredores de Seguros, basada en la teoría antropológica de la motivación de Pérez López*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Región Tacna. (2013). *Plan de Desarrollo Regional Concertado TACNA al 2023*. Tacna: Gobierno regional de Tacna.

Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Sánchez, G. (2006). *Clima organizacional: Desarrollo y validación de un instrumento de medición*. Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.

Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.

Vacas, F. (2011). *Plan estratégico de trabajo en equipo, para fomentar la cultura organizacional en el personal jerárquico y docente de la institución educativa pública "Dos de Mayo" de Pacarisca, distrito de Yanama, provincia de Yungay, región Ancash*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Villarroel, M. (2010). *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua*. Cagua, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.

ANEXOS

ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. **Edad:**
2. **Sexo:** [1] Femenino [2] Masculino
3. **Condición:** [1] Nombrado [2] Contratado
4. **Tiempo trabajando en la institución:**

1: Nunca, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre

ITEMS	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer.	1	2	3	4
Me río de bromas.	1	2	3	4
El director trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra institución.	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
El director está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
El director se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
Las cosas me salen perfectas.	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi institución.	1	2	3	4
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
En mi institución participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
Estoy sonriente.	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi institución educativa.	1	2	3	4
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
Cometo errores.	1	2	3	4
Estoy comprometido con mi institución educativa.	1	2	3	4
El director me ayuda cuando las necesito.	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
Mi director se comunica regularmente con los docentes para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
El director me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de mi institución educativa	1	2	3	4
He mentido	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi institución educativa	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emite el director	1	2	3	4

Muchas gracias, apreciamos su colaboración.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5S)

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por Usted. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR/A...

1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	0 1 2 3 4
2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	0 1 2 3 4
3 No interviene hasta que los problemas se agravan	0 1 2 3 4
4 Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	0 1 2 3 4
5 Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	0 1 2 3 4
6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	0 1 2 3 4
7 Está ausente cuando se le necesita	0 1 2 3 4
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema	0 1 2 3 4
9 Habla de forma optimista sobre el futuro	0 1 2 3 4
10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	0 1 2 3 4
11 Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	0 1 2 3 4
12 Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	0 1 2 3 4
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	0 1 2 3 4
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	0 1 2 3 4
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	0 1 2 3 4
16 Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	0 1 2 3 4
17 Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo"	0 1 2 3 4
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	0 1 2 3 4
19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	0 1 2 3 4
20 Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	0 1 2 3 4
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	0 1 2 3 4
22 Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	0 1 2 3 4
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0 1 2 3 4
24 Hace un seguimiento de los errores detectados	0 1 2 3 4
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0 1 2 3 4
26 Presenta una convincente visión del futuro	0 1 2 3 4
27 Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0 1 2 3 4
28 Evita tomar decisiones	0 1 2 3 4
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0 1 2 3 4
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0 1 2 3 4
31 Ayuda a los demás a mejorar mis capacidades	0 1 2 3 4
32 Sugiere buscar nuevas formas de completar el trabajo	0 1 2 3 4
33 Se demora en responder los temas urgentes	0 1 2 3 4
34 Enfatiza la importancia de una misión común	0 1 2 3 4
35 Expresa su satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	0 1 2 3 4
36 Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0 1 2 3 4
37 Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	0 1 2 3 4
38 Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	0 1 2 3 4
39 Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0 1 2 3 4
40 Demuestra su autoridad	0 1 2 3 4
41 Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	0 1 2 3 4
42 Aumenta en los demás sus deseos de tener éxito	0 1 2 3 4
43 Consigue que la organización sea eficiente	0 1 2 3 4
44 Incrementa en los demás sus esfuerzos y motivación	0 1 2 3 4
45 Lidera un grupo que es efectivo	0 1 2 3 4