



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS



**“ESTILOS DE GESTIÓN SEGÚN GÉNERO EN EL DISEÑO
DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL EN
INSTITUTOS SUPERIORES”**

**Tesis para optar por el grado de Magister en
Educación con mención en Gestión de la
Educación**

Presentado por:

LIC. LOURDES IVONNE DE CARMEN ALCAIDE ARANDA

LIMA-PERÚ

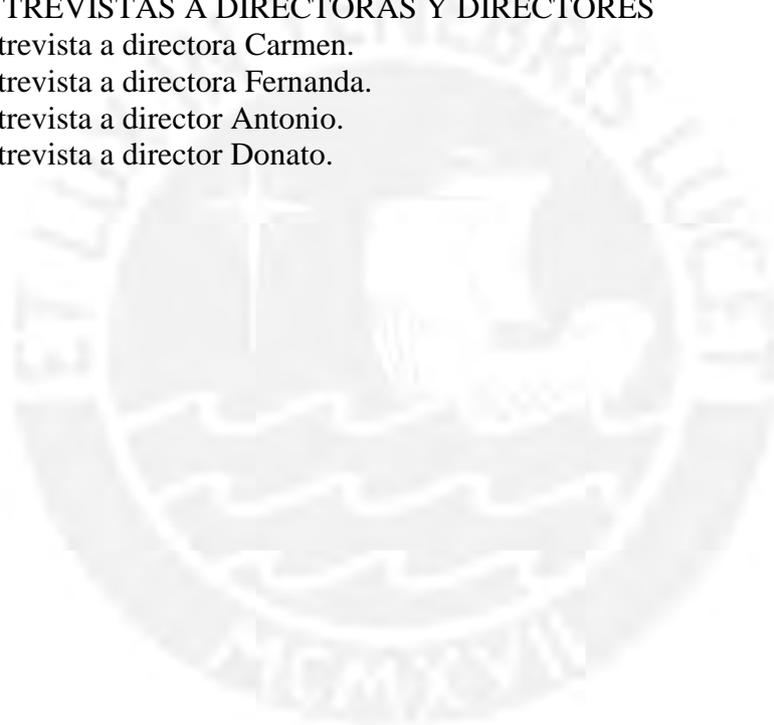
DICIEMBRE 2002

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
Capítulo 1: ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA	6
1.1. TEORÍA SOCIOCRTICA DE STEPHEN J.BALL	7
1.1.1. El estilo interpersonal.	8
1.1.2. El estilo administrativo.	9
1.1.3. El estilo político:	10
A)Estilo antagónico.	10
B)Estilo autoritario.	11
1.1.4. La dirección: oposición y control.	12
1.2. TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	15
1.3. TEORÍA DE BURNS Y DUKE	18
1.3.1. Liderazgo transaccional.	19
1.3.2 Liderazgo transformacional.	20
1.3.3Liderazgo instruccional.	23
1.4. VARIABLES QUE DEFINEN LOS ESTILOS DE GESTIÓN SEGÚN WEINERT	24
Capítulo 2: RELACIÓN ENTRE GÉNERO Y ESTILOS DE GESTIÓN	29
2.1. CONCEPTO DE GÉNERO.	29
2.2. ELEMENTOS DEL GÉNERO.	32
2.2.1. Identidad de género	32
2.2.2. Relaciones de género	35
2.2.3. Sistema de género	36
2.3. PRINCIPIOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN MASCULINA/FEMENINA.	37
2.3.1. Cómo dirigen y gestionan los hombres	39
2.3.2. Cómo dirigen y gestionan las mujeres	41
2.3.3. Las razones de las diferencias	44
2.4. LOS ESTILOS DE GESTIÓN SEGÚN GÉNERO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	46
Capítulo 3: DISEÑO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PEI EN INSTITUTOS SUPERIORES.	50
3.1. PRECISIONES EN TORNO AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y A LOS INSTITUTOS SUPERIORES.	50
3.1.1.Definición del proyecto educativo institucional (PEI).	
3.1.2.Los Institutos Superiores (IS).	52
Instituto Superior Pedagógico (ISP)	53
Instituto Superior Tecnológico (IST)	54

3.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL PEI/PDI EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES.	55
3.3. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL DISEÑO DEL PEI/PDI EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES.	57
3.4.METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS EN EL DISEÑO DEL PEI/PDI EN LOS INSTITUTOS SUPERIORES.	61
3.4.1. Metodología para diseñar el PEI/PDI en los Institutos Superiores.	64
3.4.2. Criterios para seleccionar estrategias que permitan diseñar el PEI/PDI en los Institutos Superiores.	65
SEGUNDA PARTE : MARCO METODOLÓGICO	68
 Capítulo 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	 68
4.1. Tipo de Investigación.	68
4.2. Población y Muestra.	70
4.3. Matriz de Variables, Sub – Variables e indicadores de estudio.	72
4.4. Descripción y fundamentación de las técnicas e instrumentos utilizados en el recojo de datos.	74
4.5. Presentación de casos.	75
4.6. Estrategia operativa.	78
4.6.1. Proceso Investigador.	78
4.6.2. Administración de los Instrumentos y obtención de los datos.	79
4.6.3. Criterios seguidos en la organización de los datos.	80
 Capítulo 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ACOPIADOS.	 82
5.1. Presentación de los Datos.	82
5.2. Interpretación de la información procesada.	83
1 Identidad de género.	84
2. Formas de Acceso a la Dirección.	98
3. Estrategias de Comunicación.	107
4. Manejo de la Información.	124
5. Identificación con la Institución.	135
6. Capacidad Reflexiva.	146
7. Importancia a procesos y/o resultados.	157
8. Delegación de funciones.	168
9. Sistema de estímulos.	188
10.Toma de decisiones.	199
11.Resolución de Conflictos.	209
 TERCERA PARTE: LINEAMIENTOS GENERALES PARA MEJORAR LOS ESTILOS DE GESTIÓN.	 220

Capítulo 6: LINEAMIENTOS EN BASE A LA MATRIZ DE VARIABLES, SUB-VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	220
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	233
BIBLIOGRAFÍA.	237
ANEXOS: Instrumentos	244
Anexo 1: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTOR Y DIRECTORA	245
Anexo 2: CUESTIONARIO DE ENCUESTA A PROFESOR/RA	247
Cuestionario de encuesta a profesor/ra (IS gestionado por directora).	248
Cuestionario de encuesta a profesor/ra (IS gestionado por director).	251
Anexo 3: ENTREVISTAS A DIRECTORAS Y DIRECTORES	254
Entrevista a directora Carmen.	255
Entrevista a directora Fernanda.	266
Entrevista a director Antonio.	278
Entrevista a director Donato.	286



INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, nuestro tiempo vive contradicciones sustanciales. Mientras hay profundos avances en el camino hacia la mayor participación y la expansión democrática, también se están produciendo regresiones hacia problemas que se creían totalmente superados como es el caso que en algunos estratos aún se siga considerando al género como un marcador de diferencia.

Es así que, en el campo de la organización, se plantean nuevas formas de trabajo que han producido cambios en el tipo y forma de liderazgo los cuales priorizan el trabajo en equipo y una gestión flexible que promueva iniciativas y que desarrolle la autocrítica. Dentro de las organizaciones, están consideradas también las instituciones educativas, en nuestro caso los Institutos Superiores.

Al referirnos a las instituciones educativas, creemos que al igual que muchas otras, al estar integradas ya sea por solamente hombres, sólo mujeres o mujeres y hombres a la vez, hacen que las cuestiones de género acentúen la importancia de las relaciones que se desarrollan en estas organizaciones, las que se van a poner de manifiesto en la gestión de las mismas.

Tratar el tema de la gestión educativa es diverso y complejo. Diverso, porque hay diferentes enfoques que nos permiten desarrollar este tema y complejo, por la diversidad de actores que se involucran, los que al interrelacionarse determinarán la calidad del producto.

En el Perú, el gobierno central, demostrando su preocupación por la Gestión Educativa, asume particularmente desde el año 1996 una política cuyo propósito colectivo compromete y vincula a todos los miembros de los centros y programas educativos de los diferentes niveles y modalidades a través de la construcción del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), dispuesto por la RM No 016 y que en la actualidad ha sido modificado por la RM No 168-2002-ED, como Proyecto Educativo Institucional (PEI). Su diseño se plantea como responsabilidad del director con participación del personal docente y no docente.

El Ministerio de Educación define al PDI, ahora PEI, como “parte de un propósito colectivo donde el director, los profesores y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarios en el centro educativo y se comprometen a realizarlos.”(Ministerio de Educación 1997, p. 15).

Si bien la elaboración del PDI, ahora PEI, requiere ser expresado formalmente, lo primordial no es tener un documento escrito. Lo trascendental son los procesos democráticos que deben vivir los protagonistas marcados por su género y a la luz de principios pedagógicos, fines y metas que le den sentido al trabajo.

En este contexto, es necesario tomar en cuenta que las relaciones forman un entramado complejo, con cruces de dimensiones múltiples, muchas de ellas invisibles: los directores se relacionan con alumnas/os y las directoras con alumnos/as; éstos con sus compañeros/as y profesores/as; los padres y/o madres con profesores/as; etc.; toda esta red de relaciones se encuentra condicionada por elementos de género; por lo tanto, creemos que no es igual que asuma la dirección un hombre que una mujer, no es igual que los que actúan como subordinados sean hombres o mujeres; es por ello que nos hemos preguntado: ¿uno de los factores que configuran el estilo de gestión es la identidad de género de quien desempeña la dirección?

Estudios realizados por Mintzberg (1973) y Sally Helgesen(1990), en los Estados Unidos, en cinco directivos hombres y cuatro directivas y/o empresarias mujeres, respectivamente, revelan que los hombres y las mujeres tienen diferentes estilos de dirección y gestión. Éstos concluyen en que el estilo femenino busca la

concertación, le interesa los procesos, mientras que el estilo masculino se caracteriza por imponer y porque prioriza los resultados.

A través de esta tesis, hemos investigado hasta qué punto dichas diferencias u otras, así como semejanzas, se dan en Institutos Superiores (IS) y más específicamente en los cuatro casos estudiados: dos directoras y dos directores; en lo que se refiere al diseño del PDI/PEI.

Sabemos que el estilo de dirección no sólo se identifica por el factor género, existen otras variables y dimensiones (contextuales, estructurales, psicosociales, etc.) que en esta oportunidad no desarrollaremos, pero consideramos que sí inciden en la forma de concebir y ejercer la dirección; una de ellas es el tipo de subordinados que se tiene, otra la cultura y la historia de cada organización. Estas peculiaridades, propicias para ese tipo de mando, se traducirían en el diseño del PDI/PEI, ya que éste como resultado de un trabajo colectivo debe ser construido desde una perspectiva democrática, que lo convierta en una herramienta de gestión, que otorgue identidad a las instituciones educativas, generando un enriquecimiento personal y profesional para los educadores y abriendo una nueva puerta para la transformación que la educación requiere hoy en nuestro país.

Nuestra investigación constituye un primer esfuerzo por determinar el estilo que predomina tanto en la gestión de una directora como de un director, identificando las semejanzas y diferencias existentes entre sus estilos de gestión, en base al análisis realizado, a los discursos de los principales actores y comparándolos con las percepciones de sus docentes. Constituyendo nuestro desafío el que este estudio pueda realmente aportar lineamientos para mejorar el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, nos planteamos alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo General: Identificar la influencia del género en el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores en el diseño del PEI, para elaborar lineamientos que permitan mejorar los estilos de

dirección, confrontando los supuestos culturales de género que están a la base de sus comportamientos personales y que se expresan desde la perspectiva de género.

Objetivos Específicos:

1. Indagar acerca de los supuestos teóricos en que se sustenta la influencia del género en el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores.
2. Identificar las semejanzas y diferencias entre el estilo de gestión de un director y de una directora de Instituto Superior Pedagógico e Instituto Superior Tecnológico, a través del diseño del PEI.
3. Elaborar lineamientos para mejorar los estilos de gestión, de los directivos de Institutos Superiores, confrontando los supuestos de género que están a la base de sus comportamientos personales y que se expresan desde la perspectiva de género.

La tesis la hemos estructurado en tres grandes partes que se subdividen en capítulos, en los que incluimos cuadros y tablas que tienen una enumeración correlativa al interior de cada uno de los capítulos:

La primera comprende el marco teórico referencial en tres capítulos que recogen las diferentes teorías y posturas en relación a los temas centrales de nuestra investigación: estilos de gestión educativa, relación entre género y estilos de gestión, diseño del proyecto educativo institucional (PEI) en Institutos Superiores. Aquí queremos precisar, como nos hemos referido anteriormente, que la denominación PEI es un término que hasta el año 2002, en nuestro país, era conocido como proyecto de desarrollo institucional (PDI), cambio que se realizó cuando nuestra investigación ya estaba por concluir, por lo que, en la redacción actual asumimos al PEI como PDI. Es por esto que en el texto de la tesis estamos empleando la

combinación PEI/PDI.

La segunda parte comprende el marco metodológico en dos capítulos, en los que explicitamos que la metodología de investigación utilizada es cualitativa, centrada en estudio de casos, de tipo descriptivo-comparativo; y la selección de testimonios de las dos directoras y los dos directores de los Institutos Superiores, recogidos a través de entrevistas semiestructuradas; como también las percepciones de sus docentes, las que fueron recolectados a través de la aplicación de una encuesta estructurada; ambos instrumentos con cuestionarios cuyos ítemes giran en torno a las dimensiones de la gestión directiva en el diseño del PEI. Estos datos fueron comparados y traducidos en cuadros y tablas, acopiados y analizados según los indicadores considerados en la matriz de trabajo que da la orientación global al estudio.

En la tercera parte, presentamos un capítulo donde exponemos lineamientos sustentados en el marco teórico de referencia sobre el tema de nuestra investigación y del análisis de los once indicadores presentados en la matriz de variables, sub-variables e indicadores de estudio.

Consideramos que la información recogida permite identificar la influencia del género en determinado Estilo de Gestión tanto de las directoras como de los directores y establecer comparaciones que nos han llevado a reconocer las semejanzas y diferencias entre los estilos encontrados; confirmándose la mayor parte de los principios de dirección Masculina y Femenina propuestos por Mintzberg y Helgesen respectivamente, así como algunos estilos de gestión presentados en el marco teórico.

Los resultados de este estudio son un primer acercamiento al tema que esperamos se extienda y profundice en otras investigaciones con miras a mejorar la gestión institucional, en general, y educativa, en particular.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

CAPITULO 1

ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA.

No hay formulaciones definitivas sobre los estilos de gestión, todas las investigaciones realizadas son exploratorias. Comúnmente se define como estilo de gestión o liderazgo, al modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se les atribuya, dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo.

Por lo tanto, haciendo nuestras las palabras de Álvarez (1996), los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy

complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces podemos decir que, existen tantos estilos de dirección como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección.

La posición antes mencionada es confirmada por Mintzberg (1973, p. 174), quien nos dice, *“today managing is an art, not a science. Most of the methods managers use are not properly understood; hence they are not taught or analyzed in any formal sense.”*

Blumer (citado en Ball, 1989, p. 94), tiene una definición sobre estilo, con la que estamos particularmente de acuerdo: *“un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta.”*

Para Ball (1989, p. 94), *“un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce.”* Luego añade, *“raramente los estilos se desarrollan en un vacío social.”*

Después de estas definiciones, nos ratificamos en lo expresado al inicio de este tema y concluimos que los diferentes estilos de gestión y/o teorías que puedan existir, dependerán en gran medida de la relación social y el grado de apoyo mutuo que exista entre el directivo y los demás actores de la institución. Esta posición la reforzaremos con las diferentes teorías de gestión que a continuación presentamos.

1.1. Teoría sociocrítica de Stephen J. Ball.

Desde un enfoque contextual y a partir del análisis de estudios de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores educativos, Ball (1989, p.97) identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace *“con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalando sus diferencias y sus principales características.”*

Según Ball (1989), se pueden distinguir tres estilos principales que son:

- El interpersonal,
- El administrativo y
- El político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario.

Al detallar cada uno de ellos, Ball adopta el supuesto que los directores tienden a presentar un sólo estilo.

1.1.1. El estilo interpersonal.

El director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba.

El director del estilo de gestión interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista.

Si además tomamos en cuenta el hecho que no se puede beneficiar siempre a todos, estaremos notando que en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos. Esto explicaría el concepto que tiene Weber (citado en Ball, 1987, p.102) sobre este estilo, “*es una forma irracional de liderazgo; no se basa en principios sino en la inspiración del director y los resultados de acuerdos privados.*”

1.1.2. El estilo administrativo.

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball (1989), quien afirma que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, como sostiene el mismo Ball (1989), en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

Las formalidades que presenta este estilo de gestión, hacen posible encontrar un director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración, como por ejemplo la gestión económica. Este comportamiento ocasiona que los demás actores se sientan excluidos de los aspectos importantes en la toma de decisiones, lo que le da también un carácter autocrático, pues la “eficiente” consecución de las acciones es planificada y controlada desde la dirección.

Lo lamentable de este estilo de gestión, es el que la preocupación fundamental del director y del equipo de administración se centre en el desarrollo de habilidades administrativas que le pueden proporcionar la base formal de su autoridad, olvidándose que las habilidades docentes siguen siendo el pilar de todo buen educador y que, a nuestro entender, deberían primar en el director de una institución educativa. En términos de Weber (citado en Ball, 1987, p.110), es el reemplazo del “*hombre culto*” por el “*especialista*”.

Por lo tanto la subordinación de la gestión técnico pedagógica a la gestión administrativa, es fomentada por este modelo ejecutivo, lo que confirma Ball (1989, p. 111) al manifestar que:

Lo que se alienta aquí es un sentido de responsabilidad por la organización separado de las personas que realmente la constituyen. El resultado de esto es una concepción cosificada y deshumanizada de la escuela como un sistema, un conjunto de comités, una estructura de deberes y responsabilidades.

1.1.3. El estilo político.

Ball (1989), presenta este estilo, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque este reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico; o en caso contrario se intentará eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

A). Estilo antagónico.

Para Ball (1989) el director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.

El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

Debemos aclarar que todos estos ataques son verbales, en el que la diferencia de opiniones propicia la formación de grupos, lobby, en los que encontramos, amigos

y enemigos; buenos y malos y por supuesto el bien y el mal.

A todo esto Hall (citado en Ball, 1987, p.110), añade que :

Por una parte la política constituye la transformación de los enfrentamientos físicos en verbales, y, por otra, la resolución o arreglo de estos enfrentamientos involucra el uso de la retórica política, esto es, el uso del discurso público para persuadir. Por ello, debemos estar interesados en comprender los procesos de la conversación política, determinando como es activado (o quizá desactivado o desviado) el público. El mantenimiento y activación del poder depende de la posibilidad de convencer a otros de la corrección de la posición de uno...Las alternativas son literalmente acalladas.

B). El estilo autoritario.

A decir de Ball (1989), el director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

La manipulación, según Ball, es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no sólo manipula las discusiones para evitar que salgan de los límites fijados, por él mismo, sino también la asistencia de los opositores a las reuniones, esto para Ball (1989, p.117), se debe a que el director autoritario, “*parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada.*”

En contraste con el estilo antagónico, el director autoritario demuestra una

evidente adhesión al statu quo y busca que la conformidad sea considerada como una cualidad esencial que el personal de su institución debe poseer, para no causar problemas ni dificultades que puedan provocar perturbaciones que alteren el orden y/o el clima institucional. Estas y otras consideraciones, las toma en cuenta para la elección del subdirector.

King (citado en Ball, 1987, p.122) señala que esta presentación de los estilos de dirección “*centran la atención organizativa casi exclusivamente en el líder*” aunque reconoce que los estilos de dirección se darán, también, dependiendo de las formas y expectativas particulares de los demás actores.

Ante las propuestas de otras clasificaciones de estilos de dirección, Ball (1989, p.108), comenta:

El desconcertante problema de si los estilos de dirección se seleccionan independientemente, o son adquiridos por los titulares o son, en parte, extensiones de tipos de personalidad individuales o psicologías personales. Esta es una cuestión que requiere una investigación aparte.

Nosotros consideramos necesario referirnos al estilo interpersonal, como una gestión que permite un mayor acercamiento e interacción entre el director y los demás actores educativos, pero estamos seguros que el mejor estilo, es aquel que se oriente hacia la persona, que se identifique con el maestro, en resumen, nos inclinamos por el estilo que permita al director seguir siendo maestro en todo el sentido de la palabra.

1.1.4. La dirección: oposición y control.

Sabemos que las últimas disposiciones están dando cada vez mayor responsabilidad a las instituciones educativas, sobre la consecución de los resultados, lo que incluye una mayor autoridad para tomar decisiones sobre programas, recursos, etc. Dentro de este marco la dirección tiende a proyectar una connotación de oposición y control, con respecto a los demás actores, ya sea por el rol que se le asigna o por el contexto en el que se desarrolla, lo que indudablemente ocasionará ciertos dilemas.

Los estilos de gestión representan formas de solución del dilema político básico con que se enfrenta el director en una institución educativa. Estos dilemas, según Ball (1989), a quien seguimos literalmente en este tema, concierne al logro organizativo del control o dominio, y la adhesión o integración, que son fundamentales para las expectativas que abrigan los profesores con respecto a sus directores.

A este respecto, añade Ball, los estilos son medios diferentes para alcanzar el mismo fin: el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la institución, en la que el rol del director sigue siendo fundamental.

El otro componente de la ecuación del dilema, que nos presenta Ball, es el lograr y mantener la integración, donde dos asuntos son decisivos: la autonomía y la participación.

La autonomía, referida principalmente a los profesores, la que es considerada como un símbolo del status profesional que poseen y es aceptada como una fuerte limitación al poder del director, pero que sin embargo ata al profesor al régimen institucional. A decir de Ball (1989, p. 129) es *“un importante compromiso entre la libertad y el control”* que impide al profesor adoptar una perspectiva global, puesto que ésta sigue siendo una tarea exclusiva del director. Por lo tanto mientras los profesores mantengan su autonomía, aceptan las restricciones sobre su participación en la toma de decisiones.

Esto nos permite tocar el otro asunto, que es la “participación”, que la entendemos mejor como seudoparticipación ya que brinda una ilusión de control.

Según Ball las formas de participación, difieren según los diferentes estilos de liderazgo, esta aseveración, es representada esquemáticamente en el CUADRO 01 que detallamos a continuación:

FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y TIPOS DE OPOSICIÓN Y CONTROL, SEGÚN ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA TEORÍA DE STEPHEN BALL.

CUADRO 01

ESTILOS DE LIDERAZGO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN	RESPUESTA A LA OPOSICIÓN	ESTRATEGIAS DE CONTROL
AUTORITARIOS	Suprimir la expresión pública.	Suprimir la conversación	Aislamiento, ocultamiento y secreto
ADMINISTRATIVO	Comités formales, reuniones y grupos de trabajo.	Canalización y aplazamiento.	Estructuración, planificación, orden del día, tiempo y contexto.
INTERPERSONAL	Charla informales, consultas y conversaciones personales.	Fragmentación y compromiso.	Actuaciones privadas de la persuasión.
ANTAGÓNICO	Reuniones públicas y debate abierto.	Enfrentamiento.	Actuaciones publicas de la persuasión.

Tomado de: BALL, Stephen 1989. p.131. La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. España: Ediciones Piados Ibérica, S.A.

Sin embargo, en todos los casos, comenta el autor, en mayor o menor medida, la participación queda reducida a una aparente participación, sin acceso a una “real” toma de decisiones, esta aparente participación, recibe el nombre de “consulta”, la que no es considerada por los directores como obligatoria, sino como algo complementario. Aunque se reconozca que la consulta puede hacer mucho para asegurar el consenso, sobre todo cuando son consultados los oponentes potenciales o personas influyentes.

De otro lado las propuestas de cambio ponen al descubierto la oposición como actitud permanente de resistencia al control de la autoridad, al intento de cambiar las cosas, de desafiar el poder formal, de destruir el status quo, de eliminar los canales aceptados en la toma de decisiones; contra esto los directores tienen a su disposición recursos que pueden reducir o socavar la fuerza de la oposición, estos pueden ser desde ofrecer a los oponentes importantes un ascenso, hasta relegarlos a

tareas intrascendentes.

No debemos olvidar que el control del directivo deviene de normas externas, pero en la realidad no siempre se ejercen del mismo modo, aunque esas normas sean las mismas. La forma de ejercer el control en una institución educativa es la expresión de la característica, de la concepción y estilo que tenga el/la directivo/a.

En resumen, la relación entre oposición y control, al igual que la existente entre alumno y docente, es asimétrica (Alfiz 1997), sin embargo, su existencia es importante más aún cuando su desarrollo se realiza con responsabilidad y compromiso, con ecuanimidad permitiendo la posibilidad de “dejar hacer” de una manera firme y democrática.

1.2. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Una de las teorías de contingencia que cuenta con el reconocimiento general, es la situacional, la que propone que el estilo de gestión de un director está en función a la relación que éste tenga con los demás actores de la institución educativa, y que el cambio de estilo dependerá de la madurez con la que actúen estos actores: esta madurez puede ser profesional y psicológica. A esta teoría, Capella (2000) la llama “gerencia estratégica.”

Para Blanchard (citado en Álvarez 1998, p. 56), esta teoría también toma en cuenta las variables que conforman el contexto en el que se desarrolla la gestión y que afectan e influyen en ella para que consiga sus objetivos, tales como:

El clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo al logro, los incentivos socioeconómicos que estimulan al grupo para superar las dificultades y afrontar los cambios, la antigüedad de la plantilla, los posicionamientos de los miembros del grupo ante el poder, el control y los resultados, etc.

La aplicación de la teoría de Hersey y Blanchard (tomado de Beare, Caldwell y Millikan, 1992. p. 139) requiere un enfoque muy personalizado del comportamiento de un director, ya que al haber una gran diversidad entre los miembros del personal, en términos de madurez, éstas motivarán comportamientos

diferentes para las distintas personas y más aún, si tenemos en cuenta que los niveles de madurez profesional y psicológica, de éstas personas, irán cambiando de año en año. Esto lleva a considerar injusto, el hecho que un director trate a todos los miembros de un grupo, de la misma manera.

Hersey y Blanchard proponen un cuadro que permite ver la relación que existe entre el nivel de desarrollo de grupo y estilo de liderazgo; consideramos que para un mejor entendimiento del mismo, debemos anotar que estos autores califican al ser humano como un ser vivo que crece y, en su desarrollo, pasa por etapas que son el resultado de las combinaciones que surgen entre la variable competencia y la variable interés.

Hersey y Blanchard (citado en Álvarez 1998, p. 57) entienden por :

Competencia, al conjunto de conocimientos adquiridos mediante la instrucción, el entrenamiento y la experiencia que un miembro de un grupo de trabajo es capaz de poner en práctica. Suelen hacer referencia a:

- ~ Experiencia previa en los temas de trabajo.
 - ~ Conocimiento de los objetivos fijados por el grupo.
 - ~ Adquisición de destrezas y capacidades de tipo técnico.
 - ~ Habilidad para resolver los problemas imprevistos.
 - ~ Necesidad o no de supervisión.
- ✓ *Interés*, como una combinación de seguridad en sí mismo y motivación. La seguridad hace referencia a la autonomía en el trabajo, la motivación al entusiasmo que la persona pone en la marcha de su trabajo. Los indicadores para observar el interés son los siguientes:
- ~ Identidad con los objetivos de la institución.
 - ~ Motivación por el logro.
 - ~ Actitud positiva ante la tarea a realizar.
 - ~ Independencia y criterios propios de actuación.

- ~ Fidelidad y actitud positiva hacia la institución.
- ~ Seriedad a la hora de cumplir horarios y plazos.

Hersey y Blanchard, añaden, que cada nivel de desarrollo determinado por la combinación de las dos variables, antes mencionadas, exige un estilo adecuado de dirección.

ESTILOS DE LIDERATO APROPIADOS PARA LOS DIFERENTES NIVELES DE DESARROLLO.

CUADRO 02

NIVEL DE DESARROLLO	ESTILO DE LIDERATO ADECUADO
D1 Poca competencia ✓ Mucho interés	S1 DIRIGIR Estructurar, controlar y supervisar
D2 Alguna competencia ✓ Poco interés	S2 INSTRUIR Orientar y ayudar
D3 Mucha competencia ✓ Interés variable	S3 APOYAR Elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 Mucha competencia ✓ Mucho interés	S4 DELEGAR Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas

Tomado de: Hersey y Blanchard, citado por Álvarez, Manuel, 1996, p.324. En Domínguez y Mesanza, (coords.). Manual de organización de instituciones educativas. Madrid: Editorial escuela española.

Ante esta propuesta, Beare, Caldwell y Millikan (1992) comentan que a pesar que esta teoría ha sido el foco de muchos programas de formación en lo que se refiere a técnicas de dirección, aún no haya sido sometida a una rigurosa validación, lo que no disminuye la capacidad de ésta para diagnosticar con rigor los niveles de madurez del personal, que permitirán seleccionar posteriormente un estilo de liderazgo acorde con estas proposiciones. Finalmente concluyen que esta teoría,

parece ser una valiosa aportación al repertorio de los directores de instituciones educativas.

Sin embargo, Sergiovanni (tomado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992) considera que será difícil que un solo director pueda ejercer todos los estilos de dirección, en función a la situación que se presente; esta posición es compartida por Álvarez (1996), quien agrega que la complejidad de la escuela, los conflictos difícilmente controlables, las relaciones con interlocutores dispersos en un entorno heterogéneo y no abarcable: no puede ser atendida por una sola persona con perfiles tan dispares como los que plantea Hersey y Blanchard en la teoría situacional.

Nosotros asumimos que no existe una manera de dirigir que sea válida para todas las situaciones que se puedan presentar, más aún si tenemos en cuenta que las instituciones educativas son complejas, porque en ellas interactúan diferentes actores, cuya diversidad generará conflictos imprevistos, por lo que creemos que la flexibilidad no sólo debe ser una característica del currículo, sino también, que debe tenerse en cuenta, al momento de asumir determinado estilo para el tratamiento satisfactorio de las diferentes situaciones que se puedan presentar.

1.3. Teoría de Burns y Duke.

Otra de las teorías que consideramos, es la clasificación que Burns, en el año de 1986, y Duke, en el año 1987, nos proponen. Ellos consideran tres tipos de estilos de liderazgo:

- Liderazgo transaccional.
- Liderazgo transformacional.
- Liderazgo instruccional o pedagógico.

Veamos ahora las características que tienen cada uno de estos tipos, en la instituciones educativas.

1.3.1. Liderazgo transaccional.

Según Burns (tomado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992), el director, en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

Álvarez (1996) describe a este liderazgo como aquel que centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros. Este intercambio puede darse entre el director y los demás actores educativos, así se podría intercambiar una buena atmósfera de trabajo agradable, propiciada por los docentes, a cambio de una dirección no intrusiva o la satisfacción de los padres de familia y alumnos a cambio de trabajo de mayor calidad de los profesores.

Bass (1988) manifiesta que los enfoques tradicionales del liderazgo se centran a menudo en los líderes transaccionales que reconocen e identifican lo que se quiere de los demás actores educativos y lo que éstos necesitan y desean. Por lo que plantea que el liderazgo transaccional se manifiesta de dos modos:

- ✓ Como *refuerzo eventual*.- El director da o promete recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores o los alumnos.
- ✓ Como *castigo eventual*.- A menudo bajo la forma de omisión y/o corrección por parte del Director, cuando no se alcanzan los niveles.

La puesta en práctica de estos modos no es muy fácil, ya que los criterios e indicadores de evaluación no están dados, por lo que aplicar el refuerzo, recompensa o acción correctiva, no serán considerados, por unanimidad, oportunos y/o pertinentes.

Creemos por conveniente considerar que para el liderazgo transaccional, donde simplemente se da un intercambio entre el director y los demás actores

educativos, se pondrán en práctica “valores” como la honestidad, la responsabilidad, la imparcialidad y el respeto a los compromisos, que Burns (citado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992, p. 147) llamó “*valores modales o valores de medios*”, estos valores son considerados requisitos básicos, si además del intercambio, se desea contar con el apoyo de los demás actores educativos.

Para nosotros este estilo puede ser calificado como una mera transacción o trueque de intereses que se negocian entre el director y los demás actores educativos, esto en lugar de lograr que los interesados desarrollen integralmente sus competencias, los pueda llevar a una simple actuación de estímulo y respuesta, de pactos y acuerdos, que también caracterizan a los directores burocráticos, olvidándose que las instituciones educativas tienen un objetivo colectivo, que trasciende los pequeños intereses personales de algunos de sus actores.

1.3.2. Liderazgo transformacional.

Bass considera que pasar del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, implica advertir mejoras en los actores educativos, las que con el tiempo se irán haciendo mayores y de orden superior; esto le permite asegurar que “*un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional.*” (Bass 1988, p. 29); incentivar a desarrollar la capacidad de determinar su propia actuación.

Burns (tomado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992) califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

Álvarez (1996) describe al director que representa este liderazgo, como aquél que intenta satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en la tarea de cambiar una situación insatisfactoria, en la búsqueda de un bien común; que trae como consecuencia una relación de estímulo recíproco y de superación que

convierte al seguidor en líder y al líder en seguidor.

Coincidimos con Álvarez (1998), quien nos ayuda a presentar un resumen de estrategias, conductas y prácticas, que como resultado de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional, un director que represente este estilo, debe tener en cuenta:

- ✓ *Carisma.* Bass (1988) propone que el director transformacional, por su buena gestión, goza del respeto y de la autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. Sin embargo, añade Bass que el carisma por sí sólo puede ser insuficiente para impulsar el desarrollo máximo de las posibilidades de los otros actores.
- ✓ *La inspiración.* Considerada por Bass (1988) como una cualidad carismática ligada al éxito de la institución, puesto que ésta supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo ello lleva consigo.
- ✓ *Consideración individual.* Esta estrategia propuesta por Bass (1988) consiste en que el directivo tenga una relación personalizada y ascendente con los demás actores, es decir, que atienda individualmente las necesidades y los intereses personales, de sus subordinados, intentando lograr coincidencias entre su visión y los objetivos de la institución.
- ✓ *Estimulación intelectual.* El uso de esta estrategia, busca que el directivo estimule el desarrollo profesional de los demás actores educativos.
- ✓ *La creatividad y el espacio para crear.* Capella (2000), considera que disponer de ellas, es una exigencia insoslayable e insobornable, que permite potenciar el desarrollo de los demás actores.
- ✓ *Liderazgo compartido, fundamentado en la cultura de la participación.* Crea condiciones para la colaboración y el consenso.
- ✓ *Búsqueda de formación continua.* Esto permite, a los demás actores, un crecimiento personal, que redundará en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo.
- ✓ *Satisfacción del cliente.* Brindar un servicio de calidad, implica la satisfacción de

los usuarios.

- ✓ *Motivación.* Según Bass (1988), el líder transformacional debe motivar a los demás actores educativos, a que hagan más de lo que en un principio esperaban, despertando no sólo, la importancia y el valor de los resultados, sino también, el modo de alcanzarlos. Conseguir además que superen sus intereses inmediatos en beneficio de la institución.
- ✓ *Velar por una interpretación armónica y coherente de los principios y valores del proyecto educativo.* Es decir, convertir lo que podría ser un documento burocrático, en una referencia viva de un modelo educativo diferente y asumido por todos.
- ✓ *Identificar sus intereses con el interés de la educación de los niños.* El líder transformacional sabe que los buenos resultados de los alumnos implican el éxito de su gestión.
- ✓ *Considerar a los profesores como instrumento clave para el éxito de la educación de los alumnos y del proyecto educativo.* Entonces incentivar el desarrollo de las capacidades personales y profesionales de los docentes:
 - ~ Integrar a los profesores en el diseño del proyecto educativo, de forma colaborativa.
 - ~ Facilitar información periódica y continua a los profesores, sobre su trabajo y el de la institución, que le permitan reconvertir resultados.

Queremos finalizar añadiendo lo que Burns (tomado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992) afirma sobre los conceptos de liderazgo, que se van asentando, especialmente el que estamos tratando: relaciones entre el director y los demás actores educativos, en donde será necesario que los estilos de liderazgo, según género, vayan cambiando en función a que el directivo se preocupe más y mejor por la satisfacción de las necesidades inmediatas y potenciales de todos los involucrados en la gestión educativa.

1.3.3. Liderazgo instruccional.

El liderazgo instructivo, conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, es propuesto por Duke (tomado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992), considerando que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

Álvarez (1998) opina que este estilo de dirección es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.

Greenfield (citado en Álvarez, 1998, p. 87) define a este tipo de líder como *“aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores.”* Esta definición supone una mayor dedicación del director a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, un buen clima institucional, así como las condiciones educativas necesarias, que permitan a los profesores realizar un buen trabajo con los alumnos.

Duke (tomado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992) sugirió que el liderazgo instruccional debería implicar dos áreas que están plenamente interrelacionadas como son:

- ✓ *El favorecimiento de la mejora en la calidad de la enseñanza.* Para Duke, esta área requiere principalmente una visión de la misma que proporciona la imagen de profesores competentes.
- ✓ *La capacidad para tratar con éxito ciertas “situaciones claves”.* A partir de investigaciones realizadas en escuelas efectivas, Duke identificó que el director con estilo instruccional debe tratar con “siete situaciones claves” que son complejas y están interrelacionadas:

- ~ *Supervisión y desarrollo del profesor.* Trabajar con los profesores en el diseño y puesta en práctica de programas, que permitan el desarrollo profesional de los individuos y del grupo.
- ~ *Evaluación del profesor.* En el grado necesario en las políticas del sistema escolar.
- ~ *Dirección y apoyo instructivo.* Con el objetivo de crear el clima institucional adecuado para la mejora de la calidad educativa.
- ~ *Dirección de recursos.* Hacia las metas, necesidades, políticas, prioridades y planes.
- ~ *Control de calidad.* Evaluación de los programas para proporcionar una información detallada del tratamiento de las metas, necesidades y prioridades, que incluyen los progresos del alumno y la evaluación de los profesores.
- ~ *Coordinación.* Planificación de los programas, tanto horizontal como vertical, que garanticen el uso más eficaz y efectivo de los diferentes recursos, en los que se incluye el currículo.
- ~ *Previsión de problemas laborales.* Implica también la solución de problemas que puedan perjudicar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

En síntesis, podemos decir que este estilo está centrado en la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje que conducirían al director instructivo, a desarrollar un trabajo cooperativo con todos los agentes educativos, lo que implica tomar decisiones en común, trabajar en función a unos objetivos consensuados; dirigidos hacia la planificación, ejecución y evaluación de un currículo contextualizado, que logre la solución de los problemas y la satisfacción de las expectativas educativas de los involucrados.

1.4. Variables que definen los estilos de gestión según Weinert.

Coincidimos con Weinert (citado en Álvarez, 1996), a quien seguimos literalmente en este tema, cuando plantea un conjunto de variables que nos pueden servir como punto de partida para la elaboración de una propuesta de indicadores que nos permita sistematizar la mayor parte de los estilos de gestión que nos presenta la

literatura actual. Estas variables son las siguientes:

- ✓ *Tipo de trabajo.* Esta variable hace referencia a las diferentes acciones que se realizan en las organizaciones para lograr los objetivos. No es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir otras cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.
- ✓ *Organigrama.* Referido al nivel en el que se sitúa la dirección dentro del organigrama. No es lo mismo dirigir un nivel de “staff” de interacción horizontal que un nivel jerárquico de interacción vertical, cuyas relaciones se establecen de superior a subordinado.
- ✓ *Clima.* Se considera así, a la manera en que se desenvuelven las relaciones personales entre los actores educativos de la institución y las capacidades así como las habilidades de tipo psicosocial que debe desarrollar cada estilo de dirección.
- ✓ *Dimensión del grupo.* El tamaño de la institución (nos estamos refiriendo a la cantidad de actores educativos), marca características diferenciales respecto al clima, las relaciones personales, los tipos de conflicto, las formas en que se ejerce el control, etc.
- ✓ *Homogeneidad del grupo.* Algunos marcadores de diferencia como sexo, edad, cultura; la identificación con los objetivos y estabilidad de la institución, se suelen asociar a formas de dirección estables que originan a su vez estilos definidos de liderazgo.
- ✓ *Tipo de estructura y poder.* Hacen referencia a las relaciones jerárquicas, al poder e influencia que se ejerce desde cada uno de los niveles del organigrama.
- ✓ *Sistema de recompensas.* Los estímulos, incentivos, la motivación, el sistema de control y sanciones, etc. Definen los tipos de relación entre el director y los demás actores educativos.

Consideramos necesario detenernos en esta variable, porque creemos que permite conocer mejor el estilo de gestión de un director, y tomar otro factor

como son las formas de acceder a la función directiva y que, según Álvarez (1998), condiciona los tipos de relaciones entre el director y los demás actores educativos; nos estamos refiriendo a las formas de acceder a la función directiva del líder institucional. Por ello observemos el siguiente cuadro:

CUADRO 03

FORMAS DE ACCEDER A LA FUNCIÓN DIRECTIVA DEL LÍDER INSTITUCIONAL	TIPO DE RELACIÓN	FUNDAMENTO DEL PODER
Mediante la intervención de sus compañeros	Horizontal	De representación que le confieren sus electores.
Mediante nombramiento de una autoridad superior	Vertical y jerárquica	Institucional
Mediante selección por una comisión de expertos externa al centro y a la institución.	Dependerá de sus capacidades y experiencias.	Del experto.

Elaboración propia considerando los aporte de Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*

- ✓ *La personalidad del propio director.* Referido a las características personales, a la forma peculiar de ser, al temperamento, a sus intereses y a la visión de la vida que tenga el director.

Al igual que en la variable anterior, tomaremos en cuenta dos factores que creemos importantes a la hora de conocer mejor el estilo de gestión de un director.

Según Gorrochotegui (tomado en Álvarez, 1998), podemos conocer la personalidad del líder en función a tres formas que hay de relacionarse con el personal que lideran:

- ~ *A través del éthos griego.* Es decir inspirando fe en los demás actores, demostrando competencia en sus actos, para mayor credibilidad.
- ~ *A través del páthos.* Es decir a través de la afectividad o de la confianza que

inspiren en los demás actores educativos.

- ~ *A través del lógos.* Es decir a través de la razón, de la lógica y del pensamiento formal.

Otro factor que considera Álvarez (1998), está en relación al líder y su concepción del trabajo, así tenemos:

- ~ *El trabajo como una competición.* Es decir como una carrera en la que necesariamente hay ganadores y perdedores.
- ~ *El trabajo de forma eficientista.* Demuestran preocupación por la eficacia, la rentabilidad y el éxito.
- ~ *El trabajo como participación.* Buscando influir en las decisiones que le afecten en función de sus propios intereses.
- ~ *El trabajo desde una perspectiva colaborativa.* Le interesa el intercambio personal para conseguir mejores resultados.

Estas cuatro posiciones sobre la concepción del trabajo, dejan entrever ciertos intereses personales, más o menos confesables y que de una u otra manera las fundamentan.

Sabemos que éstas no son las únicas variables, por lo tanto, se pueden especificar otras descritas desde la perspectiva de los diferentes modelos de organización institucional y por qué no decirlo también, desde género. En casi todas las instituciones educativas los directores/ras hacen las mismas cosas y desempeñan las mismas funciones, sin embargo nadie duda que responden a estilos distintos. ¿Qué es aquello que les hace ser diferentes?, ¿qué marca un estilo propio que hace diferente a una directora, de un director; al director peruano, del español?; estas diferencias, ¿tendrán alguna relación con la concepción de género?

En cuanto a la última pregunta, creemos que podremos dar una respuesta al finalizar nuestra investigación, puesto que nuestra tesis, busca encontrar la relación entre los estilos de gestión y el género, que asumimos existe y más aún creemos que el género desarrolla el papel de marcador de diferencia, más importante, entre la

gestión de un director y una directora.

Finalmente podríamos repetir algo que ya hemos mencionado anteriormente, que podrán existir tantos estilos de gestión, como modelos organizativos, y modos de acceso a la dirección; a lo que agregamos, y formas de manejar las variables que puedan determinar este estilo.



CAPÍTULO 2

RELACIÓN ENTRE GÉNERO Y ESTILOS DE GESTIÓN.

2.1. Concepto de género.

La categoría género aparece en el escenario académico-político a mediados de los años setenta entre las feministas inglesas, Ellas usan el vocablo “gender” para aludir la diferencia sexual. En el idioma castellano, el concepto se comienza a usar hacia los ochenta, a partir de la traducción de textos escritos en inglés, presentándose ciertas dificultades puesto que no tenemos un vocablo equivalente, más aún había una confusión porque lo utilizamos para referirnos a la clase, especie o grupo taxonómico a la que pertenecen las cosas y a la tela que sirve para confeccionar prendas de vestir.

La imprecisión del término género en nuestro idioma, ha permitido que éste tenga diversos usos, y lo que trataremos de aclarar, es que este no sólo alude a la diferencia sexual, sino también, describe la situación de las mujeres, llegando en gran cantidad de casos a creer que género es sinónimo de mujeres o de sexo. Por lo tanto muchos hablamos de género, pero entendemos cosas muy distintas en relación con este termino.

Veamos a continuación la concepción de género en relación al sexo que desde el enfoque feminista, nos presenta Calas y Smircich (s-f, p. 220), así para:

- ✓ *La escuela liberal*. El sexo es una dotación biológica, una variable binaria. El género se socializa en función a seres humanos sexuados para lograr un comportamiento apropiado.
- ✓ *Escuela radical*. La “clase sexual” es la condición de la mujer, por la que se le considera como clase oprimida.

El género es una construcción social que asegura la subordinación femenina al varón.

- ✓ *Escuela Psicoanalítica*. Los individuos llegan a ser sexualmente identificados como parte de su desarrollo psicosexual.

El género estructura un sistema social de dominación masculina, el que influye en el desarrollo psicosexual.

- ✓ *Escuela Marxista*. El género es parte histórica de las relaciones de clase que constituyen sistemas de opresión bajo el sistema capitalista.
- ✓ *Escuela Socialista*. El género es establecido socialmente y mediante procesos a través de diversas intersecciones de sexo, raza, ideología y experiencias de opresión bajo el patriarcado y capitalismo (que son sistemas distintos).
- ✓ *Escuela Post-estructuralista /Postmoderna*. El sexo/género son prácticas discursivas que constituyen subjetividades específicas a través del poder y la resistencia a la materialización de los cuerpos humanos.
- ✓ *Escuela del Tercer Mundo /Post-colonial*. Considera la constitución de subjetividades complejas, más allá de las concepciones occidentales de sexo-género, que son enfocadas dentro de los aspectos de género en los procesos de globalización.

Veamos a continuación la concepción de género en relación al sexo que desde el enfoque feminista, nos presenta Schmuck (1996, p. 345), como núcleo de la misma, “*Feminist theory posists that the concept of gender is socially constructed.*”

Whereas “sex” refers to ones’biology, “gender” refers to the social meaning given to one’s sex. This meaning changes from culture to culture, and changes over time.”

Como vemos en el espacio que este debate ha abierto y junto a la crítica de la ciencia desarrollada por las humanidades, y la del empirismo y el humanismo, las feministas no sólo han comenzado a encontrar una voz teórica propia sino que también han encontrado aliados académicos y políticos. Dentro de este espacio, manifiesta Scott (1990), debemos formular el género como una categoría analítica.

Por ello Scott (1990) propone una definición de género que tiene dos partes analíticamente interrelacionadas, pero distintas, por un lado afirma que género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias asignadas en función al sexo, que es una forma primaria de relaciones significativas de poder y, por otra lado, enfoca al género como un sistema en el que señala elementos que más adelante desarrollaremos; esta definición nos permite inferir, que género es una categoría social impuesta sobre un cuerpo sexuado.

La definiciones antes expuestas, también pueden ser traducidas en un lenguaje común, que nos lleva a asumir, para efectos de este trabajo, que al referirnos a género, nos estamos refiriendo a las relaciones entre varón y mujer, mujer y mujer, varón y varón, quedándonos claro que género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades e injusticias, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; y que la construcción de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural ya que en ella están también involucradas otras cosas.

Finalmente, creemos que género se inscribe en el conjunto de vida social, porque ofrece un modo de diferenciar la práctica sexual de los roles sociales asignados a mujeres y hombres, roles que operan a nivel de las instituciones básicas y tutelares de la sociedad y que se reflejan en la división del trabajo, en las interacciones, en el desempeño de las tareas, y, por qué no, en la gestión de instituciones educativas, en la que el desarrollo de un estilo de dirección, en función al género, como atributo de la persona del director o directora, suponemos, tendrá ciertas peculiaridades que con este trabajo pretendemos investigar y así responder

también, a Schumuck (1996, p . 337), cuando pregunta: “ *Do women bring different leadership to school management than men?*”

2.2. Elementos del género.

A partir de la división simbólica del género social y de los sexos se construyen interrelaciones e interacciones, que constituyen la lógica del género, la que parte de una oposición binaria: lo propio del hombre y lo propio de la mujer, esto va a contribuir ideológicamente a la esencialización de la feminidad y de la masculinidad, para luego establecer elementos del género.

Se considera como elementos del género a:

- Identidad de género.
- Relaciones de género.
- Sistema de género.

2.2.1. Identidad de género.

Se constituye a partir de un proceso donde cada individuo debe aprender lo que es ser hombre o mujer, esto implica asumir roles determinados por grupos sociales, que opinan, creen, simbolizan sobre estas diferencias, reflejando concepciones propias de una cultura y de una época; por lo que podemos inferir que la identidad cambia con el tiempo, no es estática y que se establece en relación con otros.

Confirmando lo anteriormente expresado, Lora (1996, p. 25) entiende la identidad de género desde una perspectiva psicológica, como “*el camino recorrido para asumir no sólo la identidad sexual sino las características más internas de masculinidad o feminidad.*”

Para efectos de nuestra investigación, consideramos que la definición de Rubin (1986), quien considera a la identidad como proceso subjetivo que forma la conciencia del individuo como un sistema de autoevaluación de sus potencialidades,

capacidades y debilidades, que le otorgan un sentido de unidad y de pertenencia a una sociedad; es la más completa, porque nos permite descubrir que la construcción de la identidad de género implica asumir o interiorizar las características que configuran el género, masculino o femenino; por lo que la hacemos nuestra.

La identidad de género tiene tres dimensiones:

- ✓ Psicológica: emociones, sentimientos, actitudes.
- ✓ Social: roles, atributos (de la personalidad), espacios diferenciados.
- ✓ Cultural: Creencias, valores, modelos.

Sin desmerecer la importancia que tienen todas las dimensiones, esta vez nos ocuparemos de los elementos de la dimensión social:

- *Roles*. La idea de rol significa un estándar reconocible y aceptable y desde el género los roles no se ven como simple o naturalmente dados y aceptados por consenso, sino más bien como impuestos por otros individuos y por el colectivo. Esta idea es confirmada por Buberian (citada en Harriman 1985, p.85), cuando define: “a “role” is the expected and actual behaviors or characteristics that attach to a particular social “status” in our society.”

Por lo tanto roles de género, se refiere a las actividades diferenciadas por sexo, así tenemos:

>*Roles femeninos*. Que están relacionados con el trabajo reproductivo, doméstico y expresivo.

>*Roles masculinos*. Que están relacionados con el trabajo productivo e instrumental.

Estos roles de género, por la complejidad del proceso, aparecen como inevitables y obligatorios, sin embargo las mujeres a partir de rol asignado, están desarrollando identidades de género femenino más allá de la exclusividad de madres y esposas.

Esta aseveración es la que nos motiva a desarrollar el presente trabajo, buscando construir una propuesta, que transforme los patrones culturales, desde el enfoque de colaboración y no de desigualdades y asimetrías que niegan la esencia del ser humano, es decir una propuesta de complementariedad y no de poder y/o subordinación que asumimos debe observarse, específicamente en el diseño del PEI/PDI.

- *Atributos.* Referido a las cualidades distintas que la sociedad atribuye como características de la personalidad de los hombres y mujeres, lo que propicia la creación de estereotipos a partir de estos atributos; por ello Harriman (1985, p. 85) define: “a *“stereotype” is the set of attributes that are attributed to all individuals who occupy a particular role.*”

Por lo tanto, las definiciones corrientes sobre los atributos femeninos y masculinos, como asegura Fuller (1993), no derivan de nuestro conocimiento sobre los órganos reproductores sino de los que un grupo social simboliza sobre estas diferencias. Así por ejemplo, existen sociedades que consideran que la mujer es más sexuada que el hombre y debido a ello debe ser evitada, lo que asegura la paz de espíritu y la salud de los varones, mientras que otras, como la peruana, creen que el hombre es más libidinoso por lo que es necesario proteger a las mujeres de sus impulsos.

En nuestra opinión, estos atributos en el Perú, de una u otra manera han influido en la feminización de la docencia en los niveles básicos de la educación, en especial en el nivel inicial, en el que es difícil encontrar un profesor, debido en gran parte a la desconfianza que tienen los padres y madres de los niños/as de dejar en manos de un hombre el cuidado de sus hijos; si queremos cambiar esta situación, debemos buscar transformar las representaciones sociales.

- *Espacios.* Referidos a la asignación de una carga de género a los diferentes espacios de la vida social, laboral y profesional, que incluyen distinta significación, racionalidades y normativas diferentes.

Estos espacios son:

- > *Espacio público*. Referido al lugar del trabajo que genera ingresos, la acción colectiva, el poder; es decir, el lugar donde se produce y transcurre la historia; es decir, todo aquello que transcurre fuera del hogar y las relaciones sociales no adscritas en función del parentesco, la conyugalidad y la amistad.
- > *Espacio privado*. Referido al espacio físico de la vivienda y de sus alrededores; es decir, la gestión de lo doméstico, del trabajo no remunerado ni reconocido como tal, en donde las relaciones familiares y parentales, como los afectos y la vida íntima, tienen lugar.

Estos son dos espacios de la sociedad, separados y con asignaciones de género, no son un invento feminista, ni de la investigación sobre las mujeres, como nos dice De Hausen (1976), sino es una representación social constituida en la modernidad y que tuvo vigencia hasta la segunda mitad del siglo XX.

Actualmente las mujeres hemos accedido a espacios públicos para paliar la subsistencia y el bienestar familiar, lo que denota que no vivimos una distinción tajante entre lo privado y lo público, ya que nuestro desempeño exige mantenernos en lo privado pero insertándonos en lo público. Lo mismo no se ha observado en el caso de los hombres, esto se debe, según Mendoza (1998), a que el espacio del mundo doméstico no otorga dinero ni prestigio.

2.2.2. Relaciones de Género.

Conocidas también como relaciones de poder, cuyo tipo estará en función a las identidades de género de cada persona, que a su vez genera ciertas diferencias de las que se partirá en la construcción de jerarquías y, por ende, de poderes. Por la historia, sabemos que estas relaciones de género varían de una sociedad a otra y están cultural, económica e históricamente determinadas.

De lo anterior, podemos inferir que al ser las identidades creadas por un grupo social, en un determinado tiempo, contexto, etc., estas jerarquías también son creadas, reproducidas y mantenidas día a día a través de la interacción de los miembros en el hogar, en la comunidad, en el centro de trabajo, etc., en base a una

valoración distinta de lo masculino y femenino, se sobrevalora lo masculino y se desvaloriza lo femenino.

En este contexto, se explica que a pesar que en los últimos años el ingreso masivo de las mujeres a múltiples espacios considerados de exclusividad masculina, como ya hemos señalado, no haya traído como consecuencia un cambio en las relaciones de poder, lo que invita a sentir la necesidad de desentrañar los procesos a través de los cuales unas actividades son más valoradas socialmente que otras.

2.2.3. Sistema de género.

Esta es una perspectiva holística que nos permite caer en la cuenta, cómo cada sociedad y cada cultura construye a partir de las diferencias corporales y juegos de probabilidades un ordenamiento social (instituciones, normas, valores, representaciones colectivas, prácticas sociales), a partir del cual los individuos encuentran y reelaboran sus vidas concretas.

Está demás decir que el género está presente en toda la vida social y que al ser un sistema de prestigio y de poder se articula con otras formas de diferenciación, llamadas también marcadores de diferencia, como la edad, la clase social, la etnia.

Considerando al género como elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias percibidas entre los sexos, Scott (1990) distingue cuatro elementos que interactúan:

- *Los símbolos y los mitos* culturalmente disponibles sobre lo femenino y lo masculino, que evocan representaciones múltiples.
- *Conceptos normativos* que manifiestan las interpretaciones de los significados de los símbolos, que definen el “debe ser.” Estos conceptos se expresan en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas que afirman categóricamente y unívocamente el significado de varón y mujer, masculino y femenino.
- *Nociones políticas y referencias a las instituciones y organizaciones sociales* porque el género no sólo se construye exclusivamente en base al parentesco, se construye también con una visión más amplia que incluye la economía (el

mercado de trabajo), la educación, la política, que hoy en día actúan de manera independiente del parentesco.

- *Identidad subjetiva* implica que aunque se destaquen los análisis individuales, a través del estudio de biografías, también hay la posibilidad de tratamientos colectivos que estudien la construcción de la identidad genérica en grupos. Para Lamas (s/f), ésta es una parte débil de su exposición pues mezcla la identidad subjetiva con identidad de género.

Conway, Bourque, y Scott (s/f, p.11) expresan “ *los sistemas de género -no importa en qué período histórico- son sistemas binarios que oponen a la hembra y al macho; lo masculino, a lo femenino; rara vez en base a la igualdad, sino por lo general en términos jerárquicos.*” Al estudiar sistema de género, aprendemos que ellos no representan la asignación funcional de roles sociales biológicamente prescritos sino medios de conceptualización cultural y de organización social.

2.3. Principios y estilos de dirección masculina/femenina.

En los puntos anteriores nos hemos referido al género como una construcción social sobre cuerpos sexuados, por lo que podemos decir, que no es solamente el estudio de las mujeres ni tampoco de las relaciones entre mujeres y de mujeres con varones, también implica el estudio de las relaciones entre los varones, en consecuencia, son muchos los ámbitos de la realidad social que pueden ser estudiados desde una perspectiva de género; así resultaría interesante saber cómo son las relaciones intragéneros en instituciones religiosas y para efectos de nuestra investigación; cómo son las relaciones intergéneros en las instituciones educativas cuando la dirección está a cargo de un director o una directora, los estilos de gestión que desarrollan cada uno de ellos, cuáles son las semejanzas y diferencias.

Los estilos de gestión según género, no han sido tratados de manera abundante, ya que siempre se ha considerado como líder de una gestión a representantes masculinos, por lo que el estudio de mujeres líderes no cuenta con muchos antecedentes; nosotros creemos que la mejor forma de conocer cómo dirigen y gestionan las mujeres, es respondiéndonos a la pregunta cómo dirigen y gestionan

los hombres.

Para satisfacer las interrogantes antes escritas, hemos adaptado los principios de dirección de un hombre y de una mujer que Henry Mintzberg (1973) y Sally Helgesen (1990), respectivamente sostienen, para luego analizarlos comparativamente.

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN MASCULINA	PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN FEMENINA
1. Los directivos prefieren trabajar sin descanso, sin interrupciones durante su jornada de trabajo.	1. Las mujeres trabajan de prisa, pero con descansos programados a lo largo del día.
2. Tratan de evitar que sus jornadas sean interrumpidas. Emplean a sus secretarias como “escudo”.	2. Las mujeres no consideran a las tareas y los encuentros no programados como interrupciones.
3. Emplean poco tiempo en actividades no relacionadas directamente con su trabajo, Ejm. actividades familiares.	3. Las mujeres dedican tiempo a actividades no relacionadas directamente con su trabajo, ejm. su familia.
4. Sienten preferencia por los contactos personales. El correo es una carga que delegan a las secretarias.	4. Las mujeres prefieren los encuentros y contactos personales, pero programan tiempo para responder al correo.
5. Mantienen una compleja red de relaciones con gente fuera de la organización, como medio para obtener información.	5. Mantienen una compleja red de relaciones con gente de fuera de sus organizaciones.
6. Inmersos en la necesidad que su empresa funcione, les falta tiempo para la reflexión. Ejm. The real time Manager is the day to day.	6. Se centran en la “ecología” del liderazgo. Le preocupa el largo plazo, su visión es más amplia (familia, educación, el entorno, la paz mundial).
7. Se identifican con su trabajo. Les preocupa su prestigio.	7. Consideran sus propias identidades como completas y polifacéticas. Juegan el papel que les corresponde según el momento.
8. Tienen dificultades en distribuir la información, porque la consideran como su principal fuente de poder que les permite ser la cabeza de la red.	8. Programan tiempo para distribuir la información, entonces pueden delegar porque se consideran el centro de la red.

Somos conscientes que estos principios han sido escritos en épocas distintas, algunas de las diferencias son consecuencia de los cambios producidos en los principios y estilos de dirección.

2.3.1. Cómo dirigen y gestionan los hombres.

Mintzberg (1973), para concluir con estos principios, estudió detenidamente el comportamiento de cinco directivos hombres, durante varios días de jornada laboral; que según la opinión de algunos autores, cambió las ideas de la gente sobre la dirección. Conozcamos los fundamentos que de manera resumida nos presenta Helgesen (1990) y que seguimos literalmente en esta parte del trabajo.

Así los directivos varones:

- 1) Emplean el 60% de su tiempo en reuniones programadas. El resto son encuentros menos formales, en rápida sucesión. Más de la mitad de estos encuentros duran menos de 10 minutos. No tienen tiempo para descansar, no sienten “el placer de saber que no tienen nada que hacer.” Incluso cuando se relajan, tienen la sospecha que algo se está quedando sin hacer.
- 2) Son interrumpidos incluso en el curso de reuniones programadas para temas urgentes, “apagando fuegos”. El tiempo libre está “usurpado” constantemente por los subordinados, con temas a veces importantes y otros triviales. Por eso los altos directivos emplean a sus secretarias como “escudos” para evitar las interrupciones.
- 3) Dedicar escaso tiempo a la familia, llegando a considerar su casa como una “sucursal” donde se hace trabajos extra. Van poco al teatro, a conciertos, leen pocas lecturas que no se relacionen con su trabajo. Su trabajo es poco intelectual: en profundidad, pero con miras estrechas.
- 4) A la mayoría de ellos, les molesta recibir información escrita, prefieren las llamadas telefónicas encuentros personales. El correo es una carga que prefieren delegar a las secretarias y al que dedican muy poco tiempo. Los periódicos los ojean a un ritmo de dos por minuto.

- 5) Consideran a las tareas de representación como un aspecto esencial de su trabajo, por lo que dedican entre un 22 y un 38% de su tiempo en relacionarse con colegas, competidores o clientes, especialmente como medio de obtener información.
- 6) Se ocupan del día a día, debido al ritmo alto de trabajo y las interrupciones. Esta descripción es resumida por Mintzberg (1973, p.128), como: “*Real-Time Manager*” cuya principal preocupación es como añade Mintzberg: “*The day to day work of his organization continues without interruption.*”
- 7) Por su alto status y dedicación de gran tiempo al trabajo, no permite distinguir su identidad de su puesto, por lo que su prestigio depende de su posición.
- 8) Al estar en la pirámide jerárquica, tiene toda la información que llega de dentro y también del exterior, gracias a sus contactos. Ésta información es su principal fuente de poder, por ello son reacios a distribuirla. Pero eso los conduce a cuellos de botella y a una sobrecarga de trabajo, debido a que sólo ellos pueden tomar decisiones, puesto que a los subordinados les falta información para hacerlo. Surgiendo lo que Mintzberg (1973, p.170) reconoce como: “*dilemma of delegation*”....*The result is that the manager finds it difficult to delegate certain tasks with confidence, since he has neither the time nor the means to send along all the necessary information.*”

Estos principios dejan entrever que, cuando los hombres dirigen y gestionan, consideran como lo más importante el terminar las tareas, el logro de las metas. No les interesa el cómo hacer las cosas. Para ellos el trabajo es sólo un medio para lograr un fin.

Como podemos ver, el estudio de Mintzberg, nos muestra que al lado de términos “neutrales” como los contactos, decisiones, interpersonal, empresa; hay actitudes “emocionales” profundas como la interrupción, usurpación, protección, sobre-carga, escudo y el dilema de la delegación.

Cabe resaltar que el estudio se hizo a cinco directivos con éxito, es decir satisfechos de su trabajo, a los que por lo visto les importa el triunfo, el logro, la meta, el trabajo excesivo, el sacrificio del tiempo para la familia, la imposibilidad de desarrollarse personalmente, el aislamiento intelectual, el dedicarse a apagar fuegos, porque consideran que todo esto es parte del precio que hay que pagar por seguir el juego.

A las mismas conclusiones llega Halper (tomado en Helgesen, 1968), quien también realizó un estudio, comprobando que el 68% de los directivos entrevistados están felices, pero más de la mitad de ellos reconocen que se ha resentido su vida privada. Sin embargo para ellos es igual, ya que manifiestan que harían lo mismo si tuviesen la oportunidad de hacer las cosas de otro modo.

2.3.2. Cómo dirigen y gestionan las mujeres.

La creencia que la mujer carece de cualidades de líder, porque la feminidad ha sido estereotipada como dependiente, sumisa y confortante, será dejada de lado más aún si se considera al liderazgo como un proceso en el que el líder se moviliza para satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, es desde esta perspectiva que las mujeres empezarán a ser reconocidas como líderes y los hombres tendrán que cambiar su estilo de liderazgo.

Helgesen (1990) centró su estudio en el trabajo de cuatro líderes mujeres, que incluye a dos directivas empresarias; debemos recalcar que este estudio es muy detallado, ya que no sólo consideró el aspecto laboral, sino también el familiar, biográfico, llegando inclusive a ocuparse de cómo visten estas líderes. Al igual que en el punto anterior, seguiremos literalmente el resumen que la autora presenta.

Así las directivas mujeres:

- 1) Emplean un 40 del 60% de su tiempo en reuniones programadas. El ritmo es elevado, como el de los hombres, pero con menos estrés debido a los descansos.

- 2) Se interesan por los demás, quieren estar accesibles, sobre todo para los subordinados inmediatos; éstas son las razones por lo que las mujeres no consideran las interrupciones de otras personas como “usurpaciones” de tiempo. Las mujeres atribuyen enorme importancia a las relaciones. En una empresa dirigida por mujeres en lugar de paredes, hay mamparas o cristales.

Por lo tanto las secretarias, no se emplean por las mujeres directivas como un medio de evitar encuentros.
- 3) Pese a que el trabajo que realizaban las mujeres entrevistadas requería de mucho tiempo, éstas no sacrificaban el tiempo para la familia, esto es atribuido por la autora, como consecuencia del papel de madres, y para confirmarlo cita la siguiente expresión: “si tengo que llevar al niño al médico, no es una interrupción...¡es una prioridad!”. En el campo intelectual, Helgesen concluye que las mujeres leen, estudian ya sea sobre historia o psicología y también revistas de todo tipo y coleccionan obras de arte.
- 4) No consideran el correo como carga pesada. Para ellas el correo forma parte de las buenas relaciones.
- 5) Al igual que los hombres dedican el 20 del 40% del tiempo a las relaciones con los colegas, competidoras y/o clientes.
- 6) A diferencia de los hombres, les preocupa mucho el largo plazo y los planteamientos globales. La visión de las mujeres es más amplia (la familia, la educación, el entorno, la paz mundial), tal vez porque son conscientes que están tomando parte en una revolución de las expectativas y oportunidades para las mujeres y porque la noción de pertenencia a un grupo es más importante que la de los logros individuales.
- 7) Para las mujeres, el puesto, es sólo una parte de su personalidad. “*Yo soy directiva y madre*”, “*tener un hijo da idea de lo que es realmente importante, aunque tenga que trabajar un infierno*”. A diferencia de los hombres, las mujeres directivas juegan el papel que en cada momento les corresponde, ya sea como negociadoras, como relacionistas públicas y también en la toma de decisiones.

- 8) Las mujeres reparten la información que tienen. Es otra consecuencia de su preocupación por las buenas relaciones y una muestra de no sentirse “arriba” en el organigrama, sino en el “centro” de la red, que también se conoce como “institucionalización de la tela de araña”.

Helgesen nos muestra características interrelacionadas, que refuerzan unas a otras y nos hace notar las palabras que usamos las mujeres como: flujo, interacción, acceso, conducta, compromiso, alcanzar, etc.; que se centran más en el proceso y las relaciones, que en terminar las cosas. Para las mujeres el trabajo y las personas no son un medio para alcanzar un puesto. Son un fin en sí mismos.

En la misma línea, Grinwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo, que se observan en las ocho áreas que Loden (1987) presenta:

- 1) *Uso del poder*: tienden a delegar poder.
- 2) *Habilidades interpersonales*: saben escuchar, tienen empatía.
- 3) *Grupos de trabajo*: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección.
- 4) *Dirección participativa*: centrada en la organización y en el grupo.
- 5) *Asunción de riesgos*: asumen riesgos con el fin de perfeccionar la actividad.
- 6) *Atención a la diversidad*: su primera consideración es el personal.
- 7) *Resolución de conflictos*: buscan soluciones que permitan ganar a todos, para ello mezclan adecuadamente intuición y racionalidad.
- 8) *Desarrollo profesional*: están implicadas en la búsqueda del desarrollo, por lo que participan en trabajos que no forman parte de su función.

Podríamos hacer referencia a otros estudios que van en la misma dirección, pero preferimos no ser repetitivas y concluir haciendo nuestra la afirmación de Sánchez (1997), cuando al referirse a la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres, formula la tesis: “las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los

hombres”; estilo que determinaremos durante el trabajo específico que desarrollan los directivos en las instituciones educativas, en el diseño del PEI/PDI.

2.3.3. Las razones de las diferencias.

Los directivos analizados por Mintzberg tenían éxito, poder, controlaban la información, tomaban decisiones, asignaban recursos, pero esa época no es la de ahora. Actualmente las instituciones tienen organizaciones menos formales y menos jerárquicas, debido a que la economía es más diversa; se atribuye más valor a una visión empresarial y a pensar creativamente en el dominio de nuevas técnicas. Valores que forman parte del liderazgo femenino.

De acuerdo a estudios realizados por el Center for Values Research de Dallas: las mujeres somos líderes “existenciales”, es decir capaces de:

- ✓ Armonizar la consecución de resultados con una preocupación por las personas.
- ✓ Preocuparse tanto de los medios como de los fines.
- ✓ Planificar y comunicar.
- ✓ Basarse en las “realidades de la existencia.”

Añadiendo finalmente, que las mujeres son mejores directivas que los hombres, por lo que aportan de su feminidad, de su maternidad que es una magnífica escuela de liderazgo, las mismas destrezas de organización, equilibrio, enseñanza, guía, liderazgo, información, manejo de problemas, etc.

De los principios antes señalados, podemos inferir que las mujeres no distinguen el trabajo de la casa, no “compartimentalizan”, ya que desde la oficina llaman a casa para hablar con sus hijos y/o servicio doméstico, esto hace más compleja su labor, pero le da una cierta tranquilidad que se puede considerar como ventaja. Por el contrario los directivos no lo hacen jamás, produciéndoles lo que llama Halper (1968), “la desesperación no manifestada”, una insatisfacción profunda no explícita, aunque como ya lo hemos dicho, ellos manifiestan que es el precio que tienen que pagar.

El hecho que la mujer le dé mayor importancia al proceso, encontrando cierta satisfacción en él, puede ser fundamentado teniendo en cuenta que las mujeres asumen los trabajos domésticos y por lo tanto siguen trabajando en casa, sin que la tarea se acabe nunca. En cambio los hombres si bien trabajan de “sol a sol”, lo hacen teniendo la obsesión por lograr su objetivo, porque para ellos, se cumple el aforismo de Vince Lombardi (tomado en Helgesen 1990), “ganar no es la cosa más importante, es la única cosa.”

Estudios realizados por la International Women’s Forum IWF en hombres y mujeres cuyo trabajo y responsabilidad eran equivalentes, entre muchos datos consideraron los siguientes:

- ✓ Tanto hombres como mujeres directivos, pagaban mayores sueldos a los empleados hombres que a las mujeres.
- ✓ Las mujeres son más afectas al liderazgo transformacional que los hombres.
- ✓ Las mujeres prefieren el uso del poder basado en el carisma y el contacto personal antes que la posición en el organigrama.
- ✓ Tanto los hombres como las mujeres directivas experimentan moderados niveles de conflicto entre la familia y el trabajo y, cuando tienen hijos, las mujeres experimentan niveles ligeramente superiores.

Antes de terminar, queremos referirnos a Claes (1999), quien sostiene que conforme los directivos empresariales empiezan a apreciar y asimilar las diferencias entre los sexos, comprenden que es ventajoso promover una síntesis idónea de rasgos masculinos y femeninos en el campo administrativo y de mando, para afrontar la aguda competencia que impone el mercado mundial.

Teniendo en cuenta estos estudios y nuestra experiencia, creemos que actualmente las instituciones necesitan de la participación de las competencias y capacidades que tanto las mujeres como los hombres podemos ofrecer.

2.4. Los estilos de gestión según género y la cultura organizacional.

Según Barbieri (1992), los sistemas de género son el conjunto de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anatómica y fisiológica, y que dan sentido no sólo a la reproducción de la especie humana, sino también a la relación entre las personas. Esta última expresión nos lleva a considerar que el análisis de género implica necesariamente estudiar formas de organización y funcionamiento, así como analizar las relaciones sociales, más aún si tiene que ver con los estilos de gestión.

Estamos seguras que muchos están de acuerdo con Gherardi (citado en Mendoza 1998, p. 11), en que *“es una experiencia común entrar en una organización la primera vez -como usuario, consultor o investigador- y ser golpeado por la atmósfera pervasivamente femenina o masculina de los ambientes”*, creemos que es una afirmación muy difícil de contradecir, sin embargo a pesar de existir un conjunto de condiciones que alientan los vínculos conceptuales entre el género y la cultura organizacional, son muy pocos los estudiosos de la cultura organizacional que han tomado en cuenta el concepto de género y lo han utilizado en sus investigaciones y propuestas prácticas.

Por lo tanto, para analizar este tema, es necesario aproximarnos a su definición y a sus elementos, asumiendo que cultura organizacional, es el conjunto de símbolos, creencias y patrones de conducta aprendidos, producidos y creados por los actores que trabajan en una organización. Es la identidad de la organización, compartida por sus miembros y por lo tanto en constante transacción y negociación.

En cuanto a sus elementos, consideraremos los tres que Schein (en Pemberton tomado de Mendoza 1999), identifica como tales:

- ✓ *Artefactos*: son los elementos visibles.
- ✓ *Valores*: Son los principios filosofía y visión de la organización.
- ✓ *Supuestos*: Son las ideas compartidas acerca de la naturaleza de las cosas, que están sobreentendidas.

De lo anterior, podemos inferir que enfrentarse con una cultura organizacional es descubrir lo mundano como también los aspectos más vivos del proceso de construcción de la realidad, notándose que en ocasiones esto es tan sutil que hace difícil su identificación; pero que el desafío consiste en comprender y entender que a pesar de ello las organizaciones como culturas, se crean y se sostienen.

Decidimos tener en cuenta este punto, considerando la afirmación de Morgan (1990), en el sentido que la cultura organizacional permite la reinterpretación de muchos conceptos y procesos tradicionales de la naturaleza de los estilos de gestión, reconociendo el papel que estos juegan en la construcción social de la realidad. Luego añade, la posibilidad de ver que los diferentes estilos de dirección dependen de la cuestión de cómo se ha definido esa realidad.

De acuerdo con lo expresado, veremos que los directivos con estilo autoritario impondrán una realidad, forjando su definición por su privilegiada situación sobre los otros, aunque esto podrá realmente ser cierto en la medida que los otros actores tengan una aceptación pasiva o una reacción contraautoritaria. Los directivos más democráticos permitirán que la realidad de una situación se desenvuelva a partir de las definiciones ofrecidas por sus colegas, reuniendo e integrando los temas claves que capturen la esencia de los surgentes significados; asumimos que estas estrategias, marcarán la cultura organizacional dentro de una institución educativa y forzarán a los demás agentes educativos a seguir normas o mandatos, que sin lugar a dudas se verán reflejados al momento de diseñar el PEI/PDI.

Wayne (citado en Farro, 2001, p. 56) propone un modelo de dirección de instituciones educativas llamado desarrollo organizacional, al que define como:

Un esfuerzo que es planificado, que afecta al conjunto de la organización y que es dirigida desde los niveles superiores con la finalidad de incrementar la efectividad y la salud organizacionales a través de intervenciones previamente establecidas sobre los procesos de trabajo, de acuerdo con la ciencia del comportamiento laboral.

Esta definición, confirma que los estilos de dirección se verán reflejados en la efectividad y la salud organizacional de la institución, aunque es difícil determinar

aquello que los directivos hacen para influir en la efectividad, creemos que en buena medida, el éxito se deberá a que se cuente con los elementos necesarios que lo permitan así como a los estilos de gestión que se desarrollen, los que son definidos en función a ciertas variables, en las que el marcador de diferencia que prima, asumimos, es el género.

Cuando nos referimos a variables, por ahora estamos tomando en cuenta las consideradas por Weinert, que hemos desarrollado en el punto 1.4 de este trabajo; consideración que creemos es respaldada por Harriman (1985, p. 207), cuando asegura que la gestión *“requires that managers not only have the legitimate authority of their positions but also that they are seen as having power and influence in the larger organization.”*

Otra variable, es sin lugar a dudas, las relaciones de poder que ejerza el directivo y el estilo de gestión que determine la cultura organizacional, a nivel interno y externo, las que podrían hacerse evidentes si comparamos grupos y/o instituciones. Tal y como afirma Kanter (citado en Harriman, 1985, p. 209), :

The extent to which one group is dependent upon the other for either internal or external control of uncertainty is a measure of the power relationship between those groups and hence between their leaders. It is the reciprocity of these dependencies that makes the exercise of power possible.

Luego añade Kanter que *“that is one’s position in the power structure that determines one’s leadership style, not one’s personality traits or motivation.”*

Al relacionar género con organización, recordemos que ésta última, ha sido considerada por mucho tiempo como un espacio masculino y que por lo tanto el ingreso de una mujer en él, implica una necesaria transformación, ya que las organizaciones en opinión de Rao y otras (1999, p. 3), *“will not become gender equitable without such transformation”* de lo contrario estaremos, como luego añaden Rao y otras tratando de *“add gender into the structure and work of organizations is like trying to add the idea that the world is round to the idea that the world is flat.”*

Teniendo en cuenta las reflexiones realizadas, queremos hacer nuestras las

expresiones de Rao y otras(1999, p. 3), cuando aconsejan reconceptualizar “*what an organization is, then we can re-invent organizations and institutions of all kinds in line with our vision of gender justice ...with sustainable development;*” para finalmente afirmar que al igual que todos los cambios, estas reconceptualizaciones, cambios de paradigmas, imaginarios, representaciones, estereotipos, etc.; tampoco serán bruscos ni fáciles de transformar, sino serán el resultado de una constante intervención de todos los involucrados en la tarea educativa.



CAPÍTULO 3

EL DISEÑO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) EN INSTITUTOS SUPERIORES (IS).

3.1. Precisiones en torno al proyecto educativo institucional y a los institutos superiores.

Para involucrarnos en el diseño del PEI en Institutos Superiores, en primer lugar haremos brevemente algunas precisiones en torno a algunas definiciones sobre el PEI, así como identificar a los Institutos Superiores dentro del sistema educativo peruano; señalaremos la importancia de la gestión del PEI en los Institutos Superiores, así como las funciones directivas, metodología y estrategia que se desarrollan para su diseño.

Queremos indicar que al referirnos a instituciones educativas, en esta expresión, estamos incluyendo a los Institutos Superiores Pedagógicos y Tecnológicos, los que forman parte del marco teórico contextual de nuestra investigación.

3.1.1. Definición de proyecto educativo institucional (PEI).

Proyecto educativo institucional o PEI es un término que hasta el 2002, en

nuestro país, era conocido como Proyecto de Desarrollo Institucional o PDI y debido ello su concepción no era muy clara, considerándose como sinónimos proyecto educativo institucional, proyecto institucional, proyecto estratégico institucional, proyecto educativo de centro o PEC, etc.; llegando muchas veces a ser confundido hasta con proyecto curricular del centro. Esto ha ocasionado que sobre el tema haya muchas aportaciones, algunas de las cuales con suficiente calidad y claridad, como para dejar en evidencia el concepto preciso de PEI.

Por lo anterior, recurrimos a la definición de Proyecto Educativo Institucional propuesta por Capella (2000), que nos dice “es una herramienta de planificación y gestión, que permite compartir una finalidad y un quehacer común que da sentido al proceso educativo desarrollado en las escuelas/liceos y le otorga identidad.”

Para Antúnez (1998), el PEC también constituye una herramienta que, a manera de marco general de referencia, recoge la explicitación de principios y de acuerdos que servirán para guiar y orientar coherentemente las decisiones que se tomen y las acciones que los involucrados y los equipos de trabajo desarrollen en la institución educativa.

Al respecto, Díaz y Suárez (2000) proponen asumir el proyecto educativo Institucional como una propuesta pedagógica y administrativa que cada institución educativa diseña para dar sentido a todas las acciones que se llevan a cabo en ella. El PEI nos explica a dónde se desea llegar, qué tipo de hombre se desea formar, qué valores se intenta promover y qué acciones van a realizarse para ello (modelo y estilo de gestión y de organización, propuesta curricular, clima educativo, etc.).

Foro Educativo (1997) es aún más explícito al fundamentar que el Proyecto Educativo es un instrumento de gestión porque permite:

- ✓ Explicitar los resultados deseados que orientan toda la acción de la institución educativa;
- ✓ Identificar las posibilidades y limitaciones de la institución y de su entorno;
- ✓ Identificar las fortalezas y oportunidades así como las debilidades y amenazas de

la misma;

- ✓ Articular los diferentes componentes de la institución;
- ✓ Definir las estrategias y políticas;
- ✓ Secuenciar las acciones; y
- ✓ Supervisar los procesos.

En síntesis, podemos decir que el PEI o PDI es una propuesta de cambio sustentada en una visión de futuro y que, como resultado de la gestión participativa de los actores educativos y de la articulación coherente de la planificación estratégica, administrativa y técnico pedagógica, se convierte en una herramienta de gestión que otorga identidad a las instituciones educativas.

3.1.2. Institutos Superiores (IS).

Para ubicar la posición exacta de los institutos superiores dentro del Sistema educativo peruano, nos remitiremos a la Ley General de Educación No 23384, en vigencia, Art. 34°, que señala los siguientes niveles del sistema educativo:

- Primer Nivel: Educación Inicial.
- Segundo Nivel: Educación Primaria.
- Tercer Nivel: Educación Secundaria.
- Cuarto Nivel: Educación Superior.

Dentro del cuarto nivel se considera a la Educación superior universitaria y la Educación Superior no universitaria, esta última se imparte en escuelas e Institutos Superiores (Art. 57° de la Ley 23384).

Los Institutos Superiores ofrecen formación a nivel post secundario, en profesiones no necesariamente universitarias. Sus estudios conducen a la obtención de títulos cuyo nivel podrá ser de profesional o técnico, por lo tanto, dependiendo de sus objetivos y de la cantidad de semestres de estudios, se dividen en:

- ✓ Institutos Superiores Pedagógicos;

- ✓ Institutos Superiores Tecnológicos.

La constitución de los institutos fue reglamentada por DS No 07-83-ED (9 de marzo de 1983). Este reglamento prevé la constitución de IS estatales, ahora llamados públicos, y los no estatales, ahora llamados privados; los primeros son creados y sostenidos por el Estado a través del Ministerio de Educación u otros ministerios, organismos públicos, gobiernos regionales y Municipios; los no estatales son promovidos por personas naturales o jurídicas de derecho privado sin fines de lucro; por lo tanto de acuerdo al tipo de gestión son:

- ✓ Públicos o
- ✓ Privados.

Instituto Superior Pedagógico (ISP).

Adquiere esta denominación por D.S. N° 04 del 15 de febrero de 1984, ya que anteriormente se le conoció con otros nombres los que desde su creación cambian como sigue:

Escuela Normal Elemental;

Escuela Normal de Mujeres, debido a que sólo se formaban a profesoras;

Escuela Normal Superior Mixta, nombre anterior al actual.

Los Institutos superiores Pedagógicos Públicos y Privados son organismos de educación superior que en cumplimiento a la ley del Profesorado No 24029 su objetivo principal es la formación del profesorado; y actualmente, rigiéndose por la planificación sectorial y las demandas de la sociedad en función a su disponibilidad de infraestructura, equipamiento, presupuesto, personal docente y misión institucional, de acuerdo al Decreto Supremo No 023-2001-ED, pueden brindar la siguiente oferta:

- Formación inicial: referida a formar docentes de los diferentes niveles y especialidades que requiera el sistema educativo, adecuándose a las necesidades regionales del país; formación que realizan durante diez

semestres académicos cuya duración por semestre es no menor a 16 semanas; otorgando al término de la carrera el Título de Profesor.

- Formación de docentes en servicio, a través de estudios de Segunda Especialización, previa autorización de la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente (DINFOCAD); estudios de Actualización y/o Capacitación.
- Servicios de extensión cultural y tecnológica a estudiantes, padres de familia y comunidad en general; servicios de prestación de asesoría y difusión pedagógica.
- Servicios de tutoría y orientación vocacional/profesional por carreras y/o especialidades de los Institutos Superiores Pedagógicos.

Instituto Superior Tecnológico (IST).

Su creación fue considerada como un nuevo sub-sistema educativo, iniciado el año 1983 al amparo de la Ley General de Educación No 23384, como una alternativa a la retracción de la industria y el comercio, a la disminución de plazas de trabajo y dificultades financieras que impedían al estado atender con los recursos adecuados.

El diseño de los Institutos Superiores Tecnológicos recoge el modelo institucional de los Politécnicos y se inspira en las Escuelas Superiores de Educación Profesional (ESEP), por ello la principal innovación de la Ley general de educación No 23384, consiste en su creación. Las ESEP desaparecen o se convierten en IST, por lo tanto se reajustaron las estructuras curriculares específicas de las Carreras Profesionales en concordancia con los Lineamientos Curriculares Generales aprobados por la Resolución Directoral No 819-86-ED.

En este marco, los Institutos Superiores Tecnológicos son instituciones destinadas a la formación de profesionales para los niveles intermedios de la estructura ocupacional, en carreras que posibiliten la intermediación tecnológica, como solución a problemas concretos de la producción nacional y regional, carreras que, asimismo, se articulan coherentemente al mercado laboral existente.

Los estudios que se realizan en las Instituciones Superiores Tecnológicas son de seis semestres académicos, en los que se habilita al alumno en el desempeño de tareas de ejecución y supervisión dentro de la estructura empresarial o para ejercer su profesión independiente, organizando y conduciendo su propia empresa con el Título de Técnico en su especialidad.

Los Institutos Superiores Tecnológicos, desde su creación, tiene los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Promover e impulsar el desarrollo de la ciencia y la tecnología a fin de permitir el óptimo aprovechamiento de nuestro potencial humano y recursos materiales.
- ✓ Formar profesionales con basamento humanístico-científico y técnico capaces de utilizar y adecuar tecnologías a nuestra realidad, destinadas a incrementar la productividad de las actividades extractivas de incidencia estratégica; de las industrias, preferentemente aquellas que utilicen intensivamente mano de obra y de los servicios.
- ✓ Formar profesionales capaces de estimular el desarrollo de la mediana y pequeña empresa, así como las actividades artesanales.
- ✓ Propiciar el desarrollo regional ofreciendo carreras estrechamente vinculadas con la estructura productiva y de servicios de la región, promoviendo complementariamente la investigación tecnológica y proyección a la comunidad.

3.2. Importancia de la gestión del proyecto educativo institucional (PEI) en los Institutos Superiores.

Para Farro (1995), la conveniencia de los proyectos educativos en América Latina permite mejorar la gestión de las instituciones, la calidad de la formación impartida. Este mejoramiento de la calidad de los procesos educativos abarcan los siguientes dominios:

- ✓ Resultados pedagógicos en el marco de la problemática del aprendizaje, de la

enseñanza y de la organización escolar.

- ✓ Respuestas a demandas de la población que atiende.
- ✓ Impacto social en cuanto a la producción de conocimientos.
- ✓ Procesos participativos y de aprendizaje individual y colectivo entre los involucrados.

En la misma línea, Antúnez y Gairín (1996) confirman que los proyectos educativos elaborados y desarrollados colectivamente son instrumentos de importancia fundamental para tratar de conseguir una institución educativa de mayor calidad ya que:

- ✓ Permiten un mejor aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Constituyen un ejercicio de formación permanente del profesorado.
- ✓ Fijan criterios y pautas generales que servirán para legitimar las actuaciones individuales y para realizar la evaluación formativa interna.
- ✓ Sirven como patrón de referencia para promover actuaciones coordinadas y solidarias y, a la vez, corregir actuaciones discrepantes de los actores educativos.
- ✓ Favorecen la continuidad.
- ✓ Facilitan la implantación de una cultura corporativa basada en procesos de colaboración, de participación y de análisis constante del trabajo.

Teniendo en cuenta la definición que hemos dado sobre PEI/PDI y lo anteriormente expuesto, podemos considerar al PEI/PDI como la concreción de la gestión educativa y, por ende, asignarle un rol muy importante dentro de la construcción de una nueva educación, y el hecho de ser diseñado desde una perspectiva democrática, genera un enriquecimiento personal y profesional para los educadores y abre una nueva puerta para la transformación que las instituciones educativas requieren hoy.

En síntesis, la importancia del PEI/PDI en los Institutos Superiores tendrá mayor impacto, en la medida en que involucre a todos los actores educativos,

estableciendo el marco de relaciones entre ellos y que su adecuación a la realidad refleje la problemática, tipología, ubicación geográfica y gestión de cada institución educativa, así como las combinaciones que se den al interior de ella y/o también en el entorno socioeconómico y cultural de la misma.

3.3. La función directiva en el diseño del PEI/PDI en los Institutos Superiores.

La teoría clásica, planteada por Mintzberg (citado en Antúnez y Gairín (1996), nos dice que el directivo, “organiza, coordina, planifica y controla: los hechos sugieren otras cosas.” Esta teoría nos ayuda muy poco a conocer qué, por qué y cómo hacen los directores y directoras para diseñar el PEI/PDI en su Instituto Superior.

Por lo tanto, creemos que debemos tener en cuenta la individualidad del director o la directora vinculados a los demás actores educativos, esto nos permitirá establecer las principales funciones que como gestor, organizador y principal responsable del diseño del Proyecto Educativo Institucional, debe asumir. Lo expresado nos lleva a estar de acuerdo y hacer nuestra la propuesta, que sobre funciones directivas, nos plantea García (1997):

✓ *La toma de decisiones.* Esta función, supone contemplar un conjunto de posibilidades y elegir acertadamente aquélla que pueda convertirse en la mejor de las opciones posibles, por lo que constituye un elemento fundamental e importante en la gestión educativa de los Institutos Superiores.

La toma de decisiones es como una actividad calculadora donde se valora los costes y beneficios, (San Fabián 1996), es decir, se busca eficiencia, utilizando para ello diferentes estrategias, incluso ideológicas, las que dependerán del estilo de gestión que se esté desarrollando; así un director situacional o contingencial llegará a relativizar la toma de decisiones en función al entorno y otras variables, que ya hemos mencionado anteriormente.

Creemos que una referencia básica para reconocer el estilo de gestión, está en los procesos que sigue el director para tomar decisiones, por lo que se la puede

calificar como una función transversal a todas las demás.

- ✓ *La programación y evaluación de procesos y de resultados.* Programar supone establecer, con carácter previo, hacia dónde caminamos y qué objetivos son los deseados, lo que implica tener una definición clara de las líneas directrices y la descripción de las acciones mediante la responsabilidad de los sujetos.

Lo expresado se concreta en el diseño del PEI/PDI, que como ya hemos expuesto anteriormente, puntualiza la planificación y organización de todas las acciones del IS, que los profesores y demás actores educativos han construido colectivamente para obtener los resultados educativos previamente fijados.

Como en todas las programaciones y proyectos, el PEI/PDI necesita de una evaluación constante que garantice su continuidad y efectividad a nivel institucional y a nivel individual; nos estamos refiriendo a conocer los efectos que se están produciendo en cada uno de los involucrados, así como sus expectativas; recordando siempre que el PEI/PDI es por definición perfectible y único en cada institución educativa.

Muchos directores demuestran mayor interés por la evaluación final de todo lo efectuado, para conocer si en verdad se ha llegado a los resultados previstos, olvidándose que tan importante es lograr resultados como la secuencia a través de la cual se han llevado a cabo los procesos este interés es sin duda otro indicador que nos permitirá conocer el estilo de gestión que esté desarrollando el director o la directora del Instituto Superior.

- ✓ *La comunicación.* Es una función muy importante para el director, ya que en una institución educativa, como asegura Farro (1995, p. 187), “*la comunicación está en la esencia misma del quehacer educativo,*” o como comenta Flórez (1998, p. 329), “*la esencia de la organización es la comunicación de quienes interactúan y ejercen influencia en el funcionamiento del sistema.*” Por lo tanto, los rumores, son síntomas que los mecanismos informativos no funcionan con regularidad, lo que hace necesario se imponga el establecimiento de canales de comunicación a través de los cuales ésta pueda hacerse efectiva.

Creemos conveniente recordar que existe la comunicación formal y la informal, pero que lo importante son los efectos que se logren, los resultados favorables que se consigan como fruto de una comunicación efectiva, que indudablemente contribuirá en la mejora de las relaciones entre los actores educativos, en la realización del trabajo colectivo, como es el diseño del PEI/PDI y, por ende, en el éxito del estilo de gestión que se esté desarrollando en esa institución educativa.

Dull (tomado en García, 1997) plantea que la comunicación en las instituciones educativas debería presentar un triple flujo: hacia arriba, para facilitar la toma de decisiones, esto es característico de instituciones con jerarquía definida y precisa; hacia abajo, para canalizar la información y favorecer la puesta en marcha de los acuerdos y tareas a seguir; y también la comunicación horizontal, que facilitará la coordinación en todos los niveles y estamentos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, los tipos y los flujos de comunicación que primen en la gestión del director y de la directora, serán pues indicadores del estilo de gestión que se esté desarrollando en esa institución educativa.

- ✓ *La coordinación intra y extraescolar.* Los dos planos de esta función son de vital importancia en la gestión cotidiana de una institución educativa.

La coordinación interna implica la realización de un trabajo participativo, resultado de la conjugación y tolerancia de intereses, opiniones, voluntades y, sobre todo, de la valoración de los logros conseguidos y finalidades como la interiorización del PEI/PDI, que lleva a aumentar la motivación y el sentido de pertenencia de los actores educativos.

Por ello, para Flórez (1998), resulta imprescindible partir de un enfoque integral de la efectividad organizacional de la institución, para lo cual nos propone uno que consta de tres dimensiones:

~ *Calidad/eficacia* para satisfacer las necesidades de los clientes, en nuestro caso,

los alumnos, padres de familia y comunidad en general.

- ~ *Productividad/eficiencia*, indica la capacidad de la empresa para producir beneficios, que a decir nuestro, sería la capacidad de gestión del director para generar beneficios a favor de todos los actores educativos.
- ~ *Satisfacción/desarrollo*, indica la habilidad lograda por la institución para satisfacer las necesidades de las personas que la integran que, en nuestro caso, son todos los involucrados en el desarrollo de la institución.

La coordinación externa implica asumir que el IS se desarrolla dentro de un contexto determinado y que, por lo tanto, no puede ser ajena a ese entorno, con el cual debe relacionarse y convivir, fomentando la apertura de canales de colaboración y servicio mutuo. Una de estas coordinaciones puede ser el fomento de las relaciones con otras instituciones educativas, que puede llegar a convertirse en un eficaz mecanismo de capacitación.

Foro Educativo (1997) nos ayuda a sintetizar y concluir que la distinta combinación de las coordinaciones internas y externas es determinante en la elaboración del PEI, y los procedimientos que se sigan y la importancia que se les preste, permitirá determinar el estilo de gestión que se desarrolla en esa institución educativa.

- ✓ *La solución de conflictos*. Según Morgan (1990), los conflictos surgen cuando los intereses chocan. Entonces, por la conformación y estructura de una institución educativa, como es el caso de un IS, podemos inferir que el conflicto estará siempre presente en ella. García (1997) sugiere que la mejor solución es evitarlo, por lo que recomienda constituirlo como una “*función preventiva de la dirección*.”

Filley (1991) hace un análisis de los tipos o estilos para solucionar un conflicto en base a la clasificación presentada por Hall. Esta clasificación tiene en cuenta cinco diferentes estilos:

- ~ *El estilo ganar-perder*, “*el luchador rudo*”. Es aquél que cree tener siempre la

razón, por ello el ganar o el perder en un conflicto, no es tan sólo un acontecimiento; el perder significa un aminoramiento de su estatus. Para el “luchador rudo”, el conflicto sólo ocurre porque otros no ven lo correcto de su propia posición.

- ~ *El estilo ceder-perder, “el ayudante amigable.* Debido a que piensa que las diferencias no pueden ser discutidas o confrontadas, sin que alguien salga dañado en el proceso, prefiere ceder ante los deseos del otro, debido a que sobrevalúa el mantenimiento de las relaciones con las demás personas.
- ~ *El estilo ceder-dejar.* Es aquél que prefiere retirarse y ceder con el fin de evitar el desacuerdo y la tensión, sentirá poco compromiso respecto a la decisión a la que se llegue, pero tampoco tomará partido en un desacuerdo que surja entre las otras personas.
- ~ *El estilo transacción.* Es aquél que busca la “mejor solución”, por lo que en un conflicto sugerirá algún mecanismo para encontrar una solución “que funcione” y que permita a cada una de las partes ganar algo. Para evitar la confrontación directa, puede utilizar la votación o las reglas.
- ~ *El estilo integrativo, “el solucionador de problemas”.* Considera que todas las opiniones son igualmente legítimas, por lo tanto no es necesario sacrificar las metas de uno si se logra una resolución apropiada del conflicto.

Finalmente diremos que, en la medida que un director utilice cada uno de los cinco estilos mencionados, ya sea para solucionar conflictos personales, intragrupalos o intergrupales, podremos determinar el estilo de gestión que está desarrollando en el IS.

3.4. Metodología y estrategias en el diseño del PEI/PDI en los Institutos Superiores.

En el punto anterior nos hemos referido a la importancia del PEI/PDI, indicando que su diseño desde una perspectiva democrática, redundaría en el enriquecimiento personal y profesional de los actores educativos así como en la

transformación de sus instituciones, por lo que consideramos necesario referirnos al significado de diseño.

El diccionario de la Real Academia señala que la palabra diseño proviene de la palabra italiana “disegno”, y que ésta significa trazo, dibujo, delineación; de igual manera, agrega que la palabra proyecto es sinónimo de diseño, por lo que podemos inferir que diseñar es proyectar o planificar algo, es delinear el futuro inmediato o mediato, tratando que su realización sea factible.

La acepción anteriormente indicada relaciona diseño con proyecto, lo que es confirmado por Capella (2000), quien inicia su definición de proyecto como un designio, papel o destino querido que va a estructurar coherentemente los más importantes aspectos. Debemos hacer notar que algunos autores, prefieren utilizar la palabra elaboración en lugar de diseño, preferencia que nosotros respetamos, pero por la cual no nos inclinamos.

Tarea (1996) considera que para iniciar el proceso de diseño del proyecto educativo, es necesario establecer previamente los aspectos a tratar, lo que implica registrar un conjunto de consideraciones teóricas y prácticas por las que se va optando a lo largo de todo el proceso. Nos sugiere ordenar estos registros en tres niveles: el nivel estratégico, nivel operacional y plan de acción.

Por su parte Educa (1997), considera que diseñar un proyecto educativo institucional es desarrollar un proceso en el que están involucrados todos los actores educativos y que abarca varias fases, como: definición de la misión y organización, diagnóstico, propuesta pedagógica, propuesta de gestión, proyectos de implementación. Estas fases no difieren mucho con las propuestas por el Ministerio de Educación.

Hay autores como Rueda y otros (1997), que proponen comenzar el proceso de diseño del PEI/PDI, confrontando dos realidades: una es la compuesta por la normativa en esta materia, es decir, los reglamentos orgánicos de centro (ROC), la otra es la percibida por el equipo de trabajo en los centros educativos.

Consideramos que el diseño del PEI/PDI, no es una tarea fácil, dada la poca tradición de trabajo en equipo y la poca información que sobre el tema se maneja. Además debido a la actual organización de las instituciones educativas, el poco tiempo disponible en el horario lectivo para el trabajo en equipo, la frecuente movilidad del profesorado y los cambios de ciclo, curso, asignatura o área impartida, más aún en el caso de Institutos Superiores, no favorecen en muchos casos su realización.

Por todo ello, para que el desarrollo del PEI/PDI en el IS pueda basarse en un modelo participativo como el que se plantea, será necesario abocar numerosos esfuerzos por parte de todos los involucrados. Estos esfuerzos deben estar orientados a crear en las instituciones una organización que lo posibilite, y a proporcionar la orientación y capacitación que los equipos necesiten, lo que incluye el brindar la mayor ayuda posible al profesorado para que emplee eficazmente su libertad.

Queremos recalcar que el diseño de un PEI/PDI, nos permite disponer de un instrumento para el logro de los propósitos integrales preconcebidos, puesto que los proyectos no se inician de la nada, sino que en su diseño se plasman intenciones y concepciones que los preceden, las que pueden desarrollarse siempre y cuando exista un compromiso colectivo por hacerlo.

Por lo tanto, el estilo de dirección en un proceso con estas características requiere de la conducción, la disponibilidad para compartir decisiones; requiere también de la capacidad para lograr convocatoria y participación de diferentes actores; a pesar de saber, que la diversidad de los actores educativos, puede generar conflictos.

Finalmente concluimos, que todas las acciones que se realicen en el IS, desde la convocatoria, pasando por la coordinación, conducción de las tareas compartidas, e incluso los criterios de evaluación que deben preverse y sostenerse en el tiempo, son inherentes al proceso de diseño de un proyecto educativo institucional; lo que nos permite afirmar que forman parte de la gestión del mismo y hacer nuestras las palabras de Alfiz (1997, p. 143), al referirse al proceso de construcción del proyecto

“todo el proceso del diseño es parte de la gestión;” y las de Tarea (1996, p.13): “la gestión exige sentido. No es posible gestionar sin proyecto educativo.”

Sabemos que no existe un “recetario” de métodos y/o estrategias que sirvan para diseñar un proyecto educativo institucional; pero también creemos que es importante tener en cuenta algunas sugerencias comunes a diferentes autores, que consideramos permitirán un trabajo eficiente y eficaz en el diseño del PEI/PDI de un Instituto Superior.

3.4.1. Metodología para diseñar el PEI/PDI en los Institutos Superiores.

Para desarrollar este aspecto, consideramos necesario el supuesto que las personas que tengan que diseñar el PEI/PDI en el IS, lo harán de manera participativa y no necesariamente porque lo pidan sus superiores; sino porque realmente se sientan involucrados y estén convencidas que les servirá para lograr eficiencia y eficacia en el trabajo. Esto facilitará el desarrollo de metodologías flexibles y diversificables durante el proceso de diseño del PEI/PDI.

Antúnez y Gairín (1996) hablan de dos caminos generales para la elaboración del PEC, para nosotros PEI. Cada uno de ellos responde a un planteamiento diferente: deductivo e inductivo, que son susceptibles de modificaciones y adaptaciones en función de circunstancias y contextos particulares. Los mismos autores sugieren un tercer camino, al que llaman, el planteamiento concurrente, en el que nos dice que una vez iniciado el proceso resultará difícil seguir estricta y linealmente uno de los caminos anteriores; ya que en la práctica se seguirá siempre un itinerario en el que concurren acciones deductivas e inductivas.

Nos inclinamos por este último planteamiento que permite abrir todas las posibilidades para elegir no sólo un planteamiento, sino todas las estrategias adecuadas, ya que el secreto está, como asegura Alfiz (1997), en no dejar de lado anticipadamente ni desvalorizar ninguna alternativa.

Para Antúnez y Gairín uno de los requisitos que se deberá tener en cuenta para que los proyectos educativos sean realmente operativos y no simples

documentos que la institución educativa debe diseñar, es:

Promover metodologías de trabajo participativo donde cada uno tenga un papel y pueda contribuir en función a sus capacidades, motivación y formación. El grado en el que cada persona se implique y asuma el proyecto, está en función de su grado de implicación en los procesos de elaboración. (Antúnez y Gairín 1996, p. 22).

Por otro lado, el Instituto Superior deberá tomar medidas para apoyar la inmediata capacitación de los docentes en esta materia, deseo que debe surgir libremente de la autoexigencia y necesidad por desarrollar cada día una mejor labor, lo que deberá reflejarse en el cambio de estilos y conductas de trabajo individual y en equipo. Porque estamos seguras que un buen trabajo en equipo propiciará el aporte e iniciativa individual.

Creemos que seguir haciendo recomendaciones nos haría repetitivos, por lo que consideramos necesario puntualizar algunos problemas que debemos evitar, ya que sabemos que en la metodología de trabajo de elaboración del PEI/PDI suelen darse. Para ello recurrimos a Antúnez y Gairín, quienes señalan algunos, que debemos tener en cuenta para luego tomar medidas:

- ✓ Falta de orden del día. Incumplimiento de compromisos (no traer hechos los deberes de una reunión para la siguiente, demoras...).
- ✓ Carencia de documentación de referencia o de pautas para la discusión.
- ✓ Postergación en la toma de decisiones.
- ✓ Toma de decisiones por parte de una sola persona o por grupos minoritarios.
- ✓ Escasa utilización del consenso.
- ✓ Participación desequilibrada entre los miembros de los grupos.
- ✓ Configuración de los grupos poco adecuada. (Antúnez y Gairín, 1996).

3.4.2. Criterios para seleccionar estrategias que permitan diseñar el PEI/PDI en los Institutos Superiores.

Sabemos que las estrategias no tienen un único efecto y que el seleccionarlas

implica no sólo tener en cuenta los resultados que deseamos obtener, sino también el contexto en el que se realizarán las acciones; por ello, el elegir una u otra, dependerá de la pertinencia de éstas. Esto nos lleva a considerar acertado lo que Alfiz (1997) asegura cuando nos dice que las mejores estrategias son las que se adecuan a cada situación y a cada contexto.

En este sentido Alfiz recomienda que:

Si la dirección del proyecto es firme, las estrategias pueden ir modificándose cuando aparecen ideas mejores, sin alterar su espíritu. Para ello es necesaria la evaluación continua de la gestión y más aún es fundamental no perder de vista que:

- ✓ *Al elegir una estrategia no se debe pensar en lo que sería deseable hacer, sino lo que es posible, generando así mayores posibilidades.*
- ✓ *El análisis de los recursos materiales y humanos en cantidad y calidad debe estar siempre presente, ya sea para optimizar el aprovechamiento de lo que se tiene, ya para ver como se consigue más.*
- ✓ *Tratándose de un planteamiento estratégico, es necesario distribuir las acciones a realizar y asumir compromisos con las mismas y con el grupo. El mero anunciado no es la estrategia: la estrategia implica acción.*
- ✓ *La adecuación de las estrategias tendrá que ver con las condiciones institucionales, los propósitos, y la anticipación de consecuencias en función de una cierta visión de futuro. (Alfiz, 1997. p. 40).*

Capella (2000) al referirse a los criterios metodológicos para la construcción de proyectos institucionales, afirma que cada institución educativa tiene una realidad particular y que, por lo tanto, tiene la obligación de adaptar las acciones del proyecto a las necesidades específicas de los actores educativos, en especial a los educandos, que les han sido confiados y a las posibilidades específicas de cada establecimiento, a los recursos y medios concretos que le pueda ofrecer su entorno.

Por consiguiente, añade Capella (2000), el entorno y las características locales (cultural, geográfica, socio-económica) deben ser considerados como un punto de partida fundamental en la construcción colectiva del proyecto educativo institucional. Propuesta con la que estamos totalmente de acuerdo.

Creemos también que el seleccionar una u otra estrategia dependerá entre otras razones, del clima institucional, de la propia cultura de la institución educativa,

del grado de cohesión que exista entre los actores educativos (directivos, profesores/as, alumnos/as, padres y madres de familia), al trabajar en equipo, al desarrollar procesos de participación y además al tamaño de la institución.



SEGUNDA PARTE

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Nuestra investigación es de *tipo descriptivo*, porque como sugiere Danhke (1989), determina las características importantes del estilo que predomina en la gestión de una directora y un director de Instituto superior en el diseño del PEI; identificando en sus propias palabras, y de manera independiente, cada uno de los indicadores que nos hemos propuesto en la matriz de variables, que más adelante detallamos; ilustrando las teorías y conceptos del Marco teórico.

Nuestro estudio es *comparativo*, porque hemos reconocido las semejanzas y diferencias existentes entre los estilos de gestión de cada uno de los directivos estudiados, no para comparar cada resultado parcial sino para integrarlos y luego obtener una imagen global según género, que nos permitió hacer la comparación de

los casos integrados entre sí; para lo cual, siguiendo las recomendaciones de Taylor y Bogdan (1986), hemos analizado y codificado simultáneamente los datos seleccionados que nos han permitido “refinar” los conceptos manejados en el Marco teórico

Dada la diversidad de los datos de estudio, hemos optado por considerar en nuestra investigación el uso de métodos de índole cualitativo, sin por ello dejar de utilizar los procedimientos cuantitativos, porque como señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos, es un modo de encarar el mundo empírico; por ello coincidimos con Pérez (1990): “*que existe una actitud integradora de ambas posturas*”, que al complementarse y a manera de control referencial nos han permitido estimar las interpretaciones de los discursos de los casos estudiados y el alcance científico de sus resultados, que detallamos a continuación:

- ✓ *Análisis cualitativo*: porque como sugiere Pérez (1990), ofrece cierta profundidad y a la vez detalle mediante la descripción y registro cuidadoso de los datos. Nos hemos centrado en estudio de casos, debido a que consideramos al igual que Marcelo y Parrilla (1991), es una valiosa estrategia de investigación cualitativa para la educación y que, para nosotras, en términos generales, se hace eco de los presupuestos con un enfoque interpretativo, que ha posibilitado la comunicación entre investigación, teoría y práctica y el rescate de las percepciones de los directores y las directoras a través de las entrevistas.
- ✓ *Análisis cuantitativo*: porque a manera de control referencial y con la intención de confirmar los discursos de nuestros entrevistados, hemos analizado y estudiado algunos de sus comportamientos observables durante su gestión en el diseño del PEI, que por su naturaleza son susceptibles de ser percibidos y por lo tanto medidos, como afirman Cook y Reichardt (1986). Esta medición la realizamos en función a las frecuencias recogidas de las respuestas y estudios estadísticos realizados a través de las encuestas aplicadas a sus docentes.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Consideramos como población a todas las directoras y directores de los Institutos Superiores de Lima Metropolitana, esta demarcación se realizó teniendo en cuenta las siguientes razones de acceso:

- ✓ *Institucional:* La responsable de esta investigación forma parte del contexto empírico por casi una década, además ha formado parte de la plana jerárquica; por lo tanto conoce la gestión de los Institutos Superiores Pedagógicos y Tecnológicos desde el interior.
- ✓ *Dimensión social de la identidad de género:* Consideramos por experiencia propia, que el nivel superior es un espacio generificado; prueba de ello, es que estadísticamente encontramos menos directoras, a pesar de la feminización de la docencia, a la cual me he referido en el ítem 2.2.1; esta razón aseguró un trabajo más enriquecedor que si lo hubiéramos desarrollado en otros niveles educativos; porque, por un lado, se obtuvo discursos densos, más aún en el caso de la directora del IST y, por otro lado, las opiniones contrarias de los docentes según género, fueron más evidentes.
- ✓ *Viabilidad:* Facilidad de acceso a entrevistar y encuestar a las directoras y directores por contar con amistades comunes.
- ✓ *Económica:* Por contar con los recursos necesarios que implicó la investigación.

CUADRO 01: **Directivos de Institutos Superiores de Lima Metropolitana**

Institutos Superiores de Lima Metropolitana	Directores	Directoras
Instituto Superior Pedagógico Público	1	2
Instituto Superior Pedagógico Privado	32	19
Instituto Superior Pedagógico Privado (convenios)	1	0
SUB TOTAL I. S. P.	34	21
Instituto Superior Tecnológico Público	15	8
Instituto Superior Tecnológico Privado	128	35
Instituto Superior Tecnológico Privado (convenios)	4	1
Instituto Superior Tecnológico Privado (por regularizar)	12	2
SUB TOTAL I. S. P.	159	46
TOTAL	193	67

Elaboración propia considerando los datos recogidos en la Dirección de Educación de Lima Metropolitana.

Por considerar que nuestra investigación es de tipo comparativo según género, hemos optado por el estudio de caso múltiple, como marco metodológico para este trabajo, porque nos ha permitido incluir directivos de los dos géneros; por lo tanto la muestra es no probabilística y está conformada por cuatro casos, cantidad que asumimos podrán demostrar que nuestros resultados son plausibles y con gran tendencia a ser considerados generalizables como afirma Cook y Reichardt (1986).

Los casos fueron seleccionados como sigue:

- ✓ Dos directoras y dos directores de Institutos Superiores (IS) de Lima Metropolitana. Como ya hemos referido anteriormente, dentro de los Institutos Superiores se tiene en cuenta la existencia de Institutos superiores Pedagógicos (ISP) e Institutos Superiores Tecnológicos (IST), y de acuerdo al tipo de gestión, éstos pueden ser públicos o privados, por ello optamos por:
 - Un director y una directora de Instituto Superior Pedagógico Privado;
 - Un director y una directora de Instituto Superior Tecnológico Público; con semejanza en: la dimensión referida a cantidad de alumnos y profesores, condiciones internas de infraestructura y oportunidades que le brinda el entorno; lo que nos permitió encontrar las semejanzas y diferencias de los estilos de gestión según género en los dos campos que forman parte del nivel educativo superior no universitario.

Se han estudiado cuatro casos que hemos identificado y codificado asignando a los directivos nombres ficticios que comenzaran con la letra inicial del IS que dirigían y que tuvieran relación según género, así tenemos:

CUADRO 02

IDENTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA O DIRECTOR	CÓDIGO
Directora Carmen de IST.	(DC)
Directora Fernanda de ISP.	(DF)
Director Antonio de ISP.	(DA)
Director Donato de IST.	(DD)

La otra población que hemos considerado es la de los docentes que laboran en

los Institutos superiores con los directivos seleccionados para el estudio de casos, para ello consideramos una muestra probabilística simple, a decir de Sampieri y otros (1998, p.. 228), por ello optamos por:

- ✓ El 30 % de los docentes de cada uno de estos Institutos Superiores es una muestra mayor que representa la fracción de muestreo que está estadísticamente proporcionada a la magnitud de la población, como recomienda Sierra Bravo (1992); y que por lo tanto, garantizó una mayor exactitud en los resultados y, por ende, disminuyó el error muestral.

A continuación presentamos la muestra de docentes, según género, por cada Instituto Superior:

CUADRO 04

DOCENTES Instituto de :	ENCUESTADOS			TOTAL AL
	Femenino	Masculino	TOTAL AL 30%	100%
Directora Carmen. (DC)	05	18	23	76
Directora Fernanda (DF)	11	05	16	53
Director Antonio (DA)	17	06	23	76
Director Donato (DD)	06	11	17	56

Esta muestra nos permitió comparar con mayor facilidad y rapidez las diferentes situaciones que se presentaron, así como obtener aspectos comunes.

4.3. MATRIZ DE VARIABLES, SUB – VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO.

En esta matriz sólo consideramos el segundo objetivo específico, teniendo en cuenta que tanto las dos variables, las tres sub-variables, como los once indicadores se desprenden directamente del mismo, sin que por ello éstos dejen de tener relación con el primer objetivo y nos permitan elaborar los lineamientos que formulamos como parte del tercer objetivo específico.

CUADRO 05

OBJE- TIVO ESPE- CÍFI- CO	ARGUMENTACIÓN TEÓRICA		
	VA- RIA- BLES	SUB- VARIA- BLES	INDICADORES
2. Identificar las semejanzas y diferencias entre el estilo de gestión de un director y de una directora de Instituto Superior Pedagógico e Instituto Superior Tecnológico, en el diseño del PEI.	1- Género 2- Estilos de Manejo Institucional de un director y una directora en el diseño del PEI.	1.1. Identidad de género. 2.1. Nivel de relaciones personales, sociales y de poder. 2.2. Nivel de participación en la toma de decisiones.	<p>1. IDENTIDAD DE GÉNERO. 1.1.1. Reconocimiento de su identidad de género.</p> <p>2. FORMAS DE ACCESO A LA DIRECCIÓN. 2.1.1. Formas de acceder a la función directiva</p> <p>3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. 2.1.2. Maneras de entablar relación director/ra-docente y viceversa. (Tipo de relación entre el director/ra y los docentes).</p> <p>4. MANEJO DE LA INFORMACIÓN. 2.1.3. Formas de manejo de la información.</p> <p>5. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN 2.2.1. Formas de identificación con la institución.</p> <p>6. CAPACIDAD REFLEXIVA EN EL TRABAJO. 2.2.2. Muestras de capacidad reflexiva en el trabajo.</p> <p>7. IMPORTANCIA DADA A LOS PROCESOS Y/O RESULTADOS. 2.2.3. Importancia otorgada a los procesos y/o resultados.</p> <p>8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES. 2.2.4. Criterios que se toman en cuenta para la delegación de funciones.</p> <p>9. SISTEMA DE ESTÍMULOS. 2.2.5. Manera en que se desenvuelve el sistema de estímulos.</p> <p>10. TOMA DE DECISIONES. 2.2.6. Formas de intervención en la gestión y toma de decisiones.</p> <p>11. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. 2.2.7. Tipos de solución a conflictos.</p>

4.4. DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL RECOJO DE DATOS.

El estudio de casos, entendido como modelo de investigación cualitativa, va asociado fundamentalmente a ciertas estrategias a través de las cuales se obtienen los datos que son considerados relevantes; por ello teniendo en cuenta, que en los casos seleccionados, el motivo de nuestra investigación era un hecho pasado, lo cual no permitió la observación participante y que además, no existiendo documentos del proceso, se determinó recurrir directamente a los protagonistas para conocer sus percepciones. Por las razones antes expuestas, para la recolección de la información se utilizaron cuestionarios que se tradujeron en:

- ✓ Entrevistas semi-estructuradas o semi-rígidas, aplicadas a las directoras y directores en torno a las dimensiones de su gestión en el diseño y elaboración del PEI/PDI, permitieron formular preguntas de acuerdo a nuestro criterio y en relación específica a nuestra investigación, las que durante la entrevista podían ser intentadas de nuevo, a manera de repregunta, o, como nos dice Sierra Bravo (1992), aclarar el sentido de las mismas cuando no sean suficientemente explícitas; más aún, considerando que los temas tratados son aspectos difícilmente cuantificables.

El cuestionario de la entrevista a director/ra se adjunta en el anexo No. 1.

- ✓ Encuestas estructuradas desarrolladas por los docentes seleccionados en la muestra, formuladas con las mismas preguntas hechas en las entrevistas, definidas en función al género del directivo, lo que nos aseguró que todas y todos los encuestados contesten sobre las dimensiones de la gestión de su director o directora en el diseño del PEI/PDI; para luego poder comparar sus respuestas.

El cuestionario de la encuesta estructurada está conformado por un conjunto de 21 preguntas cerradas, cuyas respuestas son: dicotómicas o con varias alternativas mutuamente excluyentes, en el que el contenido y las categorías son las mismas de la entrevista, con la diferencia que están referidas a conductas de gestión observables de su director o directora, teniendo en cuenta el enfoque y

percepción que tiene el docente encuestado. Este cuestionario, en función al género del directivo, se adjunta como anexo No. 2.

- ✓ Comparación entre las informaciones obtenidas a través de las entrevistas y las encuestas, buscando confirmar los discursos de nuestros entrevistados y/o tratando de encontrar posibles discrepancias entre lo que dicen y lo que realmente hacen.

4.5. PRESENTACIÓN DE CASOS.

Directora Carmen.

Carmen es directora de un Instituto Superior Tecnológico Público, logra la dirección al ser ganadora del concurso público nacional de 1998. Sobre ella tenemos los siguientes datos:

- ✓ Nivel de educación al que pertenece: Secundaria
- ✓ Especialidad: Electrónica.
- ✓ Grado o título profesional: Licenciada.
- ✓ Tiempo de servicio en el Instituto: 21 años como docente y 4 años en la dirección.
- ✓ Lugar de nacimiento: La Oroya.
- ✓ Edad: 39 años.

Carmen, antes de ser directora de este instituto, ha estado laborando durante muchos años como docente del mismo, lo que puede considerarse, de acuerdo a las circunstancias, como una ventaja.

En el instituto que dirige Carmen, hay mayor cantidad de docentes varones, donde incluimos al subdirector, asumimos que las razones están en función a las especialidades que esta institución educativa ofrece, como son mecánica de producción, electrónica, mecánica automotriz, etc. Asimismo, la institución de Carmen atiende a sus 400 alumnos y alumnas en dos turnos, (mañana y noche) y es

considerado como un de los Institutos tecnológicos más grandes de Lima, consideración que es reafirmada por la amplia infraestructura que posee en una avenida de un distrito del Cono Sur en Lima.

Directora Fernanda.

Fernanda es directora de un Instituto Superior Pedagógico Privado, logra la dirección al ser elegida por la asociación a la que pertenece, asociación que actúa como promotora del mismo instituto, que dirige desde su creación, aproximadamente 10 años. Sobre ella tenemos los siguientes datos:

- ✓ Nivel de educación al que pertenece: Primaria.
- ✓ Especialidad: Orientación del Educando.
- ✓ Grado o título profesional: Doctora en educación.
- ✓ Tiempo de servicio en el Instituto: 10 años.
- ✓ Lugar de nacimiento: Alemania (37 años en el Perú).
- ✓ Edad: 60 años.

En el instituto que Fernanda dirige hay mayor cantidad de docentes mujeres, donde incluimos a la subdirectora, asumimos que se debe a que es un Instituto Pedagógico, por lo que se hace evidente la feminización de la docencia. Esta institución atiende aproximadamente a 200 alumnos y alumnas sólo en el turno tarde, posee un local amplio y moderno, ubicado en una calle tranquila de un distrito del Cono Sur en Lima; es considerado por el Ministerio de Educación como el único Instituto Pedagógico Privado Piloto, debido a sus constantes muestras de estar desarrollando el “Nuevo Enfoque Pedagógico”.

Director Antonio.

Antonio es director de un Instituto Superior Pedagógico Privado, logra la dirección al ser seleccionado por la promotoría del mismo instituto, que viene dirigiendo desde hace dos años. Sobre él tenemos los siguientes datos:

- ✓ Nivel de educación al que pertenece: Secundaria.
- ✓ Especialidad: Matemática – Física.
- ✓ Grado o título profesional: Licenciado en Educación.
- ✓ Tiempo de servicio en el Instituto: 2 años.
- ✓ Lugar de nacimiento: Huanuco.
- ✓ Edad: 53 años.

Según el testimonio de Antonio, cuando ingresó a esta institución tuvo que cambiar al personal debido a que no poseían las condiciones que nuestro entrevistado deseaba que rigieran. La gran mayoría de los docentes son nuevos y son mujeres; asumimos que se debe a que es un Instituto Pedagógico y, por lo tanto, nuevamente se hace evidente la feminización de la docencia; mas el coordinador general es un docente varón que asume el rol de subdirector, en función a las necesidades.

La institución que dirige Antonio tiene aproximadamente 200 alumnos y alumnas, que son atendidos en los turnos de mañana, tarde y noche. El local donde funciona esta institución es el segundo piso de una vivienda que ha sido acondicionada para ello y en una avenida muy concurrida de un distrito céntrico de Lima.

Director Donato.

Donato es director de un Instituto Superior Tecnológico Público, logra la dirección al ganar el concurso público nacional de 1998. Sobre nuestro entrevistado tenemos los siguientes datos:

- ✓ Nivel de educación al que pertenece: Secundaria.
- ✓ Especialidad: Biología y Química.
- ✓ Grado o título profesional: Licenciado.
- ✓ Tiempo de servicio en el Instituto: 4 años.
- ✓ Lugar de nacimiento: Ancash.

- ✓ Edad: 42 años.

En el instituto que Donato dirige, hay una subdirectora y la cantidad de docentes varones es mayor a la de mujeres. Asumimos que las razones están en función a las especialidades que esta institución educativa ofrece y que gira en torno al diseño. Atiende aproximadamente a 400 alumnos y alumnas en dos turnos, (mañana y tarde), y es considerado como el único Instituto Tecnológico en la especialidad, posee una mediana infraestructura en una calle del Cercado de Lima.

4.6. ESTRATEGIA OPERATIVA.

4.6.1. Proceso Investigador.

En el estudio de casos, lo importante, dicen Glaser y Strauss (1967), es el potencial de cada “caso”, por ello para que podamos desarrollar comprensiones sobre los estilos de gestión de nuestros entrevistados, hemos visto por conveniente describir y explicar el proceso de desarrollo de nuestro trabajo de manera retrospectiva; proceso que hemos articulado en tres grandes etapas:

- ✓ La primera fue de descubrimiento en progreso: se inició con el sondeo de percepciones relacionadas con el tema de mi investigación, lo que implicó identificar teorías, conceptos y proposiciones que tuvieran relación con el mismo; lo que me permitió la construcción del Marco Teórico Referencial, para lo cual recurrimos a diversas fuentes, orales, impresas y virtuales como: entrevistas de sondeo, libros, diccionarios, internet, etc.
- ✓ La segunda está referida a la recolección de los datos, la que incluyó:
 - Selección de los casos y acercamiento a los entrevistados a través de encuentros preliminares con la responsable de la investigación.
 - Elaboración de la guía y cuestionarios para las entrevistas y encuestas, así como su validación.
 - En coordinación con el equipo de ayudantes, se organizó un cronograma de distribución de las encuestas, fijando los responsables de su aplicación, así como la presentación de los mismos, realizada por la investigadora ante el

directivo del IS en cuestión.

- La recogida de datos, la codificación, categorización y tabulación de los mismos, incluye el refinamiento de la comprensión del tema de estudio.
 - Ordenamiento y análisis de los datos en función a los indicadores establecidos en la Matriz de variables.
- ✓ En la fase final: Elaboración de lineamientos y conclusiones de la investigación, redacción de la tesis.

4.6.2. Administración de los Instrumentos y obtención de los datos.

Reconocemos que los docentes influyen en el estilo de gestión del directivo, pero esta vez nuestra atención se focalizó en el director o la directora, como sujeto que conduce la institución educativa.

Uno de nuestros instrumentos, la entrevista, se orientó a aspectos relacionados con la gestión en el diseño del PEI/PDI en los Institutos Superiores; sin por ello dejar de lado a las docentes y los docentes, porque creemos que ciertas características de ubicación institucional de los actores, nos permitieron conocer distintas percepciones. El otro instrumento fue la encuesta que se orientó a descubrir los matices de percepción de las docentes y los docentes, en cuanto se refirieron al desarrollo de la gestión de su director o directora.

El trabajo de campo consistió fundamentalmente en:

- ✓ La aplicación de la entrevista fue realizada personalmente por la investigadora. Previamente se concertaron citas para la presentación de la entrevistadora, ya que tres de los cuatro entrevistados eran desconocidos para ella. Teniendo en cuenta que la entrevista era semiestructurada, creímos conveniente grabarla por la necesidad de contar con una información más cuidadosamente sistematizada.
- ✓ El análisis del contenido de las respuestas de los entrevistados estuvo dirigido a reconocer diferentes percepciones que nos ayudaron a inferir de manera lógica qué dijeron explícitamente, implícitamente o qué no dijeron

sobre el estilo de gestión en el diseño del PEI/PDI.

- ✓ La aplicación de las encuestas, para lo cual se contó con un pequeño equipo de ayudantes, debido al número de docentes encuestados y las distancias existentes entre los institutos; los que al igual que la investigadora, se encargaron de hacerlas personalmente para asegurar el grado de confiabilidad de los resultados y asegurar la participación del 30% de docentes, que como ya mencionamos, constituyó el porcentaje mínimo para ser considerado referencia válida. Cabe señalar que en dos instituciones se nos presentó la posibilidad de aplicarlas en grupo grande.

Debido a los diferentes horarios que presentaron los Institutos Superiores en los que hemos aplicado las encuestas, algunas tuvimos que dejarlas a los jefes de departamento, quienes se comprometieron en devolverlas en el menor tiempo posible, lo que no se cumplió del todo, situación que fue prevista por la responsable de la investigación para garantizar la muestra prevista.

4.6.3. Criterios seguidos en la organización de los datos.

Teniendo en cuenta que el segundo objetivo específico busca identificar las semejanzas y diferencias entre el estilo de gestión de un director y de una directora en Institutos Superiores, hemos considerado, en base a los Principios de Dirección Masculina propuestos por Mintzberg, los principios de Dirección Femenina propuestos por Helgesen y las características de los diferentes estilos de gestión consignados en el Marco Teórico Referencial, la formulación de variables y sub-variables que finalmente se desconsolidaron en once indicadores, como ya se ha visto en la Matriz respectiva (ver cap. 2, ítem 2.3).

Los indicadores antes mencionados son los que nos han permitido seleccionar los discursos y datos relevantes, tanto de las entrevistas a los directivos como de las encuestas a los docentes, puesto que nos hemos limitado a analizar aquellos discursos que tenían relación directa con el indicador en cuestión, buscando a la vez que éste fuera confirmado o no por los resultados del análisis de las respuestas a las encuestas.

En relación a las encuestas, las respuestas fueron registradas por los cuestionarios, estas mismas fueron categorizadas y las frecuencias, tabuladas a fin de que los datos, sistemáticamente ordenados según el indicador, sean analizados convenientemente.



CAPÍTULO 5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ACOPIADOS.

5.1. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.

Se ha visto por conveniente, contar con una versión resumida de los discursos en relación con el tema de la investigación. Para su presentación, hemos seleccionado algunas expresiones pronunciadas por el entrevistado o entrevistada que tengan relación con el indicador analizado, lo que consignamos en cuadros junto a las cantidades resultantes obtenidas de las encuestas aplicadas a los docentes y que hemos sistemáticamente ordenado y/o clasificado, según género, para su respectivo análisis, en el entendido que los gráficos ayudan a visualizar la información y permiten a los lectores extraer sus propias conclusiones.

La codificación y separación de los datos nos permitió analizar los once indicadores en los cuatros casos. El objetivo no ha sido comparar los resultados parciales de los indicadores analizados entre casos, sino integrar esos resultados parciales para obtener una imagen global de éstos; luego hemos comparado los casos por pares de género entre sí para después hacer la síntesis.

En el cuadro correspondiente a las encuestas, sólo presentamos los datos significativos, lo que implica que aquellos ítemes que no tuvieron ninguna respuesta, no fueron tomados en cuenta.

En la redacción y presentación de los datos, hemos querido ofrecer la información de manera sistematizada, buscando facilitar la comprensión de la misma.

5.2. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN PROCESADA

Consideramos que la sistematización de las percepciones desde los docentes, puede enriquecer y legitimar el discurso de su director o directora; por lo tanto, al comparar las entrevistas con las encuestas, buscamos la validación de las mismas.

Un primer aspecto que se explora en este estudio es el discurso del directivo, para luego analizar hasta qué punto es ratificado por sus docentes; interpretación que realizamos con cada uno de los entrevistados, para luego hacer el perfil de actuación de las dos directoras y de los dos directores, adelantando algunas conclusiones parciales en función al indicador analizado.

Los cuadros donde presentamos a los docentes según género, tienen diversas interpretaciones, entre ellas queremos comentar los ítemes en el que la diferencia de cantidades y porcentajes entre las docentes y los docentes es notoria, dejando entrever la influencia del género en la respuesta.

Por lo tanto, como veremos a continuación, la interpretación se limita al sistema de variables, sub-variables e indicadores considerados en esta investigación.

1. IDENTIDAD DE GÉNERO.

1.1. Los atributos de la mujer en la gestión.

Directora Carmen.

La entrevistada se reconoce con ciertos atributos por ser mujer, atributos que considera son condiciones que permiten una buena gestión, por la conjugación de las características propias del género femenino. Esto se percibe en la siguiente expresión:

“yo creo que las mujeres en el cargo tienen tres cualidades”;

al presentar las tres cualidades (honestidad, sinceridad y escucha), a las que hacer referencia, inicia la jerarquización otorgando el primer lugar a la honestidad, lo que se hace evidente, en:

“uno, de que no se les puede invitar _haciendo alusión a las directoras_ a tomar cerveza y conseguir (...) tratos especiales a través de ese tipo de reuniones”.

Como vemos, la valoración de la honestidad va unida a la condición de ser mujer, pues en su respuesta percibimos que ella considera que esta costumbre la practican los varones para llegar a acuerdos y compromisos; asumimos que ésta consideración está vinculada a la garantía en el manejo de los recursos de la institución, muy requeridos para el desarrollo de una buena gestión; lo que demuestra que en la construcción de su identidad de género, ha asumido e interiorizado las características que configuran al género femenino.

La consideración por la valoración de la honestidad femenina, según las expresiones de la directora, es constantemente sometida a prueba por los demás, especialmente en las instituciones del estado, en este caso, nos habla de los proveedores, padres de familia, quienes por conseguir “*el camino más corto*” le hacen propuestas muy tentadoras, por lo que nos comenta:

“me he encontrado (...) con mucha...tentación..”;

“...creen que porque eres directora de una institución del estad (...) ya estás acostumbrada a que te caiga cosas, a que te lleguen cosas y a que tengas, un sobrepago de planilla oculta, lo cual no es mi forma de ser...”

La segunda cualidad a la que hace referencia, nuestra entrevistada, es la

sinceridad, por ello nos dice:

“...segundo, que me gusta, o sea, ser bastante sincera en las acciones que hago, ¿no?, o sea, digo procede o no procede y trato de explicar el porqué de mis motivos...”

En esta expresión también es posible advertir que hay momentos en que toma decisiones, y su preocupación es que esta conducta pueda parecer arbitraria, por lo tanto, para evitar dar muestra de ello ante los demás actores, es que explica los *motivos* que tuvo para hacerlo.

La otra cualidad está referida a la capacidad de escuchar y la entrevistada la manifiesta de la siguiente manera:

“(...) una cualidad que las mujeres tienen (...) el poder escuchar y el poder ser un poco más mediadoras, ¿no?”

Creemos que en torno a la identidad con su género, la entrevistada hace una autoevaluación de sus capacidades como mujer, las que considera, la han ayudado a permanecer en el cargo, dejándonos percibir que estas cualidades le han permitido también desarrollar una buena gestión. Asumimos que esta percepción está implícita en la respuesta que obtuvimos al preguntarle: *¿si el hecho de ser mujer le ayudó o fue y/o es un obstáculo para estar en la dirección?*

Responde: *“Para lograrlo no, (...) para estar tampoco, porque más bien pienso que es una cualidad que las mujeres tienen...”*

La aseveración anterior es confirmada en las encuestas con las respuestas dadas por las docentes y los docentes de la misma institución, en las que encontramos (cuadro 01) que ante la pregunta sobre el desarrollo de las funciones de la directora, el 82.61% del grupo de encuestados le otorgan su aprobación en torno a que *“sí asume bien”* sus funciones.

Observamos que cuatro docentes, tres hombres y una mujer, optan por el ítem: *No, hubiera preferido otra*, refiriéndose a que desean otra persona en la dirección.

El mismo cuadro nos muestra las respuestas por *la preferencia en la dirección*; en éste, observamos que de los veinte docentes que respondieron,

diecisiete, es decir el 85%, que incluye a la mayoría de los varones, optan por el ítem: *“le da lo mismo”*, refiriéndose a que para ellos y ellas, el sexo del directivo no tiene importancia.

Al fijarnos en las respuestas concernientes a las preferencias por alguien del mismo sexo, vemos que hay una docente y un docente que prefieren a un directivo de su mismo sexo, lo que nos lleva a concluir que hay cierta inclinación por la homogeneidad del grupo (ver cap.1, ítem 1.4), pero que ésta es mínima. Al hacer el seguimiento de la docente antes mencionada, encontramos que es la misma que expresó, en la pregunta anterior, su preferencia por otra persona en la dirección, por lo que podemos concluir que la encuestada no está en contra del sexo de la directora, sino de su gestión.

En el mismo cuadro se puede apreciar que a un docente le hubiera gustado tener a una mujer como directora.

De lo anterior se desprende que para los docentes y las docentes, la homogeneidad del grupo no es una preferencia significativa, puesto que la gran mayoría opta por el ítem: *“le da lo mismo”*.

En otro momento de la entrevista, la directora comenta sobre la baja remuneración que recibe, ello nos sugiere que la directora, al reflexionar sobre su labor, es consciente de su bajo salario y de la pérdida de oportunidades de mejoras económicas, sin embargo, ella se siente motivada a continuar en la dirección porque va:

“encontrando que la institución, como institución, va creciendo”

haciéndonos entender, que para ella, la noción de pertenencia a un grupo es más importante que la de los logros individuales, lo que como ya hemos señalado anteriormente, la conduce a un comportamiento “ecológico” de atención a su entorno, lo que prueba la teoría de Sally Helgesen en los principios de cómo dirigen y gestionan las mujeres (ver cap.2, ítem 2.3), teoría en la cual nos basamos.

También percibimos que su permanencia en la dirección está motivada por el reconocimiento de docentes y alumnos que le dicen:



“estamos creciendo”, “hemos crecido”,
detalle que, según estudios realizados, es muy valorado especialmente por las mujeres.

El análisis realizado, nos da indicios que la directora es reflexiva, que en su gestión prima la búsqueda del bien común, así como el desarrollo de una relación personalizada *“escuchar”*; éstas son algunas características del Estilo de Gestión Transformacional.

Directora Fernanda.

La encuestada no especifica los atributos de la mujer, como sí lo hace la directora C, pero al tratar de explicar los criterios para su elección como directora, nos dice:

“no es sólo ser mujer sino...”

en esta expresión presumimos que, para ella, las cualidades femeninas son algo que ya está implícito, que ya es reconocido en el campo de la buena gestión, por ello ya no es necesario redundar y por lo mismo se siente que debe especificar los valores agregados, como tener:

“capacidad (...) académica y otro también tener un liderazgo y creo que se unieron las dos cosas...”

Por lo que debemos asumir que ella no considera que la mujer es una líder “existencial”, como hemos tratado anteriormente (ver cap.2, ítem 2.3.3.), tal vez porque no todas las mujeres son madres, ya que este estudio fundamenta su posición en la maternidad de la mujer como escuela de liderazgo, en la que se desarrollan destrezas que son muy necesarias para la gestión.

Al igual que la directora C y, a través de sus expresiones, hemos podido captar el agrado que siente al saber que su capacidad es reconocida por los demás miembros de la asociación y más aún, que éstos hayan considerado que tiene las dos cualidades unidas, me estoy refiriendo a la capacidad académica y a la del liderazgo, por ello especifica que su elección:

“no fue por votación sino un reflexionar, un consenso(...)en ese momento era la más indicada”.

Lo que nos lleva a inferir que con esa elección, la asociación estaba aceptando implícitamente que Fernanda era la más indicada a desarrollar una buena gestión, es decir, que asumiría bien sus funciones. Esto es confirmado por todos los docentes y los docentes que respondieron la encuesta, cuando escogen el ítem a : *Sí, lo asume bien;* refiriéndose a las funciones que desarrolla la directora en el instituto, como se aprecia en el cuadro 02.

En cuanto al ítem que señala *la preferencia de una mujer o un varón en la dirección*, observamos que, al igual que en el caso anterior, no hay una inclinación significativa por un sexo en especial.

Encontramos también una docente y un docente que deciden confirmar que en la dirección ellos prefieren a una mujer, con ello reafirman la preferencia hacia a su directora, esta aceptación, se hace significativa al observar que entre las docentes y los docentes encuestadas nadie desea a un hombre en la dirección.

Creemos que los datos hasta ahora reunidos, no son indicios determinantes que nos permitan ubicar a la directora en determinado estilo de gestión, pero podemos presumir que hay cierta tendencia hacia el Estilo Transformacional, al tener en cuenta que ella considera al liderazgo como un atributo que posee y que le ha permitido ser elegida y permanecer como directora de la institución. En torno a este liderazgo, más adelante analizaremos en qué forma éste responde a la realidad.

1.2.Los atributos del hombre en la gestión.

Director Antonio.

En esta entrevista, advertimos que ante la pregunta *¿Cree Ud. que el hecho de ser hombre le ayudó en algo _para asumir la dirección_ o por el contrario fue un obstáculo?*; la respuesta negativa es inmediata, y se dirige hacia la valoración de “*la experiencia*”, de lo que se desprende la importancia que le concede a la “*generación*” como marcador de diferencia, en otras palabras, a sus años de trabajo como director. Es por ello que imaginamos, le resta importancia a la consideración que su sexo tenga alguna relación con la decisión de elegirlo para asumir la dirección.

Otra parte de la repuesta apunta a la:

“capacidad en las funciones”,

que para nosotros es presentada como un complemento de la anterior, debido a que nos permite percibir que hay una marcada preocupación por resaltar su desempeño en la dirección, en lo administrativo, ya que no se refiere a la capacidad en general, sino específicamente a las funciones que, unidas a la experiencia en el campo directivo, hacen de él una indiscutible opción para ocupar la dirección en el momento de la elección.

Otra de las capacidades a la que nuestro entrevistado le otorga importancia y que resalta poseer, es la *“capacidad en la formación pedagógica”*, la cual señala como otra de las cualidades que ha sido reconocida por sus electores y que, por ende, le ha permitido llegar a la dirección. Esto nos hace caer en la cuenta que el entrevistado considera al aspecto pedagógico como el complemento ideal para el óptimo desarrollo de las funciones directivas, dejando de lado otras capacidades que, como hemos tratado anteriormente (ver cap.3, ítem 3.3), complementan el trabajo académico permitiendo el desarrollo de una mejor gestión, no sólo pedagógica, sino educativa.

Al remitirnos al cuadro 03, observamos que el 91.30%, que incluye a todas las mujeres del instituto que Antonio dirige, responde que el director, *“sí asume bien sus funciones”*, con ello se confirma que realmente el director sí posee la *“capacidad en las funciones”* que desempeña.

Sin embargo, es posible advertir que hay dos docentes hombres, que *“prefieren otra persona en la dirección”* y que no tienen problema con el sexo de quien ostente el cargo. Decimos esto porque en el siguiente cuadro, sobre *“las preferencias en la dirección”*, nos muestra a los mismos docentes, respondiendo que les *“da lo mismo cualquiera”*, refiriéndose al sexo del que esté en la dirección. Nosotras confirmamos que son los mismos docentes, porque esto lo hemos corroborado con el seguimiento que le hicimos a los dos docentes en la base de datos.



Del cuadro 03, se desprende que en dos docentes mujeres, hay cierto deseo por la homogeneidad del grupo, puesto que con sus respuestas denotan su preferencia por una mujer en la dirección, a pesar de haber afirmado, en la pregunta anterior, que su director sí asume bien las funciones.

En este cuadro, también se puede observar que la gran mayoría de los docentes, no tiene problemas de homogeneidad del grupo, ya que al 85.71% que incluye a todos los docentes varones, les da lo mismo que una mujer o un varón asuma la dirección.

Los indicios del presente análisis nos hacen percibir que hay muestras de estilo de Gestión Administrativa y también de Gestión Instruccional, por la especificación en cuanto a la “*capacidad en las funciones*” en la dirección y por denotar a la “*capacidad en la formación pedagógica*”, respectivamente, como las cualidades más importantes para el desarrollo de una buena gestión en la dirección del instituto.

Director Donato.

En sus expresiones se percibe que para él, aún está en vigencia el hablar de lo masculino y de lo femenino como una metáfora para referirse a las relaciones de poder y de prestigio, por ello al responder a la pregunta sobre “*el hecho de ser hombre le ayudó u obstaculizó*” para llegar a la dirección, él nos dice:

“eh, creo que en, (...) nos ha permitido definitivamente la condición de sexo masculino, (...) consolidar de repente la autoridad...”

De lo que inferimos que utiliza la relación masculino-femenino para simbolizar al que gana y al que pierde, al que vale y al que no vale, afirmando que la condición del sexo masculino consolida la autoridad, por ello deducimos que, él cree que para que se desarrolle una óptima gestión, es mucho mejor que en la dirección haya un hombre.

De lo anterior, podemos deducir que dentro de la identidad de género y específicamente dentro de la dimensión social, nuestro entrevistado maneja concepciones tradicionales en lo que se refiere al elemento rol, que confieren al

género femenino lo relacionado con la gestión de lo doméstico, es decir del trabajo no remunerado ni reconocido y al género masculino lo referido al trabajo productivo, que genera ingresos, que da poder, que da autoridad (ver cap.2, ítem 2.2.1.).

La deducción anterior es confirmada con la siguiente expresión:

“...el sexo masculino, ¿no?, ha sido una, una forma, ha sido una, una un factor (...) que ha ayudado aahh... al desarrollo de la gestión”.

Percibimos que esta expresión está relacionada con el otro elemento de la dimensión social dentro de la identidad de género, como son los espacios, que son atribuidos, al igual que los roles en función al sexo, así el espacio privado de las mujeres es el del hogar, y, según interpretamos en las expresiones del director, no se desarrolla ninguna gestión; en cambio el espacio público, el que transcurre fuera del hogar, es el del hombre y allí sí se gestiona, desconociendo que los roles y espacios asignados a las mujeres van más allá de madres y esposas, ya que como sostiene Mendoza (1998), y se trabajó anteriormente (ver cap.2, ítem 2.2.1.), nuestro desempeño exige mantenernos en lo privado, pero insertándonos en lo público.

En cuanto al cuadro 04, observamos que el 88.24% de los docentes y las docentes, piensan que el director asume bien sus funciones y que solamente hay una docente y un docente, que opinan: *“hubiera preferido otra”* persona en la dirección, y esta respuesta no está condicionada por el sexo, ya que en la siguiente respuesta, se observa que a ambos docentes les *“da lo mismo”* que en la dirección esté una mujer o un hombre, por lo que asumimos no están de acuerdo con la gestión del director Donato.

Por otro lado, en el mismo cuadro, podemos notar que en la pregunta sobre la *“preferencia en la dirección”*, las respuestas manifiestan cierta inclinación por la homogeneidad del grupo, así hay dos docentes mujeres que prefieren a una directora, a pesar que una de ellas, opina que su director *“sí asume bien”* sus funciones.

Esta preferencia por la homogeneidad del grupo es semejante en los docentes hombres, ya que observamos que también hay dos en la preferencia por un hombre en la dirección. Estos dos docentes, también piensan que el director asume bien sus

funciones, lo que confirma su total acuerdo en lo que se refiere tanto a las funciones como al sexo de quien ocupa el cargo de director. Decimos esto porque, al igual que en el caso anterior, nos hemos remitido a la base de datos y hemos hecho el seguimiento respectivo.

El 73.33% de docentes que aparecen en el ítem c: “*da lo mismo*” que sea una mujer o un hombre la persona encargada de la dirección, es la mayoría de docentes varones que creen que el director asume bien sus funciones, lo que refleja que en esta respuesta no hay ninguna influencia del sexo.

Del análisis realizado, pensamos que se desprenden indicios de un estilo de Gestión Autoritario, ya que el director entrevistado, prioriza la posesión de la autoridad como una atributo muy importante para el desarrollo de una buena gestión y que ésta se obtiene como una consecuencia de pertenecer al sexo masculino, dejándonos por tanto implícito la sinonimia de autoridad con imposición y la búsqueda por la imposición es característica de la gestión de estilo autoritario; que esperamos a lo largo de este análisis descubrirla de manera explícita o desestimarla.

1.3. Síntesis del análisis de la identidad de género.

Lo anteriormente expuesto, nos invita a acercarnos a género desde la perspectiva psicológica, en la que miramos al género como estudio de la identidad y donde encontramos que la dimensión social de análisis nos permite mirar al género como ordenador de la vida social y observar en las entrevistas:

- ✓ Que ante la pregunta que les hace suponer que el sexo que ostentan les haya ayudado u obstaculizado el llegar a la dirección, los cuatro directivos contestan haciendo la autoevaluación de sus atributos y capacidades, confirmando así la definición de Identidad de Género de Rubin (ver cap. 2, ítem 2.1.), que nosotros asumimos como la más completa.
- ✓ Que la respuesta de la directora Carmen contrasta con la del director Donato, en cuanto a que mientras que en las expresiones de la directora, prima el conocimiento de las cualidades femeninas que coadyuvan a una buena gestión; nos estamos refiriendo a la no aceptación de ofrecimientos ilegales, a la



sinceridad y al escuchar; en el director percibimos la creencia que la cualidad que debe primar para una buena gestión es el hecho de pertenecer al sexo masculino, ya que considera que éste le permite consolidar la autoridad y desarrollar la gestión.

- ✓ Que mientras la directora F, considera la capacidad como una cualidad que debe denotar un desarrollo evidente en todas las acciones de un líder; el director A, la específica como capacidad en las funciones y, en especial, en las pedagógicas.
- ✓ Que es posible advertir ciertos indicios que nos pueden sugerir que las directoras tienden a desarrollar un Estilo de Gestión Transformacional y que los directores se inclinarían por un Gestión un tanto Administrativa, Instruccional y/o autoritaria.

Al analizar el cuadro 05 y 06, en lo que se refiere a las respuestas de las encuestas, se observa:

En la pregunta 3:

- ✓ Mayor apoyo femenino a la gestión, tanto de las directoras como de los directores.
- ✓ El descontento de los docentes por el directivo que tienen, es semejante en los dos casos.

En la pregunta 4:

- ✓ Las docentes no expresan preferencia por un hombre en la gestión, pero sí por una mujer, lo que confirma que las docentes reconocen que las directoras desarrollan bien sus funciones y/o que hay cierta inclinación por la homogeneidad del grupo.
- ✓ Los docentes hombres, aunque en una cantidad poco significativa, expresan su preferencia por un hombre en la dirección, admitiendo dos docentes, en el cuadro 06, que están de acuerdo tanto con la gestión como con el sexo que ostenta su director.
- ✓ En el cuadro 05, hay dos docentes que expresan su preferencia por una mujer en la dirección, lo que refleja un total acuerdo con la gestión de su directora

y, por ende, el reconocimiento al trabajo femenino, porque ellos laboran en un instituto dirigido por una mujer, a diferencia de un docente, que preferiría tener un director.

- ✓ Podemos apreciar que en ambos cuadros, la mayoría de los docentes confirman que el directivo de su instituto *asume bien sus funciones* y que les *da lo mismo* tener una mujer o un hombre como director.

Lo analizado, confirmaría lo trabajado anteriormente, en cuanto que aún se sigue considerando que existen roles y espacios calificados de exclusividad masculina y que el proceso de construcción de la identidad de género que tradicionalmente se divide en “masculina” y “femenina”, comienza a partir de las diferencias sexuales, por ello nos reafirmamos en sostener que las identidades de género son el resultado de un proceso de construcción social.

Por lo tanto, la identidad de género está fuertemente marcada por la cultura y la sociedad en la que vive cada sujeto. En ese sentido no es única ni universal, sino que depende de las características que cada contexto social y cultural asigne a los géneros; por ello la construcción de la identidad de género implica “interiorizar” las diversas características que configuran el género, sea éste el masculino o el femenino. Esta construcción está cargada de multiplicidad de contenidos, valores y símbolos que van definiendo: qué significa ser y sentirse mujer (parte del género femenino) o ser y sentirse varón (parte del género masculino).

2. FORMAS DE ACCESO A LA DIRECCIÓN

Directora Carmen.

Nuestra entrevistada manifiesta haber llegado a la dirección a través de un:
“concurso nacional”,

por lo que asumimos que se está refiriendo a un concurso público, en este sentido, podemos decir que su elección estuvo a cargo de una comisión de expertos externa al instituto.

La confirmación a lo expresado por la directora, se puede observar en el cuadro 07, donde todos las docentes y los docentes encuestados, optan por el ítem a, es decir afirman que la directora llegó al cargo *“por concurso”*.

En este punto, queremos recordar a Álvarez (1998) (ver cap.1, ítem 1.4.), cuando sostiene que este modelo de selección es el que nos acerca al perfil profesional del directivo, destacando que el tipo de relación que establecerá con los demás actores educativos, dependerá de su capacidad y experiencia basada en la credibilidad y competencia de sus actos.

Ésta es una suposición que obviamente no nos induce a sugerir el estilo de gestión que desarrollará la directora en el instituto.

Directora Fernanda

En este caso, la entrevistada manifiesta que llega al cargo porque:
“la asociación la designa”.

Esta asociación, a la cual la directora pertenece, de acuerdo a sus declaraciones; está formada por:

“un grupo de profesionales, de profesores y no profesores del cono...”,

lo que nos lleva a suponer que, los criterios básicos para su elección, tuvieron fundamentos válidos.

A continuación veremos hasta qué punto los docentes de la institución donde



Carmen es directora, coinciden con ella. Para ello, nos remitimos al cuadro 08, y vemos que el 50% de docentes han escogido el ítem b: *por designación*, y que la misma cantidad de docentes marcaron el ítem d: *otros*.

Al analizar las respuestas de los dos ítemes antes mencionados, creemos que las docentes y los docentes están confirmando lo declarado por la directora, porque al hacer las especificaciones de cada una de las respuestas que incluyeron en el ítem *otros*, observamos lo siguiente:

ÍTEM: LA DIRECTORA HA SIDO ELEGIDA POR:	CANTIDAD
Capacidad	02
La asociación a la que pertenece	01
Ser socia mayoritaria de la asociación a la que pertenece	02
Ser promotora y gestora de la institución	01
Ser fundadora de la institución	02

Este cuadro nos muestra que cuatro de las cinco respuestas consideradas, tienen relación con la *asociación* a la cual se refiere la directora, por ende, con la declaración de la directora, podemos concluir que seis docentes reafirman que *la asociación*, de la cual su directora es cofundadora, *la designó* para que asumiera la dirección del instituto.

Para la fundamentación anterior, fuimos motivadas y luego corroboradas por una docente y un docente que, si bien es cierto optan por el ítem *por designación*, deciden luego especificar esta opción al escribir en el ítem *otros: por la asociación*; dando dos respuestas en el mismo ítem y proporcionándonos así rasgos que nos permitieron caer en la cuenta de la relación entre ambas respuestas.

En cuanto a las dos docentes que consideran que la *capacidad* es el criterio más específico que se tuvo en cuenta para la elección de su directora, creemos que están confirmando lo declarado anteriormente por Fernanda y que ya fue tratado en Identidad de género.

Debido a que no hemos indagado si los docentes del instituto son miembros

de la asociación que la eligió, no podemos aún suponer el tipo de relación ni la representación que la directora tenga ante los otros actores, esperamos hacerlo en el transcurso de nuestra investigación.

Director Antonio

Al remitirnos al discurso desarrollado por el entrevistado, en relación a su *llegada a la dirección*, éste es muy breve, dejando entrever que asumió la dirección gracias a un *concurso*.

Al hacer la comparación con las respuestas de los docentes del mismo instituto (cuadro 09), se observa que hay diferentes opiniones sobre *¿cómo llegó su director al cargo?*, asumimos que es por desconocimiento, porque no se les dio la suficiente información. Es por ello que el 41.67% de las docentes y los docentes responden que, su director llegó a la dirección *por concurso*, en esta respuesta se involucra a casi la mitad de docentes mujeres; otra cantidad semejante de docentes afirman que llegó *por designación*, opinión que comparten más de la mitad de docentes varones; el restante 16.67% de los docentes creen que su director está en la dirección *por suplencia*.

Teniendo en cuenta que las diferentes respuestas denotan la existencia de especulaciones, percibimos, como ya lo hemos planteado en el párrafo anterior, que la falta de información, de comunicación directa entre el director y los docentes, se ha evidenciado en estas respuestas, lo que nos lleva a advertir que, en general, los docentes no confirman las declaraciones del director y que por lo tanto mal haríamos en comentar sobre un acceso a la dirección que no lo vemos claro.

Al detenernos en la falta de comunicación, creemos que otra de las causas podría ser que se trata de un instituto particular; donde, como sabemos, quienes toman las decisiones son los promotores, aunque esta razón no exime al director de la responsabilidad de establecer con sus docentes una fluida comunicación horizontal, por lo que lo hacemos responsable de las especulaciones.

En este sentido, creemos que estamos confirmando la suposición expresada



en el análisis de Identidad de género, cuando estimamos que el estilo de gestión del director Antonio muestra indicios de una gestión un tanto autoritaria y/o administrativa, ya que al no existir una comunicación horizontal, asumimos que la comunicación es vertical; ésta última se considera una característica común a estos dos estilos, tal como se trabajó en su oportunidad.

Director Donato

La llegada del director Donato a la dirección, creemos que está claramente explicada en la entrevista y que él mismo se encarga de resumir al manifestar:

“fui ganador del concurso”;

esta declaración es confirmada por casi todo el grupo de docentes encuestados, por ello la aceptamos como cierta. Sólo una docente opta por el ítem *otros*, para luego especificar: *no lo sé*, consideramos que la cantidad al no ser significativa, no amerita ningún comentario.

Al igual que con la directora Carmen, asumimos que el haber sido elegido oficialmente por una comisión externa al instituto, después de una evaluación de capacidades, el tipo de relación que pueda establecer con los demás actores de su institución, dependerá en gran parte de evidenciar su capacidad y experiencia.

2.1. Síntesis del análisis de formas de acceso a la dirección.

La síntesis que presenta el cuadro 11 y 12, en lo que se refiere a entrevistas, nos muestra que:

- ✓ Prima el *concurso* como *la forma a acceder a la función directiva* de nuestros cuatro entrevistados, ya que tres de los cuatro expresan haber llegado a la dirección a través de un concurso.
- ✓ Dos de los tres casos que se comentó anteriormente ingresaron a través de un *concurso nacional*. Estamos hablando de la directora Carmen y del director Donato, quienes dirigen un instituto estatal, lo que nos permite señalar que la comisión evaluadora era externa a la institución.
- ✓ El otro caso que está incluido en la forma *concurso*, es del director Antonio,



quien también expresa haber participado en un concurso y, por tratarse de una institución privada, asumimos que la comisión evaluadora estaba compuesta por los promotores del mismo instituto.

- ✓ La otra *forma de acceder a la función directiva es por designación*, en este caso la realizó la asociación, que respalda el funcionamiento de la institución, por tratarse de un instituto privado.

En lo que se refiere a las encuestas, comparamos los dos cuadros y mostramos los resultados que prevalecen:

- ✓ Las cantidades de docentes que opinan que su directora y/o director *ha llegado al cargo por concurso*, son semejantes, teniendo en cuenta los totales que presentan ambos cuadros.
- ✓ En el ítem *por designación*, el cuadro 11 confirma lo declarado por DF y en el cuadro 12, aparecen diez docentes, los mismos del DA, que ratifican esta forma de ingreso de su director a la dirección, lo que da crédito a nuestra presunción que por desconocimiento y/o por desinformación, no confirman lo expresado por su director y especulan sobre ello.
- ✓ La *suplencia* es aceptada sólo por docentes del DA, ratificando nuevamente la existencia de la especulación que es nuestra presunción anterior.
- ✓ En el ítem *otros* del cuadro 11, aparecen los docentes de DF que, como ya lo hemos analizado, dan respuestas que confirman que su directora *llegó al cargo por designación*.

Hemos presentado este análisis, porque como ya hemos sostenido anteriormente, en el Cap.1, ítem 1.4.: Variables que definen los estilos de gestión según Weinert: creemos con Álvarez que, la forma de acceso a la dirección, permite conocer mejor el estilo de gestión de un director o directora.

Por lo tanto, al ser significativo *el concurso* como forma de acceso a la función directiva, ésta será la base desde donde construirán su liderazgo que, sin duda, condicionarán el tipo de relaciones que se desarrollarán con los demás actores,

siendo para ello necesario la demostración de manejo y dominio de la gestión educativa.



3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

Directora Carmen.

Carmen manifiesta que la estrategia utilizada para convocar a los docentes a las reuniones para el diseño del PDI:

“es a través de un documento”.

Cabe resaltar que, si bien es cierto, en la pregunta : *¿ qué estrategias utiliza para convocar al personal docente a las reuniones para el diseño del PDI ?*; se emplea la palabra *convocar*, Carmen inicia su respuesta:

“se invitó a todos los docentes...”,

empleando la palabra *“invitó”* que, consideramos, en este contexto, es muestra de cierta flexibilidad que permite la propia actuación de los docentes, por lo tanto, no percibimos ninguna imposición que lleve a los docentes a sentirse obligados y/o condicionados a participar en el diseño del PEI/PDI.

Quizás por ello, notamos que previamente se ha desarrollado un trabajo de persuasión que creemos se hace evidente en la siguiente expresión:

“en alguna reunión que se tuvo de profesores, antes de finalizar el año, se les explicó la necesidad de trabajar las nuevas tendencias (...)de que participaran ...”.

La confirmación a lo expresado por Carmen, se puede observar en el cuadro 13, donde observamos que el 60% de las docentes y los docentes que respondieron a la pregunta: *¿cuál es el mecanismo predominante que el director utiliza para convocar a una reunión?*, optan por el ítem b: *mediante un documento*.

Consideramos que este dato se reafirma con el hecho que un 20% del grupo de encuestados, opta por el ítem c: *existe un cronograma*, que como todos sabemos, también es un documento que demuestra cierta previsión en la planificación de las reuniones. Sin embargo, el 10% del grupo piensa lo contrario, es decir, opta por el ítem d: *citaciones improvisadas*, en la que no nos detenemos por considerarla poco significativa.

No podemos dejar de comentar que, en el mismo cuadro, se observa que el 10% que opta por el ítem a: *lo hace en forma personal*, reafirma que sí existió una reunión en la que personalmente la directora les explicó la importancia del trabajo a realizar; creemos que el porcentaje tampoco es significativo, pero que confirma lo expresado por Carmen.

Consideramos que otra estrategia de comunicación entre la directora y las docentes y los docentes de su instituto, es la entrevista, por ello optamos por preguntarle: *¿ qué disponibilidad tiene para entrevistarse con sus profesores ?*. La primera parte de la respuesta de Carmen hace referencia a la intención que tuvo de establecer un horario, lo que expresa así:

“Hice el intento de ponerles un horario, pero descubrí que es un poco difícil,...”.

La dificultad a la que se refiere muestra entrevistada, está relacionada al funcionamiento de dos turnos (mañana y noche), que en el caso de atenderlos como ella desearía, obviamente tendría que permanecer en la institución desde muy tempranas horas hasta avanzada la noche, preocupación que la manifiesta de la siguiente manera:

“los de la mañana se sienten más atendidos que los de la noche porque (...) los de la noche se les ocurre buscarme a las nueve de la noche y definitivamente no (...) los de la mañana sí tienen toda la disponibilidad de la mañana ¿no?”.

Este intento por establecer un horario, se puede observar en el mismo cuadro, donde el 22.73% del grupo, afirma en el ítem a: *existe un horario establecido*.

En cuanto a la disposición de tiempo destinada a la atención de sus docentes, Carmen resume su respuesta así:

“Cuando ellos quieren (...) me encuentro en el camino y estoy conversando con ellos, (...)”.

Esta declaración es confirmada por el 59.09% del grupo, siendo mayoritaria la opinión masculina que considera que en *cualquier momento* puede entrevistarse con su directora. Sin embargo, el 13.64% opina que *se debe seguir el conducto regular*. Asumimos que esta última afirmación refleja el que en algunas oportunidades nuestra entrevistada no ha podido atender a los docentes y haya tenido



que derivarlos, lo que Carmen reconoce haberlo hecho:

“salvo haya sido un día demasiado agobiante o quiera avanzar algo específico...punto averigüe Ud. lo que desean y derivan, no?”.

En síntesis, creemos que las declaraciones de Carmen coinciden plenamente con las afirmaciones de sus docentes, lo que nos permite presumir que Carmen al optar por una reunión previa al envío del memorando, esté dando muestras de estar desarrollando un estilo situacional con visos antagónicos, porque instruye, persuade y lo hace públicamente.

Otro indicio es el hecho de salir de la oficina de la dirección y conversar con los docentes *en el camino*, demostrando que en su gestión no hay visos de estilo de gestión administrativa, todo lo contrario, la comunicación es directa, lo que da muestra de un estilo de gestión un tanto interpersonal que nos permite asumir una persuasión personal ratificando lo dicho anteriormente que Carmen puede estar desarrollando un estilo de gestión situacional, que en algunos casos la lleva hasta la delegación, me estoy refiriendo a que cuando quiere *“avanzar algo específico”*, deriva.

Directora Fernanda.

Fernanda manifiesta que convocó a sus docentes a las reuniones para el diseño del PDI a través de un:

“documentito donde (...) se invita especialmente a cada uno”.

En la expresión anterior, aparece la palabra *invita*, por lo tanto asumimos que los docentes no se sienten conminados a participar en éstas y que Fernanda está segura que su invitación tendrá una respuesta positiva, ya que forma parte de la cultura organizacional del instituto, realizar reuniones durante el mes de marzo, mes en el que se establece un cronograma en el plan de trabajo. Esto nos queda claro cuando comenta:

“...es ya política institucional que comenzando el año se hace jornadas de auto capacitación, jornada de planificación(...) fue ya un poco a raíz de hacer el PDI (...) Mire hay un cronograma, o sea hay dos...”.

La existencia de cronogramas son muestra de un trabajo programado, que ya hemos señalado como uno de los principios en cómo dirigen las mujeres. Lo mismo

nos indica el hecho que Fernanda atienda a los docentes cuando está libre y que en el instituto se haya establecido las entrevistas después de cada semestre y/o en enero para la respectiva auto evaluación y coevaluación del trabajo.

Los comentarios anteriores están muy relacionados con las respuestas que encontramos en el cuadro 14; el 57.14% del grupo de docentes encuestados, en el que la mayoría son mujeres, opina que *existe un cronograma* de reuniones para el diseño del PEI/PDI. A ello agregamos que el 42.86% del mismo grupo, en el que la mayoría son opiniones de los docentes varones, aseguran que para el diseño del PDI son convocados *mediante un documento*.

Creemos que ambas respuestas están relacionadas entre sí y que las aproximaciones que se observan en los porcentajes, nos pueden sugerir que, si bien es cierto, *existe un cronograma*, las “invitaciones” para convocar a los docentes a participar en el diseño del PEI/PDI, son hechas en base al cronograma antes mencionado y *mediante un documento*.

Cuando a nuestra entrevistada le preguntamos por su disponibilidad de tiempo para atender a los docentes, su respuesta es :

“en cualquier momento, que yo esté libre...”.

Esta declaración es confirmada por el 50% de los docentes, nos estamos refiriendo a que la directora los atiende *“en cualquier momento”*. En la misma declaración, observamos que Fernanda especifica que hay plena disponibilidad, pero siempre y cuando no esté ocupada con otras tareas y/o entrevistas ya programadas, nuestra percepción la confirmamos en la siguiente expresión:

“si yo tengo una reunión no puedo atender dos cosas. (...) no, depende si estoy en una reunión ya programada no voy a salir corriendo de la reunión, para dejar una cosa y otra.”

Por lo anterior, Fernanda nos comenta que algunos casos tiene que derivar, ya sea porque está muy ocupada o porque hay otra persona que maneja mejor el asunto, que el o la docente desea tratar, así:

“depende qué es (...) yo le digo, mira no sé, mejor hable con la profesora tal (...) que ella está enterada.”



Usamos la expresión deriva, porque está implícita en la siguiente declaración: “*mejor hable...ella está enterada*”, y como derivar implica delegar, nos permite percatarnos que en algunos aspectos hay una delegación total de funciones, decimos esto porque a través de éstas expresiones, está explícito que Fernanda no centraliza toda la información, por ello hay ciertos datos que no maneja, debido a que hay personas que están encargadas de hacerlo.

Creemos, por lo comentado anteriormente, que los docentes al ser derivados a la persona que conoce mejor el caso, que a ellos les preocupa, y que por lo tanto puede tener una mejor propuesta de solución, es entendido por el 37.50% de las docentes y los docentes como que *se debe seguir el conducto regular*.

Tanto de la entrevista a Fernanda, como de las referencias de los docentes y las docentes, recogidas a través de la encuesta, podemos extraer que nuestra entrevistada practica dos principios de Dirección Femenina, propuestos por Sally Helgesen (ver cap. 2, ítem 2.3.), así:

- 2º principio: desarrolla un trabajo programado a través de los cronogramas, entonces dirige.
- 8º principio: deriva, porque hay distribución de información, entonces delega.

Consideramos que éstos principios forman parte de las características de un estilo de gestión situacional, que asumimos Fernanda está desarrollando.

Director Antonio

“yo los convoco mediante un memorando, señalando la importancia de esta reunión, (...) del documento que vamos a elaborar”.

Así nos responde Antonio cuando hace referencia a la forma de convocar a sus docentes para diseñar el PEI/PDI; en esta respuesta advertimos que *el memorando* es utilizado tanto para convocar como para motivar la participación de las docentes y los docentes a la reunión, lo que nos lleva a suponer que no ha habido un previo contacto para la explicación del tema.

En el cuadro 15, se observa que el 58.33% del grupo de docentes encuestados, en la que predomina la opinión de las docentes, confirman que para el diseño del PEI/PDI, el director los convoca a las reuniones *mediante un documento*. Mientras que, en el mismo cuadro, un 12.50%, que consideramos no es significativo, señala que *existe un cronograma* como mecanismo que el director utiliza para convocar a una reunión. Creemos que esta afirmación tiene relación con la siguiente declaración de Antonio:

“una vez que se hace la reunión, se elabora un cronograma (...) de acuerdo a las posibilidades de los profesores...”

El 20.83% del grupo, donde prima la opinión de los docentes varones, afirma que las reuniones para el diseño del PEI/PDI son *citaciones improvisadas*; esta aseveración es contraria a lo manifestado por Antonio, lo que nos lleva a juzgar que si bien es cierto este porcentaje no es muy significativo y la diferencia de opiniones de los docentes, en relación a lo que manifiesta el director, se viene repitiendo por segunda vez, pueda deberse a que se están utilizando estrategias de comunicación no muy efectivas.

Cuando le preguntamos a Antonio por su *disponibilidad para entrevistarse con los profesores*, nos respondió así:

“la dirección está abierta de par en par (...) en el momento que crean conveniente.”

La declaración de Antonio es confirmada significativamente por el 88% del grupo encuestado, en el que se incluyen todos los docentes varones, por lo que creemos que los porcentajes de los otros ítems de la encuesta no ameritan comentario alguno.

Otro aspecto presente en el discurso del director, que queremos comentar, está referido a las estrategias que desarrolla en caso que se encuentre ocupado y algún docente solicite una entrevista, para ello recordamos lo que nos manifestó:

“... si es interesante o es algo que va a beneficiar, digamos, a la institución y se puede dejar algunas actividades y reemplazar por algo que aparentemente es mucho mejor, no?”

En esta expresión avistamos que la entrevista es concedida, incluso en el caso



que el director se encuentre muy ocupado, siempre y cuando el contenido de la misma: *“beneficia... a la institución”*. Sabemos que en algunos casos los docentes quieren entrevistarse con su director para conversar algunas propuestas que puedan solucionar ciertos problemas que se hayan suscitado, no sólo académicamente sino también a nivel personal.

De lo anterior se desprende que en Antonio priman las labores académicas y todo lo que tenga relación con ello, por lo que volvemos a percatarnos que está desarrollando un estilo de gestión instruccional con visos administrativos; ésta última afirmación la hacemos teniendo en cuenta la primera declaración consignada en este análisis, en la que se pondera el uso del memorando, reflejando así que la comunicación que predomina entre el director y sus docentes es formal.

Director Donato.

Nuestro entrevistado convoca a los docentes para las reuniones del PEI/PDI: *“a través de un memorando múltiple dirigido a todo el personal”*.

La confirmación a esta declaración la observamos en el cuadro 16, cuando los docentes al responder a la pregunta *¿cuál es el mecanismo predominante que el director utiliza para convocar a una reunión,?* el 77.78% del grupo de docentes, que involucran a todas las profesoras encuestadas, optan por marcar el ítem b: *mediante un documento*.

Al anterior porcentaje le podemos sumar el 5.56% , que como se puede observar en el mismo cuadro, está representado por un docente que asegura en el ítem c: *existencia de un cronograma*. Proponemos esta suma porque consideramos que un cronograma también es un documento.

Por lo tanto, los que opinan contrariamente al ítem b y c, que acabamos de comentar, vendrían a ser la diferencia, en el que sólo están inmersos tres docentes varones, uno de ellos nos dice que es *personalmente* y los otros dos, que representan el 11.11%, opinan que las *citaciones son improvisadas*. Creemos que, al igual que en otros, casos al no ser significativo el porcentaje mencionado, no entraremos en



detalles.

Cuando Donato manifiesta en la entrevista:

“los horarios básicamente (...) que no interrumpen las labores académicas, puede ser a la hora de la salida o antes, a la hora de entrada...”, se está refiriendo a la disponibilidad de atención que tiene para entrevistarse con sus docentes, en ella refleja que su principal preocupación son *“las labores académicas”* y que por lo tanto éstas pueden ser en horarios que *“básicamente”* no haya clases, es decir:

“donde la gente llega y la gente sale”.

Declaración que confirma que por ahora, no existe un horario establecido, quizás por ello, observamos en el cuadro 16 que el 94.44% del grupo encuestado, en el que están involucradas todas las docentes, cree que *para entrevistarse con el director: cualquier momento es aceptado por él”*.

Sólo un docente varón opina que *“se debe seguir el conducto regular”*, que por razones obvias no comentaremos.

En otro momento, repara que siente que es interrumpido por los improvisados pedidos de entrevista, por lo que cree que para evitar ello debe:

“corregir de repente que haya un horario definido para lo que es atención al personal docente, a los alumnos y al personal, al público en general y de repente también un horario para poder trabajar con (...) comisiones, trabajar con los miembros del consejo directivo y trazar las ideas.”

Lo anteriormente analizado, nos hace presumir que el director Donato convoca a las reuniones para el diseño del PEI/PDI de manera muy formal, mostrándonos cierta tendencia a la gestión de estilo administrativo.

Por otro lado, encontramos que su estilo de gestión tiene características de liderazgo instruccional, porque condiciona sus encuentros con los docentes en función a las acciones educativas, llegando a considerar como interrupciones algunos encuentros no programados, esto último es considerado por Mintzberg como el segundo Principio de Dirección Masculina que ya hemos tratado.

3.1. Síntesis del análisis de estrategias de comunicación.

Este análisis nos permite ratificar lo expresado al inicio de la investigación, cuando al referirnos a los estilos de gestión educativa sostenemos que estos dependerán en gran medida de la relación social y el grado de apoyo mutuo que exista entre el directivo y los demás actores de la institución.

Debemos recordar que en esta relación, la comunicación en el diseño del PEI/PDI es una función directiva muy importante, teniendo en cuenta que éste es un trabajo colectivo en el que los tipos y flujos de comunicación que primen, nos indicarán el estilo de gestión que se está desarrollando en la institución.

Es así que notamos la disposición, tanto de las dos directoras como de los dos directores, a encontrar estrategias de comunicación con sus docentes y, al sintetizar las entrevistas y encuestas, podemos concluir que las directoras:

- En relación a cómo convocan a sus docentes para el diseño del PEI/PDI:
 - ✓ Se sirven de un documento para *invitar* a las reuniones del PEI/PDI, lo que se confirma con la encuesta que observamos en el cuadro 17, donde el 52.94% de sus docentes optan por el ítem b: *mediante un documento*. Llama la atención que predomine la opinión masculina.
 - ✓ Tanto Carmen como Fernanda presentan la realización de un trabajo previo al envío de este documento:
 - Carmen tiene reuniones de motivación en las que explica.
 - Fernanda tiene reuniones de planificación a las que podemos agregar los cronogramas que son ratificados por el 35.29% del mismo grupo encuestado y que ocupa el segundo lugar en la aceptación, principalmente de las docentes.
- En relación a la disponibilidad para entrevistarse con sus docentes:
 - ✓ Siempre están disponibles sino tienen otro compromiso programado, esto es percibido por el 55.26% de sus docentes como en *cualquier momento* (ver cuadro 17). En este porcentaje, prima la opinión masculina.



- ✓ En el caso que estén ocupadas, derivan a la persona que maneja mejor esos datos y/o es responsable de ese trabajo; lo que es entendido por el 23.68% del mismo grupo, en la que predomina la opinión de las docentes como que deben *seguir el conducto regular*.

De la entrevista a los directores y encuesta a sus docentes, podemos decir que :

- Ellos convocan a sus docentes para el diseño del PEI/PDI:
 - ✓ En primer lugar, envían un memorando que es entendido por los docentes como *mediante documento*, esto es ratificado en el cuadro 18 por el 66.67% de sus docentes encuestados, que involucra a la mayoría de los docentes varones.
 - ✓ Según la encuesta del mismo cuadro, se observa que el segundo lugar, en relación a los porcentajes, corresponde al ítem d: *citaciones improvisadas*, que alcanza el 16.67% del grupo encuestado; lo que denota que sus docentes perciben poca planificación en la gestión, que obviamente no es comentada por los directores.
- Al referirse a la disposición para entrevistarse con los docentes:
 - ✓ Expresan que siempre están disponibles, lo que es ratificado por el 90.70% de sus docentes.
 - ✓ Se percibe que las entrevistas están relacionadas a la labor académica, por ello:
 - Para Donato se deben realizar cuando no hay clases y si no son consideradas como interrupciones.
 - Para Antonio serán atendidas inmediatamente, a pesar de estar ocupado, si beneficia a la institución.

En resumen podemos decir que:

- ✓ En los cuatro casos, es decir los directores y las directoras para convocar a sus docentes, prefieren el uso de un documento, lo que es ratificado por las respuestas en las encuestas y que es percibido, mayormente, por los docentes varones.



- ✓ Que las directoras, sí realizan un trabajo previo al envío del documento, a través de reuniones o con la existencia de un cronograma, como lo manifiestan la mayoría de las docentes. Llama la atención que haya un 10.53% de los varones que opinen contrariamente y opten por el ítem d: *citaciones improvisadas*.
- ✓ En los directores, no se percibe la realización de un trabajo previo al envío del documento.
- ✓ Según sus expresiones: las directoras invitan, los directores convocan.
- ✓ Las directoras derivan, los directores no, ya que ellos serán los que siempre atiendan a sus docentes.

De lo anterior se desprende, que teniendo en cuenta los tipos y los flujos de comunicación que predominan, éstos nos indican que:

- ✓ Las directoras muestran mayores indicios de desarrollar un estilo de gestión situacional, en el que incluyen la práctica del segundo Principio de Dirección Femenina que propone Sally Helgesen: el trabajo programado (ver cap. 2, ítem 2.3.).
- ✓ Los directores muestran visos tanto de estilo de gestión administrativa como instruccional y coinciden con el segundo principio: evitar que sus jornadas sean interrumpidas que propone Henry Mintzberg, en los Principios de Dirección Masculina .

4. MANEJO DE LA INFORMACIÓN.

Directora Carmen.

Cuando Carmen regresa de sus capacitaciones, trae información que comparte con sus docentes, estima que hacerlo con todos sería lo mejor, pero tendría que suspenderse clases, lo que manifiesta así:

“hacer una reunión macro y poderle transmitir todo(...), yo, cuido mucho la, suspensión de clases, entonces el reunirlos a todos equivale suspender clases(...)”.

Observamos su preocupación, en cuanto que una reunión con todos los docentes ocasionaría la pérdida de clases, por lo cual no opta por un encuentro general para hacer la transmisión, pero no por ello deja de cumplir con su objetivo, y nos dice:

“prefiero trabajar con el jefe de departamento o trabajar con departamentos aislados (...) y luego ellos, las hacen llegar a los demás profesores, en el momento que fuera, ¿no?”.

Para nosotros, esta última respuesta nos permite entender tres puntos:

- ✓ El primero, referido al hecho de reunirse con los jefes de departamento, consideramos es una de las estrategias que desarrolla Carmen para lograr transmitir la información que posee. Estrategia que toma más tiempo e implica mayor trabajo y que, probablemente por las respuestas a la encuesta, es percibida por sus docentes como que *comparte la información y experiencias sólo con los de su confianza*; esto puede suceder si los docentes no tienen en cuenta que las jefaturas son asumidas por concurso público y/o elección de sus compañeros. Creemos que nuestra presunción se confirma en el cuadro 19, el cual muestra un 47.83% que incluye la mitad de los docentes varones encuestados, cuya opinión coincide con el ítem b: *sólo con los de su entorno*.
- ✓ El segundo está referido a que, en miras a lograr su objetivo, se reúne con los jefes de departamento o un departamento aislado, a quienes distribuye y con quienes comparte la información que posee; esta actividad nos permite decir que está haciendo directamente el efecto multiplicador, lo que asumimos no es muy conocido por todos los docentes, por ello sólo hay un 30.43%, que involucra al



40% de las docentes, que optan por marcar el ítem d: *hace efecto multiplicador*. Porcentaje que aumentaría si los canales de comunicación cumplieran eficazmente con su objetivo. Creemos que en estas respuestas no influye el sexo al que pertenece el docente.

- ✓ El tercero, estamos casi seguras, es que Carmen logra indirectamente su objetivo y para ello tiene como medios a los jefes de departamento, quienes son los que transmiten la información recibida y se encargan de hacer el efecto multiplicador con los docentes a su cargo, lo que para nosotros denota una delegación de funciones, que coincide con el octavo Principio de Dirección Femenina de Sally Helgesen, que hemos desarrollado anteriormente (ver cap.2, ítem 2.3.).

Al ser ésta una investigación relacionada con género, no podemos dejar de mencionar que en el mismo cuadro y en relación al tema, hay un 8.70%, que incluye al 11.11% de docentes varones, que opinan que la directora Carmen *no comparte la información*.

Después de este análisis, creemos que Carmen instruye a sus docentes, por lo que nuevamente nos muestra características de una gestión de estilo situacional o contingencial.

La característica de compartir la información, nos permite ubicarla a nuestra entrevistada como una candidata para llegar a desarrollar un estilo de gestión transformacional.

Directora Fernanda.

Fernanda manifiesta que no fue la única en capacitarse sobre el PEI/PDI, que asistió con otros docentes a las reuniones de actualización para directores, y que éstas se realizaron de manera paralela en relación a la que se desarrollaba en su instituto para el diseño del PEI/PDI; esto lo advertimos al examinar la siguiente declaración:

“cuatro personas asistimos a un curso completo del ministerio de Educación para directores (...) nos capacitamos paralelo (...) cada uno ...un material teníamos donde había de otros autores del que, o sea, leíamos y un poco usábamos...”

Desde ya se observa un trabajo compartido que va desde la capacitación inicial, pasando por el intercambio de ideas, hasta llegar a la metacognición, proceso que asumimos se desarrolla en las reuniones que se realizaron en el instituto, por las siguiente expresión:

“... o sea prácticamente en eso, yo he sido la facilitadora”.

En el cuadro 20, se observa que el trabajo desarrollado por Fernanda es reconocido por el 68.75% de las docentes y los docentes encuestados, quienes confirman que su directora hace el efecto multiplicador con la información que trae de sus capacitaciones.

Al comentar sobre la información y material que traía de la capacitación, a la que asiste, nos responde:

“bueno, existen materiales en la biblioteca, o sea, cualquiera puede usar pero nosotros lo trabajamos con los profesores”.

Estos materiales, como se desprende de las anteriores declaraciones, han sido usados por los docentes durante las reuniones para el diseño del PEI/PDI, por lo tanto ellos deben tenerlos. Sin embargo, estos materiales están en la biblioteca y a ellos pueden acceder en cuanto los soliciten. Esto lo observamos en el mismo cuadro, cuando encontramos que el 31.25% de las docentes y los docentes opta por el ítem c: sólo con los que la solicitan.

Fernanda, al actuar como *“facilitadora”* de la capacitación y también de la información, muestra que pone en práctica el octavo Principio de Dirección Femenina, propuesto por Sally Helgesen, que ya hemos comentado y que nos lleva a presumir que estamos ante una gestión de estilo transformacional.

Director Antonio

Nuestro entrevistado, ante la pregunta: *¿Al llegar al Instituto, qué hace con toda la información que Ud. tiene?*, refiriéndonos a la información que trae de las capacitaciones a las que asiste en el diseño del PEI/PDI, lleva su respuesta hacia el plano personal y nos dice:

“Lo escribo, o sea trato, digamos de plasmar un resumen en un documento o



un borrador para poder trabajar correctamente el cuadro, no?”.

Decimos al plano personal, porque al responder si utiliza el resumen para exponer ante los profesores, Antonio nos contesta con un reiterativo no, lo que nos confirma su preocupación por el trabajo personal.

Al volver a reformular la pregunta, le dijimos: *¿los profesores tienen acceso a esos documentos de las capacitaciones?*. Recién Antonio relaciona la pregunta con sus docentes y manifiesta:

“les digo que tengo estos documentos importantes, si quieren lo pueden coger o sacarle su copia.”

Esta manifestación es confirmada por la gran mayoría de las docentes y los docentes del instituto que dirige Antonio, así se observa en el cuadro 21, donde el 72% de los docentes nos dice que la información que trae el director de sus capacitaciones, las comparte *sólo con los que la solicitan*.

Al detenernos un poco en el cuadro, observamos que el ítem d: *Hace efecto multiplicador*, es decir que el director trae la información y la transmite; nos percatamos que el 27.78% de docentes mujeres son las que optan por este ítem. Caso contrario opina el 14.29% de los docentes varones, pues creen que Antonio comparte la información que trae de las capacitaciones *sólo con los de su entorno*.

Debemos manifestar que este análisis, no nos muestra claramente el estilo de gestión que Antonio desarrolla, aunque sí nos permite descartar el estilo transformacional y distinguir. que presenta indicios de practicar el sétimo Principio de Dirección Masculina, que propone Henry Mintzberg (ver cap.2, ítem 2.3.), y que se relaciona con la preocupación por el prestigio; intuimos esto por el cuidado que demuestra Antonio en su trabajo personal al referirse que prepara *un borrador para poder trabajar correctamente*.

Director Donato

Por las declaraciones de Donato, nos percatamos que trabaja con el consejo directivo, por ello, cuando le preguntamos: *qué hace con toda la información que recibe en las capacitaciones a las que asiste?*; le aclaramos: *me refiero a cuando*

llega a su Instituto; su respuesta se relaciona con el consejo directivo antes mencionado, por lo que responde:

“*Nosotros... trabajamos con el consejo directivo y se reparte un ejemplar...*”, para luego agregar:

“*Sí, ellos hacen ya, cómo se llama, de multiplicar ésas a nivel de su, de cada departamento, ¿no?*”.

Declaración que nos lleva a especular, que para Donato, el efecto multiplicador consiste sólo en repartir los ejemplares a cada docente y que esa tarea la realiza cada uno de los miembros del consejo directivo.

Esta especulación se amplía cuando tratamos de especificar nuestra pregunta y le decimos: *¿en alguna oportunidad les ha dicho: hemos hecho esto en mi curso, hagamos acá lo mismo?*, Donato nos responde:

“*No precisamente en esa forma, pero directamente con la innovaciones que se va imponiendo, se va trayendo ... ideas que nos plantean en esa capacitación ¿no?*”.

Como vemos Donato tiene otra estrategia para compartir la información recibida, y lo hace *imponiendo* las ideas que se plantean en la capacitación a la que asistió, esto nos lleva a calificar esta expresión como indicativo de autoritarismo, porque creemos que está explícita la aceptación forzada de acuerdos o normas, desestimando la opinión que puedan tener los docentes.

En el mismo cuadro 22, nos percatamos que el 44.44% del grupo encuestado, expresa que la información es compartida *sólo con los que la solicitan*, queremos hacer notar que dentro de este porcentaje está incluido el 71.43% de docentes mujeres.

También queremos mencionar que encontramos que hay un 27.27% de docentes varones que para responder si el director comparte la información, se ubica en ambos ítems, el ítem b: *con los de su entorno* y el ítem d: *hace efecto multiplicador*, que como vemos, son opiniones encontradas.

Creemos que este análisis nos muestra un director con rasgos de liderazgo administrativo, lo decimos porque en su declaración menciona que trabaja con el

consejo directivo, que como sabemos forma parte de la asesoría institucional, característica muy propia de este estilo de gestión.

Como ya hemos comentado, presenta un indicador que nos muestra a un director con visos de liderazgo autoritario.

4.1. Síntesis del análisis de manejo de la información.

De la entrevista, podemos concluir que en el manejo de la información:

- Las directoras demuestran:
 - ✓ Que sí distribuyen la información que poseen.
 - ✓ Que para lograr el objetivo, que la información llegue a los docentes, desarrollan estrategias que involucran a los jefes de departamento, con quienes trabajan aisladamente o por departamentos, para que éstos a su vez, repitan la misma estrategia con los docentes a su cargo.

Los resultados de las encuestas tomadas a los docentes de ambas directoras, se observan en el cuadro 23, allí encontramos:

- ✓ Que el 46.15% de los docentes encuestados, opina que sus directoras sí hacen el efecto multiplicador con la información que traen de sus capacitaciones, en dicho porcentaje es obvia la respuesta mayoritaria de las docentes mujeres, aunque la cantidad de las docentes y los docentes sea semejante.
- ✓ El apoyo femenino también se hace notorio en el ítem c, donde el 26.67% de las docentes opina que la directora comparte la información *sólo con los que la solicitan*.
- ✓ La opinión masculina se hace sentir de manera contraria a las anteriores en el ítem b, donde opinan que la información es compartida *sólo con los de su entorno*, que al ser calculada en porcentaje y en relación a los que optan por ese ítem, obtenemos que el 81.81% de varones opina que las directoras comparten la información sólo con los de su entorno. Esta opinión es más negativa aún, en el ítem a cuando sólo docentes varones, opinan que la directora *no comparte* la información que posee.



- En cuanto a los directores Antonio y Donato, el discurso de las entrevistas nos dicen:
 - ✓ Que entregan la información a los interesados.
 - ✓ Que el efecto multiplicador se realiza “ *directamente*”, es decir que se “*va imponiendo*” los planteamientos recogidos en las capacitaciones a las que han asistido.

El cuadro 24 nos muestra los resultados de las encuestas tomadas a 43 docentes de los dos institutos, dirigidos por los directores Antonio y Donato, en el encontramos:

- ✓ Que el 60.67% de sus docentes, confirma en el ítem c, que la información se comparte *sólo con los que la solicitan*, en este porcentaje nos percatamos que la respuesta mayoritaria es masculina.
- ✓ Otra apreciación es la que hacemos en el ítem b, donde son los docentes varones los que en un 22.22% opinan que los directores comparten la información *sólo con los de su entorno*.

Por el análisis anterior podemos inferir que :

- ✓ Las directoras se preocupan por encontrar estrategias que les permitan hacer el efecto multiplicador con la información que tienen, lo que nos lleva a proyectarlas dentro de un estilo de gestión transformacional.
- ✓ Los directores dejan abierta la posibilidad que la información llegue *sólo a los que la solicitan*, lo que nos da indicios de una gestión un tanto administrativa.
- ✓ Tanto Donato como Carmen utilizan la palabra trabajamos, sólo que la concepción que se desprende de los discursos es muy diferente. Para Donato es imponer las nuevas ideas y para Carmen es compartir la información.
- ✓ Las encuestas nos muestran que la opinión masculina prevalece en el ítem b: *comparte con los de su entorno*, tanto en la encuesta relacionada con las directoras como con los directores y que esta mayoría también es encontrada

en el ítem a: *no comparten la información*. Consideramos ambos ítemes como negativos para una buena gestión en el diseño del PEI/PDI.



5. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

Directora Carmen.

Carmen es muy elocuente al responder a la pregunta, *¿cómo se siente trabajando en esta institución?*, por ello la resumimos en el cuadro 25 y ahora la detallamos así:

“...satisfecha por los logros..., bien porque es una institución que ha crecido(...) también cansada”.

Asumimos que está cansada porque viene ocupando el cargo de directora hace cuatro años y porque la tarea administrativa ha ganado más terreno en su trabajo cotidiano que lo técnico pedagógico; esta preocupación la señala en la siguiente expresión:

“propongo terminar un periodo(...) el director debería salir a una capacitación de un año como para desintoxicarse, porque estar en una institución en forma continua te hace perder la visión del instituto, te vuelves monótona en la parte administrativa...”

Claramente percibimos que la palabra “desintoxicarse”, está relacionada con el distanciamiento ocasionado por las labores directivas, que la llevarían a dejar la parte administrativa y retomar el trabajo docente, como ella expresa, “salir a una capacitación”, que, asumimos, ha postergado. Por lo tanto, Carmen no está pensando en asumir otra dirección.

En otro momento le preguntamos sobre *las condiciones que pondría si tuviera la propuesta para trabajar en otro instituto*, en su respuesta advertimos que Carmen presume que lo haría bien, porque considera que la experiencia de trabajar en una institución grande, facilita el hacerlo en una más pequeña y que, por lo tanto, ella no tendría inconvenientes, sino los demás actores, pues su comentario es:

“ asumo de que habiendo manejado una institución grande(...) pienso que con otras más pequeñas(...)el inconveniente que se presentaría es que ellos no conocen mi forma de trabajo, mientras que acá mis colegas si sabían como era”.

En este último comentario divisamos dos cosas, por un lado piensa como propuesta de trabajo, en una institución más pequeña que la suya; y por otro lado, su principal preocupación son los otros actores, por lo que deducimos cierta tendencia

hacia el bien común.

En otro momento nuestra entrevistada, nos pregunta:

¿si hablamos incluyendo particulares?,

se está refiriendo a que si en las propuestas de trabajo, se incluyen instituciones particulares. Ante nuestra afirmación, comenta que ya ha estado en otras instituciones privadas en la que ha ocupado cargos, respuesta que amplía de la siguiente manera:

“cuando yo tomé la opción de venir acá, dejé un trabajo particular en donde, pues, yo ganaba 2000 soles, que en la vida lo gano acá... he tenido a cargo la dirección de la institución, lo dejé un poco por vocación, por amor a este instituto”.

Por ello, demostrando poco entusiasmo, añade:

“tendría que analizarlo(...) tienes la posibilidad de poder ponerle precio a tus conocimientos, a tu experiencia y en alguna manera tendría que justificar las distancias o el tiempo que le vas a dedicar..”.

En su declaración no hay una aceptación inmediata a cambiar de institución, y cuando se refiere a las condiciones para aceptar la propuesta, nos dice que *“tendría que analizarlo”*, ya que éstas las mide en función a sus *“conocimientos”* y *“experiencia”*.

Al analizar, en el mismo cuadro, las respuestas de las encuestas, observamos que el 69.57% del grupo de docentes que respondieron a la pregunta: *¿cree que su directora está identificada con el instituto?*; optan por el ítem *sí* lo que entendemos como la mayoría, porque aún hay un 30.43% que opina lo contrario.

En cuanto a este último porcentaje, si bien es cierto desconocemos los criterios que se tomaron para dicha respuesta, especulamos que tiene relación con el análisis que hicieramos anteriormente, sobre Estrategias de Comunicación, en donde Carmen nos comunicaba su preocupación por no poder atender los dos turnos (mañana y noche) que se desarrollan en su instituto, debido a que el horario de su permanencia no se lo permitía; lo que asumimos puede servir como fundamento para cuestionar su identificación, si es que entre los docentes aún se maneja una concepción tradicional, que mide a ésta en función al tiempo que la directora



permanece en la institución. Lo que confirmaremos más adelante.

Para nosotras, Carmen sí está identificada con su instituto, lo que es ratificado por la mayoría de sus docentes, por ello podemos decir que si a esta característica le sumamos el hecho de buscar el bien común y de priorizar su desarrollo profesional por vocación y amor a su instituto, antes que el económico, estamos ante una directora que muestra visos de gestión transformacional.

Directora Fernanda

Por la expresión de Fernanda, que observamos en el cuadro 26:

“Ésta es mi Institución”,

como respuesta a la pregunta: *¿cómo se siente trabajando en esta institución?*, inferimos que Fernanda es muy posesiva con su institución; más aún cuando haciendo uso de una figura literaria añade:

“casi digo mi hijo...”.

Sin embargo en otro momento de la entrevista, nos dice:

“... la Institución ya no me necesita... puede funcionar sin mí...”.

Este comentario lo hace con satisfacción, exhibiéndolo como un importante logro que denota una gestión eficiente, que a decir de Álvarez (1996), busca hacer líder a su seguidor, como ya lo hemos mencionado al tratar el estilo de gestión transformacional; es decir, ha logrado la autonomía de los demás actores.

Cuando le presentamos la opción de poder trabajar en otra institución, la respuesta no se hace esperar:

“desgraciadamente acá el trabajo es bonito, pero la remuneración, por más que yo podría merecer un sueldo bueno, pero no lo hay”.

Por ello nos comenta que ya está trabajando para otra institución, como consultora, tarea que ha aceptado:

“ porque acá funciona bien las cosas”.

Quizá se pueda interpretar la expresión anterior como una justificación por haber aceptado trabajar para otra institución, por ello le hicimos la repregunta: *¿y en*

e\ caso qué Ud. viera que ellos no pueden trabajar solos?, la respuesta es inmediata:

“Hubiese ido una vez y si hubiese escuchado que eso no funciona, hubiese renunciado y no hubiese aceptado otra vez un trabajo allí...”,

demostrándonos nuevamente su identificación con la institución, que la ratifica en otro momento, al decirnos:

“Yo no hubiese dejado morir esto o decaer esto por dinero, para mí vale demasiado, es mucho, no solamente es el dinero...”.

Esta indiscutible identificación con su institución es ratificada por el 100% de los docentes que respondieron a la encuesta, por lo que creemos que los comentarios sobran y sólo nos queda ubicarla en el último nivel de desarrollo del estilo situacional que es el delegar, que nos propone Hersey y Blanchard (ver cap.1, ítem 1.2), como ya lo hemos graficado y agregar que muestra visos de un estilo de gestión transformacional.

Director Antonio.

Antonio nos comenta que se siente muy bien en el instituto que dirige y, para ser más explícito, nos dice:

“Me siento bastante cómodo (...) contento...”,

esta comodidad la relaciona con su vocación de docente, al querer detallar las razones que tiene para expresarse así, nos dice:

“contento, porque mi vocación es ser docente y mi mayor emoción es ver como la juventud va progresando...”.

Por estas expresiones, podríamos asumir que Antonio no dejaría su instituto, por eso con el ánimo de confirmar o desestimar nuestra presunción, le preguntamos: *si tuviera la oportunidad de cambiarse de instituto ¿en qué condiciones las aceptaría?*, nos responde:

“...el ser humano siempre busca mejorar su situación, no solamente cultural, social y también económica”;

respuesta que él mismo la relaciona con un concurso y con los méritos que posee para ser el ganador indiscutible de dicho concurso, veamos:

“... si una institución, hiciera un concurso como director, porque yo soy director que emplea todo (...), a la institución le doy los tres cuartos de mi tiempo, porque no tengo horario de entrada ni de salida...”.



El comentario que acabamos de leer, nos permite desestimar nuestra presunción anterior y advertir que Antonio maneja la concepción más tradicional de identificación, cuyo indicador es el tiempo de permanencia del directivo en su institución, que recordamos haberla comentado en el caso de la identificación de Carmen con su instituto.

Sentimos que lo anterior quiere ser justificado por la siguiente declaración:

“...la persona también se tiene que ir promocionando no? entonces eso es valioso”.

Debemos aceptar que nuestra presunción no es confirmada por las respuestas seleccionadas por los docentes que trabajan con Antonio, ya que en el cuadro 27 observamos que el 100%, afirma que Antonio sí se identifica con su institución. Esta respuesta nos lleva a imaginar que tanto Antonio como sus docentes, tienen la misma concepción tradicional de identificación, que la relaciona con la permanencia del directivo dentro de la institución.

Este análisis nos muestra a un director que nos habla de vocación, pero también de la posibilidad de cambiarse a una institución que mejore su situación; por lo tanto, se nos hace difícil ubicarlo dentro de un estilo de gestión, por ello con cierta duda creemos que está desarrollando una gestión de estilo administrativo, duda que esperamos aclararla en el transcurso de nuestra investigación.

Director Donato.

En el cuadro 28, observamos que nuestro entrevistado, se siente bien trabajando en su instituto, porque al preguntarle : *¿cómo se siente Ud. trabajando en esta institución?*, declara:

“Muy cómodo... satisfecho con lo que se ha hecho”,

y sin necesidad de hacerle una nueva pregunta, agrega:

“pero también...como personas que tenemos, de repente, ambiciones... buscamos otras oportunidades, otras experiencias...”;

declaración que nos lleva a decirle: *eso significa que si Ud. tuviera la oportunidad de cambiarse de instituto, ¿qué condiciones pondría para aceptar?*, la respuesta inmediata es:

“una institución de mayor dimensión, con mayores retos...que permita pues, desarrollar mi capacidad de gestión...”;

al dar esta respuesta se está refiriendo a una institución estatal, en la que la remuneración no permite variaciones, por eso nos da un ejemplo:

“el director que tiene 5 secciones, gana tan igual como el que tiene 20...”, por ello Donato pone como condición que sea una institución grande y también de mayor prestigio que la institución en la cual está trabajando actualmente, porque asegura que:

“ si tú demuestras en una institución grande con tanto problema, la muñeca, la capacidad de gestión, esa es tu carta de presentación ,de repente, para optar otros”.

La preocupación por el prestigio, pone en evidencia que Donato, pone en práctica el sétimo Principio de Dirección Masculina que nos propone Henry Mintzberg (ver cap.2, ítem 2.3.).

Cuando con nuestra pregunta, ubicamos a Donato en una institución particular, entonces nos contesta muy brevemente que su condición sería:

“económica”.

En el cuadro 28, observamos que el 100% de los docentes de Donato, afirman que su director sí se identifica con su institución.

La preocupación por el prestigio, el deseo por dirigir una institución grande que responda a sus expectativas y más aún por autocalificarse como un buen gestor, por *“la muñeca”*, nos lleva a calificarlo como un director que prioriza sus intereses personales, lo que nos lleva a descalificarlo dentro del estilo transformacional y situarlo en una posición más cercana al estilo de gestión administrativa.

5.1. Síntesis del análisis de identificación con la institución.

El análisis de las entrevistas realizadas tanto a Carmen como a Fernanda, nos permite percibir que :

- ✓ Ambas se sienten muy bien en las instituciones que dirigen.
- ✓ Priorizan a su institución por sobre las otras oportunidades de trabajo que les

puedan brindar satisfacciones económicas. Así Carmen renunció a seguir dirigiendo una institución particular donde obtenía mayores ingresos económicos y Fernanda expresa que haría lo mismo si su instituto no funcionara bien.

- ✓ No ambicionan dirigir instituciones grandes y de prestigio.
- ✓ Carmen asume la capacitación como un desintoxicante de la labor administrativa que ha abarcado gran parte de su tiempo.
- ✓ Fernanda ha delegado todas sus funciones, logrando que los demás actores tengan autonomía en el manejo de la institución.

En cuanto a los resultados de las encuestas que observamos en el cuadro 29:

- ✓ Hay un 82.50% de encuestados que afirma que la directora sí se identifica con la institución, observándose que este porcentaje involucra más respuestas femeninas.
- ✓ En cuanto al ítem b: *no*, es decir, la directora no se identifica con la institución, observamos que la diferencia de respuestas en función al sexo, es semejante a la del ítem a, pero que en este caso, es la opinión masculina la que tiene más peso en la respuesta negativa.

El mismo análisis hemos realizado, con las entrevistas a los directores, donde encontramos que:

- ✓ Ambos dicen sentirse muy bien, coincidiendo con la expresión “*cómodo*”.
- ✓ Ambos están dispuestos a dejar su institución por mejoras económicas o de mayor prestigio.
- ✓ Ambos asumen contar con los requisitos mínimos para ser considerados como una buena opción para dirigir una institución; por un lado, para Antonio prevalece el tiempo que está en la institución y que lo expresa así:

“le doy los tres cuartos de mi tiempo”;

y para Donato: *“la muñeca”*, que tiene para gestionar.

Al considerar los resultados de las encuestas en el cuadro 30, observamos que



tanto docentes como las docentes, afirman que sus directores *sí* se identifican con la institución.

De lo anterior podemos resumir que:

- ✓ Los cuatro directivos se sienten bien trabajando en sus instituciones.
- ✓ Para las directoras, la institución que dirigen, ocupa el primer lugar en sus priorizaciones. Lo que no ocurre con los directores, que tienen expectativas por trabajar en otras instituciones de prestigio y con mejores propuestas económicas.
- ✓ Los directores priorizan la búsqueda de su desarrollo personal, las directoras la búsqueda del bien común.
- ✓ En las encuestas las afirmaciones a favor de la identificación de los directores varones con su institución, es tanto de las docentes mujeres como de los docentes varones. Lo que no ocurre con las directoras, a quienes la mayoría de las opiniones femeninas confirman su identificación con la institución.

La síntesis anterior nos lleva a decir que en lo que se refiere al estilo de gestión:

- ✓ Las directoras se aproximan a un estilo de gestión situacional, con visos transformacionales.
- ✓ Los directores denotan poseer más características correspondientes al estilo de gestión administrativa.

6. CAPACIDAD REFLEXIVA EN EL TRABAJO

Directora Carmen.

Cuando le preguntamos a Carmen : *¿en las reuniones que realiza para el diseño del PDI, Ud. propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?*, la respuesta es:

“al inicio”;

asumimos que se está refiriendo al inicio de la reunión, para luego agregar:

“porque mayormente mi tónica es dejarlos que ellos trabajen y después converso con ellos.”

La declaración anterior nos permite presumir que nuestra entrevistada observa el trabajo que realizan las docentes y los docentes en el diseño del PEI/PDI, para luego intercambiar pareceres con el responsable, esto lo rescatamos de la siguiente expresión:

“si veo que hay algo que no me parece, llamo al jefe de departamento y si me sustenta...”;

lo que nos lleva a entender que con el primero que reflexiona sobre lo que se viene realizando, es con el encargado de dirigir el trabajo en ese departamento, ocasión en la que Carmen manifiesta su conformidad o disconformidad con el mismo, entendemos que también algunas sugerencias, aceptando de igual manera la sustentación que pueda presentar el jefe.

Obviamente las reflexiones, antes mencionadas, que pueda tener Carmen con el jefe de departamento, no son públicas, es decir, no son del conocimiento de todos los docentes; lo que nos permite interpretar el porcentaje que se obtiene en el cuadro 31, específicamente en el ítem b, al observar que el 35% del grupo encuestado, que encierra el 60% de la opinión femenina, nos dice que *a veces su directora propicia la reflexión*; imaginamos que desconocen que la estrategia de la directora consiste en reunirse con el responsable y que los resultados de esta conversación, son los insumos para decidir *“la tónica”* del segundo paso, como es la reflexión en grupo.

Lo anterior es confirmado por la siguiente declaración:

“y si me sustenta, paso a ver lo que son profesores. Prefiero hablar en



grupo”.

Como podemos notar, esta declaración es la continuación de la que hemos resaltado anteriormente y nos hace notar que la estrategia de nuestra entrevistada, coincide con la que hemos mencionado, por lo tanto la directora sí reflexiona sobre el trabajo que se realiza, lo que se refleja en el porcentaje obtenido en el ítem a, donde el 60% del grupo encuestado, reconoce que su directora *siempre* propicia la reflexión sobre el trabajo, involucrándose en esta respuesta el 66.67% de docentes varones.

Nos llama la atención, que a pesar del alto porcentaje obtenido en el ítem a y lo observado en el ítem b, haya un docente varón que opte por el ítem c y nos diga que Carmen *nunca* propicia la reflexión.

Hemos creído por conveniente considerar las reflexiones personales de nuestra entrevistada, porque al examinarlas avizoramos ciertos rasgos de estilo transformacional, que consideramos se hacen más evidentes cuando expresan:

“ya es hora de volver a las aulas”;

en esta expresión es posible advertir el deseo de convertirse nuevamente en seguidora, es decir, dejar de ser líder, lo que nos recuerda la expresión usada por Álvarez al definir el estilo de gestión transformacional (ver cap. 1, Ítem 1.1.5.).

Después de este análisis, creemos que Carmen delega sus funciones en algunas ocasiones, por lo tanto, respetuosa de la persona que las ha asumido, la reflexión la realiza en primer lugar con ella y que, en función a los resultados de esta conversación, optará por los detalles de la reflexión en grupo, lo que nos muestra, que si bien es cierto, la reflexión es característica de un estilo transformacional, la forma en cómo esta reflexión es llevada, hace que nuestra opinión sobre el trabajo de Carmen, se incline hacia una gestión situacional.

Directora Fernanda

La directora Fernanda declara que sí propicia la reflexión sobre el trabajo realizado y que ésta se hace en base a una preocupación y cuestionamiento colectivo, que gira alrededor de preguntas, relacionadas con el trabajo realizado y de lo que falta por realizar, es por ello que nos dice:

“siempre estamos un poco preocupados, no estamos seguros de decir ya hicimos todo, sino qué nos falta, por dónde conviene hacer...”

Observamos que en esta declaración, refleja la preocupación de lo realizado en función al tiempo, así les preocupa el pasado, por ello nos dice:

“no demasiado seguros de decir: ya hicimos todo;

también hay una preocupación por el trabajo actual, que nos lo expresa así: qué nos falta; y obviamente encontramos una preocupación de Fernanda por dirigir hacia el futuro, involucrando a los demás, que se resume en esta inquietud: por dónde conviene hacer; en síntesis, creemos que la directora es prospectiva.

Esta reflexión se desarrolla paralelamente a la recapitulación del trabajo realizado, lo que les permite llegar a conclusiones, conclusiones que asumimos los lleva a tomar decisiones; esto es fácil de percibir en la siguiente manifestación:

“se recapituló; se dijo: ése está bien, ése está conforme; un poco se llegaba a conclusiones...”

Creemos que podríamos seguir comentando, pero como nuestra finalidad es comparar el discurso de la directora con las percepciones de sus docentes, podemos decir que nuevamente éstas coinciden plenamente y esto se hace obvio en el cuadro 32, que nos muestra que todo el grupo encuestado opina que *“su directora siempre propicia la reflexión”*; esta respuesta confirma que nuestra entrevistada es reflexiva, característica que unida a su preocupación de dirigir hacia el futuro, nos induce a reiterar que Fernanda muestra visos de estar desarrollando un estilo de gestión transformacional.

Director Antonio.

En relación a la pregunta que le hacemos: *En las reuniones para el diseño del PDI, ¿Ud. en algún momento propicia la reflexión sobre el trabajo que se viene realizando o el futuro que tendrá el PDI?*.

Observamos en el cuadro 33, que en su respuesta involucra a sus docentes y denota una preocupación por diseñar un PDI que les permita trabajar en el futuro, lo que expresa así:

“Siempre pensamos cómo podríamos hacer (...) o sea hacer un documento



para el futuro, nunca para el presente”.

En su declaración, no percibimos preocupación por lo realizado, sino por el futuro en el que prima el deseo de tener el documento del PEI/PDI, que con las sucesivas rectificaciones y novedades que se vayan incluyendo, será un mejor material que, asumimos, coadyuvará al desarrollo de su gestión, lo que se hace visible en la siguiente declaración:

“Como el PDI es un documento renovable, o sea, se va cambiando, hay novedades, entonces se va insertando, entonces se hará profesional, digamos, este documento.”

Al observar en el mismo cuadro las respuestas de las docentes y los docentes del grupo encuestado, vemos que éstas alcanzan el 60% en el ítem a, porcentaje que involucra a la mayoría de docentes varones, quienes confirman que *“su director siempre propicia la reflexión.”*

Sin embargo, el 40% del mismo grupo, en el cual hay una mayoría femenina, opta por el ítem b, que nos lleva a entender que Antonio, *a veces propicia la reflexión.*

Creemos que como ha sucedido en las observaciones de nuestro anteriores comentarios, los docentes no confirman lo declarado por Antonio. Asimismo, en el discurso de nuestro entrevistado, advertimos que su mayor preocupación está relacionada con la elaboración del documento del PEI/PDI, no con la reflexión del trabajo que se viene realizando, por lo que nuevamente calificamos su gestión dentro del estilo administrativo.

Director Donato.

En el discurso del cuadro 34, percibimos que Donato, plantea la reflexión a manera de autocrítica del trabajo realizado, en función al desarrollo profesional, y las repercusiones que éstas acciones puedan tener en el aspecto laboral, dejando entrever que la real preocupación gira en torno al desarrollo de la institución, que es manifestada así:

“hagamos autocríticas sobre eso que planteamos para mejorar nuestra situación profesional o nuestra situación laboral con la institución”

Nuestra presunción sobre la real preocupación de Donato, creemos que se confirma en la siguiente declaración:

“y luego establezco pues, que una institución que logra prestigio, también le da prestigio a su personal...”

La anterior declaración nos permite confirmar que en el Director Donato hay una marcada preocupación por el prestigio, que ya hemos mencionado en anteriores comentarios, pero en esta oportunidad la relaciona con la institución que está bajo su dirección, lo que obviamente redundará en el prestigio que podría lograr como directivo.

Al revisar los resultados de las encuestas desarrolladas por algunos docentes del Instituto que dirige, notamos que el 62.50% del grupo encuestado, opta por el ítem b, por lo que entendemos que más de la mitad de las docentes y los docentes opinan que, *a veces su director propicia la reflexión*; asumimos que pueden haber dos causas para esta respuesta: por un lado, que en el trabajo de autocrítica no siempre están presente todos los docentes y las docentes; por otro lado, que para ellos y ellas la autocrítica no es considerada como una reflexión.

Nuestro juicio anterior se ve reforzado por el 31.25% de docentes, en los que prima la opinión femenina, quienes optan por el ítem a, considerando por lo tanto, que *su director siempre propicia la reflexión*, llevándonos esta respuesta a desestimar la opinión de un docente varón, quien opina en el ítem c, que *su director nunca propicia la reflexión*.

La Comparación entre el discurso de Donato y las respuestas a las encuestas, nos permiten imaginar que nuestro entrevistado concibe la reflexión como un examen de conciencia que debe hacer el docente en relación a su situación profesional, y cómo ésta coadyuva en la construcción del prestigio de la institución, que está bajo su dirección, concepción que no es del todo compartida por las docentes y los docentes que trabajan en la misma institución.

Creemos que Donato establece una cadena de relaciones que van desde: a mejor situación profesional docente, mejor situación laboral en la institución; a mejor situación laboral, mejor prestigio de la institución y a mejor prestigio de la

institución, mejor prestigio del personal y, por ende, “*mejor cotización en el mercado*”.

El análisis anterior, unido a la preocupación por el prestigio, que como ya hemos comentando es el sétimo principio de Dirección masculina que propone Mintzberg (ver cap.2, Ítem 2.3.), nos lleva a confirmar que Donato desarrolla un estilo de gestión administrativa.

6.1. Síntesis del análisis de capacidad reflexiva en el trabajo.

De la entrevista, podemos concluir que en lo que se refiere a la propiciación de la reflexión sobre el trabajo realizado:

- En las declaraciones de las directoras, podemos percibir:
 - ✓ Que sí reflexionan con sus docentes.
 - ✓ Que las reflexiones pueden ser en pares (la directora con el jefe del departamento, previa delegación), en grupos pequeños (la directora con las docentes y los docentes del mismo departamento), con todo el grupo (la directora con todos los docentes); para lograr el objetivo, que estimamos es, mejorar el trabajo involucrando en esta tarea a todos.
 - ✓ Tener en cuenta lo ocurrido en el pasado, para mejorar el presente y ver lo conveniente en el futuro, característica de un trabajo prospectivo.

Los resultados de las encuestas tomadas a los docentes de ambas directoras, se observan en el cuadro 35, allí encontramos:

- ✓ Que el 78.38% de docentes confirman en el ítem a, *que su directora siempre propicia la reflexión*, en este porcentaje se involucran las opiniones, tanto de las docentes como de los docentes en frecuencias semejantes, por lo que distinguimos su veracidad.
- ✓ En cuanto a la opinión, que la reflexión se hace *a veces*, ésta es respaldada en el ítem b por el 18.92% de los docentes encuestados, que en nuestra opinión no merece comentario alguno; mucho menos el que sólo un docente exprese



en el ítem c que *nunca se propicia la reflexión*.

- En cuanto a los directores Antonio y Donato, el discurso de las entrevistas nos dice:
 - ✓ Que reflexionan sobre la elaboración del PDI, como un instrumento para el futuro.
 - ✓ Que la reflexión, en base a la autocrítica, es en el plano profesional y laboral en estrecha relación con la institución.
 - ✓ Que en algunas ocasiones la motivación para la reflexión, gira en base al logro del prestigio institucional.

El cuadro 35 nos muestra los resultados de las encuestas tomadas a 41 docentes de los dos institutos, dirigidos por los directores Antonio y Donato, en él encontramos:

- ✓ Que tanto el ítem a: *su director siempre propicia la reflexión*, como el ítem b: *su director a veces propicia la reflexión*; muestran el mismo porcentaje de 48.78%, que no nos permite percibir la tendencia de las opiniones de nuestros encuestados.

Asumimos, se deba a que no hay claridad en la concepción de lo qué es reflexión, que ya hemos comentado en el caso del director Donato.

- ✓ El 2.44% que nos muestra el ítem c, y nos refiere a que *el director nunca propicia la reflexión*, creemos que es también una consecuencia de la poca claridad del concepto reflexión, que hemos señalado en el punto anterior.

Por el análisis anterior podemos inferir que :

- ✓ Tanto directoras como directores, declaran que sí propician la reflexión, a lo que nosotros agregaríamos, reflexión que denota el estilo de gestión, como ya hemos comentado y sintetizamos ahora.
- ✓ La reflexión de las directoras, es en torno al trabajo que se viene realizando, reflexión que abarca incluso el seguimiento de la función delegada.

- ✓ Las directoras son prospectivas, porque dirigen hacia el futuro, involucrando en ello a los demás actores.
- ✓ Las dos características anteriores nos hacen confirmar nuestra presunción que estamos ante directoras que muestran visos de una gestión transformacional.
- ✓ La reflexión de los directores es en torno a la institución, que administrativamente exige tener documentos, prestigio, contar con profesionales, asumiendo que la realización personal está en función a lo institucional.
- ✓ Advertimos que para los directores, este tipo de reflexión tiene efectos en el logro de una gestión eficiente, es decir, en el desarrollo de un estilo administrativo, que es confirmado por la búsqueda del prestigio.
- ✓ En cuanto a las encuestas, éstas nos muestran que no hay diferencias considerables, entre las opiniones masculinas y femeninas, como se confirma con la observación del cuadro 35 y 36; por lo tanto las calificamos como veraces.

7. IMPORTANCIA DADA A LOS PROCESOS Y/O RESULTADOS

Directora Carmen.

Carmen manifiesta que para ella tienen la misma importancia, tanto los procesos como los resultados, dándonos a entender que considera a ambos como una unidad, por ello al responder a nuestra pregunta: *¿Ud. se fija más en los resultados o en los procesos?*; nos dice:

“ambos tienen que ver, no podría ser determinativa, de decir resultados sin ver el proceso ni tampoco decir el proceso, sin ver los resultados.”

Queremos resaltar la expresión *ser determinativa*, porque nos lleva a pensar que, nuestra entrevistada, antes de tomar una decisión o determinar una acción, toma en cuenta las etapas por las que han pasado cada uno de los procesos para llegar a los resultados.

Quizás por lo comentado anteriormente, observamos en el cuadro 37 que el mayor porcentaje está acumulado en los ítems a y b, así en el ítem a, hay un 62.50% de docentes, en el que predomina la opinión masculina, que aseguran que *en las supervisiones, la directora toma en cuenta los resultados*, mientras que en el ítem b, se observa que el 25% de los docentes, en el que sobresale la opinión mayoritaria de las docentes mujeres, asegura que *en las supervisiones, la directora toma en cuenta los procesos*.

Lo que nos extraña es que mientras el 81.82% de los docentes varones, asegura que Carmen se fija en los resultados, encontramos que hay un 60% de profesoras que opina que Carmen toma en cuenta los procesos; imaginamos que pueda deberse a ciertas diferencias en las percepciones, así para algunos docentes varones, las acciones de Carmen, no muestran el mismo interés por los procesos, como por los resultados; opinión que no concuerda con la de las docentes mujeres.

En otro momento, Carmen comenta que se involucra en el trabajo de los planes operativos, que asumimos forma parte de los procesos, así lo perciben algunos docentes, ya que en el ítem c, el 12.50% del grupo encuestado opina que *la directora se involucra en el trabajo*. Vemos que este porcentaje involucra al 20% de docentes



mujeres, que consideran que para el caso, la directora se involucra en los procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior, proponemos unir el 20%, antes mencionado, con el 60% de mujeres que opinan, en el ítem b, *que la directora toma en cuenta los procesos*; así obtendremos que el 80% de las docentes encuestadas, asocia la supervisión de la directora con los procesos, frente a este porcentaje, está el 81.82% de docentes varones que percibe una supervisión centrada en los resultados.

Este análisis nos lleva a inferir que los porcentajes, que se inclinan tanto por los resultados como por los procesos, son semejantes, por lo que podemos concluir que los resultados de las encuestas confirman lo manifestado por la directora:

“ambos tienen que ver...”

no podemos dejar de mencionar que, por los porcentajes recogidos, atisbamos cierta influencia de género en las respuestas.

La declaración de Carmen nos permite confirmar, una de las razones por las cuales, la investigación del Center for Values Research de Dallas, asegura que las mujeres somos líderes “existenciales” (ver cap.2, ítem 2.3.3), esta aseveración es fundamentada en nuestra preocupación tanto por los medios como por los fines; lo que se confirma con la actitud de Carmen y que nos lleva nuevamente a encontrar en su gestión, indicios de un estilo transformacional

Directora Fernanda.

Para entender las respuestas de Fernanda, es necesario que recordemos que una parte del PEI/PDI, fue diseñado por todos las docentes y los docentes del Instituto y que la otra parte, a decir de la Directora:

“se encargaron de cumplir dos profesores”;

esta breve explicación y la siguiente expresión de Fernanda:

“Nosotros trabajamos todos juntos”,

nos permite entender que para nuestra entrevistada son importantes los procesos, tanto así que se involucra en el trabajo, directa o indirectamente.

Cuando expresamos que Fernanda se involucra directamente, nos estamos refiriendo a que trabaja junto con los otros docentes, y cuando hablamos de un

trabajo indirecto, nos estamos refiriendo a la manera de supervisar el trabajo encargado a los dos profesores, supervisión que dependía del avance logrado por los antes mencionados, demostrando en ello la delegación de funciones; está aserción es fácil de distinguir en la siguiente declaración:

“si ellos avanzaban, se revisaba, (...) pero sí, siempre me alcanzaban el material” .

Nuestra apreciación es confirmada por los docentes a través de las respuestas a las encuestas, por ello observamos que los porcentajes más altos están en el ítem b y c; así en el cuadro 38 observamos que en el ítem b, el 52.94% del grupo encuestado, que encierra a más de la mitad de las docentes encuestadas, opinan que *en las supervisiones, la directora toma en cuenta los procesos*. El porcentaje anterior va seguido por el alcanzado en el ítem c, que corresponde al 41.18% de los docentes, dentro del cual predomina la opinión masculina, quienes aseguran que *la directora se involucra en el trabajo*.

Nos extraña que haya sólo un docente varón que considere que *en las supervisiones, la directora toma en cuenta los resultados*.

Recordemos que según el Center for Values Research de Dallas (ver cap.2, ítem 2.3.3), el hecho que la mujer le dé mayor importancia al proceso, puede ser fundamentado en la constante labor doméstica que asumen las mujeres, sin que la tarea se acabe, por lo tanto, creemos que el trabajo de Fernanda confirma esta investigación y la incluye como parte de las directoras que desarrollan un estilo de gestión transformacional.

Director Antonio.

Cuando Antonio hace referencia a cómo constata el cumplimiento de las funciones de sus docentes, nos dice que en la reuniones periódicas:

“cada grupo tenemos que dar un informe del avance por escrito de lo que han hecho, no se les deja al abandono.”

La declaración anterior nos permite especular que para Antonio, la lectura de los informes le permite estar al tanto de lo que se está realizando, sentirse involucrado y, por ende, asegurar que los docentes no están abandonados.

Nuestra especulación es confirmada por los docentes, esto lo observamos en el cuadro 39 y específicamente en el ítem c, donde el mayor porcentaje está representado por el 37.50% de los docentes, en el que se aprecia que sólo para las docentes mujeres, *su director se involucra en el trabajo*.

Sin embargo, en otro momento, Antonio manifiesta que le interesa que se logren los resultados, veamos:

“Resultados, porque, que se logre (...) bien no? o sea bien hecho”.

Como vemos, su expresión es reiterativa y asumimos que se hace evidente para el 33.33% de docentes, especialmente para los docentes varones, que optan por el ítem a, y que aseguran que *en las supervisiones, su director toma en cuenta los resultados*.

El porcentaje que se observa en el ítem b, es muy cercano a los otros; vemos que el 29.17% del grupo de docentes, que incluye al 57.14% de docentes varones, se inclinan por considerar que *en las supervisiones, su director toma en cuenta los procesos*.

Al examinar los resultados de la encuesta, distinguimos que las opiniones de los docentes no muestran diferencias considerables, esto se comprueba con los porcentajes, casi semejantes, alcanzados en los ítemes a, b y c. Pero si asumimos que involucrarse en el trabajo es muestra de tomar en cuenta los procesos, estaríamos hablando de unir los porcentajes b y c, lo que coloca a los procesos con un 66.67%, frente al 33.33% para los resultados.

Lo anterior, nos lleva a avistar que, a pesar que en sus declaraciones, Antonio se inclina por los resultados, nuevamente las opiniones de sus docentes no lo respaldan y más bien lo ubican dentro de una gestión que le da mayor importancia a los procesos. Por lo tanto, nosotros asumimos una posición intermedia, creemos que Antonio toma en cuenta, en algunas oportunidades los resultados, y más a menudo los procesos, lo que constituye cierta semejanza con la gestión femenina.



Director Donato.

Nuestro entrevistado reconoce que constata el cumplimiento de las funciones, a través de la presentación de los documentos que suelen hacer los encargados, decimos presentación porque muchas veces, no lee el contenido y sin embargo da por cierto el cumplimiento de los mismos, en relación a esto, declara que lo hace en señal de confianza hacia los autores, aunque acepta que el hecho constituye una debilidad de su gestión; remitámonos al discurso:

“yo a veces confío ,de repente, en la responsabilidad de los que integran la comisión, de repente, no hago una revisión así detallada,(...) allí sí hay una debilidad.”

Advertimos que para algunos docentes, la forma de constatar el trabajo realizado, que aplica su director, es concebida como una demostración de interés por los procesos que se siguen, y así lo confirman en el cuadro 40, donde el 42.86% del grupo de docentes encuestados, que involucra a la mayoría de docentes varones, opina *que en las supervisiones, su director toma en cuenta los procesos.*

El resto del grupo se divide en porcentajes iguales (28.57%) y se ubican en el ítem a: *en las supervisiones, el director toma en cuenta los resultados*, y en el ítem c: *el director se involucra en el trabajo.*

Queremos proponer que al igual que en los otros casos, consideremos el involucrarse en el trabajo, como muestra de interés por los procesos, entonces podemos sumar los porcentajes de los ítems b y c, para luego añadir, que según los docentes, Donato muestra indicios de dar mayor importancia a los procesos.

Contrariamente a la posición de la mayoría de los docentes, ubicamos la siguiente expresión de Donato:

“veo cumplimiento de objetivos” ,

que como ya hemos visto, está respaldada en el ítem a por sólo el 28.57% de docentes del grupo encuestado, en el que prima la opinión femenina, que afirma que para su director es más importante fijarse en los resultados.

Dado lo planteado anteriormente y al comparar las declaraciones de Donato

con las percepciones de sus docentes, encontramos que no coinciden, arriesgándonos a juzgar que esto se pueda deber a que las concepciones que manejan estos actores, sobre lo que implica tener en cuenta resultados y/o tener en cuenta procesos, son diferentes.

Por lo demás, creemos que el interés de Donato por las reuniones, para la presentación de los documentos e informes, lo vuelve a ubicar dentro de una gestión administrativa.

7.1. Síntesis del análisis de importancia dada a los procesos y/o resultados.

Teniendo en cuenta que para que la función directiva en el diseño del PDI, sea exitosa, una de las variables que se puede considerar es el modo cómo los directores o las directoras constatan el cumplimiento de las funciones, y que algo que nos puede ayudar a determinarlo, es el especificar: qué toman en cuenta y/o a qué dan mayor importancia, por lo tanto al hacer un consolidado de las entrevistas a las directoras y los directores, (ver cuadro 41):

- En relación qué toman en cuenta las directoras, cuando constatan el cumplimiento de las funciones, si a los resultados, procesos o se involucran en los trabajos, podemos señalar, que de acuerdo a lo expresado en las entrevistas:
 - ✓ Les importa tanto los procesos como los resultados, predominando el primero, que las induce, en algunos casos, a tomar parte activa de los mismos.
 - ✓ Tanto Carmen como Fernanda propician reuniones de trabajo y/o planificación, que les permite revisar los informes y avances de las actividades.
- En relación a las encuestas, observamos que según los porcentajes alcanzados para sus docentes:
 - ✓ Las directoras se inclinan a fijarse en los procesos, así es percibido por el 39.39% de sus docentes. Este porcentaje involucra al 62.50% de las docentes mujeres.



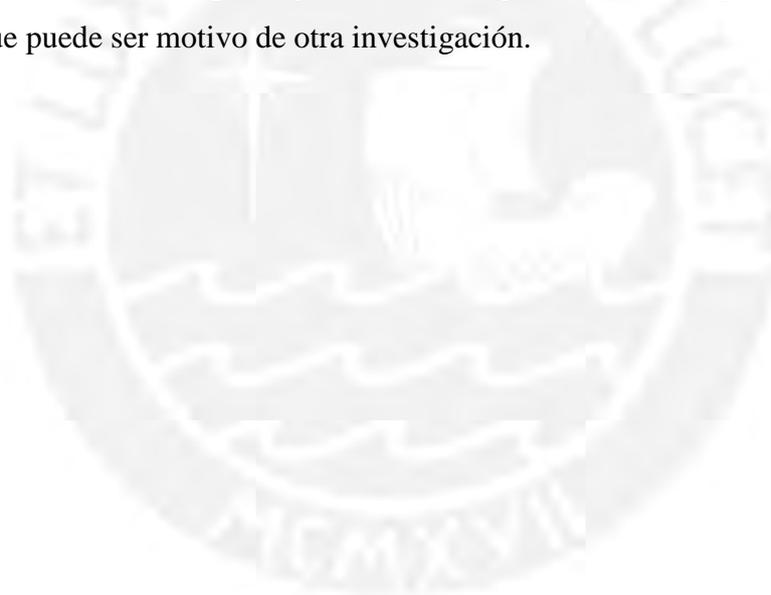
- ✓ Muy cerca encontramos a un 33.33% de docentes, dentro del cual ubicamos al 58.82% de docentes varones, que opinan según el ítem a, que su directora se fija en los resultados.
- ✓ El ítem c presenta a un 27.27% de docentes tanto mujeres como varones, que, en cantidades semejantes, opinan que su directora se involucra en el trabajo.
- De la entrevista a los directores podemos decir que:
 - ✓ Manifiestan darle mayor importancia a los resultados, al cumplimiento de los objetivos.
 - ✓ La constatación del cumplimiento de la funciones, también son realizadas a través de reuniones periódicas y documentos, aunque en algunos casos estos documentos no son revisados al detalle.
- En relación a las encuestas aplicadas a los docentes de los directores, observamos en el cuadro 42, que perciben lo siguiente:
 - ✓ Los directores le dan la misma importancia a los procesos como al involucrarse en el trabajo, es por ello que tanto el ítem b como el c, tienen el mismo porcentaje de 34.21%, la diferencia está en que la mitad de los varones opinan que su director toma en cuenta los procesos, y que la mitad de las docentes mujeres, manifiesta que se involucra en el trabajo.
 - ✓ La importancia otorgada a los resultados, es percibida por el 31.58% de docentes, con cierta predominancia de la opinión masculina.

En resumen podemos decir que:

- ✓ En los cuatro casos, tanto los directores como las directoras participan en reuniones que les permite recibir informes y/o documentos que detallan el avance del trabajo encomendado.
- ✓ Las directoras demuestran mayor preocupación por los procesos, sin dejar de lado los resultados, que para ellas, casi tienen la misma importancia.
- ✓ Los directores manifiestan tener mayor interés por los resultados, aunque este discurso no es confirmado por sus docentes.

- ✓ Los resultados de las encuestas nos permiten inferir dos cosas:
 - Para los docentes varones es más evidente que, tanto los directores como las directoras, se fijan en resultados, lo que no ocurre con las profesoras mujeres, quienes encuentran que su directora le da mayor importancia a los procesos y que en los dos casos, tanto director como directora, se involucran en el trabajo.
 - Que los docentes varones se percatan que su director se fija en procesos.

Por lo que distinguimos, que detrás de estas opiniones, puede haber la tendencia a la homogeneidad del grupo, tema que ya hemos analizado (ver cap.1, ítem 1.4), a lo que podemos agregar, que al hacer un análisis a través del coeficiente de Épsilon, se observa que hay influencia de género en las respuestas a la encuesta, tema que puede ser motivo de otra investigación.



8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

Directora Carmen

Asumimos que nuestra entrevistada tiene muchas estrategias para propiciar la participación de los docentes en el diseño del PEI/PDI, en este caso percibimos que Carmen ha creado condiciones para la colaboración activa, por ello desde el inicio nos comenta que su deseo es:

“que participaran aquellos que deseaban participar libremente.”

De igual manera, Carmen nos demuestra ser conocedora del contexto en el que se desarrolla su gestión y su capacidad de concertación con el grupo de docentes que diseñaría el PEI/PDI, al ofrecerles que:

“los días que trabajaban podían hacerse uso (días libres) durante el año, siempre y cuando no tuvieran clase”;

acuerdo que no debe ser confundido como una transacción ni mucho menos como un refuerzo eventual, por las condiciones en las que éste se desarrolla.

Es así que Carmen, muy satisfecha, declara que su invitación:

“tuvo una aceptación mayoritaria de los contratados y nombrados”,

declaración que es confirmada en el cuadro 43 por el 47.62% de los docentes encuestados, en el que se observa que la opinión femenina es la mayoritaria y que se inclina por el ítem a: *el PDI es diseñado por todos.*

Asumimos que tanto Carmen como los docentes y las docentes, antes mencionados, se están refiriendo a su apreciación del trabajo inicial, porque luego nuestra entrevistada agrega:

“ellos mismos eligieron a un docente que también manejaba los términos para que él pueda timonear”.

Comprendemos que se trata de una organización al interior del grupo, que más adelante se concretiza; esto es fácil de entender en las siguientes expresiones:

“se hizo cargo el departamento de contabilidad, que eran los que más manejaban los términos para poder timonear esas comisiones.”

Es decir, se conforma una comisión interna que será la responsable de llevar



adelante el diseño del PEI/PDI. Este segundo momento es muy bien captado por un grupo de docentes encuestados, que optan por el ítem b, *una comisión interna está diseñando el PDI*, el cual alcanza el 42.86% e involucra a la mitad de los docentes varones; como podemos observar el porcentaje es muy cercano al alcanzado por el ítem a, creemos que esto se debe a que ambos momentos han sido considerados por el grupo de encuestados.

Nos extraña que a pesar de las evidencias anteriores, haya un docente varón que opte por el ítem c y que califique a la comisión de trabajo, como una *comisión externa*; lo mismo no ocurre con la docente mujer que opta por el ítem d, ya que al decirnos que *el PDI esta siendo diseñado por voluntarios/as*, está confirmando las declaraciones iniciales de Carmen.

La última expresión de Carmen, que hemos reproducido líneas arriba, nos permite rescatar la evidente delegación de funciones en los integrantes del Departamento de Contabilidad, teniendo en cuenta el reconocimiento a la capacidad de los mismos, como criterio.

En otro momento, la directora da por cierto el hecho de la delegación de funciones, específicamente cuando se ausenta de la institución, pero en este caso el criterio es la norma, ya que nos dice que delega sus funciones :

”al subdirector por línea.”

Al comparar estas declaraciones con las encuestas, se observa que el 86.96% del grupo de docentes encuestados, reconoce en el ítem a de la pregunta 8, que *su directora siempre delega sus funciones*, en este porcentaje están incluidos, en porcentajes semejantes, los docentes y las docentes, por lo que creemos que es una real confirmación a las declaraciones de Carmen.

En lo que se refiere a los criterios para la delegación en caso de ausencia de la directora, la inclinación del grupo es por el ítem a: *la normatividad*, que encierra la opinión mayoritaria de los docentes varones e involucra a la mitad de docentes mujeres, que representa al 60% de las docentes y los docentes encuestadas que confirman las declaraciones de su directora.

Sin embargo, a pesar que la directora delega su autoridad entre los demás actores, permitiendo que éstos a su vez desarrollen su propio liderazgo en relación con sus compañeros de equipo, la tarea de la supervisión es desarrollada directamente por ella, deducción que hacemos de la siguiente declaración:

“en líneas generales a mí me encanta más salir en los talleres, que estar sentada acá.”

Declaración que es ratificada por el 57.14% de sus docentes, mayoritariamente varones, que nos dicen en el ítem a de la pregunta 14 A, que su directora supervisa directamente, aunque hay un 42.86% del mismo grupo de docentes, que incluye mayoritariamente a mujeres, que aseguran en el ítem b, que la supervisión se hace a través del subdirector, aseveración que estaría contradiciendo las declaraciones de Carmen, cuando nos dice que las supervisiones las hace:

“comenzando por su subdirector”.

Por lo tanto, teniendo en cuenta esta declaración y que el porcentaje obtenido en el ítem b es menor, preferimos no comentar.

El análisis anterior nos permite presumir que nuestra entrevistada para delegar sus funciones, previamente concerta, es decir, apoya a los otros actores tomando en cuenta la competencia y el interés de los mismos y ,en otros casos, toma en cuenta la normatividad, lo que avizora que está desarrollando una gestión de estilo situacional.

Directora Fernanda.

Las estrategias de participación que Fernanda desarrolla en el diseño del PEI/PDI, van desde el trabajo conjunto, hasta la formación voluntaria de una comisión interna, estrategias que ha sido percibidas por los docentes y las docentes, al momento de responder a la encuesta; nuestra afirmación se basa principalmente en las declaraciones de nuestra entrevistada, como demostraremos a continuación.

Fernanda declara que la primera parte del PEI/PDI, la realizaron:

“todos juntos mediante una metodología participativa”,

se está refiriendo a que, organizados en grupos pequeños, se formuló la visión,

misión, la propuesta pedagógica, esto lo confirma así:

“todos, lo recuerdo como hoy, hemos armado la misión (...), un trabajo de tipo rompecabeza...”.

Confirmación que es corroborada en el cuadro 44, ítem a de la pregunta 7, por el 75% de docentes encuestados, en la que la opinión mayoritaria es femenina y nos dice que *el PDI es diseñado por todos*.

En otro momento Fernanda nos comenta que:

“ Después hubo una comisión (...) se encargó de cumplir dos profesores...”, se está refiriendo al trabajo concerniente a la parte de gestión, investigación, el diagnóstico, la parte de principios, los valores, todo el marco referencial. Esto también es considerado por el 18.75% del grupo encuestado, en el cual sólo hay un docente varón y que opina que *el PDI es diseñado por una comisión interna*.

A las declaraciones anteriores, Fernanda agrega:

“ambos se ofrecieron voluntariamente”,

expresión que coincide con la docente que opta por el ítem b de la pregunta 7 y que no lo deseamos, por considerar que tiene relación con las declaraciones de Fernanda.

Teniendo en cuenta el trabajo encomendado a los dos profesores, la directora nos dice:

“se les delegó porque los dos son muy competentes.”

Entendemos que está haciendo alusión a una delegación que no sólo es conferida por nuestra entrevistada, sino por el conjunto de docentes que laboran en la institución y que para ello han tenido en cuenta, como criterios, la competencia de los mismos, la idoneidad profesional, porque los dos profesores que sistematizaron la otra parte del PEI/PDI:

“tenían ya maestría en educación y manejaba toda la parte”.

Esta delegación también se hace a nivel de dirección y no sólo cuando la directora se ausenta:

“sino todo el trabajo está descentralizado”



Este último análisis sobre la delegación, fue ratificado por las docentes y los docentes en el ítem a de la pregunta 8, donde observamos que el 88.24% del grupo encuestado, que involucra a todos los docentes varones, opinan que *su directora siempre delega sus funciones*.

La misma confirmación la observamos cuando se hace referencia a los criterios que tiene la directora para delegar, observamos en el mismo cuadro que el 64.67% de los docentes y las docentes, en porcentajes semejantes, optan en la pregunta 8 A, por el ítem e que el criterio que su directora toma en cuenta para delegar es la *idoneidad profesional*.

Cuando preguntamos a nuestra entrevistada si *supervisa directamente el trabajo que están haciendo las comisiones*, nos responde:

”directamente conversando con ellos, sobre todo con los responsables.”

Nos llama la atención la expresión *“sobre todo”* que nos lleva a entender que el seguimiento es realizado principalmente a través de los responsables de dichas comisiones, quienes, asumimos, desarrollan la misma tarea con los integrantes de su grupo; esta declaración fija con mayor precisión la delegación de funciones a la que nos hemos referido anteriormente.

La percepción de los docentes no coincide totalmente con la respuesta de Fernanda, ya que ellos optan por el ítem b de la pregunta 14 A, y opinan que *la directora supervisa el trabajo a través del subdirector u otros*; esta respuesta representa al 60% del grupo de docentes encuestados, que involucra al 77.78% de docentes mujeres, que asumen que no es un trabajo directo, contrariamente a lo que opina el 40% del mismo grupo, en el ítem a de la misma pregunta.

Entendemos que las estrategias que Fernanda desarrolla en el diseño del PDI, están relacionadas directamente con la delegación de funciones, que permite la propia actuación en condiciones propicias para la colaboración y consenso, por lo que de acuerdo al análisis realizado, nos lleva a ubicar nuevamente a nuestra entrevistada dentro del estilo de gestión Transformacional.

Director Antonio.

Nuestro entrevistado considera como estrategia de participación en el diseño del PEI/PDI, el convocar a todos los docentes a que se involucren voluntariamente en el trabajo, para luego, en función a los conocimientos que tengan sobre el tema, sean seleccionados; esto se hace evidente en la siguiente declaración:

“Se convoca aproximadamente a las personas voluntarias, entonces se hace una selección de los que conocen y los que quieren aprender, de todos ellos se adquieren experiencias y conocimientos”.

En síntesis, el discurso anterior nos permite señalar que todos los docentes participan en el diseño del PEI/PDI, aseveración que es confirmada por los docentes en las encuestas, así vemos que en el cuadro 45, pregunta 7, ítem a, el 42.86% de docentes del grupo encuestado, que involucra a la mitad de los docentes varones, opinan que *el PDI es diseñado por todos*; mientras que hay un 23.81% de docentes del mismo grupo, que involucra a más docentes mujeres, que optan por el ítem e: *el PDI es diseñado por el director y subdirector*. Por la diferencia en la cantidad de los porcentajes, damos por cierto que todos los docentes participan en el diseño del PEI/PDI.

Los porcentajes que encontramos en los ítems b y d, consideramos que no ameritan ningún comentario por el bajo puntaje alcanzado.

Cuando tocamos el aspecto de la delegación de funciones, en caso de ausencia, la respuesta es afirmativa y está refrendada por los docentes en el ítem a de la pregunta 8, en el que la mitad de los docentes encuestados (50%), en la que priman los varones, nos dice que *su director siempre delega sus funciones*.

Muy cerca del porcentaje anterior, encontramos que hay un 45.83 % de docentes, que involucra tanto a mujeres y hombres, que se inclinan por el ítem b: *el director a veces delega sus funciones*; diferencia que, como vemos, es mínima; por lo que advertimos, por un lado, que no hay una total confirmación al discurso del director, y, por otro lado, que la comunicación no es tan fluida, lo que se revela en el desconocimiento de sucesos que acontecen en el instituto por casi la mitad de los



docentes.

En cuanto a los criterios para delegar, en las declaraciones de Antonio, podemos rescatar que éstos no están muy claros; en un momento de su discurso menciona que la persona, a quien se le delegará las funciones es elegida consensuadamente por los docentes, como podemos apreciar en esta respuesta:

“eso lo definimos por consenso, siempre por consenso, casi no me gusta derivar, digamos a dedo,... ellos eligen a la persona que ellos creen conveniente.”

En otro momento, deja entrever cierta contradicción con la declaración anterior, porque nos habla en primera persona, olvidándose que de acuerdo a las otras expresiones, la decisión es consensuada, veamos:

“Pero si yo todavía no conozco bien al personal, entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver”.

Como podemos ver, si comparamos las dos últimas respuestas, encontramos contradicción en el discurso; en la primera se hace referencia a una decisión de grupo, y el discurso de la segunda nos lleva a calificar que la decisión es individual y en base a los criterios del director.

Percibimos que esta confusión, también la tienen los docentes y las docentes, ya que en la pregunta 8 A, el 55% del grupo de encuestados, en el que priman los varones, opta por el ítem a, afirmando que los criterios del director para delegar es la normatividad, respuesta que no tiene ninguna relación con el discurso de nuestro entrevistado y que nos lleva nuevamente a juzgar el flujo de la comunicación.

De otro lado, en el caso que quisiéramos confirmar si la decisión es individual, sólo encontramos que un 20% del grupo encuestado, opina en el ítem d de la misma pregunta, que los criterios del director para delegar son personales, por lo tanto no podemos decir que la última declaración de Antonio es confirmada por sus docentes.

Creemos que lo mismo ocurre cuando intentamos confirmar la declaración de un trabajo consensuado, encontramos que en el ítem c, sólo hay un 10%,

representado por dos docentes mujeres, que afirman que la opinión docente es un criterio para delegar, aseveración que deseamos, porque presenta un porcentaje que no es significativo.

Al examinar el ítem d de la misma pregunta, vemos que el criterio personal para la delegación tampoco es considerado significativamente por los docentes, ya que encontramos que un pobre 20%, no puede darnos indicios que Antonio decide y designa individualmente a la persona que asumirá sus funciones durante su ausencia, por lo tanto las docentes y los docentes tampoco confirman el otro discurso de nuestro entrevistado.

Otro indicio de delegación de funciones, es la que se observa en las supervisiones, y sobre esta tarea, el director encuestado, nos dice:

“lo hago yo directamente junto con el coordinador.”

Declaración que es ampliamente confirmada en el ítem a de la pregunta 14 A, por el 91.30% de docentes, en el que están involucradas todas las profesoras, lo que nos lleva a asumir que la declaración de Antonio es percibida como una hecho por la gran mayoría de sus docentes.

Hemos llegado a la conclusión que en el instituto que Antonio dirige, la comunicación no presenta el triple flujo que hace referencia Dull (ver cap.3, ítem 3.3.) y que ya hemos tratado en su oportunidad; esta característica, sumada a que los docentes sientan que sus criterios para la delegación no son tomados en cuenta, contradiciendo el discurso del entrevistado, nos lleva a juzgar a Antonio como un director que desarrolla un estilo de Gestión Administrativa.

Director Donato.

Por las declaraciones de Donato, nos percatamos que la estrategia que utiliza para propiciar la participación en el diseño del PEI/PDI, tiene dos momentos; en el primero nos dice que trabajaron todos, ya que fue una etapa de recolección de información; en el segundo momento fue un trabajo del consejo directivo, quienes con la ayuda de una comisión externa, elaboraron el documento final.

Veamos como explica este proceso, nuestro entrevistado:

“Nosotros hemos trabajado en primer lugar con todo el personal (...), se ha recabado información que se necesitaba...”.

Como vemos, Donato nos dice que al inicio todos han participado dando información que luego, suponemos, ha servido de insumo para el segundo momento y ,por ende, para la elaboración final del documento. Al comparar estas declaraciones con las respuestas de la encuesta, en el cuadro 46, observamos que en el ítem a de la pregunta 7, el 21.43% de los docentes y las docentes, confirma lo expresado por Donato, es decir: *todos diseñan el PDI*; el porcentaje es muy bajo, entonces por ahora, no haremos ningún comentario.

En el ítem d, del mismo cuadro y de la pregunta 7, encontramos el mismo porcentaje que en el ítem a, pero en esta respuesta están involucradas más docentes mujeres, ya que sólo un docente hombre, opina que: *el PDI es diseñado por voluntarios/as*.

Proponemos unir los porcentajes de los ítemes a y d para obtener que el 42.86% entiende que *el PDI es diseñado por todos los voluntarios*, opinión que se acerca más a la declaración dada por el director y que alcanza el mayor puntaje que ha sido logrado por el ítem b, que más adelante comentaremos.

Ahora veremos cómo explica Donato el proceso que se desarrolló en el segundo momento del diseño del PEI/PDI:

“ese borrador tuvo que mejorar la presentación en el Consejo directivo”,

recordemos que el Consejo directivo está integrado por :

“todas aquellas personas que estaban con cargo directivo y cargo jerárquico”,

por lo tanto, es una comisión interna que con los datos recogidos, es decir, con el borrador intenta mejorarlo y para ello, el director nos comenta que fueron ayudados porque tuvieron:

“el apoyo de asesoramiento externo”.

Le otorgamos completo crédito a las declaraciones de nuestro entrevistado, ya que éstas son confirmadas por el 42.86% de las docentes y los docentes encuestadas;



porcentaje que, como hemos mencionado, es igual a la suma de los porcentajes alcanzados por el ítem a y d; lo que nos lleva a discurrir que la percepción de los docentes, se inclina por considerar que en el diseño del PEI/PDI, participaron voluntariamente todos y que luego el trabajo fue desarrollado por una comisión interna, es decir por el Consejo Directivo, percepción que confirma las declaraciones del director.

Cuando preguntamos a Donato: *¿Cuándo Ud. se ausenta, delega sus funciones?*, la respuesta no fue muy clara, porque no la formuló en primera persona, veamos:

“ Se tiene que delegar las responsabilidades...”;

al reflexionar sobre esta respuesta, nos percatamos que Donato realmente no nos dice si delega o no sus funciones, porque la expresión denota un “debe ser”, que suponemos cumple porque le preocupa la formalidad, pero con la que quizá no está de acuerdo totalmente, por lo tanto nos reafirmamos en decir que el director no es claro en su respuesta.

Consideramos que nuestra reflexión anterior es compartida por los docentes, puesto que los resultados de la pregunta 8, manifiestan ,por un lado, que los encuestados, expresan que *el director nunca delega sus funciones*, versus los que se inclinan por: *que el director a veces delega sus funciones*. La gradiente en este punto es la que sigue: ítem c: *nunca delega* = 41.18%, que involucra a más de la mitad de las docentes; muy cerca está el ítem a: *siempre delega* = 35.29% e ítem b: *a veces delega* = 23.53% que involucra a más docentes varones.

En cuanto a los criterios para la delegación de las funciones, rescatamos la siguiente declaración , que forma parte de la anteriormente analizada, así:

“delegar las responsabilidades de la dirección a la persona que queda jerárquicamente.”

Nos queda claro que para delegar, en Donato prima la norma, por ello nos habla de la jerarquía, expresión que nos hace avistar su preocupación personal por lo formal y que es entendido así por los docentes y las docentes, como se puede apreciar en los resultados de la pregunta 8 A, ítem a.

Veamos en el mismo cuadro 46, tanto el ítem a como el d, tienen el mismo porcentaje, lo que nos lleva a interpretar que para los docentes y las docentes, los criterios que el Director toma en cuenta para delegar, son personales y que éstos están relacionados directamente con la normatividad; por ello, por un lado, la mayoría de las docentes mujeres opina que es *la normatividad* y, por otro lado, para más de la mitad de varones son *los criterios personales los que toma en cuenta el director para delegar*.

Al tocar el tema de la supervisión, le preguntamos a nuestro entrevistado por el trabajo que realizan las comisiones que, en otro momento de la entrevista, nos comentó se forman al inicio del año académico, por ello le preguntamos si *¿...supervisaba que esa comisión cumpliera?*, y la respuesta que obtuvimos fue la siguiente:

“Yo participaba en el mmm yo participaba”.

Como quisimos obtener una respuesta más concreta, hicimos la siguiente repregunta: *o sea ¿Ud. mismo era el que estaba vigilando?*, Donato nos dice:

“Así es”.

Cuando observamos las respuestas a la pregunta 14 A, nos damos cuenta que el 75% de las docentes y los docentes optan por el ítem b, asegurando que *el director supervisa a través del subdirector u otros*; esta respuesta no confirma la declaración de Donato, por el contrario nos permite percibir que, al igual que para nosotros, las respuestas del entrevistado no son muy claras y, por lo tanto, mucho menos objetivas para los docentes y las docentes.

Por lo anterior, creemos que hay cierta incoherencia entre el discurso y la práctica que desarrolla el director, también podemos decir que las características analizadas en nuestro entrevistado, nos hace vislumbrar una gestión con tendencia a la formalidad, con apego a las normas, lo que nos lleva a tildar a Donato como un director que desarrolla una gestión al estilo administrativo.

8.1. Síntesis del análisis de delegación de funciones.

Sabemos que dirigir una institución educativa, supone un alto nivel de creatividad, en algunos casos improvisación, incertidumbre, tensión, etc.; a todo esto debemos agregar la influencia que ejercen cada uno de los actores, por ello creemos que la personalidad y género del directivo, será la que motivará el deseo de colaboración en los demás actores y viabilizará el tipo de comunicación; creemos que esta aseveración se divide en la siguiente síntesis.

- De la entrevista, podemos concluir que las estrategias más usadas por las directoras entrevistadas para la delegación, nos indican:
 - ✓ Que trabajan mediante una metodología participativa.
 - ✓ La delegación es constante y para ella toman en cuenta la capacidad, pero en el caso de ausencia, delegan según norma.
 - ✓ La supervisión puede ser directa o a través de otros responsables, lo que evidencia la delegación de funciones.

Los resultados de las encuestas tomadas a los docentes de ambas directoras, se observan en el cuadro 47, allí encontramos:

- ✓ Que el 59.46% de los docentes encuestados, opinan que *todos participan en el diseño del PDI*, opinión que es compartida por la mayoría de las mujeres.
- ✓ El 87.50% que involucra a las docentes y los docentes, opinan que sus directoras siempre delegan sus funciones.
- ✓ Los docentes, que involucran a más de la mitad de los docentes varones, opinan que el criterio para la delegación es eminentemente la norma.
- ✓ La percepción de una supervisión delegada va seguida por la opinión de una supervisión directa.

Por lo anterior podemos decir que las docentes y los docentes confirman lo expuesto por sus directoras.

- En cuanto a los directores Antonio y Donato, el discurso de las entrevistas nos



dice:

- ✓ Que convocan a todos los docentes al diseño del PEI/PDI.
- ✓ Que luego hacen una selección o centralizan el trabajo en una comisión interna integrada por directivos.
- ✓ Delegan sus funciones, pero sólo cuando se ausentan.
- ✓ Toman en cuenta la norma y, en su decisión, influye su criterio personal.
- ✓ La supervisión es directa, porque no hay un ejercicio constante de la delegación.

Los resultados de las encuestas tomadas a los docentes de ambos directores, se observan en el cuadro 48, allí encontramos:

- ✓ Que los docentes se inclinan a confirmar que el trabajo tiene dos etapas, por ello el mayor puntaje alcanzado en la pregunta 7, es para el ítem a: *todos diseñamos en PDI*; y el segundo puntaje está en el ítem b: *una comisión interna diseña el PDI*, ambos con porcentajes muy cercanos.

A este resultado queremos agregar, que en el mismo cuadro se observa, que entre las docentes y los docentes hay tendencias a opinar por un trabajo de *voluntarios* y, con un porcentaje muy cercano, está que el PEI/PDI es diseñado *por el director y el subdirector/ra*; por lo que creemos que la gradiente que se observa nos lleva a inferir que la estrategia de trabajo no es muy clara.

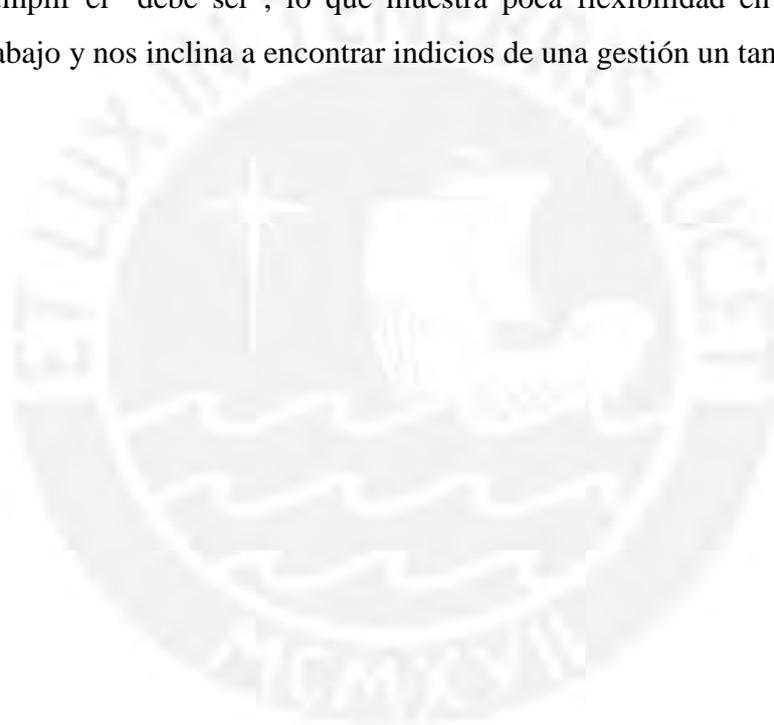
- ✓ En cuanto a la delegación de funciones el 43.90% de sus docentes, confirma en el ítem a, que ésta se da *siempre*, pero muy cerca está el ítem b con 36.59%, cuyos autores piensan que es *a veces*; por lo que nuevamente inferimos que la delegación no es muy evidente.
- ✓ La norma es percibida como criterio que predomina en la delegación para más de la mitad de las docentes mujeres; otra apreciación es la que hacemos en el ítem d, en el que son los docentes varones los que opinan que los criterios son personales, confirmando nuestra inferencia, que es el director quien decide que la normatividad sea el criterio de delegación.



- ✓ En cuanto a la supervisión, la mayoría de los docentes, en el que se involucra al 81.82% de las docentes, opina que los directores supervisan directamente.

Por el análisis anterior, podemos inferir que :

- ✓ Las directoras siempre delegan, por lo que sus estrategias las lleva a desarrollar un trabajo compartido, que permite reconocer la idoneidad profesional de los demás, sin por ello salirse de la norma, por la cual sienten mucho respeto; lo que nos lleva a proyectarlas dentro de un estilo de gestión transformacional.
- ✓ Los directores dejan entrever cierto prejuicio para la delegación, tratando de cumplir el “debe ser”, lo que muestra poca flexibilidad en el desarrollo del trabajo y nos inclina a encontrar indicios de una gestión un tanto administrativa.



9. SISTEMA DE ESTÍMULOS.

En el análisis de los discursos de las entrevistas y las respuestas a las encuestas, en relación a este indicador, queremos señalar que a pesar que las preguntas realizadas por la investigadora hacían referencia al desarrollo profesional incluyendo la capacitación en el diseño del PEI/PDI, los directivos hicieron pocas especificaciones sobre la misma; y las preguntas de las encuestas, por razones metodológicas, que ya hemos expuesto (ver capítulo 4), han sido formuladas en términos semejantes, aunque las respuestas no siempre se orientaron hacia esa intención.

Directora Carmen.

La entrevistada reconoce las capacitaciones como estrategias para incentivar el desarrollo profesional, por ello declara que sus docentes:

“se han capacitado más en lo que es tecnología de la informática, capacitación en metodología, pedagogía.”

Al analizar su discurso, es notorio que Carmen es bastante específica cuando se refiere a la temática consignada en el desarrollo de las capacitaciones, lo que nos hace suponer que se involucra en ella y/o forma parte activa de la programación de éstas.

Para la directora es muy evidente nuestra preocupación por el diseño del PEI/PDI, por esa razón, al referirse al el, nos dice:

“No hemos capacitado en lo que es el desarrollo del PDI”;

reparamos que se expresa en primera persona del plural, lo que nos lleva a discurrir que Carmen asume como parte de sus responsabilidades, la capacitación de sus docentes; esta especulación puede ser confirmada con la siguiente declaración:

“La institución es la que programa los ciclos de capacitación, en forma general, para todos...”.

A pesar de ello, Carmen nos demuestra ser conocedora del sistema de estímulos y tener capacidad de concertación ya que con el grupo de docentes que diseñaría el PEI/PDI, llegan a un acuerdo al ofrecerles que:

“los días que trabajaban podían hacerse uso durante el año, siempre y

cuando no tuvieran clase”.

Su preocupación por la preparación de sus docentes, la lleva a desarrollar las capacitaciones dentro de la institución que, presumimos, es una manera de asegurar la participación de todos y, por ende, un mayor aprovechamiento.

Nuestra entrevistada reconoce que su institución no puede satisfacer todas las expectativas de sus docentes, en cuanto a capacitación se refiere, por ello brinda facilidades y ofrece apoyo económico para que puedan hacerlo fuera de la institución. Esto se percibe en la siguiente expresión:

“ se les apoya en un 50% cuando son cursos que están relacionados a su área.”

Llama nuestra atención, la expresión *“relacionados a su área”*, porque es muy sugerente y denota que la preocupación de Carmen es a favor de los alumnos del instituto; decimos esto porque advertimos que en nuestra entrevistada, prima la mejora de la gestión de aula, por lo tanto, la capacitación en *“su área”* tendrá efecto multiplicador y/o resultados de impacto en los destinatarios.

En el cuadro 49, se observa que la declaración de Carmen es confirmada por más de la mitad de los docentes y las docentes, a través de un 63.64% en el ítem a, en el que aseguran que *la directora siempre estimula su desarrollo profesional* y, muy lejanamente, con un porcentaje de 27.27% está el ítem b, que involucra al 40% de las docentes, que opinan que *la directora a veces estimula el desarrollo profesional*, respuesta que para nosotros, también confirma que el apoyo de la institución sólo es en capacitaciones relacionadas con su área.

Nos extraña encontrar que haya dos docentes varones, que a pesar de lo comentado anteriormente, se inclinan por desconocer esta estrategia de estímulo y afirman en el ítem c que *la directora nunca estimula su desarrollo profesional*.

Podemos decir que Carmen estimula el desarrollo profesional de sus docentes en áreas relacionadas con la gestión pedagógica, hecho que constituye una característica tanto del estilo de gestión situacional como del transformacional. Nosotros, debido a que el puntaje obtenido en el ítem a es de 63.63%, no refleja un



total reconocimiento de este estímulo, ubicamos a la directora dentro de una gestión situacional con visos de una gestión transformacional.

Directora Fernanda.

Por las declaraciones de Fernanda, podemos considerar que la capacitación de los docentes de su institución no sólo forma parte de las estrategias para incentivar su desarrollo profesional, sino que es una prioridad, en la que nuestra entrevistada se incluye y de la cual participa, esto es evidente cuando al referirse a las capacitaciones, declara:

“Nosotros tenemos un énfasis especial, asistimos permanentemente a cursos”.

Como ya hemos mencionado, Fernanda se incluye, es decir, ella también se capacita junto con sus docentes, lo que nos lleva a pensar que nuestra entrevistada reconoce que la mejor forma de estimular el desarrollo de habilidades educativas en sus docentes, es involucrándose en ellas.

En otro momento, refiriéndose a la temática de los programas de capacitación, agrega:

“cuando es algo que a la institución le interesa, nosotros compartimos mitad, mitad, los gastos.”

El término *“algo que a la institución le interesa”* refleja la preocupación que tiene por el trabajo que se desarrolla con los alumnos, por ello busca capacitar a los docentes en aspectos que redunden en la gestión de aula, demostrando así que armoniza los intereses de los docentes con la de los alumnos.

En otro momento comenta, que en la institución se brinda otro tipo de facilidades a aquellos que están asistiendo a capacitaciones durante el año académico, para evitar que los alumnos pierdan horas de clase, esto lo manifiesta así:

“tratamos de cubrir, si vemos que es necesario jugamos con las horas que alguien cubre.”

En el discurso anterior, se observa que además de el o la docente que se está capacitando, involucran a otros en la tarea de reemplazarlo, lo que denota que

Fernanda busca que tanto su visión como la de los demás coincidan, para que luego ésta se institucionalice.

Cuando se refiere a las capacitaciones para el diseño del PEI/PDI, recuerda que:

“prácticamente nos autocapacitamos, cuatro personas asistimos a un curso (...) leíamos y un poco usábamos (...) yo he sido la facilitadora, (...) eso fue paralelo.”

La expresión anterior denota que Fernanda compartió con los docentes su capacitación, lo que nos hace presumir que para nuestra entrevistada, los profesores son instrumentos de éxito no sólo en la educación de los alumnos, sino también en la elaboración del PEI/PDI, por ello busca integrarlos colaborativamente, llegando al punto de actuar como facilitadora de una capacitación que está desarrollando en el instituto y que paralelamente recién la está recibiendo fuera de la institución.

En el cuadro 50, vemos que el discurso de Fernanda es ratificado en el ítem a, que presenta 82.35% de respuestas, tanto de las docentes como de los docentes, que aseguran que la directora siempre estimula su desarrollo profesional.

Debemos reconocer que cada una de las características analizadas en este caso, forman parte del estilo de gestión transformacional, por lo tanto sólo nos queda considerar a Fernanda como una directora que está involucrada dentro del mismo.

Director Antonio.

Antonio no encuentra diferencia entre capacitación y charla, considerando a ésta última como estrategia par incentivar el desarrollo profesional de sus docentes, es por ello que al referirse al tema, comenta:

“Hemos invitado a los especialistas y ellos les han dado una charla (...) para que estén actualizados (...) nosotros... cubrimos todos los gastos.”

Cuando se refiere a la charla, notamos que nos habla de una, por lo tanto deducimos que éstas no son continuas, que además se realizan dentro de la institución y cuya finalidad es mantenerlos informados a los docentes.

Al intentar preguntarle por la ayuda que su institución ofrece a las



capacitaciones externas, que sus docentes reciben; le dijimos: *¿cuando sus docentes tienen que tomar un curso, hay alguna ayuda de parte de la..* Antonio nos interrumpió con su respuesta:

“La dirección, económica no le da...”,

luego añade que el apoyo que brinda es de otro tipo, por ello nos explica:

“le damos las facilidades del horario, para que se profesionalice.”

Expresión que calificamos como un excusa y sobre la cual los comentarios sobran.

Otra parte de la repuesta apunta a la capacitación de los docentes sobre el PEI/PDI, en cuanto a esto notamos que se siente satisfecho de contar con personal docente que pertenece a PLANCAD, veamos por qué:

“dentro de las aulas hay muchos profesores que inclusive son psicólogos de PLANCAD, entonces con este aporte se está trabajando.”

Creemos que, si bien es cierto el Plan Nacional de Capacitación Docente busca apoyar la gestión de aula, por lo tanto, puede aportar en el diseño de la propuesta pedagógica del PEI/PDI, tiene ciertas limitaciones en cuanto a la gestión institucional, detalles que juzgamos han sido olvidados por nuestro entrevistado, que nos lleva a cuestionar hasta qué punto Antonio está involucrado en este trabajo y advertir una preocupación un tanto superficial, en lo que se refiere al estímulo que debe brindar para el desarrollo profesional de sus docentes.

El cuadro 51 nos permite reconocer que los docentes entrevistados, en el que se incluye la mayoría de los docentes varones, opina en el ítem a, que presenta 68%, que *su director siempre estimula su desarrollo profesional.*

Director Donato.

En sus expresiones se percibe que para él, es un triunfo muy importante, el propiciar las capacitaciones de sus docentes, lo que considera como una estrategia para incentivar el desarrollo profesional de los mismos, aunque esto signifique un esfuerzo para la institución, que expresa de la siguiente manera:

“definitivamente, mi instituto está haciendo un esfuerzo importante en lo que

es capacitación, no solamente en forma colectiva sino también capacitaciones individuales”.

Para ser más explícito, nos comenta:

“aparte de las capacitaciones colectivas, hemos asignado un promedio de 200 y 250 soles por cada docente, por cada trabajador y vamos a incrementar”;

estas especificaciones nos permiten advertir que Donato se involucra en los programas de capacitación que se dan dentro de la institución, a las que le llama *capacitaciones colectivas*, pero no por ello deja de lado los cursos que cada docente y/o trabajador decide tomar fuera de la institución, llegando a establecer un presupuesto individual para tal fin.

Esta actitud, que Donato comenta tener ante las capacitaciones de sus docentes y/o trabajadores, es ratificada en el cuadro 52, ítem a, por el 66.67%, de docentes encuestados, en el que prima la opinión masculina y que ratifica que *su director siempre estimula su desarrollo profesional*.

Reparamos que el porcentaje alcanzado en el ítem a, es muy bajo, teniendo en cuenta que, el haber asignado un presupuesto para las capacitaciones, implica que éstas forman parte de la planificación contable de la institución y que, por lo tanto, su conocimiento debe ser de dominio de todos los integrantes de la institución.

Por otro lado, el porcentaje que presenta el ítem b es bajo, pero decidimos hacer un comentario sobre el mismo, debido a que involucra casi a la mitad de las docentes, que opinan que *el director a veces estimula su desarrollo profesional*, asumimos que pueda deberse a que son muy pocas las capacitaciones colectivas y/o que el costo de las mismas es muy alto, por lo tanto, a pesar de poder disponer de un presupuesto para tal fin, éste no cubre lo necesario, lo que les impide capacitarse de acuerdo a sus expectativas.

Notamos que en su discurso, Donato no especifica la temática que se toma en cuenta para la programación de las capacitaciones, no hace referencia al PDI; por lo tanto, no es imposible estimar sus intereses, nos estamos refiriendo a que no sabemos si su mayor preocupación puede tender hacia el desarrollo de habilidades

administrativas y/o educativas, lo que nos impide ubicarlo dentro de un estilo de Gestión, pero no por ello, dejamos de reconocer que nuestro entrevistado, sí cuenta con un sistema de estímulos.

9.1. Síntesis del análisis de Sistema de Estímulos.

Una de las funciones directivas en el diseño del PEI/PDI, es la coordinación intra y extra escolar, deslindando como parte de la coordinación interna, a la dimensión Satisfacción/desarrollo, que como comenta Florez (1998) (ver cap. 3, ítem 3.3.), gira en torno a la habilidad lograda por la institución, para satisfacer las necesidades de todos los involucrados en el desarrollo de la misma, sin por ello dejar de lado la coordinación externa, que le impide ser ajena al entorno y que también estimula el desarrollo profesional.

Para ver si la función directiva, antes mencionada, es acogida por nuestros entrevistados, es que analizaremos sus discursos para luego compararlos con las percepciones de sus docentes.

- Del discurso de las directoras entrevistadas, podemos inferir que:
 - ✓ La preocupación por la capacitación de sus docentes en el diseño del PDI, se hace explícita en el caso de la directora Fernanda.
 - ✓ Las dos directoras desarrollan estrategias para el desarrollo profesional de sus docentes, tanto a nivel colectivo dentro de la institución, como a nivel individual fuera del instituto sea para el PEI sea para su especialidad.
 - ✓ Ambas brindan facilidades en el horario y apoyo económico.

Al observar el cuadro 53, encontramos que:

- ✓ Las docentes y los docentes ratifican el discurso de sus directoras, optando por el ítem a: *la directora siempre estimula el desarrollo profesional*, que alcanza el 71.79%.
- ✓ Contrariamente a la posición mayoritaria del grupo encuestado, encontramos dos docentes varones, que consideran en el ítem c, que *su directora nunca estimula su desarrollo profesional*, opinión que nos llama la atención.



- Los discursos de ambos directores, no coinciden plenamente, por ello diremos:
 - ✓ Ambos directores desarrollan algún tipo de programas de información y/o capacitación colectiva.
 - ✓ En cuanto a las capacitaciones individuales externas, el director Antonio sólo brinda facilidades en el horario, para evitar que los alumnos se perjudiquen, mientras que el Director Donato, comenta que para las capacitaciones colectivas, su institución cuenta con un presupuesto que se incrementará.
- Al revisar el cuadro 54, se observa que :
 - ✓ El 67.44% de las docentes y los docentes, declaran en el ítem a, que *sus directores siempre estimulan el desarrollo profesional.*
 - ✓ También encontramos que hay un docente varón que desconoce el desarrollo de estas estrategias, por lo que opina en el ítem c, que *su director nunca estimula su desarrollo profesional.*
- En síntesis podemos calificar que:
 - ✓ Las directoras propician la capacitación colectiva de sus docentes, brindando el máximo apoyo posible para el logro de los mismos, lo que las ubica dentro de un estilo de gestión situacional con visos de gestión transformacional, que es ratificado por un porcentaje mayor al alcanzado en el mismo ítem por los directores.
 - ✓ Los directores muestran cierta disposición e interés por el desarrollo profesional de sus docentes, pero no siempre el sistema de estímulos se hace objetivo en el aspecto económico. Esta incertidumbre nos impide calificar el estilo de gestión que están desarrollando.
 - ✓ No podemos dejar de mencionar que, coincidentemente, tanto en el caso de las directoras como de los directores, hay algunos docentes varones que, contrariamente a la gran mayoría del mismo grupo, optan por desconocer el trabajo realizado por sus directivos y se inclinan por el ítem c: *nunca.*

10. LA TOMA DE DECISIONES.

Antes de iniciar este análisis, debemos recordar que esta función es transversal a todas las funciones directivas, por ello su análisis implica la mención y/o relación con las otras funciones.

Directora Carmen.

Recordemos que Carmen delegó el diseño del PEI/PDI a una comisión interna conformada principalmente por docentes del departamento de contabilidad, por ello, cuando le preguntamos *¿Cómo se realizó la toma de decisiones en el diseño del PDI?*. Nos responde:

“La toma de decisiones fue en base a este grupo que estuvo trabajando”.

Suponemos por esto, que la delegación de funciones fue total, lo que le permitió a “este grupo” tomar decisiones, por ello Carmen agrega:

“ellos discutían su punto de vista (...) y por consenso llegaban...”.

Las declaraciones de nuestra entrevistada denotan seguridad y confianza en las decisiones tomadas por esta comisión, decisiones que considera tan importantes como las suyas, esto lo advertimos al examinar la siguiente declaración:

“... básicamente nos hemos respetado”;

expresión que nos hace presumir la existencia de una relación horizontal entre la directora y los demás actores, relación que suponemos es tan estrecha, que lleva a Carmen a fundamentar su confianza depositada en el grupo, manifestando lo siguiente:

“estaba el sentir de las personas que querían lo mejor para la institución...”.

Nuestra entrevistada, al querer resumir sus declaraciones anteriores y fundamentar la toma de sus decisiones en el diseño del PEI/PDI, nos dice:

“es en líneas generales que no ameritaba más discusión...”.

El cuadro 55 nos muestra el resultado de las encuestas realizadas a los docentes de Carmen, allí se observa que gran parte del grupo, el 66.67%, que incluye



a la gran mayoría de los docentes varones, se inclina por el ítem a: *la toma de decisiones en el diseño del PDI, es por consenso*; confirmando de esta manera las declaraciones de su directora.

Queremos proponer que, si bien es cierto, los ítem b, c y d, presentan el mismo 11.11%, que consideramos muy bajo, si los unimos teniendo en cuenta que su contenido los contraponen con el del ítem a: *la toma de decisiones es por consenso*, obtendremos 33.33%, que involucra equitativamente a más de la mitad de docentes mujeres y a casi la cuarta parte de docentes varones, pero a pesar de ello, la sumatoria no supera el porcentaje alcanzado en el ítem a; operación que nos confirma que el consenso prima en la toma de decisiones para el diseño del PEI/PDI.

La total delegación de la que nos habla Carmen, en la toma de decisiones, sumada a la percepción de sus docentes, nos induce a ubicar a la directora dentro de la gestión situacional y específicamente en el último nivel que es el de la delegación, antesala del estilo de gestión transformacional.

Directora Fernanda.

Todos los comentarios de Fernanda nos llevan a avistar que la toma de decisiones es por consenso, por ello hemos seleccionado las siguientes expresiones:

"Todos estamos metidos en sugerir ...";
"Eso fue una decisión de todos ...";
"...todo el mundo lo reconoció..."

Al igual que en el caso anterior, el discurso de Fernanda nos ha llevado a asumir que delega funciones, recordamos que en un momento nos habló de un trabajo descentralizado, expresión que ahora se confirma y se ratifica con los resultados de las encuestas en el cuadro 56.

En el ítem a del cuadro 56, se observa que el 76.47% del grupo encuestado, en el que se incluye la gran mayoría de los docentes varones, opinan que *la toma de decisiones en el diseño del PDI es por consenso*. Sin embargo, hay dos docentes mujeres que opinan en el ítem b, que *la toma de decisiones en el diseño del PDI es por votación*, lo que nos causa extrañeza, ya que a pesar de pertenecer al mismo

grupo de encuestados, su percepción sea diferente.

Este análisis no hace más que confirmar lo que hemos venido repitiendo, que Fernanda crea condiciones para el trabajo consensuado, por lo tanto podemos ubicarla como una directora que desarrolla un estilo de gestión transformacional.

Director Antonio.

Nuestro entrevistado, ante la pregunta: *¿Cómo es la toma de decisiones en el diseño del PDI?*, trata de explicar su respuesta de esta manera:

“Se aborda el tema, digamos un punto del PDI, entonces eso se discute, no? se les explica en que consiste, no?; como podríamos fundamentar este punto, entonces eh...”;

como vemos no es una explicación convincente, tampoco abunda en detalles ni es clara, creemos que lo mismo piensa nuestro entrevistado, por lo que inmediatamente trata de sintetizar su respuesta, añadiendo:

“...por consenso, se pide aportaciones al respecto y al final se hace la redacción...”.

La síntesis muestra una conclusión muy escueta la cual no permite conocer el proceso que se desarrolla para la toma de decisiones, por lo que, asumimos, que con esa intención, Antonio agrega:

“porque va haber un secretario que esté tomando nota y se redacta y se lee la redacción, entonces queda aprobado.”

Nuevamente estimamos que la última explicación no es completa y no satisface nuestra curiosidad, creemos que la misma percepción pueden haber tenido los docentes, por ello en el cuadro 58, sólo el 41.67%, es decir, menos de la mitad de los encuestados, opta por el ítem a: *la toma de decisiones en el diseño del PDI es por consenso*, involucrándose en esta respuesta, casi la mitad de las docentes.

Al igual que en caso de Carmen y teniendo en cuenta que los ítemes b, c y d guardan contenidos que pueden ser relacionados entre sí y que pueden ser considerados casi contrarios al consenso, es que decidimos unirlos y obtuvimos la sumatoria de 58.34%, que como vemos involucra a más de la mitad del grupo encuestado, lo que nuevamente ratifica nuestra consideración sobre la poca claridad



que Antonio en relación a la toma de decisiones que imaginamos se refleja en la práctica de la gestión institucional.

Al comparar el discurso de Antonio con las percepciones de sus docentes, vemos que las últimas no confirman las declaraciones de nuestro entrevistado, lo que nos lleva a dudar de sus declaraciones y especular sobre el desarrollo de la toma de decisiones en este instituto, lo que nos imposibilita encontrar una ubicación correcta dentro de los estilos de gestión.

Director Donato

Por las declaraciones de Donato, nos percatamos que trabaja con el Consejo Directivo, estrategia que considera como parte de la gestión moderna; veamos qué nos dice:

“...dentro de la gestión moderna, el director propone y definitivamente el Consejo Directivo es el que de alguna manera asesora...”;

con esta declaración entendemos que el Consejo Directivo, recordemos que está integrado por directivos y personal jerárquico de la misma institución, asesora el desarrollo de las propuestas de Donato, esta interpretación es fácil de confirmarla en el siguiente fragmento del discurso anterior:

“asesora si esas ideas pueden tener resultados positivos y en el mayor de los casos siempre ha tenido resultados positivos.”

La última declaración es más explícita, quedándonos claro que Donato no sólo trabaja con el Consejo Directivo, sino que éste predice el resultado de sus propuestas, que para satisfacción personal de nuestro encuestado, *“siempre ha tenido resultados positivos.”*

Al observar el cuadro 58, vemos que el mayor porcentaje obtenido de las encuestas es el ítem d, que ostenta el 33.33%, porcentaje que involucra al 40% de docentes mujeres que aseguran que *la toma de decisiones en el diseño del PDI es entre coordinadores*, aseveración que creemos confirma lo expresado por Donato.

Muy cerca al anterior porcentaje, encontramos el alcanzado por el ítem a con 26.67%, en el que prima la opinión masculina, opinan que *la toma de decisiones en*

el diseño del PDI es por consenso.

Los porcentajes anteriores, si bien es cierto ostentan cantidades muy cercanas, encierran contenidos contrarios, que nos lleva a suponer que los canales de comunicación no tienen triple flujo, presunción que se ve confirmada por los porcentajes alcanzados por los ítemes b y c, también muy cercanos al ítem a, pero cuyo contenido es diferente. La gradiente en este punto es la que sigue: *entre coordinadores = 33.33%*, que involucra al 40% de docentes mujeres, *por consenso = 26.67%* respaldado por 30% de docentes varones y *entre director y subdirector/por votación = 20%*.

El trabajar con un equipo administrativo, es una característica del estilo de gestión administrativa (ver cap. 1, ítem 1.1.2), por lo tanto, si Donato trabaja con el Consejo Directivo, integrado por los directivos y personal jerárquico de la institución, es que estamos ante un director que desarrolla un estilo de gestión efficientista, ejecutiva y/o burócrata, nombres con los que también se conoce al estilo de gestión administrativa.

10.1. Síntesis del análisis de la toma de decisiones.

Esta función, como hemos referido anteriormente, supone contemplar un conjunto de posibilidades y elegir acertadamente aquella que pueda convertirse en la mejor de las opciones posibles, por lo que su análisis constituye un elemento fundamental e importante en la gestión educativa, que en esta oportunidad, con los aportes de nuestros entrevistados, buscamos sintetizar.

➤ Del discurso de la entrevista, podemos concluir que la toma de decisiones en:

El caso de las directoras es:

- ✓ Básicamente por consenso, lo que incluye una delegación constante de funciones.

Los resultados de las encuestas tomadas a los docentes de ambas directoras, se observan en el cuadro 59, allí encontramos:

- ✓ Que el 71.43% del grupo de docentes encuestados, en el que se incluye al



78.95% de docentes varones, opina que *la toma de decisiones en el diseño del PDI es por consenso*.

Debido a que el porcentaje es alto, hemos creído por conveniente no tomar en cuenta la sumatoria de los ítems b, c y d, puesto que ésta sólo confirmaría la primacía de un trabajo por consenso.

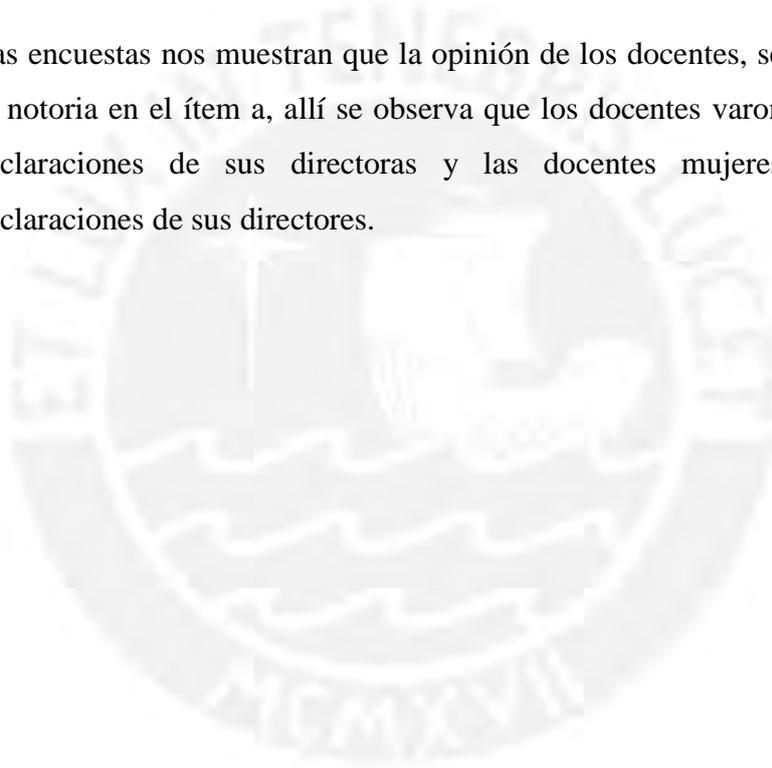
- En cuanto a los directores Antonio y Donato, tomaremos fragmentos de cada uno de sus discursos, puesto que no coinciden, como en el caso de las directoras:
 - ✓ El director Antonio asevera que la toma de decisiones es por consenso.
 - ✓ El director Donato reconoce que es él quien toma las decisiones en su instituto, con la asesoría del Consejo Directivo, integrado por directivos y personal jerárquico de la misma institución.

Por lo tanto, estamos entre un trabajo por consenso y un trabajo con el Consejo Directivo, este último lo asumimos como el referido al trabajo entre coordinadores.

El cuadro 60 nos muestra los resultados de las encuestas tomadas a 39 docentes de los dos institutos, dirigidos por los directores Antonio y Donato, donde encontramos que:

- ✓ Los resultados manifiestan que las docentes y los docentes se encuentran frente a un abanico de opiniones que va desde opinar que la toma de decisiones es por consenso versus la toma de decisiones es por votación. La gradiente en estas respuestas es la que sigue: *por consenso = 35.90%*, *los coordinadores = 28.21%*, *el director y subdirector = 25.64%* y *votación = 10.26%*.
 - ✓ Por lo tanto, sólo el 35.90% de sus docentes, que involucra al 40.91% de docentes mujeres, confirma en el ítem a, que *la toma de decisiones en el diseño del PDI es por consenso*.
 - ✓ Teniendo en cuenta que el porcentaje logrado en el ítem a es muy bajo, es que consideramos la sumatoria de los ítems b, c y d, con la que el 64.11% del mismo grupo de docentes, es decir más de la mitad, *no percibe que la toma de decisiones sea por consenso*.
- Por el análisis anterior podemos inferir que :

- ✓ Las directoras propician la participación activa de sus docentes, por tanto los involucran en la toma de decisiones que se asumen por consenso, esto nos lleva a proyectarlas dentro de un estilo de gestión situacional con visos transformacionales.
- ✓ Los directores no siempre crean condiciones para la participación activa de los docentes, prefieren recibir la asesoría de directivos y/o coordinadores; por lo que percibimos que no siempre la toma de decisiones es por consenso y nuevamente los ubicamos como directores que desarrollan un estilo de gestión administrativa.
- ✓ Las encuestas nos muestran que la opinión de los docentes, según género, sólo es notoria en el ítem a, allí se observa que los docentes varones confirman las declaraciones de sus directoras y las docentes mujeres confirman las declaraciones de sus directores.



11. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Directora Carmen.

Carmen es muy elocuente al responder a la pregunta: *...cuando surgen algunos problemas, ¿cómo los resuelve Ud?*, que sintetizamos en el cuadro 61, en el que se aprecia que nuestra entrevistada resuelve en función al problema, lo que expresa así:

“Depende del cariz del problema”;

esta expresión nos permitirá entender las demás declaraciones que detallamos así:

“ Dado que sea un problema que tenga que ver institucionalmente(...) básicamente en reunión de grupo, están las personas implicadas (...), conversamos y tratamos de buscar una alternativa...”.

Carmen hace énfasis en *“que tenga que ver institucionalmente”* confirmando que las soluciones dependerán del problema, por ello, si es un problema institucional, comenta que reúne a los implicados para tratar de buscar una alternativa, que en otro momento denomina como *“grupos pequeños”*, por el tamaño y le permiten realizar el trabajo más fácilmente, lo que explica de la siguiente manera:

“a veces suele existir muchos colegas que dan vueltas y vueltas...y muchas veces no se llega a una solución, entonces mucho más fácil trabajar en grupos pequeños”.

Observamos que *“del cariz del problema”*, no sólo depende la solución, sino también de la estrategia para llegar a ella, lo que imaginamos le permite decir:

“ soy democrática...”,

pero inmediatamente agrega, que no por ello deja de cumplir con las normas, veamos:

“pero también soy muy respetuosa de estar dentro del marco establecido en el reglamento”.

Recordemos que Carmen es directora de un instituto estatal, por lo tanto debe trabajar en coordinación estrecha con dependencias del estado que, como sabemos, casi siempre se encasillan en las leyes y reglamentos, impidiendo la actuación libre de los directivos, a pesar de pregonar lo contrario.

La última declaración, que hemos tomado en cuenta, es confirmada por el

35% de los docentes encuestados, en la que se involucra el 40% de las docentes mujeres y que opina en el ítem a, que *en su institución, los problemas se resuelven con reglamento*.

Sin embargo, en otro momento de la entrevista, Carmen considera que en algunas ocasiones los docentes pueden ser calificados como intransigentes, por lo tanto frente a ello, la directora opta por tomar la decisión y fundamentarla, hecho que detalla así:

“Si se ve que son intransigentes, entonces al final tomo la decisión y explico porqué...”.

Por los resultados obtenidos en las encuestas, observamos que son los docentes varones, los que se percatan de este tipo de soluciones, por ello optan por el ítem c: *la directora resuelve los problemas en la institución*, ítem que alcanza el 25% al igual que el ítem d, en el que también encontramos que el 40% de docentes mujeres, opina que *los problemas se resuelven por consenso*.

Entonces percibimos que del 80% de profesoras, 40% se inclina por el reglamento y el otro 40% por el consenso, como vemos son posiciones contrarias. Lo que no ocurre con el 66.66% de docentes varones, donde se observa que el 33.33% de ellos se inclina por *el reglamento* y el otro 33.33% por *la directora resuelve*, que a nuestro criterio, se complementan; por lo tanto podemos señalar que mientras entre las docentes mujeres hay disparidad en las opiniones, más de la mitad de los docentes varones se inclina por aseverar que su directora resuelve con el reglamento.

A pesar que el ítem b: *depende del problema*, presenta un porcentaje muy bajo, queremos tomarlo en cuenta, porque nos permite concluir que el grupo de docentes encuestados, confirma las declaraciones de Carmen. Veamos cómo nuestra posición cobra veracidad al comparar el discurso de Carmen con los resultados de las encuestas.

Nuestra entrevistada manifestó que en la resolución de problemas:

- ✓ Es respetuosa del reglamento, que se confirma con el 35% en el ítem a.
- ✓ Es democrática y en grupo trata de buscar una alternativa, que se confirma



con el 25% en el ítem d.

- ✓ Ante la intransigencia de los docentes, ella resuelve, es confirmada con el 25% en el ítem c.
- ✓ “*Depende del cariz del problema*”, es confirmado con el 15% en el ítem b.

El análisis anterior confirma nuestra presunción y nos hace posible advertir cierta influencia del género en la respuesta de los docentes y en cuanto al estilo de gestión, asentimos que Carmen resuelve los problemas dependiendo del problema y de la relación que tenga con los implicados, por lo tanto estamos ante una gestión situacional o contingencial.

Directora Fernanda.

Queremos iniciar este análisis con parte de una de las declaraciones de Fernanda, porque la consideramos muy sugerente, leamos:

“...Yo no soy la que resuelve todos los problemas (...), el problema en sí sugiere caminos”.

El dar por cierta la aseveración de nuestra entrevistada, nos permite entender con más facilidad las estrategias que desarrolla para la resolución de los problemas y encontrar que dependiendo del problema, Fernanda trata de buscar el consenso, por ello nos dice:

“entre todos vemos cuál es el problema”

y demostrando perspicacia, agrega:

“es difícil que yo diga: esa es la solución...” .

Creemos que la última expresión de nuestra entrevistada, busca concluir con su respuesta y determinar que en la resolución de problemas, la tendencia es hacia el trabajo consensuado.

Al comparar con los resultados de la encuesta, en el cuadro 62, vemos que la aseveración de la directora, es aceptada por casi la mitad de todos los docentes encuestados, donde se involucran exactamente la mitad de las docentes mujeres, que opinan en el ítem d, *que en su instituto los problemas se resuelven por consenso*.

En otro momento de la entrevista, la directora Fernanda nos dice:

“Depende, depende de lo que es (...) tiene que ver con la persona responsable, no todos vienen a mi persona.”

Con esta expresión se está refiriendo que no siempre será ella, la persona indicada para resolver ciertos problemas, por ello *depende* y *no todos vienen a mi persona*”, lo que nos permite percibir la delegación y descentralización que ya nos ha comentado nuestra entrevistada y, por supuesto, el respeto por las decisiones de los demás.

Fernanda comenta, a manera de ejemplo, que puede darse el caso que se suscite un problema con algún docente, para ello tiene una solución muy simple, veamos:

“Si es un problema se conversa directo con el profesor.”

En otro momento deja entrever, que en caso de ser necesario, podría tomar la decisión de resolver el problema por su propia cuenta, presunción que se desprende de la siguiente versión:

“Si hace falta yo sí tomo la decisión”.

De lo anterior, hemos podido advertir que en este instituto la resolución de problemas depende del mismo, lo que nos lleva a considerar que Fernanda pone en práctica la expresión que hemos mencionado al inicio:

“el problema en sí sugiere caminos”.

Nuestra percepción es compartida por el 46.67%, casi la mitad de docentes del mismo grupo, primando la opinión masculina, que los lleva a optar por el ítem b: (la solución de los problemas), *depende del problema*.

Es obvio que las opiniones de las docentes y los docentes, están entre el ítem b: *depende del problema* y el ítem d: *por consenso*; ambos han alcanzado el mismo porcentaje y para nosotros reflejan opiniones que se complementan, que nos permiten entender que, si bien es cierto, la solución de los problemas depende del mismo problema, las estrategias suelen inclinarse a dar una solución por consenso.

Las muestras de confirmación a las declaraciones de Fernanda son

considerables, por ello damos por cierto que la directora no suele dar soluciones individualmente, ni mucho menos usar sólo el reglamento para el mismo fin, por lo tanto, nuevamente el trabajo delegado y consensuado es un factor que prevalece en la gestión de nuestra entrevistada, lo que la ubica dentro de un estilo de gestión transformacional.

Director Antonio.

Por el comentario de Antonio, reparamos que en su instituto, la solución de problemas sigue un proceso regular, que amerita su participación directa, sólo en caso de no encontrar solución en la coordinación general o por ser considerado grave, esta percepción es fácil de rescatar del siguiente comentario:

“...primeramente la orden es con el coordinador general, si el coordinador general cree que él no ha resuelto el problema o el problema es un poco más grave, entonces me consulta, para intervenir...”

Queremos detenernos en las siguientes expresiones: *la orden, me consulta*, que le da cierta connotación autoritaria, al comentario de nuestro entrevistado, que nos lleva entender que el proceso que sigue la solución a los problemas ha sido dispuesto por la dirección, aunque en algunos casos su participación no sea evidente.

Ahora veamos, cómo Antonio resuelve los problemas, en caso que acepte intervenir:

“hago un espacio...casos que complican a alumna y mamá (...), la hice reflexionar e hice que le pidiera perdón a su mamá”.

Todo ello de desarrolla en la oficina de la dirección, lo que nuestro entrevistado expresa así:

“acá, sólo, secreto”.

En el discurso del director, divisamos que la solución de los problemas depende del problema en sí, puesto que éste permitirá a Antonio señalar el proceso a seguir para su resolución, pero no encontramos indicios que nos lleven a pensar que alguno de estos procesos busquen una solución en base al consenso.

Al observar el cuadro 63, vemos que nuestra presunción es confirmada por las



encuestas desarrolladas por las docentes y los docentes que trabajan con Antonio, ya que en el ítem b hay un 65.22%, que representa a más de la mitad del grupo y que opinan que en su instituto, la solución de los problemas dependen del problema.

El análisis y comparación anterior, nos lleva a ratificarnos que es el director quien administra la solución del problema, lo que hace evidente un estilo de gestión administrativo.

Director Donato.

En el cuadro 64, observamos que nuestro entrevistado, nos dice resolver los problemas en su institución, dependiendo del nivel en que se ubiquen éstos, cuando nos habla de niveles, entendemos que es la calificación que da a los estamentos dentro de los cuales se involucran los diferentes actores educativos; por lo tanto, podrá hacerse en base al diálogo y a la conciliación y/o siguiendo el proceso que indique el Consejo Directivo; leamos la primera parte de su declaración:

“...lo que hay que manejar básicamente es el diálogo (...) llegar a conciliar las posiciones de cada persona involucrada en el caso..”.

Es notorio que quien dialoga con las personas involucradas en el problema, buscando la conciliación de las mismas, es Donato, como director, por lo tanto el proceso a seguir y la solución a tomar es sugerida y manejada por él.

Luego añade:

“si se trata a nivel de problemática institucional, definitivamente es el Consejo Directivo que en primera instancia propone alternativas...”.

recordemos que el Consejo Directivo, está liderado por el director e integrado por directivos y personal jerárquico, asumimos que ésta es la razón que lleva a Donato a hacer las diferencias para proponer las alternativas de solución, aunque es obvio que en este “*nivel*” también está involucrado.

Como vemos en el discurso, Donato no menciona de reuniones con docentes y/o representantes de los docentes, para dar alternativas de solución, lo que hace que juzguemos a nuestro entrevistado como el gran gestor y solucionador de los problemas de su institución.

Nuestra interpretación, es confirmada por los resultados de la encuesta aplicada a las docentes y los docentes, cuando el 66.67% del grupo, opta por el ítem c: *el director es el que resuelve los problemas en nuestra institución*, notándose la primacía de la opinión masculina, que involucra al 75% de docentes varones, aunque debemos reconocer que hay un aceptable 42.86% de docentes mujeres que en el ítem b, dan por cierto que *la solución depende del problema*.

El análisis del discurso y la comparación de éste con los resultados de la encuestas, nos permite ratificarnos en nuestro juicio anterior y señalar que el director Donato es el que dispone cómo administrar la solución del problema, que nos lleva a ubicarlo dentro de una gestión administrativa.

11.1. Síntesis del análisis de resolución de conflictos.

Para esta síntesis queremos recordar a dos autores anteriormente citados, García (1997), que considera a la solución de conflictos como una “función preventiva de la dirección” y a Filley (1991) (ver cap.3, ítem 3.3), con los tipos o estilos de conflicto, porque consideramos que tanto las entrevistas como la comparación de éstas con los resultados de las encuestas, nos llevarán a confirmar sus propuestas.

- El análisis de las entrevistas realizadas, tanto a Carmen como a Fernanda, nos permiten percibir que :
 - ✓ Ambas optan por trabajar con los demás docentes las soluciones a los problemas.
 - ✓ Para la solución, toman en cuenta las características del problema.
 - ✓ En algunos casos, se sienten obligadas a dar solución por cuenta propia.
 - ✓ Carmen es muy respetuosa del reglamento, lo que no le impide tomar en cuenta la opinión de los demás actores.

En cuanto a los resultados de las encuestas, que observamos en el cuadro 65:

- ✓ Los resultados manifiestan que las opiniones presentan varias ramificaciones que van desde los problemas se resuelven por consenso, hasta la directora



resuelve. La gradiente en este punto es la que sigue: ítem d: *por consenso* = 34.29%, que involucra casi a la mitad de profesoras; ítem b: *depende del problema* = 28.57%; ítem a: *se aplica el reglamento*, que al igual que los otros ítemes involucra a la cuarta parte de docentes varones y el ítem c: *la directora resuelve* = 17.14%.

- El mismo análisis hemos realizado, con las entrevistas a los directores, donde encontramos que:
 - ✓ Toman en cuenta el problema para decidir el proceso y tratamiento que se le debe dar.
 - ✓ La decisión del proceso que debe seguir un problema es asumido por los directores.

Al mirar los resultados de las encuestas, en el cuadro 66, observamos que:

- ✓ La mitad de los encuestados, en el que predomina la opinión femenina, revela que *la solución depende del problema*.
 - ✓ Muy cerca, en el ítem c, el 42.11% de las docentes y los docentes, opina que *es el director el que resuelve los problemas*.
 - ✓ Reparamos que el contenido de ambos ítemes son complementarios, lo que reafirma nuestra percepción.
- La síntesis anterior nos lleva a decir que en lo que se refiere a las estrategias para la resolución de conflictos:
 - ✓ Las directoras se aproximan a un estilo integrativo, que considera al conflicto como algo natural y útil, lo que les permite considerar todas las opciones que conduzcan a una solución más creativa; lo que las ubica en un estilo de gestión situacional .
 - ✓ Los directores poseen estrategias que los aproximan a un estilo transaccional, que los lleva a encontrar la “mejor solución” al conflicto y para ello utiliza las reglas, como “*la orden*” de Antonio o “*la votación*” de la que Donato puede hacer uso en el Consejo Directivo; lo que nos lleva a ubicarlos dentro del estilo de gestión administrativo.

TERCERA PARTE

LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE INSTITUTOS SUPERIORES

CAPÍTULO 6

LINEAMIENTOS EN BASE A LA MATRIZ DE VARIABLES, SUB- VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

Uno de los objetivos específicos de nuestra investigación es elaborar lineamientos para mejorar los estilos de gestión desde la perspectiva de género. Este propósito ha supuesto mirar dentro de los Institutos Superiores que son las instituciones educativas investigadas, al conjunto de docentes y a su director o directora para analizar la naturaleza de la relación entre ellos en el diseño del PEI/PDI y establecer que el verdadero líder es el directivo que desarrolla una gestión transformacional. Asumimos que este estilo se asocia de forma más positiva y elevada con la eficacia de la institución, lo que produce satisfacción tanto en la tarea y cumplimiento de las funciones de los demás actores como en el trabajo del directivo. Por lo tanto nuestra propuesta gira en torno a ello.

En esta línea de reflexión, creemos que para llegar al estilo de gestión transformacional, es necesario desarrollar previamente el estilo Situacional, abordando la secuencialidad que nos sugiere Hersey y Blanchard en los estilos de liderato, apropiados para los diferentes niveles de desarrollo: Dirigir, Instruir, Apoyar y Delegar, que hemos detallado en el capítulo 1, ítem 1.2.

Hacemos una propuesta de complementariedad que transforme los patrones culturales, desde un enfoque de colaboración y no de desigualdades y asimetrías que niegan la esencia del ser humano, que asumimos se hace evidente en una gestión transformacional que facilita el trabajo cooperativo y de consenso en el diseño del PEI/PDI en los Institutos Superiores.

Asimismo, nos reafirmamos en la necesaria participación de las competencias y capacidades que tanto las mujeres como los hombres podemos ofrecer, en un contexto que propicie y alimente la equidad, más aún en un IS que por su axiología lo obliga a impulsar el cambio cultural y desarrollo valorativo que nuestro país requiere.

Reiteramos una idea ya adelantada, y es que nos inclinamos por el estilo que permita al directivo seguir siendo docente dentro del marco de una Gestión Situacional con visos Transformacionales.

Exponemos lineamientos sustentados en el Marco Teórico de referencia sobre el tema de nuestra investigación y el análisis de los once indicadores presentados en el esquema de la matriz variables, sub – variables e indicadores de estudio.

1. Identidad de Género.

Evitar tendencias hacia la homogeneidad del grupo, implica evitar que algunos marcadores de diferencia como el género, la etnia, la edad y la clase social puedan influir en la formación de grupos al interior de la institución educativa y éstos, a su vez, en el estilo de gestión del directivo. Ello requiere un tipo de control más democrático, por lo tanto, el principal papel de la dirección es:

- Garantizar la necesaria colaboración de todos los actores educativos, basada en la

competencia y las destrezas de cada uno de ellos y ellas, a través del desarrollo de estrategias corporativas diversificadas, teniendo en cuenta que tanto los hombres como las mujeres están interesados en la promoción.

- Propiciar el desarrollo “integrado” del personal significa que todos reciban el mismo mensaje, que a la formación acompañe la mentalización y la aplicación que permitan el uso de las nuevas tecnologías de la información y la internacionalización que exigen cualidades humanas tales como la capacidad social y verbal, y la capacidad de desarrollar a otros en una cultura corporativa diversificada.
- Desestimar la exagerada convicción que la única forma de conseguir una organización efectiva es escoger el equipo adecuado, pero éste es un argumento potencialmente negativo, primero porque son pocos los directivos que pueden escoger todo su equipo, y segundo porque las personas tienen competencias diversas, puntos fuertes y débiles, y pueden surgir competencias nuevas de la combinación de estas cualidades. Cada miembro debe ser visto como un recurso potencial; ya que el “elitismo”, si no funciona bien, provocará un rechazo no sólo de la estructura, sino del mensaje, la cultura, las normas que transmite.
- Apreciar y asimilar las diferencias entre los sexos, comprender que es ventajoso promover una síntesis idónea de rasgos masculinos y femeninos dentro de la panoplia de aptitudes administrativas y de mando necesarias para afrontar la aguda competencia que impone el mercado mundial.
- El enfoque del género en el desarrollo requiere entonces avanzar de la retórica a la acción y concentrar sus esfuerzos, no sólo en iniciativas de desarrollo en términos de transformación productiva y equidad social y de género, sino también en iniciativas de prevención a situaciones donde la desigualdad se expresa con mucha fuerza y saber cuál va a ser la respuesta; y de desarrollo, para construir las nuevas bases de la participación democrática para el ejercicio de la ciudadanía por parte de los hombres y mujeres de nuestro país.

2. **Formas de acceso a la dirección.**

La forma de acceder a la función directiva del líder institucional condiciona las

relaciones que en el futuro tendrá el directivo con los demás actores, por ello:

- Propiciar que el acceso a cargos jerárquicos sea mediante la intervención de los demás actores. Esto facilitará el ejercicio de la autoridad fundamentada en el poder legítimo de la representación que le confieren sus compañeros, por lo tanto, el tipo de relación y/o comunicación que se dará, será horizontal.
- Nunca habrá un solo camino para llegar a la dirección; por lo tanto la elección de los directivos tendrá que tomar en cuenta criterios que estén condicionados por el clima institucional, por la historia, por las valoraciones, por la propia cultura de la institución y también por la información disponible y la capacidad de anticipación.
- En relación al diseño del PEI en los Institutos Superiores, la elección de las comisiones, sus miembros, así como sus representantes tendrá que ser por consenso, teniendo en cuenta las capacidades, experiencia y conocimiento que sobre proyectos educativos tengan.

3. Estrategias de Comunicación.

En una institución educativa, como son los Institutos Superiores, la comunicación está en la esencia misma del quehacer educativo. No hay falta de comunicación sino comunicaciones incompletas que determinan resultados favorables o desfavorables, por lo que proponemos:

- Que la comunicación se desarrolle teniendo en cuenta los dos tipos: formal e informal, creando los espacios para que éstos puedan generarse y mantenerse; considerando que lo importante son los efectos que se logren, los resultados favorables que se consigan como fruto de una comunicación efectiva, que indudablemente: contribuirá en la mejora de las relaciones entre los actores educativos, motivará la participación colaborativa de los docentes en el diseño del PEI/PDI, por ende, en el éxito del estilo de gestión que se esté desarrollando en esa institución educativa.
- Procurar presentar el triple flujo para la comunicación integral en función a las necesidades: hacia arriba, para facilitar la toma de decisiones; hacia abajo, para

canalizar la información y favorecer la puesta en marcha de los acuerdos y tareas a seguir; y también la comunicación horizontal, que facilitará la coordinación en todos los niveles y estamentos; lo que creará confianza, respeto y autonomía y desterrará los rumores.

- Desarrollar estrategias de comunicación que impulsen el desarrollo de las relaciones internas y externas, teniendo en cuenta que la coordinación interna deberá buscar la satisfacción de las necesidades, así como la generación de beneficios a favor de todos los involucrados, en el desarrollo de la institución, como es el caso de los Institutos Superiores.
- La coordinación externa estará referida a las relaciones interinstitucionales, fomentando la apertura de canales de colaboración y servicio mutuo que puedan llegar a convertirse en un eficaz mecanismo de capacitación.
- Desarrollar una personalidad: éthos (inspirar fe demostrando competencia) y páthos (inspirar confianza); para dar muestra de una presencia cercana, visible, asequible y continua, en especial con los destinatarios; para motivar el deseo de colaboración en los demás actores y para establecer una comunicación horizontal; sucederá lo contrario con el director que desarrolla una personalidad lógos (prima la razón, la lógica y el pensamiento formal).

4. **Manejo de la información.**

Repartir la información que se tiene, demuestra la preocupación por las buenas relaciones, por ello, no sólo al directivo sino a todos los actores educativos de los Institutos Superiores, les proponemos:

- Compartir la información institucional de manera periódica y continua con los docentes, lo que permitirá reconvertir resultados y delegar la toma de decisiones a gente informada. Ser reacios a distribuirla conducirá a cuellos de botella y a una sobrecarga de trabajo, por lo que los demás actores no podrán tomar decisiones debido a que les falta información.
- No distinguir el trabajo de la casa, no “compartimentalizar” para evitar el stress, lo que implicará compartir la información con los miembros de su familia, esto le

dará cierta ventaja porque evitará la “desesperación no manifestada” y la insatisfacción profunda no explícita.

- En el diseño del PEI, será necesario partir de los acuerdos, producciones y documentos en general, que como resultados de la discusión y revisión abierta, ya gozarán de consenso; por lo tanto, evitar carencia de documentación de referencia o de pautas para la discusión.

5. Identificación con la institución.

Es sumamente importante que el directivo haga evidente su identificación con el Instituto Superior que dirige, ya que esto coadyuvará al logro de una buena gestión institucional, que lo conducirá a:

- Buscar que su visión coincida con los objetivos de la institución, involucrando a los demás en ella para que ésta se institucionalice, esto lo llevará a observar conductas coherentes con la visión, misión y valores que la institución gestiona; en otras palabras, se considerará representante institucional.
- Intentar satisfacer las necesidades de los demás actores, involucrándolos en cambiar una situación insatisfactoria, superar sus intereses inmediatos por el bien común en beneficio de la institución.
- Delimitar el concepto de identidad institucional para no confundirla con tiempo de permanencia en la institución, por el contrario motivar y enseñar a los demás actores cómo lograr a que durante esa permanencia desarrollen más acciones de las que esperaban realizar.
- En el diseño del PEI: elegir estrategias y objetivos teniendo en cuenta lo que es posible hacer en función a la cantidad y calidad de los recursos materiales y humanos (las condiciones institucionales del IS, los propósitos, etc.) con los que se cuenta; y evitar en las reuniones la falta de orden del día, el incumplimiento de compromisos (no traer hechos los deberes de una reunión para la siguiente, demoras...); todo ello generará mayores posibilidades.

6. Capacidad reflexiva en el trabajo.

Considerar la reflexión como un punto de apoyo en el camino para una nueva actitud humana, debe llevar al directivo del Instituto Superior a:

- Fomentar procesos de análisis y prevención de problemas que propicien el intercambio de ideas entre los demás actores estimulando su “flujo”, haciendo que esta actividad forma parte de la cultura organizacional de la institución.
- Desarrollar actividades interpersonales que lleven a saber escuchar y actuar con empatía tratando de combinar el vigor con un espíritu abierto: ser capaces de afirmar sus propias opiniones e ideas, pero tener muy en cuenta las opiniones y las ideas del personal; evitar tener un espíritu demasiado abierto porque esto podrá ser considerado como una debilidad, por el contrario mostrar demasiado vigor será ganarse la etiqueta de tirano.
- Desarrollar un comportamiento “ecológico” de atención a su entorno en busca del “Bien Común”, que obliga a pensar en términos globales y tratar de hacer las cosas lo mejor que se pueda, porque ello los conducirá a donde tienen que estar; entonces poner en práctica la confianza, paciencia y aprovechar la oportunidad.
- Poner en práctica la estrategia de la “tela de araña”, que emplea diferentes métodos para alcanzar diferentes fines. Teniendo en cuenta que el objetivo del directivo de un IS, es estar y ser considerada/o el centro de la institución, deberá tratar de reforzar las relaciones y conexiones que le permitan aproximarse al centro como la inclusión y la conexión, pero también estar relacionado con el entorno, con el “mundo”.
- La práctica de la estrategia de la “tela de araña” permitirá: ser líderes fuertes con personalidad, sabiendo lo que se quiere y cómo alcanzarlo; conocer lo que se viene desarrollando dentro de la institución, ya que a través de la red, la información podrá provenir de cualquier punto; todo lo contrario sucederá si se busca alcanzar lo más alto, es decir, si se quiere ser la cabeza de la red.
- Considerar el diseño del PEI/PDI en Institutos Superiores, desde el enfoque estratégico, es fundamental:

- Adaptar las acciones del proyecto a las necesidades específicas de los actores educativos, en especial a los y las estudiantes.
- Establecer sistemas de autoevaluación, seguimiento, comunicación continua de la gestión, involucrando en ella a los demás actores, para ir midiendo el cumplimiento de los requisitos de calidad educativa y modificando las estrategias cuando aparecen ideas mejores.

7. **Importancia dada a los procesos y resultados.**

El poner atención a los procesos y resultados implica racionalizar recursos, optimizar el gasto y simplificar la administración, con miras a contribuir en el logro de una gestión educativa eficiente y eficaz. Por ello proponemos al directivo del IS:

- Motivar en los demás actores educativos la superación de sus intereses inmediatos en beneficio de la institución, destacando, no sólo la importancia y el valor de los resultados, sino también de los procesos, ya que éstos formarán parte de una etapa eminentemente operativa, en la que se deberá cuidar que los planes sean ejecutados en la forma debida, dependiendo, de un lado, de la buena administración de los recursos humanos, materiales y financieros, especialmente, en los aspectos de organización; y de otro, de la concurrencia sincronizada de los sistemas administrativos que concurran y coadyuven a la ejecución de los planes.
- El énfasis en los procesos tendrá que iniciarse desde el diagnóstico que permitirá a los actores educativos identificar sus problemas, necesidades y carencias, así como descubrir sus potencialidades y debilidades, lo que posibilitará plantear acertadamente alternativas de solución, hasta los resultados.
- El control de los procesos asegurará el logro de resultados esperados, porque incluirá medidas correctivas como la verificación de las actividades, elaboración de planes, formulación de programas y proyectos para implementar los mismos; a fin de evitar y corregir, de manera pertinente, las desviaciones.
- En el diseño del PEI en el IS, una condición importante será la de contar con un equipo que dinamice el proceso. Ello no eximirá al director de su responsabilidad de liderazgo que le corresponde, por el contrario, lo reforzará en la dinámica de

un trabajo en equipo y evitará la configuración poco adecuada de los grupos, así como la participación desequilibrada entre sus miembros. La implementación del trabajo en equipo será muy importante porque producirá la sinergia necesaria que permitirá mejores resultados en la institución, ésta deberá ir acompañada de una política de incentivos y promoción del personal.

8. Delegación de funciones.

La delegación de funciones, implica autonomía y el establecimiento de un compromiso con otro actor; es la formación del sucesor y/o colaborador, del otro líder; por ello:

- Para delegar su autoridad entre los demás actores, el directivo del IS tendrá que actuar dentro del marco de una Gestión Situacional, lo que implicará previamente pasar por tres niveles de liderato así: ante un nuevo miembro de la comunidad educativa, el estilo de liderato adecuado será dirigir y, conforme haya muestras evidentes de mayor competencia e interés reflejadas en la madurez profesional y psicológica del actor, éstas motivarán cambios cualitativos y ascendentes en el nivel de estilo de liderato como son instruir y apoyar.
- El delegar permite a los demás actores desarrollar su propio liderazgo en relación con sus alumnos y/o con sus compañeros de equipo, lo que conducirá a lo planteado por Álvarez (1996): que el seguidor se convierta en Líder y el Líder en seguidor, expresión con la que define al estilo de gestión transformacional.
- La delegación de funciones es propia del liderazgo compartido y, como tal, incluirá acciones de organización y planificación de tareas de manera conjunta, lo que, además de producir resultados superiores a los obtenidos en un proceso individual, hará posible dedicar más tiempo a la familia, a la vida privada, a la lectura, que le permita cultivar su formación humanística.
- Considerar la conveniencia de conformar una comisión central responsable del diseño del PEI/PDI, que deberá estar integrada, principalmente, por el director o directora de la institución educativa, en corresponsabilidad con los demás integrantes que han asumido esa función por delegación de sus bases y se

encargarán de hacer el efecto multiplicador.

9. Sistema de estímulos.

Este sistema define los tipos de relación entre el director y los demás actores; por lo que proponemos desarrollar estímulos recíprocos desde los directivos como desde los demás actores. En el caso del director, le permitirá tener la autoridad para asesorar y orientar el trabajo de sus colaboradores, armonizando los intereses de los docentes con la satisfacción del alumnado; y para ello tendrá que:

- Asumir que los docentes son actores claves para el éxito de la Gestión Pedagógica e Institucional, por consiguiente, una de sus tareas será estimular su desarrollo personal y profesional, priorizando las labores del maestro en el desarrollo de habilidades educativas más que administrativas.

Es importante reconocer que lo educativo es lo que define a una institución educativa; permite ubicar la gestión técnico pedagógica en un lugar privilegiado, sin que por ello pueda ser tratada aisladamente, porque su desarrollo colapsaría debido a que las decisiones que puedan tomarse no serían resultados de una visión integral.

Por lo tanto, si bien es cierto que la gestión administrativa permite elaborar y aprobar el proyecto educativo institucional, teniendo en cuenta un conjunto de normas, reglas y operaciones que apoyan el trabajo colectivo de todos los actores de la institución educativa, se deberá evitar el distanciamiento y/o subordinación de la gestión técnico pedagógica de la gestión administrativa.

- Entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores, en los que incluimos a los educandos, personal administrativo, de apoyo y de servicio, y padres de familia del IS propiciando en ellos la propia actuación, y dándoles espacio para crear y poder potenciar su autonomía y, por ende, su desarrollo integral.
- Considerar que el sistema de estímulos no podrá ejecutarse si no existen visiones comunes, que necesariamente deberán sustentarse en planes y proyectos institucionales, los cuales servirán también, para una orientación clara y coherente que flexibilice el desarrollo de las actividades educativas en función a

las necesidades de los educandos, de los demás actores educativos, de la institución y del contexto socio-económico-político-cultural en el que se desarrollan.

- Una de la evidencias de la aplicación de un sistema de estímulos se hará objetiva al brindar cursos - taller de orientación y capacitación previa, que motive la participación activa de los involucrados en el diseño del PEI/PDI.

10. Toma de decisiones.

Existen elementos indispensables para la toma de decisiones en un grupo organizado, considerándose como elemento clave: la información oportuna, precisa y pertinente, por consiguiente el directivo del IS debe:

- Poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y de socialización de los jóvenes que le permita brindar apoyo psicopedagógico y una acertada intervención en la acción tutorial.
- Considerar la toma de decisiones como función transversal a todas las demás, porque es más que una elección acertada, su realización conlleva procesos de influencia, negociación e intercambio, que busca eficiencia y eficacia; por lo tanto valora los costos y beneficios.
- Propiciar y valorar la participación activa y corresponsable de los alumnos/as, profesores/as en la toma de decisiones institucionales de acuerdo a la capacidad de acción de los miembros, de su disponibilidad de tiempo y según los reales recursos existentes en el IS.
- Tener en cuenta que la toma de decisiones no deberá depender del criterio de una sola persona o por grupos minoritarios, así por ejemplo la decisión sobre la manera o la técnica de realizar una actividad deberá ser asumida por los docentes y alumnos del IS, lo que evitaría la escasa utilización del consenso.
- Ser prospectivo, lo que implicará dirigir hacia el futuro teniendo presente las experiencias negativas y positivas por ser referencias de vital importancia para no repetir antiguos errores. Es ilusorio no reconocer las limitaciones de un grupo humano, como es lamentable no valorizar las cualidades que posee.

- Aplicar un método racional, inteligente y sistemático comprenderá investigar la situación, desarrollar alternativas y seleccionar la mejor para ponerla en práctica, hacerle un seguimiento y los ajustes necesarios y tener en cuenta el entorno; esto permitirá mayores probabilidades de tomar decisiones de alta calidad y evitar postergarlas.

11. Resolución de conflictos.

Reconocer la existencia de un conflicto es tener la intención de solucionarlo. Por la conformación y estructura de la institución educativa, el conflicto estará siempre presente en ella, por lo tanto, la posición del directivo y de los actores frente a un problema será dentro del espacio del problema, de modo que para su resolución, el director o directora del IS, tendrá que recordar que su misión es enfrentar satisfactoriamente todas y cada una de las situaciones que se puedan suscitar, las que van desde el cambio estructural y funcional hasta el conflicto psicológico y personal; en consecuencia le proponemos:

- Precisar el tipo de problema: en función al grado de complejidad, el nivel situacional; luego seleccionar las soluciones que tengan que ver con más de un conflicto o criterio imperativo; para finalmente elaborar un conjunto coherente, articulado e integrado de soluciones.
- Tener en cuenta la propuesta de Bass sobre la tolerancia psicológica, la cual deberá manifestarse a través de grandes dosis de sentido del humor que atemperen y relativicen las situaciones de conflictos y tensión.
- Intervenir con objetividad e imparcialidad en las situaciones de conflicto entre docentes y alumnos, transmitiendo confianza y considerando que el conflicto será algo natural y útil, que incluso si se maneja apropiadamente con intuición y racionalidad, conducirá a soluciones más creativas y constructivas.
- Una estrategia que podrá ayudar a resolver y/o evitar los conflictos será involucrando a todos los actores en la construcción de la visión y misión de la institución lo que hará que las internalicen y que, por ende, sus intereses sean los mismos, para ello el directivo del IS tendrá que gozar del respeto, de la autoridad

que le otorga una buena gestión

Estamos seguras que la práctica de los lineamientos anteriormente expuestos, garantizarán una buena gestión institucional y el cambio de actitudes de todos los actores educativos, que los llevarán a comprometerse en el logro de una visión de mejora de la calidad educativa no sólo de los Institutos Superiores, sino de la institución, con la que se identifican y de la cual forman parte.

Los lineamientos que proponemos, no pretenden en modo alguno inhibir el debate; se trata más bien de ofrecer una perspectiva que lo alimente, por lo que reconocemos que uno de los aspectos que nuestra investigación deja pendiente para seguir reflexionando, tiene relación con la percepción que tenemos sobre la influencia que los marcadores de diferencia como el género, la etnia, la clase social y la edad, puedan tener en los demás actores educativos; o por el condicionamiento que su actuación pueda ejercer frente a sus demás compañeros y a su director, nos estamos refiriendo a la variable de Homogeneidad del Grupo que nos sugiere Weinert para definir el estilo de gestión y que nosotros proponemos como otro posible tema de investigación.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El estudio realizado nos permite llegar a las siguientes conclusiones en relación con los objetivos que nos hemos trazado:

- ✘ Confirmamos que no es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.
- ✘ Desde la perspectiva de género, confirmamos que, aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; que la construcción de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones; por lo tanto aceptamos que influye en el estilo de gestión.
- ✘ Ratificamos que los Principios de Dirección Masculina propuestos por Henry Mintzberg (1973), son practicados por los dos directores estudiados, a saber: trabajan sin interrupciones, emplean poco tiempo en actividades no relacionadas con su trabajo, delegan el correo por considerarlo una carga, les falta tiempo para la reflexión, les preocupa su prestigio, no comparten su información porque la consideran su principal fuente de poder que le permite ser la cabeza de la red.
- ✘ Corroboramos que los Principios de Dirección Femenina propuestos por Sally Helgesen (1990), forman parte del estilo de gestión de las dos directoras estudiados, así: trabajan de prisa, pero con descansos programados; no consideran las tareas no planificadas como interrupciones; dedican tiempo a actividades no relacionadas con su trabajo, como su familia; se centran en la ecología del liderazgo; son polifacéticas; distribuyen la información para poder delegar porque se consideran el centro de la red.
- ✘ Tanto en el ISP como en el IST, las directoras muestran indicios de estar desarrollando un estilo de gestión situacional con visos transformacionales, porque:
 - Desarrollan los cuatro niveles de la gestión situacional o contingencial en

función a la competencia e interés que demuestren los demás actores, así como a la situación que se presente; por ello: dirigen, instruyen, apoyan o delegan.

- Presentan casi todas las características de la gestión transformacional, resaltando entre ellas las relacionadas con los demás actores, así: permite la propia actuación, busca involucrarlos en su visión para institucionalizarla, supera sus intereses por el bien común, crea condiciones para la colaboración y consenso, facilita información por lo tanto delega autoridad.
- ✘ Los directores muestran indicios de estar desarrollando, tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Tecnológicos que dirigen, el estilo de gestión administrativa, dejando entrever algunas características de gestión autoritaria, por lo que podemos asegurar que:
- Presentan todas las características que señala Ball en el estilo de gestión administrativa, entre las que resalta: el trabajar a puertas cerradas con un equipo administrativo, el cual le sirve como mediador; su principal preocupación por el desarrollo de habilidades administrativas.
 - En cuanto a la práctica autoritaria de la gestión, se hace evidente en expresiones como “*la orden es*”, “*se va imponiendo*”, etc.; de igual manera, algunas características de ésta se demuestran cuando ciertas declaraciones de los directores no son confirmadas por sus docentes, lo que evidencia la búsqueda de la imposición y la falta a la verdad de los entrevistados.
- ✘ Entre las semejanzas, encontramos que tanto las dos directoras como los dos directores de los Institutos Superiores estudiados:
- Si bien es cierto, presentan muestras de identificación con su instituto, de acuerdo a su discurso, en el caso de los dos directores, ésta termina cuando se les presenta una propuesta con mejores alternativas económicas.
 - Convocan a reuniones mediante documentos, que en el caso de las directoras, es un medio que permite confirmar la invitación antes realizada; pero en el caso de los directores, se constituye en el único medio para tal fin.

- Manifiestan tomar en cuenta los resultados, sin embargo, las directoras dan mayor importancia a los procesos, lo que es confirmado por sus docentes.
 - Estimulan el desarrollo profesional de los demás actores educativos.
 - Desarrollan la capacidad reflexiva en el trabajo, ya sea de manera individual o grupal.
- ✘ Se percibe la influencia del género en las respuestas de las docentes y los docentes encuestados. Ello hace posible señalar:
- La tendencia a la homogeneidad del grupo en función al sexo, que nos permite confirmarla como una variable que define el estilo de gestión, desde el punto de vista del grupo encuestado.
 - El alto índice de confirmación que se aprecia en las respuestas de las docentes mujeres, a las declaraciones de las directoras como de los directores; lo que muy pocas veces se distingue en los docentes varones.

Creemos que esta conclusión puede complementarse estadísticamente a través del Coeficiente Épsilon que es una prueba exploratoria de la asociación entre dos variables y generar nuevas ideas e investigaciones que nos permitan conocer hasta qué punto los marcadores de diferencia como el género, la etnia, la clase social y la edad influyen en la percepción de los acontecimientos y ofrezcan nuevas propuestas.

- ✘ No se puede identificar el estilo masculino de dirección como negativo y propio sólo de hombres. A lo sumo podríamos decir que existe un estilo masculino de dirección que tiene rasgos negativos y que también puede ser encarnado por las directoras.
- ✘ Consideramos que los directores y directoras tienden a estereotipar su propio comportamiento de acuerdo a los valores culturales esperados por la sociedad para cada sexo, por ello no es extraño que los hombres hayan mostrado una tendencia al “mando y control” y las mujeres al “liderazgo transformacional”.
- ✘ Encontramos que el liderato transformacional tiene sus raíces en la socialización, por lo tanto su práctica no es exclusiva de las mujeres, puesto que los resultados

son beneficiosos tanto para la directora o el director, como para el Instituto Superior.

- ✘ A partir de estas conclusiones, hemos logrado elaborar unos lineamientos para mejorar los estilos de gestión en el marco de un dirección de estilo situacional con visos transformacionales. Estos lineamientos han sido estructurados en base al análisis de los once indicadores presentados en la matriz de variables, sub-variables e indicadores de estudio teniendo en cuenta los comportamientos personales y la complementariedad desde la perspectiva de género.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, S, Laney, J, and Mary Packer

1993 *Managing Women. [Documento www].* The Times Educational Supplement London Sep 24, Issue: 4030 UMI Publication No.: 01777659 Start Page: SS12. Dirección en Internet: <http://www.bellhowell.infolearnim.com/pqdauto>

Alfiz I

1997 *Proyecto Educativo Institucional.* Buenos Aires: Aique Grupo.

Álvarez, M. En Domínguez y Mesanza, (coords.).

1996 Manual de organización de instituciones educativas. Madrid: Editorial escuela española.

Álvarez, M.

1998 *El liderazgo de la calidad total* Madrid: Escuela española

Antúnez, S

1998 *El proyecto educativo de centro.* Barcelona: Editorial Graó. Paidós.

Ball, S

1989 *La micropolítica de la escuela.* Barcelona: Ediciones

Banco Interamericano de Desarrollo.

2001 *¿Sabía usted qué?* En: Publicaciones. Departamento de Desarrollo. Sostenible . 18 de Octubre del 2001. http://www.iadb.org/sds/SOC/publication/gen_2547_2208_s.htm

Barbieri de M. T.

1992 *Sobre la categoría de género. Una introducción teórica y metodológica*. En ISIS Internacional, Fin de siglo: género y cambio civilizatorio. Edición de las mujeres. No 17, Santiago de Chile. Antúnez, S. y Gairín, J. (1996) *La organización escolar. Prácticas y fundamentos.* Barcelona: Editorial Graó.

Barbieri de M. T.

1996 *Certezas y malos entendidos sobre la categoría Género* En Separata Con/textos No 3 . Género Programa de estudios PUCP.

Bass en Pascual, R. (coord.).

1988 *La gestión educativa ante la innovación y el cambio.* Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.

Beare, H, Caldwell, B. y Millikan, R.

1992 *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección.* Madrid: La Muralla SA.

Bidegain, L.

2001 *El rol directivo*. 24 de julio.
http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm>

Buberman en Harriman, A.

1985 *Women/Men management*. New Yôrk: PRAEGER

Calas, M y Smircich, L.

s/f *The woman's Point of view: feminist approaches to organizations studies. Handbook of organization studies*.

Capella, J.

2000 *Planificación de la educación* Documento de Trabajo. Lima: PUCP.

Claes, M.

1999 *Mujeres, hombres y estilos de dirección [Documento www]*.
Dirección en Internet:
<http://www.ilo.org/public/spanish/support/publ/revue/sommaire/118-4.htm>

Collao, O.

1999 *Administración y gestión educativa*. Lima: Tarea.

Conway, J, Bourque, S.; Scott, J.

s/f El concepto de género. En Género conceptos básicos Genero CCSS Programa de Estudios PUCP.

Cook, T.D. y Reichardt, CH. S

1986 *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid. Morata.

Danhke, G.L.

1989 *Investigación y comunicación*. En C. Fernández – Collado y G.L. Danhke (comps). *La comunicación humana: ciencia social*. México:Mc.Graw-Hill, pp. 385-454.

Díaz, C. y Suárez, G.

2000 *Proyecto Educativo Institucional*. Lima: PUCP

Díaz, H.

1997 *El proyecto Educativo Institucional*. Lima: Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú.

Educa

1997 *El Proyecto educativo institucional* Fascículo No 1 del Módulo "Proyecto Educativo Institucional". Lima: Educa.

Farro

1995 *Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad total.* Lima: Centro de Proyección Cristiana.

Farro, F.

2001 *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad.* Lima: UDEGRAF S.A.

Filley Alan

1991 *Interpersonal conflict resolution* Traducida al español por Villegas, Carlos *México: Trillas.*

Flórez, J.

1998 *El comportamiento humano en las organizaciones.* Lima: Universidad del Pacífico.

Foro Educativo.

1997 *Hacia una propuesta de educación primaria para el Perú. Alternativas Pedagógicas y de gestión.* Lima: Foro Educativo.

Foro Educativo.

1997 *Gestión educativa.* Lima: Foro Educativo

Fuller, N.

1993 *Dilemas de la femineidad. Mujeres de la clase media en el Perú.* Lima: Fondo Editorial, PUCP.

Gallegos, V.

1999 *Como formular el proyecto educativo de desarrollo institucional PEDI Arequipa: CIEPS*

García Bonilla, M.

2001 *Otros debates 12. Gestión Escolar Integral.* En: Revista Iberoamericana de Educación. Debates. 19, junio 2001.
<http://www.campus-oei.org/revista/open12.htm>

García, F.

1997 *Organización escolar y gestión de centros educativos.* Granada: Ediciones ALJIBE

García Leiva, L.A.

2001 *Gestión Educativa.* 24 de julio del 2001.
<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestin.htm>

Gento, S.

1994 *Participación en la gestión educativa.* Madrid : Santillana.

Gherardi, S.

1997 *The gender we live, the gender we do in our every day organizatonal lives. Human relations.* London: Sage publications

Glasser y Strauss.

1967 *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.* Chicago: Aldine.

Gorrochotegui en Álvarez

1998 *El liderazgo de la calidad total* España: Escuela Española.

Grinwood, C. y Popplestone,R.

1993 *Women, management and care.* Londres: Macmillan.

Halper, J.

1968 *Quiet desperation: The truth about Succesful men.* Warner Books En Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la mujer.

Harriman, A.

1985 *Women/Men management.* New Yôrk: PRAEGER

Hausen en Barbieri de, M. T. (1996)

1976 *Los ámbitos de acción de las mujeres.* En Encrucijadas del saber. Los estudios de género en las ciencias sociales Programa de estudios de género. PUCP.

Helgesen, Sally

1990 *The female advantage. Women's ways of leadership.* Doubleday En Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la mujer. International Women's Forum IWF *el estudio de IWF sobre el liderazgo masculino y femenino* En Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la mujer.

Lamas,M.

s/f *Usos, dificultades y posibilidades de la categoría "género."* En Género Conceptos básicos CCSS Género Programa de estudios PUCP.

Loden, M.

1987 *Dirección femenina: Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre.* Barcelona: Hispano Europea.

Lora, C.

1996 *Identidad femenina y género desde una perspectiva psicológica.* En Encrucijadas del saber. Los estudios de género en las ciencias sociales Programa de estudios de género. PUCP.

Marcelo, C y Parrilla, A.

1991 En: Varios. *El estudio de caso en la formación del profesorado y la investigación didáctica*. España: Universidad de Sevilla.

Mendoza, R.

1998 *Argumentos centrales de las interpretaciones teóricas*. En módulo Género identidad y desarrollo, Escuela para el desarrollo. Lima.

Ministerio de Educación: Ley General de Educación No 23384

Ley del Profesorado No 24029.

D.S. No 05-94-ED.

D.S. No 023-2001-ED.

Mintzberg, H.

1973 *The nature of managerial work*, Harper & Row

Miranda, A.

1999 *Planificación educativa*. Lima: UNMSM

Morgan, G.

1990 *Images of organization* Beverly Hills: SAGE Publications.Inc.Traducida al español. Madrid: A-MA editorial

Ozga, J.

1993 *Women in Educational Management*. [Documento www]. The Times Educational Supplement London Sep 24, Issue: 4030UMI Publication No.: 01777659 Start Page: SS12. Dirección en Internet: <http://www.bellhowell.infolearnim.com/pqdauto>

Parra, M.

1997. *Las desigualdades según el género y su relación con los ámbitos público y privado. Una perspectiva desde lo educacional* [Documento www]. Dirección en Internet: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/01/frprin02.htm>

Pemberton, C.

1995 En Mendoza García, Rosa (2000) *Género y cultura organizacional* En módulo Género identidad y desarrollo, Escuela para el desarrollo. Lima.

Pérez Gómez, A.

1983 *Paradigmas contemporáneos de investigación didáctica*. En Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A. *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal.

Quintanilla, I y Bonavía, T.

1995 *La dirección participativa en centros educativos*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Rao, A., Stuart, R y Kelleher, D.

1999 *Gender at work. Organizational change for equality.* Connecticut: Kumarian Press

Rist, R.

1977 *On the relations among education research paradigms: from disdain to détente, antropology and education, 8(2):42-50.*

Rubin, G.

1986 *El tráfico de mujeres: notas sobre la "economía política" del sexo.* En Género Conceptos básicos CCSS Género Programa de estudios PUCP.

Rueda, J, Lopez, M y otros

1998 *El proyecto educativo de centro. Un recetario para su elaboración.* Madrid: Escuela Española.

Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P.

1998 *Metodología de la investigación.* Colombia: McGraww-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.

San Fabián, J. En Domínguez y Mesanza, (coords.).

1996 *Manual de organización de instituciones educativas.* Madrid: Editorial Escuela Española.

Sánchez, A.

1997 *Mujeres, dirección y cultura organizacional.* Madrid: CIS

Santos, M. (coord.).

2000 *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar.* Barcelona: Editorial Graó.

Schmuck, P, En Chapmen J, (coord.).

1996. *International handbook of educational leadership and administration.* Part 2. Netherlands: Kluwer Academic Publishes.

Scott, J

1990. *Género: una categoría útil de análisis histórico.* En Género Conceptos básicos CCSS Género Programa de estudios PUCP.

Sierra Bravo, Restituto

1992 *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios.* Madrid: Paraninfo S.A.

Stake, R.E.

1998, *La investigación con estudio de casos.* Madrid: Morata.

TAREA

1996, *Proyecto educativo institucional* Lima: Tarea

Taylor, S., Bodgan, R.

1986 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* Barcelona: Piados.

Vercher

1995 en Sáenz, O, (coord.). *Organización escolar. Una perspectiva ecológica.* España: Marfil.

Weinert en Álvarez, M. En Domínguez y Mesanza, (coords.).

1996 *Manual de organización de instituciones educativas.* Madrid: Editorial Eescuela Española.







ANEXO I
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTOR Y DIRECTORA

ENTREVISTA (Al director/ra)

1. ¿Podría decirme cómo ha llegado a la dirección?
2. ¿Cree Ud. que el ser hombre/mujer le ayudó para asumir la dirección o por el contrario, fue un obstáculo?
3. ¿Qué estrategias utiliza para convocar al personal docente a las reuniones para el diseño del PDI?
4. ¿Cómo fue convocada la comisión para el diseño del PDI?
5. ¿Ud. asiste a todas las reuniones convocadas para el diseño del PDI?
6. ¿Las reuniones están cronogramadas y/o temporalizadas?
7. ¿Qué estrategias está desarrollando para que sea posible diseñar el PDI?
8. Si tiene que ausentarse. ¿Delega sus funciones?, ¿a quién? ¿Por qué?
9. ¿Cómo resuelve los problemas que pueda suscitarse en el diseño del PDI?
10. ¿Cuál suele ser su reacción ante una idea opositora de uno de los miembros del equipo del diseño PDI?
11. ¿Por qué cree que algunos profesores participan en el diseño del PDI y otros no?
12. ¿Cómo es la toma de decisiones en el diseño del PDI?
13. ¿Cuál cree que es la opinión de sus profesores en cuanto al trato mutuo con Ud.?
14. ¿Qué estrategias usa para incentivar el desarrollo profesional de sus docentes y/o capacitación para el desarrollo del PDI de su institución?
15. ¿Qué estrategias usa para constatar el cumplimiento de las funciones de los miembros del equipo del PDI?
16. ¿Considera como interrupciones, el atender tareas y/o encuentros no programados durante su jornada de trabajo? ¿Cómo reacciona ante ello?
17. ¿Qué disponibilidad de tiempo tiene para entrevistarse con sus profesores?
18. Después de capacitarse y recibir nueva información sobre el diseño del PDI. ¿Qué hace con todo ello cuando regresa al instituto?
19. En las reuniones para el diseño del PDI, ¿propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?
20. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución?
21. Si tuviera la oportunidad de cambiarse de instituto. ¿En qué condiciones las aceptaría?



ANEXO II
CUESTIONARIO DE ENCUESTA A PROFESOR/RA

ENCUESTA ANÓNIMA (Profesor/ra)
ESTILOS DE GESTIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI
(GESTIONADO POR UNA DIRECTORA)

NIVEL AL QUE PERTENECE.....ESPECIALIDAD.....
GRADO O TÍTULO PROFESIONAL, ESPECIFIQUE.....
TIEMPO DE SERVICIO EN ESTE INSTITUTO.....
LUGAR DE NACIMIENTO.....EDAD.....SEXO

F	M
---	---

INDICACIONES:

Ud. sabe muy bien la importancia que tiene un PDI y más aún el formar parte de su elaboración, esta encuesta tiene por finalidad conocer la fluidez en las relaciones interpersonales en función a ese proyecto.

Es por ello le ruego contestar las siguientes preguntas con toda objetividad puesto que no se trata de una evaluación, sino de una simple apreciación respecto a la gestión institucional, que será tratada de manera confidencial.

Si necesita alguna explicación adicional solicítela.

MUCHAS GRACIAS.

1. ¿Cómo llegó su directora al cargo?
 - a. Por concurso
 - b. Por designación.
 - c. Por suplencia
 - d. Otros. Especifique.....

2. ¿Cree Ud. que su directora está identificada con el Instituto?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿Cree Ud. que la directora de su Instituto asume bien sus funciones o hubiera preferido que el puesto esté a cargo de otra persona?
 - a. Sí, lo asume bien.
 - b. No hubiera preferido otra (pase a la pregunta 4)

4. -Hubiera preferido que esa persona sea:
 - a. Hombre.
 - b. Mujer.
 - c. Da lo mismo cualquiera.

5. ¿Cuál es el mecanismo predominante que la directora utiliza para convocar a una reunión?
 - a. Lo hace en forma personal.
 - b. Mediante un documento.
 - c. Existe un cronograma.
 - d. Citaciones improvisadas.

6. En las reuniones para el diseño del PDI, su directora:
 - a. Asiste siempre y participa.
 - b. Asiste pero no participa.
 - c. Nunca asiste.
 - d. Delega su función a otro. ¿A quién?.....

7. Para diseñar el PDI en la institución:
 - a. Todos estamos asistiendo a las reuniones.
 - b. La directora ha delegado a una comisión interna.
 - c. La directora ha delegado a una comisión externa.

- d. Se está haciendo con la participación voluntaria de algunos de nosotros.
- e. Está encargada la directora sola o con la ayuda del sub-director/ra

8.-Cuando la directora tiene que ausentarse del instituto, ¿delega sus funciones?

- a. Siempre. b. A veces c. Nunca

8A.-¿Qué criterios, cree ud. que toma en cuenta para hacerlo?

- a. La normatividad. b. La antigüedad.
- c. La opinión de los profesores. d. Criterios personales.
- e. La Idoneidad profesional

9.-¿Cómo se resuelven los problemas en su institución?

- a. Aplicando el reglamento. b.El procedimiento depende del problema.
- c. La directora conversa directamente con los implicados y ella resuelve
- d. Por consenso. e. Por votación

10.-¿Cómo reacciona la directora ante una idea contraria a la suya, durante la elaboración del PDI?

- a.No la toma en cuenta. b.Se incomoda, lo demuestra pero acepta discutir
- c,Se incomoda, lo demuestra y se niega a discutirlo
- d.Discute con madurez profesional e.Discute buscando imponerse.

11.-En las reuniones del PDI Ud.

- a.Se siente alentado a aportar ideas porque éstas contribuyen al diseño del PDI
- b. Siente que sus ideas son tomadas en cuenta cuando la directora está de acuerdo.
- c. Siente que sus ideas no son tomadas en cuenta porque la directora impone sus ideas.
- d. Puede ser la combinación de algunas de las anteriores

12.-La toma de decisiones en el diseño del PDI es:

- a. Por consenso b. Entre la directora y subdirector/ra
- c. Por mayoría de votos. d. Entre los coordinadores de comisiones

13.-¿Cómo es el trato que tiene la directora con Uds. los profesores y profesoras?

- a.Es amable con todos pero hace respetar su jerarquía b.Vertical
- c.Depende de su estado de ánimo.

14.-La directora para supervisar el cumplimiento de las funciones de los miembros del PDI, se fija en:

- a.Resultados. b.Procesos d.Se involucra en el trabajo de los miembros

14A -Esta supervisión es:

- a.Directa b.A través de sub-director/ra u otro/a

15.-¿Cómo reacciona su directora cuando es interrumpida durante su jornada laboral?

- a. Se molesta y hace una llamada de atención.
- b. Atiende amablemente.
- c. Atiende pero expresa su disconformidad.

d. Atiende después de una larga espera.

16. Para entrevistarse con la directora:

- a. Existe un horario establecido.
- b. Cualquier momento es aceptado por ella
- c. Se debe pedir cita.
- d. Se debe seguir el conducto regular.

17. ¿Siente que su directora estimula y facilita su desarrollo profesional y capacitación en el diseño del PDI?

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

18. Cuando su directora regresa de una capacitación:

- a. No comparte con nadie la información ni las experiencias
- b. Comparte la información y experiencias sólo con los profesores de su confianza
- c. Comparte la información y experiencias con todos y/o con las/los que la soliciten
- d. Hace el efecto multiplicador y se ven resultados

19. ¿En las reuniones para el diseño del PDI, su directora propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

ENCUESTA ANÓNIMA (Profesor/ra)
ESTILOS DE GESTIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI
(GESTIONADO POR UN DIRECTOR)

NIVEL AL QUE PERTENECE.....ESPECIALIDAD.....
GRADO O TÍTULO PROFESIONAL, ESPECIFIQUE.....
TIEMPO DE SERVICIO EN ESTE INSTITUTO.....
LUGAR DE NACIMIENTO.....EDAD.....SEXO F M

INDICACIONES:

Ud. sabe muy bien la importancia que tiene un PDI y más aún el formar parte de su elaboración, esta encuesta tiene por finalidad conocer la fluidez en las relaciones interpersonales en función a ese proyecto.

Es por ello le ruego contestar las siguientes preguntas con toda objetividad puesto que no se trata de una evaluación, sino de una simple apreciación respecto a la gestión institucional, que será tratada de manera confidencial

Si necesita alguna explicación adicional solicítela.

MUCHAS GRACIAS

1. ¿Cómo llegó su director al cargo?

- a. Por concurso b. Por designación. c. Por suplencia
d. Otros. Especifique.....

2. ¿Cree Ud. que su director está identificado con el Instituto?

- a. Sí b. No

3. ¿Cree Ud. que el director de su Instituto asume bien sus funciones o hubiera preferido que el puesto esté a cargo de otra persona?

- a. Sí, lo asume bien. b. No hubiera preferido otra (pase a la pregunta 4)

4.-Hubiera preferido que esa persona sea:

- a. Hombre. b. Mujer. c. Da lo mismo cualquiera.

5. ¿Cuál es el mecanismo predominante que el director utiliza para convocar a una reunión?

- a. Lo hace en forma personal. b. Mediante un documento.
c. Existe un cronograma. d. Citaciones improvisadas.

6. En las reuniones para el diseño del PDI, su director:

- a. Asiste siempre y participa. b. Asiste pero no participa.
c. Nunca asiste.
d. Delega su función a otro. ¿a quién?.....

7. Para diseñar el PDI en la institución:

- a. Todos estamos asistiendo a las reuniones.
b. El director ha delegado a una comisión interna.

- c. El director ha delegado a una comisión externa.
- d. Se está haciendo con la participación voluntaria de algunos de nosotros.
- e. Está encargado el director solo o con la ayuda del sub-director/ra

8.-Cuando el director tiene que ausentarse del instituto, ¿delega sus funciones?

- a. Siempre. b. A veces. c. Nunca.

8A.-¿Qué criterios, cree Ud. que toma en cuenta para hacerlo?

- a. La normatividad. b. La antigüedad.
- c. La opinión de los profesores. d. Criterios personales.
- e. La Idoneidad profesional

9.-¿Cómo se resuelven los problemas en su institución?

- a. Aplicando el reglamento b. El procedimiento depende del problema.
- c. El director conversa directamente con los implicados y él resuelve.
- d. Por consenso. e. Por votación

10.-¿Cómo reacciona el director ante una idea contraria a la suya, durante la elaboración del PDI?

- a. No la toma en cuenta. b. Se incomoda y lo demuestra pero acepta discutir
- c. Se incomoda, lo demuestra y se niega a discutirlo
- d. Discute con madurez profesional. e. Discute buscando imponerse.

11.-En las reuniones del PDI Ud.

- a. Se siente alentado a aportar ideas porque éstas contribuyen al diseño del PDI
- b. Siente que sus ideas son tomadas en cuenta cuando el director está de acuerdo.
- c. Siente que sus ideas no son tomadas en cuenta porque el director impone sus ideas.
- d. Puede ser la combinación de algunas de las anteriores

12.-La toma de decisiones en el diseño del PDI es:

- a. Por consenso. b. Entre el director y el subdirector
- c. Por mayoría de votos. d. Entre los coordinadores de comisiones

13.-¿Cómo es el trato que tiene el director para con Uds. los profesores y profesoras?

- a. Es amable con todos pero hace respetar su jerarquía. b. Vertical
- c. Depende de su estado de ánimo.

14.-El director para supervisar el cumplimiento de las funciones de los miembros del PDI, se fija en:

- a. Resultado b. Procesos d. Se involucra en el trabajo de los miembros.

14A -Esta supervisión es:

- a. Directa b. A través de sub-director u otro/a

15.-¿Cómo reacciona su director cuando es interrumpido durante su jornada laboral?

- a. Se molesta y hace una llamada de atención.
- b. Atiende amablemente.

- c. Atiende pero expresa su disconformidad.
- d. Atiende después de una larga espera.

16. Para entrevistarse con el director:

- a. Existe un horario establecido.
- b. Cualquier momento es aceptado por el
- c. Se debe pedir cita.
- d. Se debe seguir el conducto regular.

17. ¿Siente que su director estimula y facilita su desarrollo profesional y capacitación en el diseño del PDI?

- a. Siempre. b. A veces. c. Nunca.

18. Cuando su director regresa de una capacitación:

- a. No comparte con nadie la información ni las experiencias.
- b. Comparte la información y experiencias, sólo con los profesores de su confianza
- c. Comparte la información y experiencias con todos y/o con las/los que la soliciten
- d. Hace el efecto multiplicador y se ven resultados

19. ¿En las reuniones para el diseño del PDI, su director propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?

- a. Siempre. b. A veces. c. Nunca.



ANEXO III
ENTREVISTAS A DIRECTORAS Y DIRECTORES

ENTREVISTA A DIRECTORA CARMEN

1. Podría decirme ¿cómo ha llegado a la dirección?

Bueno, yo llego a través del primer concurso nacional que hubo para nombramiento de directores en el año 97

2. ¿Cree Ud. que el hecho de ser mujer le ayudó en algo o por el contrario fue un obstáculo para lograr la dirección, para estar en la dirección?

Mmm... para lograr, no; para estar, tampoco; porqueee... más bien, pienso que es una cualidad que las mujeres tienen deee... el poder escuchar y el poder ser un poco más mediadoras ¿no?; aunque una de las ventajas que yo siempre he considerado es que antes de ser directora yo... he sido profesora aquí, entonces ya previamente años anteriores estaba trabajando acá, entonces eso me dio la oportunidad de que, cuando llegué a la dirección, conocía a todo el personal y, a la vez, todo el personal me conocía.

Y mantenerse también aquí le ayuda el hecho de ser mujer.

Sí.

Eh... ¿en el cargo?

Sí, sí, sí, o sea... eh..., me permite, yo creo que las mujeres en el cargo tienen tres cualidades: uno, de que no se les puede invitar a tomar cerveza y conseguir ehh...tratos especiales a través de ese tipo de reuniones. Ehh.... segundo, hum ... que me gusta o sea ...ser bastante sincera en las acciones que hago, ¿no? o sea digo, procede o no procede y trato de explicar el porqué de mis motivos; yyy.. tercero, eeh el poder escuchar a las personas, eh.. me, me ayuda tremendamente a, a saber eee..realmente que es lo queee hacia donde apunta la persona ¿no?; ahora, otra, algo ya personal, me ayuda a lo que es netamente la gestión, es la formación, porque yo vengo de una formación de grupos juveniles parroquiales; entonces, un poco queee eso, ehh, me ayuda por el carácter que he logrado desarrollar ¿no?; son muy pocas las veces que expliono y, y cuando expliono , pues,... expliono 5 minutos y después tranquilamente, ¿no? Entonces eso me ha ayudado tremendamente, aunque te voy a ser bien sincera, que eee... me he encontrado... con mucha... tentación, se puede decir.... a nivel tanto de proveedores, a nivel de padres de familia que vienen y porque creen que una está en administración pública, todos pertenecemos a un mismo saco; entonces... se puede conseguir el camino corto y difinitivamente; eso no está entre mis principios; ...entonces eeh, pero a veces siempre trabajar en una línea de principios que,... por lo menos es la que vengo desarrollando, llega a a agotarte, ¿no?... (risas), llega un poco como que a agotarte porque te enfrentas a, a veces a un mundo o a un grupo de personas que creen que, porque eres directora de una institución del estado, esteee ya estás acostumbrada a que te caiga cosas, a que te lleguen cosas y a que tengas un un sobrepago de planilla oculta, lo cual no es mi forma de ser y, y a veces.... cuando te llega el proveedor y tú tienes que decirle: señor sabe que... Ud. se equivocó conmigo...; o cuando te llega el docente y, y a veces te insinúa y entonces, uno dice caray, uno... no no hace uso de eso, pero sin embargo, la administración pública está tan manoseada que realmente te meten a todos en una bolsa ¿no?, y llega un momento en que uno dice ¿y? ¿para qué vale la pena?, ¿por qué dedico mi tiempo, gasto mi tiempo y eeh y económicamente no

estás bien? (risas). Eeh pagada ni por lo legal, ni mucho menos por lo ilegal ¿no?, entonces un poco que a veces... te sientess... sinceramente, ehh a veces digo, ya contribuí y ya es hora de volver a aulas ¿no?, porque es el enseñar con los jóvenes es más divertido, es menos mmm, la carga es mucho menos que la carga de toda una dirección ¿no?; entonces dices, a veces uno dice: no, ya basta de contribuir, regreso a aula, pero qué te motiva a seguir cuando vas encontrando que la institución como institución va creciendo y que, pues, del grupo de 120, por lo menos hay unos 5 que dicen: caray Carmen, cómo cambió esto contigo, estamos creciendo; y cuando lo más importante, cuando el alumno pasa y me dice: profesora eeehh... qué bien, nos falta esto, esto, pero hemos crecido en esto, en tal cosa; mi hermano estudió y era diferente; entonces esas cosas, uno dice: ah bueno... caramba (risas). ¡Vale la pena! ¿no?... como un tanto, como vale la pena soñar, uno dice: ¡vale la pena seguir! ¿no? Porque sino fuera ese tipo de, de pago, realmente uno diría ... ¿qué hago acá 12 horas al día... resolviendo conflicto de todo el mundo, escuchando problemas de todo el mundo, cargando problemas que no son tuyos, cuando simplemente y llanamente... económicamente ehh... no?, ¿no?. Satisface y, es más en el caso mío, ha sido una pérdida porque cuando yo tomé la opción de venir acá, dejé un trabajo particular en donde, pues, yo ganaba 2000 soles, ¿no?, 2000 soles que (risas) en la vida lo gano acá ¿no?... pero por un lado tengo la satisfacción de decir fui de casa, llegué a hacer y se hizo esto ¿no?...

Es lo que se va a llevar.

Ajá.

Y se va a (risas) es lo único que un maestro se lleva.

Uhum.

3. ¿Qué estrategias utiliza para convocar al personal docente a las reuniones para el diseño del PDI?

Lo trabajamos, como te digo, en el verano de 98... Eh, era, yo venía de la maestría, maestría, de administración universitaria y venía con los términos; y me encontré que eran términos nuevos para mis colegas, entonces se convocó para trabajar hemmn los meses de enero y febrero que mayormente son oficialmente vacaciones de los profesores.

4-6-7. ¿Ud. lo hizo de manera personal, envió un documento o hay, había ya un cronograma o eran citas que Ud. las hacía de manera improvisada?

No, se invitó a todos los docentes nombrados y contratados. A través de un documento y en alguna reunión que se tuvo de profesores antes de finalizar el año, se les explicó la necesidad de trabajar las tendencias a los nuevos cambios que había y el deseo de que participaran aquellos que deseaban participar libremente, porque humm era en periodo vacacional de ellos ¿no? Y la, lo que sí era que los días que trabajaban podían hacerse uso durante el año, siempre y cuando no tuvieran clase, para poder hacer alguna actividad fuera de la institución, ¿no? Era uuna especie de recompensa porque no hubo pago. No hubo pago alguno y, bueno, tuvo una aceptación mayoritaria de los contratados y también tuvo una aceptación de nombrados que e vinieron y participaron ¿no? En básicamente el departamento de

contabilidad, administración, e fue uno de los departamentos que participó en, en bloque.

5-7 ¿Y Ud. estaba siempre en esas reuniones?

No les di la, la libertad dee... poder trabajar eehh libremente, sí estuve en las primeras reuniones en donde se explicaba qué era el PDI, qué era la visión, qué era la misión; y les di la libertad de que ellos pudieran participar libremente para poder hacer el diagnóstico de las deee ... de hacer el FODA ¿no?

Ya. ¿En todo caso Ud. delegó?

Sí uhum. Entre ellos mismos eligieron a un docente que, también manejaba los términos, para que él pueda timonear; y formaron grupos de trabajo donde cada grupo de trabajo tenía, existía un docente que timoneaba, ¿no? Entonces hubo, fue para mí bastante satisfactorio porque participaron como 33 a 37 personas.

4-11. Y ¿cómo así? O sea ¿cuáles son los criterios para ... hacer las comisiones?, ¿quién era?, ¿quién timoneaba?, ¿qué comisión?, ¿cómo fue?

Mmm, se hizo cargo el departamento de contabilidad, que eran los que más manejaban los términos para poder timonear esas comisiones y... después por familia, porque acá tenemos carreras de familias, como decir electrónica, electricidad se reunían para hacer los diagnósticos de sus carreras y entre ellos elegían quién era su coordinador, ¿no? Eeh participé en varias de las reuniones tr... en varias reuniones; también les di la libertad de que ellos, como eran contratados, no se sintieran en la obligación de decir a todo está bien, porque acá está la directora, ¿no? sino que pudieran hacer una

¿Y eso sólo sucedió cuando estaban en el diagnóstico o durante todo el diseño del PDI?

Todo el diseño, todo, todo, todo.

6. Dígame y estas reuniones que... a las cuales asistían, ¿estaban cronogramadas, temporalizadas, algo así?

Sí, ellos hicieron su plan de trabajo de sus reuniones, los días que debían reunirse, de qué hora a qué hora se debían reunir y me hicieron llegar todo un pequeño plan de trabajo.

¿Y Ud. más o menos sabe qué estrategias se desarrolló ya cuando estaban diseñando el PDI?

Mmm, para el momento del FODA, eeh comenzaron a utilizar e la dinámica de ... de tarjetas ... hay ¿cómo se llama eso? de...

Metaplán.

Sí.

De tarjetas

Si, las tarjetas ajá, con esa dinámica trabajaron.

8. Ahora dígame, ¿si por ejemplo Ud. tendría que ausentarse por algunas razones, Ud. delegaría su función?

Al subdirector por línea.

A Ud. lo hace teniendo en cuenta la normatividad.

Sí.

9. ¿Cómo resuelve los problemas, cuando se han dado por ejemplo en el diseño del PDI o cómo Ud. estaba hablando del plan operativo, cuándo surgen algunos problemas? ¿cómo hace, cómo los resuelve Ud.?

Bueno, básicamente en reunión de grupo ¿no?; están las personas implicadas, la, la, la parte administrativa que tenga que ver con la solución de esto; y conversamos y tratamos de buscar una alternativa ¿no?

Ah, aplica Ud. el reglamento o quizá... o solamente a raíz de la conversación o lo hace con la participación de los profesores y busca algo de consenso, ¿cómo lo hace?

Mira, eeh mayormente soy democrática, pero también soy muy respetuosa de estar dentro del marco establecido; entonces ehh en base a lo que está establecido en el reglamento, comenzamos a discutir las posibles soluciones que deba haber con las personas implicadas.

¿Ya no necesariamente Ud. lo hace del conocimiento de todos; para que todo el mundo ayude a resolver?

Dado que sea un problema que tenga que ver institucionalmente, ehh, no no suelo hacer eso, porque en las reuniones grandes, a veces, suele existir e muchos colegas que dan vueltas y vueltas, y las reuniones se hacen tediosas y muchas veces no se llega a una solución, ¿no?, Entonces es mucho más fácil trabajar en grupos pequeños.

¿La solución quién la opta es en grupo o Ud.?

Si sale en grupo, es en grupo, ¿no?; si se ve que existe intransigencia entre ese grupo de trabajo, existe dos grupos, y los dos son intransigentes, entonces al final eeh, tomo la, laa decisión y les explico porqué estoy tomando esa decisión, depende del, del cariz del problema .

10. ¿Cuál suele ser su reacción ante una idea opositora de uno de los miembros del equipo en el diseño del PDI?

Mmm, mayormente escucharlo y tratar de comprender el porqué de su oposición ¿no?

O sea ¿Ud. le incomoda? ¿demuestra un poco su incomodidad Ud. cuando se presenta....?

Hay cosas que me incomodan, pero trato de, de que esa situación incómoda ¿no?, no, no me cierre frente a una alternativa que pueda ser una solución, pero que no la he visto yo ¿no?

O sea lo discute.

Claro, lo discuto.

Mayormente lo dejo para discusión de grupo y, bueno, cada profesor tiene una posición, es contraria, yo pienso que debe ser así contraria, pero veamos qué piensan los demás. Entonces doy lugar a la participación personal y mientras eso yo voy pensando en lo que él ha indicado, qué de manejable existe en su posición, qué de manejable no existe y por qué me ha chocado, si me ha chocado o, por qué soy una de las personas que ya cree tener la solución o me ha chocado simplemente, por qué a mi no se me ocurrió ¿no? Entonces trato de, de, en ese momento, de ir, de reflexionar mientras los demás van participando ¿no?

11. ¿Por qué cree que algunos de los profesores participan en el diseño del PDI y otros no?

Porque... la tendencia es a ser conformista y la tendencia es creer que e en el estado, pues, mm todo es pagado y nada es pagado, ¿no? ya porque si esto va a caminar o porque no, no se busca tener una participación activa en la solución, sino, bueno, pues ya sé, sé que otros lo hagan, ¿no? ya yo, yo, yo simplemente lo, lo, lo acato, ¿no? o sea tienen esa actitud pasiva o conformista como yo lo llamo, ¿no?

¿Cree Ud. que le falta un estímulo mayor para participar, para que se les tome en cuenta, puede ser que...?

No, mayormente el estímulo que ellos buscan es económico.

Eeh ya, ya, perfecto, ya yo participo, pero, que cuánto me vas a pagar por las horas... y, y, y te voy a decir que eso es algo que a mí me hace hervir la sangre, ¿no?, porque digo, bueno, no todo se puede hacer por dinero ¿no?. O sea hay algunas cosas que se, que se tienen que hacer porque tenemos la convicción o porque queremos empujar el carro, ¿no?. Pero si todo lo que se va a hacer necesariamente tiene que ser pagado, entonces simplemente estoy cobrando un servicio y dónde está entonces la identificación de la persona con la institución.

¿No es porque ellos, quizá crean que cuándo están en la reunión sus opiniones no son tomadas en cuenta?

Mmm mayormente, conmigo no, ellos saben que si los voy a escuchar.

¿Ya, y qué va a tomar en cuenta?

Y que voy a, voy a tomarlos en cuenta ¿no?.

¿O sea las ideas que ellos tengan y sean aportes para el PDI?

Salvo, salvo, aquellos casos recalcitrantes que están peleados con el mundo y que definitivamente nunca supuestamente son oídos, que hay también acá en la institución unas 5 ó 6 personas, que, creen que nunca son oídos y que lo que ellos dicen, son los que tienen la verdad, pero las demás personas no tienen la verdad y, bueno.

¿ Y cómo hace con ellos o sea los escucha y ahí queda?

Claro, ya sé que tengo que...tengo que escucharlos y, y, y punto. Sé que no les voy a cambiar de, de opinión, no lo voy a hacer de que, queeeh cambien porque años han sido así, segundo tampoco ya me amargo porque digo bueno, sí, sí es su forma de ser. Mmm, yo tengo muy establecidas las cosas en el sentido de que un grupo es mi amigo y los demás son mis compañeros de trabajo, entonces como directora, eeh yo

tengo que trabajar para el grupo mayoritario y no necesariamente para mis amigos; muchas veces choco con mis amigos porque tengo que tomar decisiones de, deeeh grupo grande, ¿no? y entonces no, y, y, y es más, yo creo que como directora, yo me puedo amargar pelear con ellos en un momento, pero no puedo mantener un revanchismo con las personas, porque desgraciadamente, en la situación en que estoy tengo que escuchar a todos, aún a quien no está totalmente de acuerdo conmigo y que sé que detrás mío puede estar hablando pestes; pero ni modo, también soy directora de él ¿no? y por lo tanto, también tengo que escucharlo. Quizás algunos puedan decir que es una hipocresía, pero yo pienso que no, sino que uno no tiene el lujo, como profesora yo puedo escoger con quien hablar y no hablar al final pero como directora no, tengo que hablar a todos y escuchar a todos.

12. ¿Cómo se realizó la toma de decisiones en el diseño del PDI?

Mmm, la toma de decisiones, cómo, te digo fue en base a este grupo que estuvo trabajando. Ellos discutían su punto de vista... Discutían y por consenso llegaban a una votación ¿no?.

¿Y eso se lo presentaban a Ud.?

Claro.

Ya y ahora para que se tomara la decisión final, ¿Ud. simplemente respetaba esa decisión o también se sometía a cierta discusión entre Ud. y el sub director, Ud. y el coordinador?.

No, básicamente nos hemos respetado, porque tú sabes que en un PDI, eeeh están en líneas generales los, los... los puntos; entonces ya para la operatividad, es donde ingresa ya las cuestiones más específicas ¿no?; entonces eeeh básicamente estaba el sentir de las personas que querían lo mejor para la institución y es en líneas generales que no ameritaba más discusión; cuando se llega a la operatividad, es el procedimiento de la operatividad, es el que se discute con el jefe de departamento, con el... con el jefe del área de administración o con el subdirector ¿no?

Ya, mientras tanto los coordinadores, lo hacían por consenso.

Claro.

13. ¿Cuál cree que es la opinión de sus profesores en cuanto al trato mutuo con Ud.? ¿qué opinan del trato que Ud. les da a ellos?.

Mmm ... mayormente saben que soy una persona que los escucha, una persona que los va, los va atender y que, bueno mmm, va, va saber tenerles paciencia, ¿no?.

¿Opinan, que es amable con ellos?

En todo momento ... ajá.

¿Y/o depende quizá de su estado de ánimo?.

Muy poco, trato muy poco de que mis estados de ánimo...eeeh influyan en la medida de lo que pueda.

Ah, sí, sí saben, porque, siempre digo una cosa es democracia y otra cosa es que te pisen el poncho, yo puedo ser muy demócrata, puedo escuchar posiciones, pero si hay que respetar una norma porque la norma está establecida eeh, no, no permito que

venga alguien y se pase sobre la norma, ¿no?; entonces en ese sentido yo soy bien, bien clara en especificar que una cosa es la relación de amistad, otra cosa es lo que yo les puedo escuchar, pero hay ciertas pautas que son mi entera responsabilidad, puedo escuchar sugerencias, pero que definitivamente pues se tienen que hacer dentro de lo que está normado o dentro de lo que yo creo que lo que está normado, ¿no?

¿Claro, su criterio prima en todo caso...?

Umhu.

14. ¿Qué estrategias usa para incentivar el desarrollo profesional de sus docentes o capacitación de ellos especialmente en el desarrollo del PDI en su institución?

Mmm, ese es un punto queee reconozco que he dejado de lado, por lo menos no no hemos capacitado en lo que es el desarrollo del PDI, se han capacitado más en lo que es tecnología de la informática, capacitación en metodología pedagogía, mm, capacitaciones específicas relacionadas a su área, pero por lo menos una capacitación del, del PDI, como PDI no, no, no ha sido concebido.

¿Quizás eso falte para lo de la operatividad?

Claro, eso falte para trabajar más operativamente...

¿Y cómo hace Ud. para cuando ellos se van a capacitar. La institución colabora con algo, ayuda en el financiamiento?.

Más bien yo diría que acá los profesores son muy muy privilegiados, porque mayormente la institución es la que programa los ciclos de capacitación en forma general para todos eeh, en cursos que sean comunes y después, aparte de eso durante el año, se les apoya en un 50% cuando son cursos que están relacionados a su área.

15. ¿Qué estrategias usa para constatar el cumplimiento por ejemplo de las funciones de los que coordinan el diseño del PDI?

Mayormente nosotros tenemos reuniones de trabajo cada 15 días con los que vienen a ser los jefes de departamento ¿no?. Y ellos es que van dando sus informes de las diferentes actividades que estaban haciendo, entre ellas las del, del plan operativo, ¿no?

15. ¿O sea es una supervisión directa que hace Ud. no lo hace la subdirectora, el subdirector?

No, en esas reuniones estamos todos.

¿Ya, y en todo caso, Ud. se fija más en los resultados o Ud. le importa el proceso, lo que ha sucedido?.

Mmm, yo creo que ambos tienen que, que ver eeh, no podría ser determina... ,determinativa de decir resultados sin ver el proceso, ni tampoco decir el proceso, sin ver los resultados, ¿no?

¿O sea Ud. misma es la que constata cómo se ha dado todo ese cumplimiento de las comisiones?

Sí, o sea en líneas generales, a mí me encanta más salir en los talleres que estar sentada acá.

¿Y se podría decir, que Ud. se involucra en ese trabajo de los miembros de esas comisiones?

Mmm, si estamos hablando de los planes operativos, sí, es.. no tee..., como te decía al principio, he tenido la grata e ingrata experiencia de ver que cuando estoy allí en la reunión de trabajo, ya la gente participa, pero cuando el que llama es el jefe de departamento, participan dos, tres y los demás desaparecen, ¿no?, por eso te digo, los picos del plan operativo están muy sujetos también al, al porque yo llego acá, me olvido, por qué comienzo a atender lo que es la parte administrativa, que es la parte tediosa, lo que hace que me olvide de hacer el seguimiento al plan operativo, comenzando de mi subdirector. Eeh me olvidé de hacer el seguimiento, una, dos, tres, cuatro semanas definitivamente quedaron en stand by, ¿no? entonces cuando otro día, digo huy! plan operativo, otra vez regreso entonces.

¿O sea supervisión directa?

Ese sí es una debilidad de, de acá ¿no?

16. ¿Considera como interrupciones el atender tareas y/o encuentros no programados durante su jornada de trabajo, algo que Ud. no lo había programado y se presenta, ... o lo considera Ud. como interrupción?, ¿cómo reacciona Ud?

Mmm, mayormente las atiendo, suelo ser eh, e muy abierta a, a cuando me solicitan algo, ¿no?, salvo que haya sido un día demasiado agobiante o quiera avanzar algo específico y, y la oficina está entrando y saliendo que llega un momento y decir, ...punto averigüe Ud. lo que desean y derivan ¿no?, pero mayormente cuando vienen alumnos o vienen docentes, por más que estoy atareada les doy un tiempo para decir bueno, qué pasó qué, qué, en qué quedó ...

Entonces, ¿cuándo Ud. los atiende, lo hace amablemente; pero les hace ver el hecho de que hay cierta disconformidad porque ha tomado su tiempo, disponible para otras tareas?.

No, no, no, no.

Tengo que estar demasiado estresada para decirle, sabes que tengo cinco minutos así que apúrate, ...mayormente suelo atenderlos y darles su, su tiempo ¿no? todo su tiempo, muy amablemente.

17. ¿Qué disponibilidad tiene para entrevistarse con sus profesores?

Hice el intento de ponerles un horario, pero, descubrí que es un poco difícil ¿no?, eeh, sin embargo los de la mañana se sienten más atendidos que los de la noche porque ellos son los que llegan a las ocho de la mañana y yo mayormente me estoy retirando siete, siete y media de la noche que es cuando ya estoy cansada eeh, entonces los de la noche están llegando a las seis eeh, tienen una hora y media para poder verme, los de la mañana sí tienen toda la disponibilidad de la mañana ¿no?

O sea ¿Ud. los atiende en cualquier momento?.

Claro, Cuando ellos quieren.

Por eso es que ellos se sienten, los de la mañana, más atendidos que a veces los de la noche, los de la noche se les ocurre buscarme a las nueve de la noche y definitivamente no ...

¿No le deben pedir cita a Ud. para....?

No.

¿Ni a la secretaria? o ¿Ud. quizás, les dice, mire siga el conducto regular?

No, muy muy muy difícil.

¿O sea Ud. siempre está disponible?

Claro, y a veces cuando salgo a hacer las supervisiones me encuentro en el camino y estoy conversando con ellos, ¿no?, se pretende eso, me dice, mira hay esto, ¿no?, haa ya vamos.

18. Ud. después de capacitarse y/o recibir nueva información sobre el diseño del PDI ¿qué hace con toda esa información cuando regresa acá al instituto?, ¿qué acostumbra a hacer con ella?

Sííí, suelo usar separatas pequeñas eeeh, suelo reproducírselas para entregárselas. A todos, ¿no?, sí suelen ser separatas grandes, eeeh mayormente comunico a los jefes de departamento y le hago llegar a los jefes de departamento ¿no?... para que ellos tengan como material de trabajo para suuu..., para lo que es su jefatura, pero eeeh, un ... y bueno, trabajo con los jefes de departamento la, la, la forma de, de poderte implementar lo, lo que se ha, ha, ha llevado, pero sí muy poco y hay que hacer una reunión macro y poderles transmitir todo eso porque quizás ese sea un problema yo, cuidó mucho la, la suspensión de clases, entonces el reunirlos a todos, equivale suspender clases y mmm, mayormente yo prefiero trabajar con el jefe de departamento o trabajar con departamentos aislados...Para evitar lo menos posible la suspensión de clases.

¿O sea Ud. hace el efecto multiplicador de lo que trabajó en su capacitación?

En forma indirecta, ajá.

Y luego ellos, los jefes de departamento las hacen llegar a los demás profesores, en el momento que fuera, ¿no?

19. En las en las reuniones para el diseño del PDI ¿Ud. propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?

Al inicio..., porque mayormente mi tónica es dejarlos que ellos trabajen, ¿no?, y después ya converso con, con ellos y si veo que hay algo que no, que no me parece, llamo al jefe de departamento y si me sustenta, entonces paso con ella a ver lo que son profesores ¿no?

Pero ¿Ud. conversa con cada uno o conversa con todo el grupo?

Prefiero hablar en grupo

20. Mmm, ya ... ¿Cómo se siente trabajando en esta Institución?

Mm, como te dije al principio, satisfecha por los logros que se han conseguido, bien porque es una institución que ha crecido bastante por el cambio que han dado los

mismos profesores y por otra parte también cansada.

Mmm, ¿cuántos años está en la dirección?

Yaaa, cuatro años

Cuatro años, y dígame Ud. ¿de qué especialidad es?

Electrónica, licenciada en electrónica.

¿A qué nivel pertenece, primaria, secundaria?

Mmm, este,... el título ... bueno la Cantuta.

¿No la sujeta a un nivel?

No, no, no, no, licenciada en electrónica...

¿Cuánto tiempo de servicio tiene en esta institución?

21 años en esta misma Institución.

¿Dónde nació Ud.?

Oroya, Huancayo

A mire, cerca, ¿podría decirme su edad si es que...?

Sí, no tengo ningún problema, 39.

21. Mmm, bastante joven, finalmente si a Ud. le hicieran una propuesta de cambiarse de Instituto o tuviera una oportunidad de cambiarse de Instituto, ¿en qué condiciones la aceptaría.?

Yo soy una de las que ando invitando de que debe haber reciclaje de directores, si es bien cierto, quizás o cambiar de Instituciones o lo que yo más propongo es que terminar un periodo de cuatro o cinco años, el director debería salir a una capacitación de un año como para desintoxicarse, porque estar en una institución en forma continua te hace perder la visión del instituto, te vuelves monótona en la parte administrativa...

Si tuviera una propuesta, ¿cómo tendría que ser esa oportunidad para irse y dejar, este Instituto?

Mmm, creo que sería un reto aceptar cualquier tipo de, de, de, de Institución, ¿no?, porque asumo de que habiendo manejado una Institución grande como el Cueto... que es una de las más grandes, pienso que con otras más pequeñas se podría eeh hacer un trabajo, lógico que sí, eeh el inconveniente, pienso, que se presentaría es que ellos no conocen mi forma de trabajo, mientras que acá mis colegas sí sabían cómo era.

¿O sea Ud. no se está fijando en las condiciones económicas?.

Es que en cuestión de estado no hay esa diferenciación...

Pero si yo le digo, en general.

Ah, eeh ¿sí hablamos incluyendo particulares?

¿Qué condiciones tendrían que ofrecerle para que Ud. deje esta institución?.

Mmm, mira sencillas, porque siempre he sido una persona que se ha puesto metas, y yo estoy muy convencida de que mi paso en la dirección simplemente tiene que ser un paso temporal, porque como profesional, yo tengo que asumir nuevos retos; entonces eh, yo ya he trabajado a cargo de eeehh yo, yo eeeh estado, como te digo, en Instituciones que he tenido a cargo la dirección de la Institución; lo dejé un poco por vocación, por, por amor a este Instituto; pero definitivamente, tendría que analizarlo, porque, tú sabes que en una, en una empresa privada, tú tienes la posibilidad de poder ponerle precio a tus conocimientos, a tu experiencia y en alguna manera tendría que justificar eeeh las distancias oooh, o las, la, el tiempo que le vas a dedicar...

Pero en cuanto a los dos aspectos: económico y profesional; ¿en usted prima el hecho de su realización como profesional?

Claro, Umhu,

Muchas gracias realmente.



ENTREVISTA A LA DIRECTORA FERNANDA

Comenzaré por preguntarle el nivel magisterial al que Ud. pertenece, ¿Ud. es profesora de primaria, secundaria...?

Yo tengo varios, soy... eeehh. Vengo de abajo, a he estudiado en Monterrico para profesora de Primaria.

En la católica he hecho la licenciatura... en la especialidad de orientación; en Alemania he hecho un doctorado en educación.

¿Tiempo de servicio, es decir el que Ud. está en este instituto?

Yo estuve desde el comienzo desde el 92. y vamos a tener 10 años en el 2002

¿El lugar de nacimiento doctora?

Yo nací en Alemania, pero vivo en el Perú desde el 65, 37 años.

37 años, una vida.

Sí más que una vida.

Yó tengo 60 cumplidos.

1. Muy bien llevados doctora, la felicito. Podría Ud. decirme ¿cómo ha llegado a la dirección?

Yo he sido muchos años profesora en el tecnológico estatal, justo afuera es donde he trabajado en los últimos años eee.. ii....después emm... vi, no vi un campo; bueno, desde que volví con el doctorado. No, no encontré un campo, y entonces tanto mi esposo, que es profesor, y yo empezamos a pensar por dónde podríamos hacer algo, porque nosotros creíamos que se debería hacer en educación, ¿ya? y nos reunimos con un grupo de profesionales, de profesores y no profesores del cono norte y formamos una asociación. La Asociación de Desarrollo Educativo Peruano Alemana, abreviatura ADEPA, y con esta asociación empezamos primero a hacer estudios. Así el diagnóstico de la realidad del cono norte y un poco sacamos la conclusión que más del 60%, en esta época en el 90, 91, de profesores de primaria, inicial no tenían ehh título pedagógico, de ahí nació el deseo de querer formar un Instituto Pedagógico para el sector de Comas...

¿Y Ud. es elegida allí directora?

Yo no me elegí, sino la asociación.

Por eso ¿es elegida allí?

Sí, la asociación me eligió y después pasa la documentación al ministerio y reconoce.

Ya, ¿la asociación la designa como directora?

La eh direct... la asociación designa y el Ministerio de Educación reconoce.

2. ¿El hecho de que Ud. sea mujer le ayudó en algo a la dirección o...?

Eeeh.... yo creo que más que mujer u hombre. Eeehh realmente es tu capacidad y tu liderazgo que puedas tener.

¿Ya, entonces Ud cree. que fue su capacidad la que le abrió la puerta para

asumir la dirección?

Eeehh, bueno, en este caso, me abrió la puerta que yo era en la asociación la única que tenía título de doctorado, o sea era por eso, digo...

No, no es sólo ser mujer sino, uno es tener ee... la capacidad eeem... académica y otro también tener un liderazgo y creo que se unieron las dos cosas y no fue una votación sino fue un reflexionar, un consenso que sí es bueno.

En ese momento era la más indicada.

3. ¿Qué estrategias utiliza Ud. o utilizó para convocar al personal docente a las reuniones en el diseño del PDI?

PDI, ya nosotros tenemos la costumbre, desde el comienzo, que en mes de marzo realizamos lo que llamamos nosotros jornadas de capacitación, en el mes de marzo por lo menos 3, 4 días nos reunimos cada año a programar el año, a programar las actividades, a autocapacitarnos sobre un tema de interés; a veces ha sido metodología, a veces ha sido currículo y en el 99 ¿no?, si no me equivoco, fue ya un poco a raíz de hacer el PDI. Entonces fue en esta jornada donde nos acostumbramos a reunirnos con diferente asunto ¿no?.

¿Ud. cuando los convoca lo hace de manera personal o es que hay un documento, un cronograma ya establecido?

Mire hay un cronograma, o sea hay, hay dos, hay una reunión semanal con todos los coordinadores y todo el cuerpo directivo, o sea semanalmente tenemos reunión de revisión, de planificación.

Y para el PDI, ¿Cómo lo hicieron, estaba ya en el cronograma o ...?

Estaba ya, como le digo, dentro del plan anual dice capacitación, ... paso un documentito donde se les invita ¿no?. Se le invita especialmente a cada uno.

4. ¿Cómo fue convocada la comisión que especialmente se dedicó al diseño del PDI?

Bueno, eeeh...

¿O fueron todos?

Nosotros trabajamos, creo que, tres días enteros, 3 tardes, porque solamente trabajamos las tardes toda la parte de decisión, de misión, de diagnóstico de la institución todos juntos mediante una metodología participativa.

¿Todos participaron?

Todos participaron.

¿No hubo una comisión especial?

No, no, no, no, no, no, la primera parte fue de todos o sea de todos, eeehh aportaron tuvimos para la visión, eee.. proporcionamos material también de la educación actual en América latina, en el Perú, o sea cosas para ubicarnos y entre todos, lo recuerdo como hoy, hemos armado la misión.

La misión hemos armado, cada grupito elaboraba su misión y después hicimos todo un trabajo de, de tipo rompecabeza, cuales son las ideas más....

¿La comisión recogió todo eso y ...?

Al comienzo no, o sea toda esta parte...

Después hubo, no una comisión, hubo dos cosas especiales, nosotros en esta época estamos en pleno trabajo del plan piloto de formación docente y, entonces dijimos, ahí trabajamos activamente muchos profesores, dijimos, asumimos en el proyecto pedagógico lo que estamos haciendo en el plan piloto con el ministerio. Este era, bueno una parte de la propuesta Pedagógica. En la parte de propuesta de Gestión, ya hubo un adelanto porque nosotros en el 97, 98, 99 para la construcción e implementación del pedagógico, tuvimos todo un proyecto para la unión Europea y para Alemania, entonces, prácticamente asumimos 2 cosas: el proyecto de implementación y construcción, que era y en esa época, como base y el proyecto pedagógico de donde estábamos... ese piloto, o sea estas 2 cosas lo tuvimos ya. Una vez que habíamos trabajado toda la parte. Eee... m.. m.. primero se encargaron de cumplir 2 profesores, eeh a 2 profesores el profesor Manuel Franco y el profesor Ricardo Castañadui. Ellos armaron después. Por ejemplo. Trabajaron por principio los valores, eeh complementamos más datos de diagnóstico del sector, se repartieron entre los dos esta parte.

¿O sea ellos fueron los que ya prácticamente sistematizaron?

Eso, eso es.

¿Todo el trabajo?

Eso es.

¿Y Ud. cómo, por qué los elige a ellos?

Eeh por 2 motivos, eeh vimos, si ya estaba la parte pedagógica y la parte de gestión, necesitábamos a personas, ya Ricardo tenía ya maestría en educación y manejaba toda la parte de investigación, toda la parte de diagnóstico manejaba más él, y Manuel que es filósofo de ciencia social, el manejó más la parte de principio, los valores todo el marco, o sea más fue, fue, que ambos se ofrecieron voluntariamente.

5-15. ¿Usted siempre asistía a las reuniones de esta comisión?

En las reuniones eeh de comienzo, yo misma las orientaba, las motivaba, o sea la parte era, o sea yo misma lo hacía, las otras e después, más bien eran si ellos avanzaban, se revisaba, ya ¿no? se hizo todas las reuniones con todos, ya, pero sí, siempre me alcanzaban, ...eeh el material.

¿Ud. era la que sociabilizaba los informes entregados por esta comisión?

Sí.

¿Ud. participaba cuando ellos dos trabajaban?

No, no, no, a ellos se le dio bastante independencia, autonomía, ellos avanzaron y era mucho, también eeh era recoger datos, Manuel trabajó también toda la parte filosófica de Paulo ...

¿Podríamos decir que ud. les delegó sus funciones?

Eso es, allí sí se les delegó en los dos, exacto, porque los dos son muy competentes y gozan de mi plena confianza.

6. Mientras tanto las reuniones a la que asistían todos, ¿ fueron cronogramadas?

Claro, estaba, ya ya determinado.

¿Y también había una temporalización en el sentido de que sabían que la reunión iba a durar de 3 a 4 horas, por ejemplo?

Claro.

¿No era hasta que se termine?

No, no, no, generalmente tenemos o sea toda la tarde o si ahora termina exacto las 7, 8 ese sí no puede ser, se trabajó por lo menos su, su tarde completa. No, no, pero no se trabajó así al aire porque todo mundo tiene compromisos.

7. ¿Ud. qué estrategias desarrolló, para que sea posible diseñar el PDI, me estoy refiriendo para lograr que todos asistan, para que participen?

Con una convocatoria y todo mundo sabe eso es política no solo para el PDI, yo le dije ese es ya política institucional que comenzando el año se hace jornadas de auto capacitación, jornada de planificación...

¿O sea, durante el año ya no se volvió a tocar esto?

Eh si, durante el mes de agosto, como es el segundo semestre, se vuelve a reunir y ahí se informa.

¿Lo que se ha avanzado en el PDI?

Lo que se ha avanzado y hasta el fin de año, o sea fue... un proceso, ya se tenía el documento y se e dió el documento a todos.

¿O sea no fue necesario que se reúnan durante el semestre?

Este no, al inicio nada más.

Luego ...

Cuando ya estaba hecho

¿Entonces se podría decir, que la participación de los profesores es voluntaria por lo que saben que forma parte de la política de la institución?

Eso es, o sea no, no hay una gran presión, no hay un sistema si no es parte, así trabajamos.

¿Quizá porque le van a descontar si no asiste...?

Nooo

No, no es así, el que tiene una razón porque no asiste es diferente, pero no, no, no manejamos así.

¿O sea ya están convencidos?

Eso es, es parte, es parte deeee...

¿Lo han internalizado?

Sí, así es como trabajamos.

8. Cuando tiene que ausentarse, ¿delega sus funciones?

Eh..., no solamente si cuando tengo que ausentarme, sino todo el trabajo está descentralizado.

O sea tenemos coordinadores por áreas, y ellos tienen en su campo, sus funciones, y lo hacen, tenemos coordinadores, hay... una directora académica, ella hace sus funciones, o sea, no me toca todo.

Ya, y cuando Ud. delega ¿qué criterios toma en cuenta?

Eh, eh existe, existe un orden normal, eh, cuando yo tenga que salir, el que lee..., me sustituye es el director académico.

Ahora, eeh, los otros campos, cada uno tiene su especialidad; yo no soy matemático, entonces eeh, el coordinador de matemática tiene su campo y tiene que responder por él, la asignatura del área de matemática.

8 A. Entonces ¿Toma en cuenta la idoneidad profesional?

Sí, o sea no.

Ambas cosas, la normatividad que ...

Claro.

El coordinador de área, que le toca ya por área.

9. ¿Cómo resuelve Ud. los problemas que puedan suscitarse en la Institución, quizás en algún momento durante el diseño del PDI?

Eh, como le dije al comienzo, nosotros tenemos un sistema de reunión semanal de todo el cuerpo directivo, desde administrador, secretario general, imagen institucional, práctica profesional, investigación, áreas eeh de ecosistemas, de matemáticas, de comunicación, somos más o menos 12 personas, que nos reunimos todos los lunes y ahora los martes, entonces problemas que hay en un área, simple, se discute y se ve qué hay que hacer, yo no soy la que resuelve todos problemas.

¿La solución está en función a aplicar el reglamento que hay en la institución?

He, yo creo que más que reglamento, aplicamos el buen criterio, uno, el buen sentido común, aplicamos la práctica de, de discusión, de la comunicación discursiva, de lograr consensos; es decir, yo no lo veo tan complicado, porque normalmente, el problema en sí, sugiere caminos, entonces entre todos vemos cual es el problema y cuál es la solución; es difícil que yo diga esa es la solución.

Entonces ¿dependiendo del problema Uds. Finalmente llegan siempre al consenso para solucionarlo?

Eso es, eso es.

Y si hay alguien implicado en este problema que podría ser un profesor, que no forme parte de este grupo, ¿cómo hace?

Eh, o sea, si es un problema se conversa directo, se conversa con el profesor.

¿Quién lo hace? Ud.

Depende, depende de lo que es, si es un problema que esté a un nivel superior, soy yo, pero primero es un problema del área de comunicación, tiene que hablar con la

coordinadora de comunicación, si tiene que ver con un problema más académico, que tiene que ver con que no ha traído sílabus a tiempo, eehh, tiene que ver con la persona responsable, no todos vienen a mi persona.

Y cuando llega a su persona, ¿la que toma las decisiones para resolver este problema, ya que es a nivel superior, es Ud?

Sí, si hace falta, yo sí tomo la decisión. Depende lo que es. Depende lo que es, si es algo que atañe a toda la institución, no, no lo hago sola, pero si es una situación que ya fue conversada, y ahora falta sobre eso tomar una decisión, porque el grupo ya sugirió, porque lo normal es que ellos ya sugieren, ¿no?, o sea, ya se ve lo que conviene hacer.

Por ejemplo en el diseño del PDI, ¿Ud. tuvo algún problema, alguien que quizás no asistía o no colaboraba?

Hubo un poco de problema queee, los dos que lo hicieron queee, que pasaban las fechas que ellos mismos habían fijado, porque era prácticamente un trabajo añadido, entonces demoró más de lo que habíamos previsto, se demoró todo el año.

¿Y ese problema como lo solucionó?

Eh, se conversó y, y ellos dieron sus razones, que, que no, que no tenían los datos, que no he tenido tiempo, que, que ya va a estar, o sea, se, se conversó, y no, no se presionó tampoco así como decir no, no estuvimos con la idea de (...), ¡Ya!, ahorita hay que salir.

¿Esa conversación la desarrolló entre ellos y Ud.?

Sí.

¿No fue con la comisión, ...que Ud. reúne los martes, ...no fue necesario.?

No, no fue necesario, en tal caso si hubiera una pregunta eehh, yo lo llevaba a la reunión.

10. ¿Cuál suele ser su reacción ante una idea opositora a la suya de uno de los miembros de su Institución, en el momento del diseño del PDI?.

Eh, o sea, nosotros tenemos por ejemplo, como política de discutir, de discutir, lo discutimos, o sea no, no hay ninguna, ...no hay la idea, que la idea opositora esta mala.

¿ A Ud, ...le molesta?

Eh, me molesta en cuanto que sea algo, que uno dice, ..., pero generalmente, que fuese algo medio absurdo, ¿no?, si es algo razonable no me incomoda. Si yo veo que es un aspecto que, que yo no consideré, o sea no, no, no está centrada la Institución en mi persona, está bien que yo le, le dé ánimo, fuerza, pero no, no gira... no es así.

11. ¿Por qué cree que algunos profesores participan con mucho ánimo en el diseño del PDI y otros no lo hacen?

Yo creo que hay muchas razones, una razón sencilla es la de tiempo, por más que no, digamos que no; todos tienen dos trabajos, ...todos, entonces el tiempo les queda

muy corto, eso es uno, dos, eh, no todos tienen la misma conciencia de identificación, ..., o sea, siempre hay gente que, que se compromete menos, eso...

Esa gente que se compromete menos, ¿son los nuevos?

No.

Los que tienen menos horas?

No, no, no, no, no, no, se puede decir, eh ah, yo veo más bien los nuevos son generalmente los más ah, o sea, los, los que tienen más años ya, ya se han acomodado un poco, no, pero, no, no se puede decir.

No tendrá nada que ver el hecho de que quizás en esas reuniones, eee, no se toma en cuenta lo que ellos aportan ...

No es así, no, no es así, Ud. induce cosas que no son así, no, no, la reunión es para eso, pero no, no.

¿Sí se toman en cuenta todas sus ideas?

Sí, no.

¿O sea ese no es el caso?

No, no, ese no es el caso, ..., ese no es el caso.

12. ¿Cómo es la toma de decisiones en, eh en el diseño del PDI, cómo se tomó la decisión para que, por ejemplo estas dos personas lo hicieran?

Como le dije ... La propuesta de gestión ya estaba. Eh, eh dijimos, mire, estamos en eso, ya hay un cronograma, la unión europea, nos construye, nos implementa eso, entonces vamos a hacer eso, porque ya hay todo un proyecto hecho; el otro, dijimos, vamos a empezar a hacer nuestra propuesta pedagógica, pero dijimos, si todos estamos metidos en sugerir para comunicación para eso, ¿porqué vamos a hacer otra propuesta de lo que estamos metidos todos?, porque ya estamos haciendo acá la experiencia, o sea este si fue una decisión de todos...

Eso fue una decisión de todos, entonces, que faltaba, armarlo; entonces al armarlo dijimos, bueno, cómo lo hacemos; entonces eh, hubo las dos cosas, el profesor Manuel dijo que él vería la parte filosófica, que eso le interesa profundizar más, todos los valores, la mística y otro dijo, yo acabo de hacer en la católica el curso de Investigación de currículum, eh, a mí me interesa porque yo soy director de un centro particular del Callao y de hecho me interesa profundizar, y lo, y todo el mundo lo reconoció.

O sea, ¿también hubieron voluntarios ...?

Eso es, eso es, o sea el Héctor tenía mucho interés, el ha yo quiero hacer, yo lo tengo que hacer también en mi escuela y me sirve como capacitación.

13. ¿Cuál cree que es la opinión de sus profesores en cuanto al trato mutuo con Ud.?

Eh, yo creo lo siguiente queee, ... hay una, yo diría una mezcla de respeto, de cariño, eh, de ambas cosas, a veces un poco eh, porque conozco una línea muy clara, muy definida en el sentido de, de no jugar doble, o sea yo no les juego a unos así, a otros

asá y ellos lo saben, ellos también saben si algo no me parece bien, por un profesor que llegó tres, cuatro, cinco veces que llegó tarde, yo le dije profesor qué pasa, eso no está bien, yo tengo que cuidar el servicio para los estudiantes, a mi amiga o no mi amiga, o sea a todos por igual; entonces yo creo que hay un poco de respeto ¿eh?, miedo no quisiera decir, pero yo creo que sí me respetan, allí tengo un poco de reconocimiento, que me preocupo por ese punto, que me doy al instituto, que jalo para adelante, o sea yo creo que hay una mezcla; y creo que hay un cariño, también hay.

¿Ud. diría que ellos podrían pensar que es Ud. amable con ellos pero que hace respetar su jerarquía, por el hecho de ser Ud. la directora?.

Yo no sé si es por ser la directora...

En algún momento Ud. ¿cree que ellos podrían decir: la directora es amable pero depende del ánimo de la directora?.

No, no creo eso, no, lo que si pueden decir es, ella se va a molestar si las cosas no están bien y a cualquiera.

¿Ud. es amable con ellos incluso cuando está molesta también amablemente?.

Bueno, no sé si siempre es así pero por lo menos eh trato de, de serlo ¿no?.

14. ¿Qué estrategias usa para incentivar el desarrollo profesional de sus docentes?

Ah. No, nosotros tenemos eh, ... un énfasis especial, yo creo que como diez profesores han ido a la Católica a la segunda especialidad de formación docente, mucha gente, después como cuatro, seis han ido al de investigación, diseño curricular e investigación creo que se llama, hay profesores que están haciendo maestría en San Marcos, eeh asistimos permanentemente a cursos tanto del ministerio como... o sea hay un énfasis muy importante.

Y como es que la Institución, o Ud. contribuye con eso.

Eh, cuando hay...eh, cuando es eh, así algo que la Institución le interesa, nosotros compartimos mitad mitad los gastos.

¿y en cuanto al tiempo, me refiero a las horas de clase?.

Eh, tratamos de cubrir, si vemos que es necesario jugamos con las horas que alguien cubre.

¿Se le descuenta al profesor por esas horas?

No, no no.

¿Si el docente no fue enviado por la institución?.

En caso de que no lo sea, el profesor tiene que ver como lo hace. El tiene que ver como lo hace, o si el lo hace en un horario que, eh... a veces, también los profesores que dicen, eh, yo estoy en la Villareal, recuerdo uno, y yo tengo siempre de siete a nueve, a yaaa, entonces hemos acomodado su horario, eso sí.

¿En cuanto al PDI, recibieron capacitación?.

Eh, no, el PDI, eh, nosotros nos capacitamos, es decir prácticamente nos auto capacitamos, eh, no, cuatro personas asistimos a un curso completo del ministerio de Educación para directores, y, eh, yo trabajé mucho con el y me lo, casi digo lo aprendí o, lo estudié de, de educa que me pareció el más, el más sencillo, el más didáctico, o sea trabajamos mucho, o sea yo me preparé para, eh, un poco utilizando el material de Educa.

18. Entonces Ud. fue a capacitarse, y de regreso a su Instituto ...

No, no, eso fue paralelo, todos hoy día, nos capacitamos paralelo, cuando uno asistió al curso, pero eso fue, eh, de todo gestión y después cada uno ... un material teníamos sobre el manual de director donde había de otros autores del que, o sea, leíamos y un poco usábamos sobretodo los pasos de Educa, la visión, la misión, el diagnóstico, el proyecto pedagógico, la propuesta pedagógica, la propuesta de gestión.

¿Eso que Ud. veía en Educa y todo el material que tenía en función a su Institución, Ud lo compartía, hacía Ud. el efecto multiplicador?.

Eh bueno, existen materiales en la biblioteca, o sea, cualquiera lo puede usar, ...pero nosotros lo trabajamos con los profesores, como te dije, que yo lo de la misión, de la visión la trabajamos, o sea prácticamente en eso, yo he sido la facilitadora. Y se trabajó con ello.

15. Cuando tiene que supervisar el trabajo, que están haciendo las comisiones, ¿Ud. lo hacía directamente?

Sí, o sea directamente conversando con ellos sobre todo con los responsables.

O sea, no delega ...

No eso, es se hace directamente.

16. ¿Considera como interrupciones, cuando Ud. está por ejemplo trabajando con sus tareas, el hecho que hayan algunos encuentros que no han sido programados dentro de su jornada de trabajo?.

Ah, no, hay, hay, eh ese es alguno, algunas cosas programadas, y muchas cosas no programadas.

¿Para Ud. son interrupciones?

No, depende si estoy en una reunión ya programada, no voy a salir corriendo de la reunión, para, para dejar una cosa y otra.

Para Uds. ¿son interrupciones?.

No, depende si estoy en una reunión ya programada, no voy a salir corriendo de la reunión, para, para dejar una cosa y otra.

Eh, casi siempre, ¿cómo reacciona Ud. ante esas, eh, ...esas cosas que no están programadas?

Eh, mira se sabe que es así, la dirección estoy para atenderlos, las situaciones, diferente, es ahora que me he comprometido con Ud. y ahora que alguien me llama , y yo le diría que espere por favor que termine, ¿no?.

Entonces, ¿ finalmente los atiende?.

Sí, sí, yo sé, que voy ha estar ocupada y que no puedo atender hoy, pero nosotros tenemos como política de atender los problemas de inmediato, lo más que podamos, o sea no hacer venir a la gente, venga mañana, venga pasado, o sea, lo que podemos atender lo atendemos.

Ya, y la persona que por ejemplo viene y que no estaba programado, Ud. la atiende amablemente pero le dice un poco su disconformidad.

No, si yo la atiando, si yo estoy disponible, la atiando.

¿No le expresa, el hecho de ...?

No tengo que decirle nada. No, no hay problema, o sea si yo estoy disponible, estoy para eso. La dirección es eso. O sea, yo de frente, si yo tengo una reunión no puedo atender dos cosas.

17. En cuanto a la disponibilidad de tiempo para entrevistarse con los docentes, ¿hay un horario específico, o es en cualquier momento?.

Es en cualquier momento, que yo esté libre y después de cada semestre se hace una entrevista directa con cada profesor, o sea no tengo tiempo, a veces nos da medio año, pero con certeza en el mes de enero se conversa con cada profesor, con cada profesor; se le pregunta cómo se ha sentido, cómo ha estado, si está contento, si tiene sugerencias; se le, se le informa también del resultado de la evaluación de los estudiantes y también se ve las horas o los cursos que va a tener en el siguiente semestre.

En el caso que un profesor quiera, tratar un tema con Ud. ¿debe pedir cita o debe seguir el conducto regular?

Yo lo que puedo hacer, en todo caso, si el coordinador de área no le ha escuchado, llamar al coordinador de área y al profesor, decir a ver cómo lo hacemos.

¿No van directamente donde Ud.?

Si quiere, puede seguir el conducto regular depende que es ¿no?, depende que es, si el profesor quiere hablar conmigo porque... quisiera el siguiente semestre tener más horas o necesita, sí puede venir, yo también puedo, o sea no hay ...

¿En caso que vinieran donde Ud.?

Yo le digo, mira no sé, mejor hable con la profesora tal y es que ella está enterada ella sabe cuántas horas y cómo pueden acomodar, por ejemplo.

19. En cuanto a las reuniones para el diseño del PDI, ¿Ud. ha tenido la oportunidad de propiciar un momento de reflexión sobre el trabajo que se venía haciendo y el futuro del mismo?

Eh, ...se trabajó, y más bien se recapituló, se dijo ése está bien, ése está conforme, es nuestra misión ... y un poco se llegaba a conclusiones ... qué se actuó, pero eeh no hemos estado... no recuerdo que hemos estado diciendo, cómo nos hemos sentido, cómo hemos hecho; no, así no hemos estado.

Normalmente en las reuniones que Ud. convoca, ¿se tiene en cuenta un momento de reflexión sobre cómo está caminando la Institución...?

Aah sí, eso sí siempre... o sea siempre nosotros estamos, a ver..., o sea dónde estamos, siempre un poco preocupados que no nos sintamos demasiado seguros de decir ya, ya, ya hicimos todo, sino un poco... qué nos falta, por donde conviene hacer y también siempre tenemos cada año algún aspecto que le damos un, un, como un acento, por ejemplo, este año estamos todo mundo eh más, más preocupados, conscientes de crear un buen ambiente; entonces un poco conscientemente saludarnos, no olvidar, o sea allí está después, ah un año hemos insistido muy fuerte del de mejorar la metodología con los estudiantes, ser mucho más participativo, de preparar m.. o sea un poco... pero siempre la parte reflexiva, sí siempre...

¿Y esas consignas se dan en marzo, es en ese momento que se ponen de acuerdo?.

Mayormente en marzo y otras en agosto, pero la mayor fuerza está en marzo y hacemos más; como el PDI ya fue hecho con muchos profesores que ya no están y los nuevos profesores; entonces ahora estamos haciendo en marzo, con los nuevos profesores, todo un trabajo de presentar y trabajar ese es nuestra visión porque si no se va, uno se diluye.

¿Los nuevos profesores deben enterarse del trabajo?

Eso es, deben conocer.

¿Y su plan anual de trabajo?

No ese es aparte, el plan anual de trabajo se hace entre todos. Porque ese es trabajo de todos.

Claro, ese, ese es de todos, pero para que los nuevos conozcan cuál es la visión, cuál es la misión, entonces eh se trabaja con ellos especialmente, eso recién este año, porque primero y segundo era mayormente la gente que conocía, pero siempre tomamos, retomamos al hacer nuestro plan anual decimos ese es nuestra misión, ese es nuestro enfoque... en base a este hacemos el plan anual, ese si.

20. Doctora, ¿cómo se siente Ud. Trabajando en esta Institución?

Esta es mi Institución, o sea ese es un poco casi digo mi hijo.

¿Uno de sus mejores hijos?.

Eh sí, aunque yo actualmente, estoy fuera por el hecho que me pidieron una consultoría en Honduras y estoy eh... pero, sin embargo ahorita yo estoy prácticamente de vacaciones o lo que se puede llamar, y pero estoy con mi esposo, los dos trabajamos en eso ¿no?...

21. En todo caso, si a Ud. le ofrecieran otra consultoría que necesitara de su presencia ¿Ud. la aceptaría ...?

Eh, mira, yo la mayor satisfacción... es la siguiente que la Institución ya no me necesita... puede funcionar sin mí y ese creo que ha sido la razón por el cual he vuelto a aceptar; yo sé y tengo la certeza que ya la gente está formada y no requiere mi presencia para que siga funcionando; yo no digo que, que no sea útil, pero no ya y ese creo que es mi mayor satisfacción.

Entonces Ud. Está aceptando esa consultoría en Honduras porque ...
Porque acá funciona bien las cosas.

¿No es porque le hayan ofrecido mejore remuneración?

También..., también porque desgraciadamente acá el trabajo es bonito, pero la remuneración mmm por más que yo podría merecer un sueldo bueno, pero no lo hay.

¿Y en caso que Ud. viera que ellos no pueden trabajar solos?

Yo no yo no ...Yo no hubiese dejado morir esto o decaer esto por dinero.

¿Se hubiera ido de todas maneras allá y y...?

eh, Hubiese ido una vez y si, si hubiese escuchado que eso no funciona hubiese renunciado y no hubiese aceptado otra vez un trabajo allí,... porque para mí vale demasiado, es mucho, no solamente es el dinero, sino también un poco lo que dije al comienzo eh, donde uno ha tratado de hacer en educación lo que uno piensa que se debe hacer y eso no es justo de hacerlo morir, o sea yo me voy tranquila porque mi esposo asume la dirección, Yolanda está desde el comienzo con nosotros, hace la dirección académica y entre los dos se complementan muy bien, Yolanda es muy práctica muy planificada, Manuel tiene muchas ideas, muy bueno, es muy mal planificador y entre los dos se complementan. Y ya también la gente está formada, ya de, de varios años o sea no, y eso es creo lo bueno.

La felicito Doctora muchísimas gracias.

ENTREVISTA AL DIRECTOR ANTONIO

1. ¿Cómo ha llegado a la dirección?

Por concurso.

Que bien profesor, ¿algún otro comentario?.

Concurso y entrevista.

2. ¿Cree Ud. que el hecho de ser hombre le ayudó en algo o por el contrario fue un obstáculo para asumir la dirección?

No, no en absoluto, solamente calificaron la experiencia y, y, y mi capacidad en las funciones y en la formación pedagógica.

4-7. ¿Que estrategias utiliza para convocar al personal docente a las reuniones, para el diseño del PDI?

Eh, Se hace unaaa..., digamos, reunión general con los profesores y allí se les comunica la importancia que tiene el PDI para los institutos ¿no?, entonces seee, se convoca ahh aproximadamente a las personas voluntarias que tienen conocimientos del desarrollo, digamos, de este documento, y para los entusiastas o que personas que desean participar o los que nunca han participado, también se les invita, ¿no?, entonces se hace una selección de los que conocen y los que quieren aprender, de todos ellos se adquieren experiencias y conocimientos.

3. ¿Cuándo Ud. Convoca lo hace de manera personal, a través de documentos o ya hay un cronograma?

Bueno; yo los convoco mediante un memorando, señalando la importancia de esta reunión, con una agenda y, y, y, y... allí se les hace una información amplia de la reunión, sobre la importancia ¿no?, del documento que vamos a elaborar en, y la participación de ellos es vital, digamos, ¿no? ...

O sea que ¿ya existe una comisión para el diseño del PDI?

Así es.

Esta comisión, ¿está formada por los profesores voluntarios y los que quieren aprender?

Sí.

5. ¿Ud. asiste a todas las reuniones?

A todas, a todas infaliblemente, sí, yo tengo que estar diciendo ...Por que yo soy muy celoso en esto.

¿Entonces no delega su función?

Eh, puede darse el caso, ¿no?, ya, de que de repente dicen que queremos hacerlo y, con la certeza de queee, se va a llevar a cabo de forma eficiente, se puede delegar, ¿no?. Pero si yo todavía no conozco bien al personal, porque siempre se convocan nuevos profesores en cada ciclo; entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver, hummm.

6. ¿Las reuniones que ustedes tienen ya están cronogramadas, temporalizadas o algo así?

Bueno, eh, una vez que se hace la, se elabora un cronograma y del tiempo de duración de cada reunión ¿no?, de acuerdo a las... posibilidades de los profesores, pues, tiempo disponible y... entonces, generalmente lo hacemos los fines de semana para no interferir, digamos, en la labor del docente en otras instituciones también. ¿No?, entonces lo hacemos un fin de semana y ...

¿Entonces, primero hacen una reunión y en función a ello empiezan a cronogramar?

Así es

¿Dígame para este diseño Ud., también convoca al subdirector que trabaja con Ud.?

Sí, en el instituto todavía no tenemos un subdirector, porque no es grande ¿no?. Es un poco pequeño, por ello sólo tenemos un director y un coordinador general que hace a su vez de subdirector y luego tenemos los responsables por especialidades.

¿Qué papel desempeña, este coordinador general, en el diseño del PDI?.

El coordinador general es un docente bien calificado y conoce, también, digamos, el manejo de este documento, entonces ee, es como un docente más que participa ¿no?, y no tiene ningún rango o cargo dentro de la reunión.

8. En caso que Ud. tuviera que ausentarse. ¿Delega sus funciones?

Sí (Suen a el teléfono).

8 A. Me dijo que sí delega ¿a quién?

Uhm... Se delega, por ejemplo, al docente que va viendo, o se va observando que tiene mayor conocimiento y mayor capacidad, digamos, para conducir una reunión ¿no?, porque esto es importante, saber manejar una reunión ¿no?

Y... ¿eso lo define Ud.?

No, uhmmm, eso lo definimos por consenso, siempre por consenso, casi no me gusta derivar, digamos, a dedo, como se dice, ¿no?

Cuando Ud. va a delegar a alguien, ¿quién ve la idoneidad del profesional: Ud. o los profesores?

No todos, uhmm, yo digo, a ver quién quisiera suplirme, digamos, ah en la dirección; entonces ehh... ellos eligen a la persona que ellos creen conveniente.

9. ¿Cuándo hay algún conflicto Ud. cómo resuelve los problemas en esta institución?

¿Un conflicto entre docentes o alumnos?

Cualquier problema que se pueda presentar.

Aunque no se ha presentado un conflicto ni un problema grande ¿no? ... porque se les da un ambiente de mucha cordialidad, eh mucho respeto hacia los docentes ,y,y,y a los alumnos también; entonces eeh, los profesores responden con el mismo lenguaje

y el mismo trato ¿no?, o sea que no hay eso, por el contrario heee... creado las reuniones mensuales con los docentes, sociales, en la cual reunimos a todos los profesores para agasajar a los profesores que cumplen años en ese mes y, de esa manera, eh, se confraterniza y también se hace un dialogo social, digamos, en esa reunión; y se busca acercar más la amistad entre las personas ¿no?, intercambiar ideas, en esas reuniones, parece mentira, sueltan cosas que se lo tenían guardados y dan a conocer, ¿no?. Y eso los va haciendo a ellos un poco más amigos, más profesionales y a veces se termina en cosas interesantes ...

Cuando sucede alguna cosa que no está caminando bien, ¿Ud. conversa directamente con los implicados o hay un reglamento que a veces se aplica para ello?

¿Cómo dice, Como dice?

Si hubiera algún, Algo que resolver ¿no?.....

Ya.

¿Ud. conversa directamente con la persona implicada, con el profesor, con el alumno, con el padre de familia.?

Sí, sí, sí.

O ¿hay otra persona encargada?

No, no, eehh.. primeramente la orden es con el coordinador general...

Si el coordinador general cree que él no ha resuelto el problema o el problema es un poco más grave, entonces me consulta eh... para intervenir, ¿no? y siempre hago un espacio ¿no? eh..., casos que complican a alumna y mamá; el caso de una hija que se escapó de su casa y, bueno, viene la mamá, todo porque le dijo que se va a vivir con una amiga; entonces la amiga, la chica viene acá a quejarse de su mamá, que la maltrataba y entonces sigue en la casa, pero al final yo conversé con las dos partes y la mamá tenía toda la razón; ud. sabe, la juventud de hoy día está un poca equivocadita, ¿no?, entonces la hice reflexionar e hice que le pidiera perdón a su mamá por lo que había hecho y,y,yy regresó a su casa, se arregló de una manera muy bonita yyy...

O sea, Ud. fue el que resolvió ¿no?, ¿no hubo necesidad que los profesores se enteraran?.

No, acá sólo secreto.

10. ¿Cuál suele ser su reacción ante una idea opositora, por ejemplo, de uno de los miembros del equipo del PDI?

Eehh, bueno oposición, no hay, ¿no?, simplemente cuando es algún punto de vista diferente, que pueda ayudar ¿no?, pero... si se analiza, y ese punto de vista, digamos que, es estratégico, se toma en cuenta ¿no?

Pero a Ud., ¿le molesta que haya una idea opositora, o le gusta discutirla?

A no, no en absoluto je, je, je; a mí me gusta que más bien participen lo más que puedan, porque así yo podría pedirles, más ¿no?... porque.....

¿Pero Ud. les discute para aceptar este punto de vista?

Sí, no, ah, escuchamos a la persona, yo escucho ¿no? y lo fundamenta.

Yo comparo con lo que yo digo y si éste es muy confiable, digamos, eh, lo analizamos y lo tomamos en cuenta, heee yo creo que somos profesionales y tenemos que hacer lo mejor para la institución, ¿no?

11. ¿Por qué algunos profesores participan voluntariamente en el diseño del PDI y otros no?

La participación, más que nada, se debe al factor tiempo, uno; otro, desconocimiento, digamos, de este documento. No muchos profesores he como que... se ponen reacios, digamos así, ¿me entiende?, ¿no? o sea como que no me compete o de repente no es mi área, yo soy profesor de matemática o soy profesor de lengua, bueno; eso que lo hagan los tecnólogos o sea es una cosa así, entonces heee a pesar que se le dice queeee, el PDI lo hace cualquier profesional, que no es difícil, que es fácil de resolver, sólo es cuestión deee, (suena el teléfono).

¿Cree que los docentes se sienten motivados por Ud. debido a que toma en cuenta sus ideas?.

Así es.

¿Quizás vayan a alguna reunión y se den cuenta de que no es nada difícil?

Así es.

12. ¿Cómo es la toma de decisiones en el diseño del PDI?.

Se aborda el tema, digamos, un punto del PDI, entonces eso se discute, ¿no? se les explica en qué consiste, ¿no?; cómo podríamos fundamentar este punto, entonces he por consenso, se pide aportaciones al respecto y al final se hace la redacción, ¿no? porque va haber un secretario que esté tomando nota y se redacta y se lee la redacción, ¿no? entonces queda aprobado.

¿Es decir por consenso?

Por consenso.

¿No es que Ud. lo pase a limpio con el subdirector o con el coordinador?.

No, no, no.

13. ¿Cuál cree que es la opinión de sus profesores en cuanto al trato que Ud. les da a ellos?.

Bueno, yo, cuando llegué acá a la institución, comencé, yo, eh, (piensa) estuve digamos a la observación de los docentes ¿no? y (..) de todas maneras había profesores que parecía que no les caí bien no, eh, porque encontré un poco de desorden entonces, eh; se habían acostumbrado ya al desorden y como llegó una persona que le gustaba las cosas correctamente y nueva, ¿no?, entonces un poco que les chocó, ¿no?

Por ejemplo, las supervisiones de los salones con los registros, que ellos nunca habían experimentado lo que era esto; entonces, ya yo entro a las clases y veo si es óptima o no. Yo, digamos, que desde que he entrado he separado al 90% de docentes y he convocado a nuevos al siguiente ciclo, pero yo, a cada docente que he

entrevistado, a todos les decía cuál es la forma de trabajo del director y cómo quiero que los profesores trabajen en las aulas y cómo quiero que se dé este instituto, ¿no?; entonces eeh, bajo estas condiciones, se les tomaba; entonces, ellos han visto que desde un comienzo, que soy enérgico en la parte académica, pero que soy muy amable y muy respetuoso de la persona amable y profesional; entonces ellos se dan cuenta que yo nunca grito, ni llamo la atención, sino que converso y doy opiniones favorables para ellos, para su mejoramiento, entonces, sugerencias que inclusive le ayudan profesional o de cualquier manera, bibliográfica o de cualquier otro tipo, ¿no?, entonces se han dado cuenta de que no hay, pues, el (piensa) el gerente que grita y tantas cosas, ¿no?, sino más bien que dialoga, comprende o sea ellos responden de alguna manera, ¿no?

Bueno, en este momento del 100%, no hay profesor que no me respete y que yo no lo respete a él ¿no?; nos llevamos muy bien, de las mil maravillas, en la última reunión que hemos hecho, esteee, el mismo domingo 25, todos los profesores con sus respectivos salones en la actividad – reunión..., más de 2000 personas convocadas por ellos mismos, mmm... entonces, eso le da pues, mmm, se nota, digamos, de que los profesores congenian, congenian conmigo porque yo me confundo con ellos ¿no?, o sea no soy, después, que me pongo la corbata y me aislo de la situación ¡nooo!, sino que me pongo junto con ellos y con ellos discuto, ¿no?

¿Sólo ven quizá que Ud. cambia un poco cuando es cuestión académica?

Así es.

Nada más, le preocupa.

Porque yo en todas las reuniones siempre (...) mi única preocupación es sacar profesionales de calidad y lo que es de calidad se saca, digamos, por apoyo y la (...) que los profesores hagan bien su tarea ¿no?, así es.

14. ¿Qué estrategias usa Ud. para incentivar el desarrollo profesional de sus docentes y, cómo lo hace.?

Sí, este a veces hay cursos importantes, eh, que lo van manejándolas entidades superiores como la católica, que también nos ha invitado; digamos, SENATI, que ha hecho una jornada muy interesante y ,y, y, bueno, la departamental, digamos, les ha ayudado porque hemos, aaah, invitado a los especialistas y ellos les han dado una charla, aquí los docentes sobre lo que es la nueva propuesta educativa ¿no? PLANCAD, para que los profesores estén actualizados, ¿no?

Entonces, dentro de las aulas, tengo muchos profesores que, inclusive, son hasta psicólogos de PLANCAD, entonces con este aporte de ellos se estáaa trabajando esto.

¿Y cuando tienen que tomar un curso, por ejemplo, hay alguna ayuda de parte de la ...?

Eh, la dirección, económica no le da, no sé ¿eh?, cuando nosotros lo hacemos, cubrimos todos los gastos ¿no?. Pero cuando ya es una entidad, digamos, aparte de los profesores que necesitan el tiempo ¿no? se les da todas las facilidades para que sea digamos profesional.

O sea si falta a clase, ¿cómo hace con los cursos?

Bueno, ya eh se justifica ¿no?, tenemos los medios para justificar y reemplazar, digamos mmm.

15. Eso ya es una gran ayuda no: ¿dígame qué estrategias usa Ud. para constatar que los profesores están cumpliendo con estas funciones especialmente en el diseño del PDI?.

Bueno, para eso es fácil porque como nosotros tenemos reuniones periódicas, cada grupo tenemos que dar un informe del avance por escrito de lo que han hecho en esas reuniones, de los avances, mmm... no se les deja al abandono, sino que, pues, como tiene un programa de avance, entonces las reuniones son periódicas.

Entonces ¿Ud. evalúa?

Evaluar ¿no?, ver el desarrollo de ...

Y cuando evalúa, a la comisión que se comprometió a hacer algo. Ud. ve los resultados.?

Así es. Resultados, porquee, que se logre (...) bien ¿no? o sea bien hecho.

14 A. ¿Y la supervisión, Ud. la hace directamente o lo hace el coordinador?.

No, lo hago yo directamente junto con el coordinador.

16. ¿Considera como interrupción el hecho de atender tareas o encuentros que no están programados durante su jornada de trabajo?.

No, si es interesante, o es algo que va a beneficiar digamos a la institución de alguna manera en las actividades y reemplazar por algo que aparentemente es mucho mejor, ¿no?

No se tiene porque ser muy tajante, así en las cosas que están programadas eso ya sevaaa... viendo ¿no?

17. ¿Dispone de algún horario para entrevistarse con los profesores o lo hacen...?.

Sí.

O lo hacen en cualquier momento.

No, no, no, la dirección está abierta de par en par desde las 8 de la mañana hasta las 8 de la noche, con la excepción de un refrigerio al medio día, nada más pero los profesores ingresan a la dirección, el alumnado ingresa a la dirección en el momento que crean conveniente.

¿Si Ud. está en ese momento, por ejemplo, en una reunión o está ocupado en otro trámite que hace sí...?.

Bueno.

¿Si el docente quiere hablar con Ud.

No el profesor tiene que entender pues no, me esperará o me dejará digamos unaaa, un nuevo horario para atenderlo no? e inmediatamente lo atiendo, buenooo

18. ¿La información recibida en las capacitaciones a las que ha asistido sobre el PDI, la ha transmitido a los docentes?

Sí, claro.

Sí, respecto a toda mis experiencias, digamos, sobre el desarrollo, el PDI, congresos, reuniones que se tenían con el ministerio de educación, de la DEL y también entidades privados que donde hemos hecho intercambio de opiniones, heee, de todos ellos he aprendido bastante, ¿no? o sea aunque haga falta la pluralidad deee, digamos de opiniones,... pero, de todas maneras elaboramos el PDI de acuerdo a una realidad institucional (...); entonces uno tiene que acomodar, digamos, de acuerdo a su realidad, pues ¿no? física, cultural, humana ¿no?

¿Al llegar al Instituto, qué hace con toda la información que Ud. tiene?

Loo escribo, o seaaa trato, digamos, de plasmar un resumen en un documento o un borrador para poder trabajar correctamente el cuadro ¿no?

¿Los profesores tienen acceso a esos documentos de las capacitaciones?

Sí, sí, sí les doy, estee... y les digo que tengo estos documentos importantes, si quieren lo pueden coger o sacarle su copia.

¿O sea que es voluntario?

Así como les he obsequiado cerca de 200 libros para la biblioteca porque todo lo que sea positivo para la juventud, para los profesores, ¿no?

Y cuando Ud. hace ese resumen, ¿por qué me dice que hace un resumen, y lo expone en el momento oportuno o espera al final?

A veces, digo si esto fuera tan óptimo sería genial ¿no?, pero a veces no se cumple así, pero procuramos en la medida de lo posible tratar de adecuar y aplicar, digamos, estos conocimientos, a veces las condiciones no se dan dentro de una institución, esta es más pequeña, todavía no tenemos la promoción, todavía estamos en cuarto año de creación, entonces estamos también como viendo, ¿no?

¿Qué es lo que más utiliza el resumen que Ud. expone a sus profesores?. O el material que...?.

No, no, no.

El material existe ¿no?, el material queda a disposición de ellos porque pueden ellos ampliarlo.

19. ¿En las reuniones para el diseño del PDI, Ud. en algún momento propicia la reflexión sobre el trabajo que se viene realizando o el futuro que tendrá el PDI?

No, no, este, siempre pensamos cómo podríamos, o sea estamos pensando cómo podríamos hacer, digamos, para el otro año, cual sería nuestra proyección ¿no? o sea siempre hacer un documento para el futuro nunca para el presente, ¿no?.

Como el PDI es un documento que es renovable, es rectificable; entonces, o sea se va cambiando, hay cosas que de repente, hay cosas que hay novedades no?, entonces se va insertando no?, entonces se hará profesional, digamos, este documento.

20. ¿Dígame cómo se siente Ud. trabajando en esta institución?.

Bueno, yo me siento bastante cómodo, yo me siento contento porque mi vocación es ser docente y mi mayor emoción es ver como la juventud va progresando poco a poco; yo voy viendo, ¿no?. En estos 2 años una juventud que yo he encontrado en un salón, en 2 años como ha madurado, ¿no? y como ha aprendido, ¿no? o sea, en todas sus disertaciones (piensa), en sus asignaciones y he visto, pues, como una persona que estaba recién ingresante, como ya tiene la conciencia y madurez de identificación con lo que está haciendo, ¿no? con la profesión ha crecido. Como ha crecido y es admirable, ¿no? siempre les estoy dando el ánimo y resaltando, digamos, ese valor, ¿no?; para que se animen mucho más.

¿Cómo se desarrolla un día de trabajo, lo tiene ya planificado en una agenda o es el día a día?

Nooo, hay una agenda de trabajo, ¿no? del día a día, pero a veces se presenta cosas así del momento inmediatamente lo realizamos, porque eso de perder el tiempo, lo que es así (piensa) son las actividades del año ya los ciclos, ya están escritos, ya están hechos con anticipación.

¿Claro, pero en lo que se refiere a su trabajo del año ¿cómo se hace éste, cuál es la planificación?

Claro, o sea de acuerdo a las actividades que se nos toca o ya se avecina, ya, yo hago la convocatoria y comienzo a hacer las distinciones de las diferentes tareas.

Es decir, cuando Ud. llega a su oficina, ¿cómo que ya está programado todo lo que va a hacer?

Ah sí, ah sí yo tengo una agenda donde (se ríe) ya sé lo que voy a hacer, día a día a quién voy a recibir, hoy día con respecto a Ud...

21. Entiendo dígame si tuviere la oportunidad de cambiarse de instituto ¿en qué condiciones las aceptaría?

Bueno, el ser humano siempre busca, mejorar su situación, no solamente cultural, social y también económica, si una institución, digamos, nueva, hiciera un concurso como director, porque yo soy director que emplea todo o sea ... o sea ya no distraigo mi mente y mi tiempo en ninguna otra cosa más que en mi familia y en mi institución, y a la institución le doy los tres cuartos de mi tiempo, porque no tengo horario de entrada ni de salida, yo digo un horario y salgo; a veces me quedo hasta las 11:00 de la noche, me quedo hasta el último, el último en cerrar la clase entonces me entrego al 100%, o sea no doy, digamos, un horario líquido y hasta acá nomás ...

¿Debo entender que Ud. aceptaría en caso de que haya mejores condiciones económicas?

Ajá, así es, así es.

Dígame entonces, ¿qué pasaría en relación al instituto? (ambos se ríen).

Bueno, Ud. sabe que las instituciones son entidades que quedan ¿no?, las personas pasamos ¿no?, los directores pasamos... y van llegando nuevas mentes, nuevas ideas, nuevas experiencias y a veces conocen un poco más, pero la persona también se tiene que ir promocionando ¿no? entonces eso es valioso.

Muchas gracias.

ENTREVISTA AL DIRECTOR DONATO

Por favor, ¿el nivel al que Ud. pertenece?

Eeh, yo soy, este, eeh, titulado en lo que es educación secundaria especialidad de biología y química.

Entonces, ¿Ud. es licenciado o es profesor?

Es eeh, soy licenciado.

¿Tiempo de servicio que tiene en este instituto?

Eeh, (...) por los cuatro años.

¿Lugar de su nacimiento?

Eeh, mmm, la provincia de Bolognesi, departamento de Ancash.

¿Podría decirme su edad?

42 años.

1. Bien, podría decirme ¿cómo ha llegado a la dirección?

Bueno, en el año `98, eeh se, se produjo la oportunidad de un concurso nacional para cubrir plazas directivas y tuve la suerte de, de haber trabajado en el nivel por, por cuatro años; entonces cumplía con los requisitos para poder postular a una plaza directiva; me presenté al concurso, y fui ganador del concurso.

2. Felicidades, ¿cree Ud. que el hecho de ser hombre le ayudó en algo para ejercer su gestión en esta institución o por el contrario fue un obstáculo?

Eeh, creo que en, ...nos ha permitido definitivamente la condición de sexo masculino, ...como se llama, consolidar de repente la autoridad y siempre que en los últimos tiempos pues, estee el magisterio fundamentalmente ha estado dirigido por...por, por el sexo masculino, no, ha sido una, una forma, ha sido una, una un factor de... de que ha ayudado aa... al desarrollo de la gestión.

Entonces, ¿Ud. cree que el hecho de ser hombre le facilita más las cosas como autoridad?

Así es.

3. ¿Qué estrategias Ud. utiliza para convocar al personal docente a las reuniones, especialmente a las que se han llevado a cabo para el diseño del PDI?

Bueno, eeh, nosotros hemos eeh, como se llama, eeh trabajado el eeh, talleres en conjuntamente con otros institutos, o sea en lo que es básicamente la información teórica; eeh... trabajamos cuatro institutos, con sus personales seleccionados para esta oportunidad y durante casi un mes estuvimos en en un taller permanente, y cuando ya se tuvo la la parte teórica, entonces cada... cada instituto tenía su propio taller para ya discutir su propia problemática y recabar la información que que necesiten.

Cuando Ud. convoca a los profesores, ¿lo hace de manera personal, manda un documento o ya los profesores conocen que hay una reunión porque existe un

cronograma, o quizás en algún momento se realizan citas improvisadas?

Bueno, nosotros, este eeh... el caso del PDI, que que hemos desarrollado lo hemos hecho

conjuntamente con la subdirección académica y definitivamente la subdirección académica ha sido la que ha, la que ha coordinado directamente con el personal docente y la administración, con el personal administrativo para poder llegar a éste (...).

Y en general, cualquier reunión que tiene que convocarse; entonces ¿Ud. no convoca?

No, para eeh para estamos hablando de PDI, sí.

¿Y en general?

En general, es la dirección la que convoca a los...

¿Y cómo lo hace?

Definitivamente primero se discute en consejo directivo la problemática que hay y luego se acuerda la necesidad de convocatoria y la dirección simplemente ejecuta la invitación al personal.

¿Y Ud. lo hace a través de un documento, o lo hace de manera directa o hay un cronograma establecido?

Es a través de un memorándum múltiple dirigido a todo el personal.

4. ¿Cómo fue convocada la comisión que ha diseñado, que diseña el PDI?

Bueno, como le vuelvo a repetir, este... nosotros hemos trabajado he en primer lugar eeh con todo el personal. O sea se ha recabado la información que se necesitaba, el diagnóstico, las alternativas en lo que es propuesta pedagógica, de la propuesta de gestión administrativa; luego eeh, fuimos a este con el borrador que se había hecho ¿no?; contratamos a los como se llama el asesoramiento de personas con experiencia en este campo y trabajamos con el consejo directivo, quienes en ese momento tenían campo; trabajamos más ampliamente el debate de lo que estaba allí como propuesta borrador.

¿Entonces se podía decir que la comisión estaba integrada por los directivos?

Sí, por todas aquellas personas que estaban con cargo directivo y cargo de jerárquico.

Entonces por el hecho de tener un cargo ya era parte de esta comisión.

Así es.

5. ¿Ud. asistía a todas estas reuniones que fueron convocadas para el diseño del PDI?

Definitivamente, a todas.

¿En alguna oportunidad ha delegado esta función?

No, muy pocas veces este cuando se tratan de de de generación de documentos de gestión, cuando se trata de ver problemas de gestión, personalmente, este... como se

llama, yo intervengo y participo,...

6. ¿Las reuniones que se han hecho, estaban ya cronogramadas y temporalizadas?

...Sí, estaban establecidas, tenían un plazo definido, para que eeh, esta comisión eeh, como se llama, eleve su informe final, ¿no?, para que ya se haga la redacción eeh.

¿Y las reuniones con los directivos, ...que participaban allí también estaban cronogramadas?

Así es, así es.

7. ¿Qué estrategias está Ud. desarrollando para que sea posible actualizar el PDI?

Bueno, eeh, en primer lugar eeh, los alumnos que, que han terminado la carrera de publicitario, han hecho un aporte importante en la problemática de la institución y de alguna manera está coincidiendo con lo que yo tenía más o menos en el diagnóstico de la institución, con las alternativas de solución a esos problemas ¿no?, y obviamente es un documento importante que que se lo voy a mostrar al personal de esta institución cuando tengamos la oportunidad de trabajar lo que se llama el PDI, la actualización del PDI y el plan anual 2002.

¿La comisión que se formaría sería o estaría integrada por los directivos?

No, no es una asamblea general. Claro en este caso actualizar el PDI, significa pues de que se va ha conformar una comisión, la comisión va ha hacer los cambios...

¿Y esta comisión es interna o externa?

Es una comisión interna.

¿Cómo se elige esa comisión, o es voluntaria?

La asamblea general que se convoca para el primer día hábil laborable en el mes de marzo determina la conformación de todas las comisiones ¿no?, reglamento interno, plan anual, PDI, a..., entonces cada, con cada comisión va ha elaborar su informe y ese informe lo debatimos en asamblea general y se aprueba todas aquellas propuestas.

¿Quién finalmente decide?

La asamblea general.

¿No es la comisión que...?

No, no.

En la primera oportunidad si la comisión ha sido la que ha...

... Se comenzó al revés ¿no?, se empezó con un trabajo de asamblea general y de de toda la institución con la idea de aportar, diagnosticar y a..., se hizo el borrador del PDI, y ese borrador tuvo que tener que mejorar la la presentación en el consejo directivo con el apoyo de ... asesoramiento externo ¿no?, entonces este. Ya algunos, algunos ... metas han sido cumplidas y las que no han sido cumplidas vamos a

también analizar y de repente proponer otras estrategias que permitan solucionar ese problema ¿no?

8. Cuando Ud. se ausenta ¿delega sus funciones?

Se tiene que delegar las responsabilidades de la dirección a la persona que queda eeh jerárquicamente eeh, este...

O sea, Ud. pone en práctica la normatividad.

Así es.

9. ¿Cómo resuelve los problemas en su institución? ¿Se suscitan algunos en el diseño del PDI?

Bueno, cuando hay problemas eeh, este dentro de la institución, lo que hay que manejar

básicamente es el diálogo, básicamente es la, la como se llama, tratar de llegar a, a como se llama a conciliar las posiciones de cada de cada persona involucrada en el caso ¿no?, y si se trata a nivel de problemática institucional definitivamente es el consejo directivo que en

primera instancia propone las alternativas y,...y nosotros ejecutamos básicamente eeh este.

¿Ud. es el que conversa con la persona que quizás tiene o suscita los problemas?

Así es.

¿No la pone a disposición de la Departamental?

No, no, por lo menos hasta ahora ... no hemos llevado casos así a la departamental.

¿Y a consideración de los profesores?

Tampoco, tampoco, son casos especiales eeh no no...

¿Ud. los soluciona directamente?

Así es.

10. ¿Cuál suele ser su posición ante una idea opositora de alguno de los miembros de la comisión o de la Institución?

Bueno, eeh , yo soy..., tengo un carácter bastante permisible, comprendo la situación, a veces este eeh, como digo, eeh a... sé asimilar a veces las cosas que están orientados a buscar de repente quinto pies al gato y definitivamente como se llama, en este caso los opositores, los opositores eeh, como le digo, si no encuentran respuesta obviamente allí queda su...

¿Es decir que Ud. no lo toma en cuenta?

Sí, eeh como le digo a mí me resbala a veces porque en educación lamentablemente hay que ser así, un poco ...

Es difícil que yo pierda los papeles a eh como se llama frente ah ah ...

¿Quizás en algún momento?

No, más bien yo llamo a que el... las, las personas involucradas en algunos problemas

o en ah eh algunos desentendimientos ellos recapaciten y se alinien al trabajo de la institución.

Pero eso, ¿lo hace después, en ese momento o Ud. simplemente no lo toma en cuenta?

No lo tomo en cuenta.

11. ¿Por qué cree que algunos profesores participan en las reuniones y algunos no?

Bueno, eeh, ... con referencia a lo que es este eeh..., muchos de ellos definitivamente desearan participar, pero tienen responsabilidades laborales en otros lugares y, de alguna manera, eeh, este... como se opone a su horario, de repente... con otras instituciones, ellos no vienen, pero la gran mayoría está en los eventos...

¿Ud. cree que ellos sienten que se toma en cuenta sus ideas?

¿Qué, quiénes?

¿Los profesores creen eso, Ud. cree, que ellos sienten que se les toma en cuenta y que por eso participan o quizás no se les toma en cuenta y por eso no quieren participar?

No, no no no. Los que no asisten son simplemente personas que nunca han aportado, o sea son gente de que que creen que en la institución es responsable el director y ellos simplemente cumplen, o sea basta con cumplir sus horas de clase y los demás problemas no no...

¿Quiere decir que algunos no vienen por tiempo, pero otros tienen tiempo, pero simplemente no lo quieren hacer?

Pero son pocos, como le digo, estamos hablando de de repente un 15%, 20%.

12. ¿Cómo es la toma de decisiones, especialmente en el PDI?

Bueno, eeh, definitivamente eeh, dentro de la gestión moderna tendría que efectuarse, el director eeh se trae las ideas, el que propone en todo caso y definitivamente el consejo directivo es el que de alguna manera asesora si esas ideas pueden tener resultados positivos y en el mayor de los casos siempre ha tenido resultados positivos; es así que yo tengo la aceptación de un ... 80% del alumnado de la institución... de la gestión.

O sea prácticamente Ud. propone y por mayoría de votos, quizás se acepta su propuesta.

Así es.

13. ¿Cuál cree Ud. que es la opinión de los profesores en cuanto al trato que Ud. les da a ellos?

Bueno, ellos tienen una una como se llama una opinión positiva ¿no?, la mayoría, inclusive los que son los supuestos opositores a mi gestión, tienen las puertas abiertas, a...a nadie se le ha impedido queee, que venga y que presente de repente su queja, su reclamo o de repente traigan algunas, algunas alternativas de solución...

¿No depende de su ánimo el hecho que los trate amablemente?

No, no.

¿Ud. es amable con los docentes, pero hace respetar su jerarquía?

Claro, eeh sí en, bueno, en la mayoría de los casos generalmente hay personas que confunden amistad con ... autoridad ¿no?, yo comparto con ellos, yo puedo estar en una reunión pero eso no quiere decir que me falten el respeto o que comiencen a hablar de temas laborales.

¿Ud. deja claro el hecho que Ud. es el director a pesar de ser amable?

Así es.

14. ¿Qué estrategias usa para incentivar el desarrollo profesional de sus docentes? ¿Hay capacitaciones sobre el PDI?

Definitivamente mi instituto está haciendo un esfuerzo importante en lo que es capacitación, no solamente en forma colectiva sino también capacitaciones individuales, eeh, temas especiales de, cómo se llama, que corresponden al campo laboral, entonces nosotros hemos asignado, por ejemplo, el año pasado aparte de las capacitaciones colectivas, hemos asignado un promedio de 200 y 250 soles por cada docente, por cada trabajador, entonces estamos hablando de una inversión más o menos de 15000 o 20000 anualmente, y esta vez vamos a incrementar para el año 2002.

Eso implica que ellos, por ejemplo si hay un curso de 250 soles, el Instituto lo asume totalmente.

Sí.

Ahora, si hay otro curso agregado, ¿el profesor sería el que tendría que...?

Claro, o sea ...nuestro tope máximo es sobre, sobre un monto determinado, el profesor si tiene dos capacitaciones, sobre ese monto se le atiende los dos, si tiene sobre uno, uno; definitivamente esto es porque también el instituto comprende de que el ministerio ha abandonado esa responsabilidad de capacitar, o sea hay una despreocupación total de lo que es el servicio en educación superior, entonces definitivamente hay una descompensación mientras en educación secundaria, primaria ha habido programas ¿no? de capacitación, en educación superior no ha tenido ni un ningún estee ninguna capacitación.

15. ¿Qué estrategias usa Ud. para constatar el cumplimiento de las funciones de la comisión del PDI?

Bueno, en ese campo de repente un poco que yo a veces confío de repente en la responsabilidad de los que integran la comisión, de repente no hago una revisión así detallada, si el documento ha sido bien elaborado, o sea, allí si hay una debilidad.

¿Ud. entonces ve los resultados, no ve el proceso?

No, no, veo eeh cumplimiento de, de objetivos.

O sea resultados ¿y eso lo hace Ud. directamente o a través de la subdirectora o de otras personas?

Bueno, a este, en el campo académico lo ve la subdirectora, ¿no?, en el campo académico lo ve la subdirectora.

En el caso del PDI, ¿Ud. mismo supervisaba que esa comisión cumpliera directamente o se lo delegaba a la subdirectora?

Yo participaba en el mmm yo participaba.

Ya, o sea Ud, mismo era el que estaba vigilando.

Así es.

¿Pero se fijaba en los resultados?

Yo creo que sí.

16. ¿Considera como interrupciones el atender encuentros no programados?

De repente básicamente, allí también tenemos que de repente corregir, es definir horarios de atención hacia las personas que vienen de afuera, personal internamente y otras horas para el trabajo eeh, como se llama netamente de planificación de propuestas porque a veces cuando uno está pensando de repente interrumpen, ya quedó la idea, entonces lo que tengo que hacer es corregir de repente que haya un horario definido para lo que es atención al personal docente, al personal, a los alumnos y al personal, al público en general y de repente también un horario para poder trabajar con, con, con comisiones, trabajar con los miembros del consejo directivo y trazar las ideas.

¿Es decir Ud. siente que le interrumpen?

Definitivamente es producto de que no hemos tenido un este o sea, nosotros hemos pensado de que de que, ha funcionado por lo menos, hasta ahora ha funcionado de de atender o sea no había restricción y el director también en la oficina y había que atender, se atendía; no , no había restricción de ...

¿Pero Ud. considera que eso no funciona?

Sí, eeh, como digo hay que corregir ¿no?, hay que corregir en ese aspecto.

O sea, Ud. ha considerado interrupciones pero las atendía igual.

Así es. Bueno, en en, en los casos que ha habido se le ha atendido ¿no?. De repente se le ha hecho ver de que, que es, no es, no es como se llama eeh este.

¿Es decir atiende pero le ha expresado su disconformidad?

Así es.

17. ¿Qué horario cree Ud. conveniente para la atención a sus docentes?

Bueno, los horarios básicamente se es... que no interrumpen las labores académicas, puede ser a la hora de salida o antes de la hora de entrada, o sea mas o menos a de doce del día a eeh como se llama, una y media o dos de la tarde, donde la gente llega y la gente sale y en las noches también igual, ¿no?, entre, entre cinco y...y seis y media de la ...

¿Considera que la atención a los docentes debe ser por conducto regular?

Debe ser eso, pero o sea debe debe ser de que de que aquí hay responsables directos que de alguna manera tienen mejor, eeh más contacto con ese personal, entonces por allí deben empezar las soluciones.

Y para hablar con Ud. en todo caso tendrían que pedir una cita previa o no.

No tanto ...dentro del horario se les se les puede ...

¿Ya no en cualquier momento?

Claro.

18. ¿Después de capacitarse y recibir nueva información sobre cómo diseñar el PDI, ¿Qué hace con esa información cuando llega a su Instituto?

Nosotros estee, trabajamos, este trabajamos con el consejo directivo y se reparte un ejemplar eeh... ellos hacen ya un... de, cómo se llama, de multiplicar esas a nivel de su, de cada departamento, ¿no?

¿O sea, a Ud. por ejemplo le dan separatas y Ud. se los reparte a ellos; los multicopia?

Así es.

¿Todos los profesores por obligación reciben, o sólo aquellos que desean?

Bueno, mmm, lo que lo que me queda como responsabilidad básicamente, es que cada, cada jefe de departamento me muestre por ejemplo, como el ha recibido una copia de ese documento, el debería, copiar la cantidad de de cómo se llama de ejemplares para repartir a todos los profesores.

¿En alguna oportunidad les ha dicho hemos hecho esto en mi curso, hagamos acá lo mismo?

No precisamente, no en es, en es en esa forma, pero directamente con la innovaciones que se va imponiendo eeh, se va trayendo como se llama ideas que nos plantean en esa capacitación ¿no?.

19. Ok. En las reuniones para el diseño del PDI, ¿propicia Ud. un momento de reflexión?

Sí, sí, estee... por lo menos para el... para la elaboración del documento del 2002, se va a hacer un trabajo comprometido de ocho de la mañana a dos de la tarde todos los días hasta que tengamos todos los documentos definidos, y para que no digan de que el director es el que dá ideas y el director impone ¿no?, sino que todos han participado y ese es el documento que se va a e pa...

¿Dispone por ejemplo de todo ese horario que dice Ud., hay un momento especial para la reflexión o sea Ud. dice: momento para reflexionar: cómo estamos caminando, qué estamos haciendo?

Sí, sí...

¿Me puede decir cómo lo hace?

Bueno, lo que se establece es que básicamente es que, nos hagamos autocríticas, en primera instancia ¿no?, de que veamos qué hemos hecho ¿no?, y que sobre eso que

planteamos para para mejorar nuestra. nuestra situación profesional o nuestra situación laboral con la institución, eeh y luego establezco pues de que de que, que, que una institución que logra prestigio, también le da prestigio a su personal que trabaja en esa institución, entonces todos deben estar comprometidos...; si alguien dice soy profesor de diseño, profesor de diseño que ha logrado un prestigio, definitivamente le van a cotizar en el mercado y están, muchas personas están trabajando gracias a que tuvieron, tuvieron como experiencia laboral en esta institución ¿no?, fundamentalmente contratados... ¿no?, por ejemplo ahorita hay gente en el SENATI, hay gente en otras instituciones particulares eeh, y eso de alguna manera pues le da, le da peso porque nosotros hablamos de una institución que tiene más de treinta y seis años, en cambio otras instituciones que tiene pues cinco, seis años, nosotros tenemos treinta y seis años de experiencia en el campo de la educación; entonces son cosas que se han construido durante ese lapso de tiempo, son difíciles de poder desaprovecharlo.

20. Claro ¿Cómo se siente Ud. trabajando en esta institución?

Muy cómodo, muy eeste.. satisfecho con lo que se ha hecho, pero también pues este nosotros este como... como personas que tenemos eeh de repente ambiciones, eeh de repente buscamos otras oportunidades, otras experiencias ¿no?. Yo creo que de aquí a un año o dos años más, habremos cumplido los objetivos de gestión, por lo menos eeh, creo que personalmente estoy satisfecho por todos los logros que se han alcanzado en estos cuatro años de gestión.

21. Eso significa que si Ud. tuviera la oportunidad de cambiarse de instituto ¿qué condiciones pondría para aceptarlas?

Básicamente que sea una institución de mayor dimensión, con mayores retos eehh, que de alguna manera que permita pues desarrollar mi capacidad de gestión.

¿Y también con mayor remuneración?

Difícilmente porque en las instituciones del estado las responsabilidades no asumen mejoras económicas. El director que tiene ahí 5 secciones gana tan igual como el que tiene 20 y el que tiene 70 secciones .

O sea a Ud. lo que le importaría sería que sea una institución de mayor prestigio, quizá?

Claro, porque si tú demuestras en una institución grande con tanto problema, la muñeca, como dicen la muñeca, la capacidad de gestión, felizmente esa es tu carta de presentación de repente para optar otros.. otros.

Y si hubiera un instituto particular que solicite sus servicios ¿qué condición pondría para aceptar?

La condición económica.

Gracias.

1.1 IDENTIDAD DE GÉNERO

CUADRO No 01

ENTREVISTA A LA DIRECTORA CARMEN (DC)		ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN											
1.1. ATRIBUTOS DE LA MUJER EN LA GESTIÓN		Pregunta 3		¿LA DIRECTORA ASUME BIEN SUS FUNCIONES?									
Considera que las mujeres tenemos tres cualidades que ayudan a ser buenas directoras: 1. “No se nos puede invitar a tomar cerveza y conseguir platos especiales a través de ese tipo de reuniones”, aunque a pesar de ello hay ofrecimientos por la creencia que todos los de la “administración pública pertenecemos a un mismo saco”. 2. “Somos sinceras” y explicamos las razones por las cuales tomamos algunas decisiones. 3. “Sabemos escuchar” a los demás, lo que también nos permite saber “hacia a dónde apunta la persona”. Por la carga de responsabilidad, desearía volver al aula, pero sigue, porque su trabajo es reconocido por los demás, aunque esto implique renunciar a mejores propuestas económicas.		Ítemes		a. Sí		b. No, hubiera preferido otra		Total					
				Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%		
		Femenino		4	80.00	1	20.00	5	100				
		Masculino		15	83.33	3	16.67	18	100				
		Total		19	82.61	4	17.39	23	100				
		Pregunta 4		Ítemes		a. Hombre		b. Mujer		c. Da lo mismo		Total	
						Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%
				Femenino		0	0.00	1	33.33	2	66.67	3	100
				Masculino		1	5.88	1	5.88	15	88.24	17	100
				Total		1	5.00	2	10.00	17	85.00	20	100

CUADRO No 02

ENTREVISTA A LA DIRECTORA FERNANDA (DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE FERNANDA									
1.2. ATRIBUTOS DE LA MUJER EN LA GESTIÓN		Pregunta 3		¿LA DIRECTORA ASUME BIEN SUS FUNCIONES?							
Reconoce que lo que la llevó a la dirección no es sólo ser mujer, sino tener dos cualidades: 1. Capacidad académica: “... la única que tenía título de doctorado”. 2. “Liderazgo”. Le agrada que estas cualidades fueran reconocidas por la asociación que la eligió por consenso.		Ítemes		a. Sí		Total					
				Sexo		Cant	%	Cant	%		
		Femenino		11	100.00	11	100				
		Masculino		5	100.00	5	100				
		Total		16	100.00	16	100				
		Pregunta 4		Ítemes		b. Mujer		c. Da lo mismo		Total	
						Sexo		Cant	%	Cant	%
				Femenino		1	11.11	8	88.89	9	100
				Masculino		1	16.67	5	83.33	6	100
				Total		2	13.33	13	86.67	15	100

1 IDENTIDAD DE GÉNERO:

CUADRO 03

ENTREVISTA AL DIRECTOR ANTONIO (DA).		ENCUESTA A DOCENTES DE ANTONIO.					
1.2. ATRIBUTOS DEL HOMBRE EN LA GESTIÓN.		¿EL DIRECTOR ASUME BIEN SUS FUNCIONES?					
<p>No cree en “<i>absoluto</i>” que su sexo masculino le haya ayudado u obstaculizado llegar a la dirección, sino tener:</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia. “<i>Capacidad en las funciones</i>”. Capacidad en la “<i>formación pedagógica</i>”. 	Pregunta 3	a. Sí		b. No, hubiera preferido otro		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	17	100.00	0	0.00	17	100
	Masculino	4	66.67	2	33.33	6	100
	Total	21	91.30	2	8.70	23	100
	Pregunta 4	¿A QUIÉN PREFIERE EN LA DIRECCIÓN?					
	Sexo	b. Mujer		c. Da lo mismo		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	2	18.18	9	81.82	11	100
	Masculino	0	0.00	3	100.00	3	100
Total	2	14.29	12	85.71	14	100	

CUADRO 04

ENTREVISTA AL DIRECTOR DONATO (DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE DONATO							
ATRIBUTOS DE LA MUJER EN LA GESTIÓN		¿EL DIRECTOR ASUME BIEN SUS FUNCIONES?							
<p>Está “<i>definitivamente</i>” convencido, que “<i>la condición de sexo masculino</i>”, le ha ayudado a llegar a la dirección y que además es un factor que permite:</p> <ol style="list-style-type: none"> “<i>Consolidar (...) la autoridad</i>”. El “<i>desarrollo de la gestión</i>”. <p>Cree que por ello, durante los últimos años, “<i>el magisterio, fundamentalmente ha estado dirigido por el sexo masculino</i>”</p>	Pregunta 3	a. Sí		b. No, hubiera preferido otra		Total			
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
	Femenino	5	83.33	1	16.67	6	100		
	Masculino	10	90.91	1	9.09	11	100		
	Total	15	88.24	2	11.76	17	100		
	Pregunta 4	¿A QUIÉN PREFIERE EN LA DIRECCIÓN?							
	Sexo	a. Hombre		b. Mujer		c. Da lo mismo		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	0	0.00	2	33.33	4	66.67	6	100
	Masculino	2	22.22	0	0.00	7	77.78	9	100
Total	2	13.33	2	13.33	11	73.33	15	100	

1.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD DE GÉNERO.

CUADRO 05

ENTREVISTAS A LAS DIRECTORAS DC Y DF 1.1. ATRIBUTOS DE LA MUJER EN LA GESTIÓN	Pregunta 3	ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN Y FERNANDA ¿LA DIRECTORA ASUME BIEN SUS FUNCIONES?						
	Ítemes	a. Sí		b. No, hubiera preferido otra		Total		
Reconocen que: 1. <i>Las cualidades femeninas</i> ”.(DC) 2. <i>“La capacidad”</i> en general..(DC) 3. <i>“El liderazgo”</i> .(DF) Les permite desarrollar una buena gestión.	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
	Femenino	15	93.75	1	6.25	16	100	
	Masculino	20	86.96	3	13.04	23	100	
	Total	35	89.74	4	10.26	39	100	
	Pregunta 4	¿A QUIÉN PREFIERE EN LA DIRECCIÓN?						
Ítemes	a. Hombre		b. Mujer		c. Da lo mismo		Total	
Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Femenino	0	0.00	2	16.67	10	83.33	12	100
Masculino	1	4.35	2	8.70	20	86.96	23	100
Total	1	2.86	4	11.43	30	85.71	35	100

CUADRO 06

ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DA Y DD ATRIBUTOS DEL HOMBRE EN LA GESTIÓN	Pregunta 3	ENCUESTA A DOCENTES DE ANTONIO Y DONATO ¿EL DIRECTOR ASUME BIEN SUS FUNCIONES?						
	Ítemes	a. Sí		b. No, hubiera preferido otra		Total		
Reconocen que: 1. <i>“La capacidad en las funciones”</i> .(DA) 2. <i>“La capacidad pedagógica”</i> .(DA) 3. <i>“La condición de sexo masculino”</i> .(DD) Les permite desarrollar una buena gestión.	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
	Femenino	22	95.65	1	4.35	23	100	
	Masculino	14	82.35	3	17.65	17	100	
	Total	36	90.00	4	10.00	40	100	
	Pregunta. 4	¿A QUIÉN PREFIERE EN LA DIRECCIÓN?						
Ítemes	a. Hombre		b. Mujer		c. Da lo mismo		Total	
Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Femenino	0	0.00	4	23.53	13	76.47	17	100
Masculino	2	16.67	0	0.00	10	83.33	12	100
Total	2	6.90	4	13.79	23	79.31	29	100

2. FORMAS DE ACCESO A LA DIRECCIÓN.

CUADRO 07

ENTREVISTA A LA DIRECTORA CARMEN (DC)		ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN			
¿ CÓMO LLEGÓ A LA DIRECCIÓN?	Pregunta No 1	¿CÓMO LLEGÓ SU DIRECTORA AL CARGO?			
<i>“Bueno, yo llego a través del primer concurso nacional, que hubo para nombramiento de directores en el año 97”.</i>	Ítemes Sexo	a. Por concurso		Total	
		Cant	%	Cant	%
	Femenino	5	100.00	5	100
	Masculino	17	100.00	17	100
	Total	22	100.00	22	100

CUADRO 08

ENTREVISTA A LA DIRECTORA FERNANDA (DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE FERNANDA					
¿ CÓMO LLEGÓ A LA DIRECCIÓN?	Pregunta No 1	¿CÓMO LLEGÓ SU DIRECTORA AL CARGO?					
<i>“La asociación, de la cual forma parte_, designa y(...) después pasa la documentación al ministerio de educación y reconoce”</i>	Ítemes Sexo	b. Por designación		d. Otros		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	5	50.00	5	50.00	10	100
	Masculino	3	50.00	3	50.00	6	100
	Total	8	50.00	8	50.00	16	100

2. FORMAS DE ACCESO A LA DIRECCIÓN

CUADRO 09

ENTREVISTA A DIRECTOR ANTONIO (DA)		ENCUESTA A DOCENTES DE ANTONIO									
¿ CÓMO LLEGÓ A LA DIRECCIÓN?	Pregunta No 1	¿CÓMO LLEGÓ SU DIRECTOR AL CARGO?									
Por “concurso y Entrevista”.	Ítemes Sexo	a. Por concurso		b. Por designación		c. Por suplencia		d. Otros		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	8	47.06	6	35.29	3	17.65	0	0.00	17	100
	Masculino	2	28.57	4	57.14	1	14.29	0	0.00	7	100
	Total	10	41.67	10	41.67	4	16.67	0	0.00	24	100

CUADRO 10

ENTREVISTA A DIRECTOR DONATO (DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE DONATO					
¿ CÓMO LLEGÓ A LA DIRECCIÓN?	Pregunta No 1	¿CÓMO LLEGÓ SU DIRECTOR AL CARGO?					
A través de un concurso: “en el año 98, se produjo la oportunidad de un concurso nacional para cubrir plazas directivas y tuve la suerte haber trabajado en el nivel por cuatro años, entonces cumplía con los requisitos para poder postular a una plaza directiva y me presenté y fui ganador del concurso”.	Ítemes Sexo	a. Por concurso		d. Otros		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	6	85.71	1	14.29	7	100
	Masculino	11	100.00	0	0.00	11	100
	Total	17	94.44	1	5.56	18	100

2.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE FORMAS DE ACCESO A LA DIRECCIÓN

CUADRO 11

ENTREVISTA A LAS DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA		ENCUESTA A DOCENTES DE LAS DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA							
¿ CÓMO LLEGÓ A LA DIRECCIÓN?	Pregunta No 1	¿CÓMO LLEGÓ SU DIRECTORA AL CARGO?							
Por concurso: ✓ “llego a través del primer concurso nacional”.(DC)	Sexo	a. Por concurso		b. Por designación		d. Otros		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	5	33.33	5	33.33	5	33.33	15	100
	Masculino	17	73.91	3	13.04	3	13.04	23	100
	Total	22	57.89	8	21.05	8	21.05	38	100
Por designación: ✓ “La asociación, _de la cual forma parte_ designa”. (DF)									

CUADRO 12

ENTREVISTA A LOS DIRECTORES ANTONIO Y DONATO		ENCUESTA A DOCENTES DE LOS DIRECTORES ANTONIO Y DONATO									
¿ CÓMO LLEGÓ A LA DIRECCIÓN?	Pregunta No 1	¿CÓMO LLEGÓ SU DIRECTOR AL CARGO?									
Por concurso: ✓ Por “concurso y entrevista”(DA). ✓ “Me presenté y fui ganador del concurso”.(DD)	Sexo	a. Por concurso		b. Por designación		c. Por suplencia		d. Otros		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	14	58.33	6	25.00	3	12.50	1	4.17	24	100
	Masculino	13	72.22	4	22.22	1	5.56	0	0.00	18	100
	Total	27	64.29	10	23.81	4	9.52	1	2.38	42	100

3. RELACIÓN ENTRE EL(LA) DIRECTOR/RA Y LOS DOCENTES

DIRECTORA C		DOCENTES									
		Pregta. 13									
	Ítemes	a		b		c		Total			
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
	Femenino	3	60.00	2	40.00	0	0.00	5	100		
	Masculino	13	72.22	2	11.11	3	16.67	18	100		
	Total	16	69.57	4	17.39	3	13.04	23	100		
		Pregta. 16									
	Ítemes	a		b		c		d		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	2	40.00	2	40.00	0	0.00	1	20.00	5	100
	Masculino	3	17.65	11	64.71	1	5.88	2	11.76	17	100
	Total	5	22.73	13	59.09	1	4.55	3	13.64	22	100

DIRECTORA F		DOCENTES									
		Pregta. 13									
	Ítemes	a		b		c		Total			
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
	Femenino	22.22	7.00	77.78	9.00	100	3.00	27.27	6		
	Masculino	66.67	2.00	33.33	6.00	100	0.00	0	4		
	Total	40	9.00	60	15.00	100	3.00	17.65	10		
		Pregta. 16									

Ítemes	a		b		c		d		Total	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Femenino	1	10.00	4	40.00	1	10.00	4	40.00	10	100
Masculino	0	0.00	4	66.67	0	0.00	2	33.33	6	100
Total	1	6.25	8	50.00	1	6.25	6	37.50	16	100



DIRECTORA F		DOCENTES				
		Pregta. 13				
Sexo	Ítemes	a	b	c	Total	
		Cant	Cant	Cant	Cant	
	Femenino	9	0	2	11	
	Masculino	6	0	0	6	
	Total	15	0	2	17	
		Pregta. 16				
Sexo	Ítemes	a	b	c	d	Total
		Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
	Femenino	1	4	1	4	10
	Masculino	0	4	0	2	6
	Total	1	8	1	6	16
DIRECTOR A		DOCENTES				
		Pregta. 13				
Sexo	Ítemes	a	b	c	Total	
		Cant	Cant	Cant	Cant	
	Femenino	17	1	0	18	
	Masculino	5	0	2	7	
	Total	22	1	2	25	
		Pregta. 16				
Sexo	Ítemes	a	b	c	d	Total
		Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
	Femenino	2	15	0	1	18
	Masculino	0	7	0	0	7

	Total	2	22	0	1	25
--	-------	---	----	---	---	----

DIRECTOR D		DOCENTES				
		Pregta. 13				
Sexo	Ítemes	a	b	c	Total	
		Cant	Cant	Cant	Cant	
	Femenino	5	0	1	6	
	Masculino	11	0	0	11	
	Total	16	0	1	17	
		Pregta. 16				
Sexo	Ítemes	a	b	c	d	Total
		Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
	Femenino	0	7	0	0	7
	Masculino	0	10	0	1	11
	Total	0	17	0	1	18

3.1. ENCUENTROS NO PROGRAMADOS

DIRECTORA C		DOCENTES				
		Pregta. 15				
Sexo	Ítemes	a	b	c	d	Total
		Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
	Femenino	1	4	0	0	5
	Masculino	1	10	4	2	17
	Total	2	14	4	2	22
DIRECTORA F		DOCENTES				
		Pregta. 15				
	Ítemes	a	b	c	d	Total

	Sexo	Cant	Cant	Cant	Cant	Cant
	Femenino	3	6	2	0	11
	Masculino	0	4	2	0	6
	Total	3	10	4	0	17



3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

CUADRO 13

ENTREVISTA A LA DIRECTORA CARMEN		ENCUESTA A DOCENTES DE LA DIRECTORA CARMEN									
MANERAS DE CONVOCAR PARA EL DISEÑO DEL PDI Y ENTREVISTARSE CON SUS DOCENTES		PREGUNTA No 5 PARA EL DISEÑO DEL PDI, LA DIRECTORA CONVOCA A REUNIONES :									
<p>Para convocar a las reuniones “ <i>se invitó a todos (...) a través de un documento y en alguna reunión se les explicó la necesidad de trabajar las nuevas tendencias (...) de que participaran...</i>”</p> <p>Para entrevistarse con los docentes, intentó “<i>ponerles horario, pero descubrí que es un poco difícil, no?</i>” refiriéndose a atender a los dos turnos: mañana y noche. Siempre está disponible, los atiende “<i>cuando ellos quieran (...) me encuentro en el camino y estoy conversando con ellos...</i>”</p> <p>En cuanto a pedir cita “<i>no</i>” y “<i>es muy difícil</i>” al referirse a seguir el conducto regular; “<i>salvo haya sido un día demasiado agobiante o quiera avanzar algo específico... punto averigüe Ud. lo que desean y derivan, no?</i>” “<i>Mayormente cuando vienen alumnos o vienen docentes, por más que estoy atareada les doy un tiempo...</i>”.</p>	Ítemes	a. Personalmente		b. Mediante documento		c. Existe un cronograma		d. Citaciones improvisadas		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	1	25.00	2	50.00	1	25.00	0	0.00	4	100
	Masculino	1	6.25	10	62.50	3	18.75	2	12.50	16	100
	Total	2	10.00	12	60.00	4	20.00	2	10.00	20	100
PREGUNTA No 16		PARA ENTREVISTARSE CON LA DIRECTORA:									
<p>Ítemes</p> <p>Sexo</p>	a. Existe horario .		b. Cualquier momento.		c. Pedir cita		d. seguir el conducto regular		Total		
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
	Femenino	2	40.00	2	40.00	0	0.00	1	20.00	5	100
	Masculino	3	17.65	11	64.71	1	5.88	2	11.76	17	100
	Total	5	22.73	13	59.09	1	4.55	3	13.64	22	100

3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

CUADRO 14

ENTREVISTA A LA DIRECTORA FERNANDA		ENCUESTA A DOCENTES DE LA DIRECTORA FERNANDA											
MANERAS DE CONVOCAR PARA EL DISEÑO DEL PDI Y ENTREVISTARSE CON SUS DOCENTES		Pregunta No 5		PARA EL DISEÑO DEL PDI, LA DIRECTORA CONVOCA A REUNIONES:									
Los convoca con un <i>“documentito donde (...) se invita especialmente a cada uno”</i> pero también existen dos cronogramas: -Uno <i>“para la reunión semanal con todos los coordinadores y todo el cuerpo directivo”</i> -y el otro para el PDI que <i>estaba ya (...) dentro del Plan anual...”</i>		Ítemes		b. Mediante documento		c. Existe un cronograma		Total					
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%				
		Femenino		4	36.36	7	63.64	11	100				
		Masculino		2	66.67	1	33.33	3	100				
		Total		6	42.86	8	57.14	14	100				
En cuanto a la entrevista: <i>“si yo tengo una reunión no puedo atender dos cosas... es en cualquier momento, que yo esté libre y después de cada semestre se hace una entrevista directa con cada profesor(...) con certeza en el mes de enero...”</i> En algunos casos los deriva porque : <i>“depende que es (...) yo le digo, mira no sé, mejor hable con la profesora tal y(...) que ella está enterada”</i>		Pregunta No 16		PARA ENTREVISTARSE CON LA DIRECTORA:									
		Ítemes		a. Existe horario .		b. Cualquier momento.		c. Pedir cita		d. seguir el conducto regular.		Total	
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino		1	10.00	4	40.00	1	10.00	4	40.00	10	100
		Masculino		0	0.00	4	66.67	0	0.00	2	33.33	6	100
Total		1	6.25	8	50.00	1	6.25	6	37.50	16	100		

3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

CUADRO 15

ENTREVISTA AL DIRECTOR ANTONIO		ENCUESTA A DOCENTES DEL DIRECTOR ANTONIO													
MANERAS DE CONVOCAR PARA EL DISEÑO DEL PDI Y ENTREVISTARSE CON SUS DOCENTES		PARA EL DISEÑO DEL PDI, EL DIRECTOR CONVOCA A REUNIONES:													
<p><i>“yo los convoco mediante un memorando, señalando la importancia de esta reunión, con una agenda(...) sobre la importancia, no? del documento que vamos a elaborar”</i></p> <p>En la reunión : <i>“ se elabora un cronograma (...) de acuerdo a las posibilidades de los profesores...”</i></p> <p>Para entrevistarse con sus docentes: <i>“la dirección está abierta de par en par (...) en el momento que crean conveniente.”</i></p> <p>En el caso que esté ocupado, el docente: -<i>“me esperará o me dejará (...) un nuevo horario para atenderlo...”</i> -<i>“si es interesante o es algo que va a beneficiar digamos a la institución, y se puede dejar algunas actividades y reemplazar por algo que aparentemente es mucho mejor, no?.”</i></p>		Pregunta No 5		Ítemes		a. Personalmente		b. Mediante documento		c. Existe un cronograma		d. Citaciones improvisadas		Total	
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino		1	5.88	11	64.71	2	11.76	3	17.65	17	100		
		Masculino		1	14.29	3	42.86	1	14.29	2	28.57	7	100		
		Total		2	8.33	14	58.33	3	12.50	5	20.83	24	100		
<p>Pregunta No 16</p>		PARA ENTREVISTARSE CON EL DIRECTOR:													
		Ítemes		a. Existe horario		b. Cualquier momento.		d. seguir el conducto regular.		Total					
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%				
		Femenino		2	11.11	15	83.33	1	5.56	18	100				
		Masculino		0	0.00	7	100.00	0	0.00	7	100				
Total		2	8.00	22	88.00	1	4.00	25	100						

3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

CUADRO 16

ENTREVISTA AL DIRECTOR DONATO		ENCUESTA A DOCENTES DEL DIRECTOR DONATO											
MANERAS DE CONVOCAR PARA EL DISEÑO DEL PDI Y ENTREVISTARSE CON SUS DOCENTES		Pregunta No 5		PARA EL DISEÑO DEL PDI, EL DIRECTOR CONVOCA A REUNIONES:									
Convoca a los docentes <i>“a través de un memorando múltiple dirigido a todo el personal”</i> Para entrevistarse con los docentes <i>“los horarios básicamente (...) que no interrumpen las labores académicas, puede ser a la hora de la salida o antes, a la hora de entrada...”</i> Para evitar las continuas interrupciones <i>“corregir de repente que haya un horario definido para lo que es atención al personal docente, al personal, a los alumnos y al personal, al público en general y de repente también un horario para poder trabajar con (...) comisiones, trabajar con los miembros del consejo directivo y trazar las ideas.”</i>		Ítemes		a. Personalmente		b. Mediante documento		c. Existe un cronograma		d. Citaciones improvisadas		Total	
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino		0	0.00	7	100.00	0	0.00	0	0.00	7	100
		Masculino		1	9.09	7	63.64	1	9.09	2	18.18	11	100
		Total		1	5.56	14	77.78	1	5.56	2	11.11	18	100
		Pregunta No 16		PARA ENTREVISTARSE CON EL DIRECTOR:									
		Ítemes		b. Cualquier momento.		d. seguir el conducto regular.		Total					
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%				
		Femenino		7	100.00	0	0.00	7	100				
		Masculino		10	90.91	1	9.09	11	100				
		Total		17	94.44	1	5.56	18	100				

3.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

CUADRO 17

ENTREVISTA A LAS DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA		ENCUESTA A DOCENTES DE LA DIRECTORA CARMEN Y FERNANDA											
MANERAS DE CONVOCAR PARA EL DISEÑO DEL PDI Y ENTREVISTARSE CON SUS DOCENTES		Pregunta No 5		PARA EL DISEÑO DEL PDI, LAS DIRECTORAS CONVOCAN A REUNIONES :									
		Ítemes	a. Personalmente		b. Mediante documento		c. Existe un cronograma		d. Citaciones improvisadas		Total		
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
Para convocar para el Diseño del PDI: ✓ Primero: en una reunión se les explica la necesidad de diseñar el PDI. ✓ Segundo: a través de un documento “donde se invita especialmente a cada uno.” ✓ También hay cronogramas que están establecidos.		Femenino	1	6.67	6	40.00	8	53.33	0	0.00	15	100	
		Masculino	1	5.26	12	63.16	4	21.05	2	10.53	19	100	
		Total	2	5.88	18	52.94	12	35.29	2	5.88	34	100	
		Pregunta No 16		PARA ENTREVISTARSE CON LAS DIRECTORAS:									
		Ítemes	a. Existe horario		b. Cualquier momento.		c. Pedir cita		d. seguir el conducto regular.		Total		
Para entrevistarse con sus docentes: ✓ Se estableció un horario, que es difícil de cumplir. ✓ Siempre están disponibles, sino hay otro compromiso programado. ✓ En el caso que están muy ocupadas, derivan a la persona responsable.		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
		Femenino	3	20.00	6	40.00	1	6.67	5	33.33	15	100	
		Masculino	3	13.04	15	65.22	1	4.35	4	17.39	23	100	
		Total	6	15.79	21	55.26	2	5.26	9	23.68	38	100	

3.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

CUADRO 18

ENTREVISTA A LOS DIRECTORES ANTONIO Y DONATO		ENCUESTA A DOCENTES DE LOS DIRECTORES ANTONIO Y DONATO										
MANERAS DE CONVOCAR PARA EL DISEÑO DEL PDI Y ENTREVISTARSE CON SUS DOCENTES		PARA EL DISEÑO DEL PDI, LOS DIRECTORES CONVOCAN A REUNIONES :										
Para convocar para el Diseño del PDI: ✓ Primero: <i>“mediante un memorando señalando al importancia de esta reunión.”</i> ✓ Segundo: <i>“ se elabora un cronograma (...) de acuerdo a las posibilidades de los profesores...”</i>		Pregunta No 5										
		Ítemes	a. Personalmente		b. Mediante documento		c. Existe un cronograma		d. Citaciones improvisadas		Total	
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino	1	4.17	18	75.00	2	8.33	3	12.50	24	100
		Masculino	2	11.11	10	55.56	2	11.11	4	22.22	18	100
		Total	3	7.14	28	66.67	4	9.52	7	16.67	42	100
Para entrevistarse con sus docentes: ✓ La dirección está abierta de par en par. ✓ En horarios <i>“que no interrumpan las labores académicas.”</i> ✓ En el caso que esté ocupado: > esperará > se le atenderá si es algo que va a beneficiar a la institución. > dejara <i>“un nuevo horario para atenderlo”</i> DA: Considera que para evitar interrupciones <i>“de repente que haya un horario definido.”</i>		Pregunta No 16	PARA ENTREVISTARSE CON LOS DIRECTORES:									
		Ítemes	a. Existe horario .		b. Cualquier momento.		d. seguir el conducto regular.		Total			
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
		Femenino	2	8.00	22	88.00	1	4.00	25	100		
		Masculino	0	0.00	17	94.44	1	5.56	18	100		
		Total	2	4.65	39	90.70	2	4.65	43	100		



4. MANEJO DE INFORMACIÓN

CUADRO 19

ENTREVISTA A LA DIRECTORA ARMEN(DC)	ENCUESTA A DOCENTES DE DIRECTORA CARMEN										
DESPUÉS DE CAPACITARSE ¿QUÉ HACE CON LA INFORMACIÓN?	Pregunta. 18	¿LA DIRECTORA COMPARTE INFORMACIÓN QUE TRAE DE SUS CAPACITACIONES?									
“... <i>mayormente (...) le hago llegar a los jefes de departamento ¿no?..</i> ”	Items	a. No		b. Sólo con los de su entorno		c. Sólo con los que la solicitan		d. Hace efecto multiplicador		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Considera que lo mejor sería: “ <i>hacer una reunión macro y poderle transmitir todo(...), yo, cuido mucho la, suspensión de clases, entonces el reunirlos a todos equivale suspender clases(...)</i> ”	Sexo										
	Femenino	0	0.00	2	40.00	1	20.00	2	40.00	5	100
	Masculino	2	11.11	9	50.00	2	11.11	5	27.78	18	100
	Total	2	8.70	11	47.83	3	13.04	7	30.43	23	100
Por ello: “ <i>prefiero trabajar con el jefe de departamento o trabajar con departamentos aislados (...) y luego ellos, las hacen llegar a los demás profesores, en el momento que fuera,¿no?..</i> ”											

CUADRO 20

ENTREVISTA A LA DIRECTORA FERNANDA (DF)	ENCUESTA A DOCENTES DE DIRECTORA FERNANDA						
DESPUÉS DE CAPACITARSE ¿QUÉ HACE CON LA INFORMACIÓN?	Pregunta. 18	¿LA DIRECTORA COMPARTE INFORMACIÓN QUE TRAE DE SUS CAPACITACIONES?					
Refiere que el efecto multiplicador se hizo paralelamente a su capacitación:“ <i>nos capacitamos paralelo (...) de otros autores...leíamos y un poco usábamos</i> ”	Items	c. Sólo con los que la solicitan		d. Hace efecto multiplicador		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Sexo						
	Femenino	3	30.00	7	70.00	10	100
	Masculino	2	33.33	4	66.67	6	100
	Total	5	31.25	11	68.75	16	100
<i>Eh bueno, existen materiales en la biblioteca, o sea, cualquiera puede usar,...pero nosotros lo trabajamos con los profesores,(... o sea prácticamente en eso, yo he sido la facilitadora.</i>							

4. MANEJO DE INFORMACIÓN

CUADRO 21

ENTREVISTA AL DIRECTOR ANTONIO (DA)	ENCUESTA A DOCENTES DEL DIRECTOR ANTONIO								
DESPUÉS DE CAPACITARSE ¿QUÉ HACE CON LA INFORMACIÓN?	Pregunta. 18	¿EL DIRECTOR COMPARTE INFORMACIÓN QUE TRAE DE SUS CAPACITACIONES?							
<i>“Trato digamos de plasmar un resumen en un documento o un borrador para poder trabajar correctamente...”</i> Sobre la información que trae de las capacitaciones: <i>“les digo que tengo estos documentos importantes, si quieren lo pueden coger o sacarle su copia.”</i>	Items	b. Sólo con los de su entorno		c. Sólo con los que la solicitan		d. Hace efecto multiplicador		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	0	0.00	13	72.22	5	27.78	18	100
	Masculino	1	14.29	5	71.43	1	14.29	7	100
	Total	1	4.00	18	72.00	6	24.00	25	100

CUADRO 22

ENTREVISTA AL DIRECTOR DONATO (DD)	ENCUESTA A DOCENTES DEL DIRECTOR DONATO										
DESPUÉS DE CAPACITARSE ¿QUÉ HACE CON LA INFORMACIÓN?	Pregunta. 18	¿EL DIRECTOR COMPARTE INFORMACIÓN QUE TRAE DE SUS CAPACITACIONES?									
<i>Nosotros... trabajamos con el consejo directivo y se reparte un ejemplar ...</i> <i>“les digo que tengo estos documentos importantes, si quieren lo pueden coger o sacarle su copia.”</i> Considera que el efecto multiplicador lo hace: <i>“No precisamente en esa forma, pero directamente con las innovaciones que se va imponiendo e se va trayendo ...ideas que nos plantean en esa capacitación ¿no?”</i>	Items	a. No		b. Sólo con los de su entorno		c. Sólo con los que la solicitan		d. Hace efecto multiplicador		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	1	14.29	1	14.29	5	71.43	0	0.00	7	100
	Masculino	2	18.18	3	27.27	3	27.27	3	27.27	11	100
	Total	3	16.67	4	22.22	8	44.44	3	16.67	18	100

4.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE MANEJO DE INFORMACIÓN

CUADRO 23

ENTREVISTA A DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA		ENCUESTA A DOCENTES DE DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA									
DESPUÉS DE CAPACITARSE ¿QUÉ HACE CON LA INFORMACIÓN?	Pregunta. 18	¿LAS DIRECTORAS COMPARTEN INFORMACIÓN QUE TRAEN DE SUS CAPACITACIONES?									
✓ <i>“...trabajar con el jefe de departamento o trabajar con departamentos aislados(...) y luego ellos, las hacen llegar a los demás profesores, en el momento que fuera”.</i> ✓ <i>“lo trabajamos con los profesores,(...) o sea prácticamente en eso, yo he sido la facilitadora”.</i>	Items	a. No la comparten		b. Sólo con los de su entorno		c. Sólo con los que la solicitan		d. Hace efecto multiplicador		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	0	0.00	2	13.33	4	26.67	9	60.00	15	100
	Masculino	2	8.33	9	37.50	4	16.67	9	37.50	24	100
Total	2	5.13	11	28.21	8	20.51	18	46.15	39	100	

CUADRO 24

ENTREVISTA A DIRECTORES ANTONIO Y DONATO		ENCUESTA A DOCENTES DE DIRECTORES ANTONIO Y DONATO									
DESPUÉS DE CAPACITARSE ¿QUÉ HACE CON LA INFORMACIÓN?	Pregunta. 18	¿LOS DIRECTORES COMPARTEN INFORMACIÓN QUE TRAEN DE SUS CAPACITACIONES?									
✓ <i>“Les digo que tengo estos documentos importantes, si quieren lo pueden coger o sacarle su copia.”</i> ✓ <i>trabajamos con el consejo directivo(...)ellos hacen (...) multiplicar esas a nivel, de cada departamento.</i> ✓ <i>También: “directamente con la innovaciones que se va imponiendo, se va trayendo ... ideas que nos plantean en esa capacitación</i>	Items	a. No la comparten		b. Sólo con los de su entorno		c. Sólo con los que la solicitan		d. Hace efecto multiplicador		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	1	4.00	1	4.00	18	72.00	5	20.00	25	100
	Masculino	2	11.11	4	22.22	8	44.44	4	22.22	18	100
Total	3	6.98	5	11.63	26	60.47	9	20.93	43	100	



5. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

CUADRO 25

ENTREVISTA A LA DIRECTORA CARMEN (DC)		ENCUESTA A DOCENTES DE DC							
IDENTIFICACIÓN CON SU INSTITUTO		Pregunta No 2		¿CREE QUE SU DIRECTORA ESTÁ IDENTIFICADA CON EL INSTITUTO?					
<p>Se siente: <i>”satisfecha(...)bien(...)cansada(...)propongo terminar un periodo(...) el director debería salir a una capacitación de un año como para desintoxicarse, porque estar en una institución en forma continua te hace perder la visión del instituto, te vuelves monótona en la parte administrativa...</i></p> <p>Si se le ofrece la dirección en una institución estatal: <i>asumo de que habiendo manejado una Institución grande como el Cueto... pienso que con otras más pequeñas(...)el inconveniente que se presentaría es que ellos no conocen mi forma de trabajo, mientras que acá mis colegas si sabían como era.</i></p> <p>Sus condiciones para trabajar en una institución privada: <i>”he tenido a cargo la dirección de la institución, lo dejé un poco por vocación, por amor a este instituto(...)tendría que analizarlo(...) tienes la posibilidad de poder ponerle precio a tus conocimientos, a tu experiencia y en alguna manera tendría que justificar las distancias o el tiempo que le vas a dedicar...</i></p>		Ítemes		a. Sí		b. No.		Total	
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino		3	60.00	2	40.00	5	100
		Masculino		13	72.22	5	27.78	18	100
Total		16	69.57	7	30.43	23	100		

CUADRO 26

ENTREVISTA A LA DIRECTORA FERNANDA (DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE LA DIRECTORA FERNANDA					
IDENTIFICACIÓN CON SU INSTITUTO		Pregunta No 2		¿CREE QUE SU DIRECTORA ESTÁ IDENTIFICADA CON EL INSTITUTO?			
<p><i>“Esta es mi Institución casi digo mi hijo... la mayor satisfacción... que la Institución ya no me necesita... puede funcionar sin mí(...) yo no digo que, no sea útil(...) desgraciadamente acá el trabajo es bonito pero la remuneración por más que yo podría merecer un sueldo bueno, pero no lo hay”.</i></p> <p>En caso que el instituto no funcione bien: <i>“Yo no hubiese dejado morir esto o decaer esto por dinero para mí vale demasiado, es mucho, no solamente es el dinero...”</i></p>		Ítemes		a. Sí		Total	
		Sexo		Cant	%	Cant	%
		Femenino		11	100.00	11	100
		Masculino		6	100.00	6	100
Total		17	100.00	17	100		

5. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

CUADRO 27

ENTREVISTA AL DIRECTOR ANTONIO (DA)		ENCUESTA A DOCENTES DE DA				
IDENTIFICACIÓN CON SU INSTITUTO	Pregunta No 2	¿CREE QUE SU DIRECTOR ESTÁ IDENTIFICADO CON EL INSTITUTO?				
<p><i>“Me siento bastante cómodo(...) contento porque mi vocación es ser docente y mi mayor emoción es ver como la juventud va progresando...</i></p> <p><i>“...el ser humano siempre busca, mejorar su situación, no solamente cultural, social y también económica(...)si una institución, hiciera un concurso como director, porque yo soy director que emplea todo(...)a la institución le doy los tres cuartos de mi tiempo, porque no tengo horario de entrada ni de salida...</i></p> <p>Aceptaría trabajar en otra institución, porque: <i>...la persona también se tiene que ir promocionando no? entonces eso es valioso.</i></p>		Ítemes	a. SÍ		Total	
			Sexo	Cant	%	Cant
		Femenino	18	100.00	18	100
		Masculino	7	100.00	7	100
		Total	25	100.00	25	100

CUADRO 28

ENTREVISTA AL DIRECTOR DONATO (DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE DD				
IDENTIFICACIÓN CON SU INSTITUTO	Pregunta No 2	¿CREE QUE SU DIRECTOR ESTÁ IDENTIFICADO CON EL INSTITUTO?				
<p><i>“Muy cómodo... satisfecho con lo que se ha hecho, pero también...como personas que tenemos de repente ambiciones... buscamos otras oportunidades, otras experiencias...</i></p> <p>Si se le ofrece la dirección en una institución estatal: <i>una institución de mayor dimensión, con mayores retos...que permita pues desarrollar mi capacidad de gestión.(...)porque si tú demuestras en una institución grande con tanto problema, la muñeca, la capacidad de gestión, esa es tu; carta de presentación de repente para optar otros.</i></p> <p>Sus condiciones en una institución privada: <i>“La condición económica”</i></p>		Ítemes	a. SÍ		Total	
			Sexo	Cant	%	Cant
		Femenino	6	100.00	6	100
		Masculino	11	100.00	11	100
		Total	17	100.00	17	100

5.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

CUADRO 29

ENTREVISTA A LAS DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA		ENCUESTA A DOCENTES DE DC y DF								
IDENTIFICACIÓN CON SU INSTITUTO	Pregunta No 2	¿CREE QUE SU DIRECTORA ESTÁ IDENTIFICADA CON EL INSTITUTO?								
<p>Se siente: <i>”satisfecha...debería salir a una capacitación de un año como para desintoxicarse... porque estar en una institución en forma continua... asumo de que habiendo manejado una Institución grande(...)”tendría que analizarlo(...)tienes la posibilidad de poder ponerle precio a tus conocimientos, a tu experiencia...</i></p> <p><i>“Ésta es mi Institución(...)la Institución ya no me necesita... puede funcionar sin mi(...)desgraciadamente acá el trabajo es bonito pero la remuneración... ”</i></p> <p><i>“Yo no hubiese dejado morir esto o decaer esto por dinero, para mí vale demasiado, es mucho, no solamente es el dinero...”</i></p>		Ítemes	a. SÍ		b. No.		Total			
			Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
		Femenino	14	87.50	2	12.50	16	100		
		Masculino	19	79.17	5	20.83	24	100		
		Total	33	82.50	7	17.50	40	100		

CUADRO 30

ENTREVISTA A LOS DIRECTORES ANTONIO Y DONATO		ENCUESTA A DOCENTES DE DA y DD						
IDENTIFICACIÓN CON SU INSTITUTO	Pregunta No 2	¿CREE QUE SU DIRECTOR ESTÁ IDENTIFICADO CON EL INSTITUTO?						
<p><i>“Me siento cómodo(...)...el ser humano siempre busca, mejorar su situación, no solamente cultural, social y también económica(...)si una institución, hiciera un concurso como director... yo soy director que emplea todo(...)le doy los tres cuartos de mi tiempo(...)”</i></p> <p><i>Aceptarían trabajar en otra institución, porque:”la persona también se tiene que ir promocionando...como personas que tenemos de repente ambiciones...buscamos otras oportunidades, otras experiencias...</i></p> <p><i>“Una institución de mayor dimensión, con mayores retos(...)si tú demuestras(...)la muñeca, la capacidad de gestión, esa es tu carta de presentación... para la condición económica...”</i></p>		Ítemes	a. SÍ.		Total			
			Sexo	Cant	%	Cant	%	
		Femenino	24	100.00	24	100		
		Masculino	18	100.00	18	100		
		Total	42	100.00	42	100		



6. CAPACIDAD REFLEXIVA EN EL TRABAJO

CUADRO 31

ENTREVISTA A DIRECTORA CARMEN (DC)	ENCUESTA A DOCENTES DE DC.								
¿UD. PROPICIA LA REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO?	Preg. 19	¿SU DIRECTORA PROPICIA LA REFLEXIÓN?							
<p>Carmen refiere que propicia la reflexión “al inicio” de las reuniones, para luego dejar que: “ellos trabajen y después converso con ellos y si veo que hay algo que no me parece, llamo al jefe de departamento y si me sustenta paso a ver lo que son profesores. Prefiero hablar en grupo</p> <p>A nivel personal reflexiona: “llega un momento en que uno dice(...) sinceramente ya contribuí y ya es hora de volver a aulas, porque enseñar con los jóvenes es más divertido, es mucho menos que la carga de toda una dirección”.</p>	Ítemes	a. Siempre		b. A veces		c. Nunca		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	2	40.00	3	60.00	0	0.00	5	100
	Masculino	10	66.67	4	26.67	1	6.67	15	100
	Total	12	60.00	7	35.00	1	5.00	20	100

CUADRO 32

ENTREVISTA A DIRECTORA FERNANDA (DF)	ENCUESTA A DOCENTES DE DF.				
¿UD. PROPICIA LA REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO?	Preg. 19	¿SU DIRECTORA PROPICIA LA REFLEXIÓN?			
<p>Fernanda habla por ella y los docentes: “siempre nosotros estamos un poco preocupados, no demasiado seguros de decir ya hicimos todo, sino qué nos falta, por dónde conviene hacer y siempre tenemos cada año algún aspecto que le damos como un acento...”</p> <p>La reflexión le permite tanto a ella como a los docentes llegar a conclusiones por eso en las reuniones: “se recapituló, se dijo ese está bien, ese está conforme, un poco se llegaba a conclusiones...”</p>	Ítemes	a. Siempre		Total	
	Sexo	Cant	%	Cant	%
	Femenino	11	100.00	11	100
	Masculino	6	100.00	6	100
	Total	17	100.00	17	100

6. CAPACIDAD REFLEXIVA EN EL TRABAJO

CUADRO 33

ENTREVISTA A DIRECTOR ANTONIO (DA)	ENCUESTA A DOCENTES DE DA.						
¿UD. PROPICIA LA REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO?	Preg. 19	¿SU DIRECTOR PROPICIA LA REFLEXIÓN?					
Antonio habla en plural: <i>“Siempre pensamos cómo podríamos hacer, digamos para el otro año, cuál sería nuestra proyección, o sea hacer un documento para el futuro, nunca para el presente. Como el PDI, es un documento renovable, o sea se va cambiando, hay novedades, entonces se va insertando, entonces se hará profesional, digamos, este documento.”</i>	Ítemes	a. Siempre		b. A veces		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Sexo						
	Femenino	10	55.56	8	44.44	18	100
	Masculino	5	71.43	2	28.57	7	100
Total	15	60.00	10	40.00	25	100	

CUADRO 34

ENTREVISTA A DIRECTOR DONATO (DD)	ENCUESTA A DOCENTES DE DD.								
¿UD. PROPICIA LA REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO?	Preg. 19	¿SU DIRECTOR PROPICIA LA REFLEXIÓN?							
Donato se refiere al trabajo profesional: <i>“básicamente es que, nos hagamos autocríticas, sobre eso que planteamos para mejorar nuestra situación profesional o nuestra situación laboral con la institución y luego establezco pues que una institución que logra prestigio, también le da prestigio a su personal,(...) entonces todos deben estar comprometidos (...) le van a cotizar en el mercado, muchas personas están trabajando gracias a que tuvieron, experiencia laboral en esta institución”.</i>	Ítemes	a. Siempre		b. A veces		c. Nunca		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Sexo								
	Femenino	2	40.00	3	60.00	0	0.00	5	100
	Masculino	3	27.27	7	63.64	1	9.09	11	100
Total	5	31.25	10	62.50	1	6.25	16	100	

6.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE CAPACIDAD REFLEXIVA EN EL TRABAJO

CUADRO 35

ENTREVISTA A LAS DIRECTORAS CARMEN DC Y FERNANDA (DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE DC y DF.									
¿UD. PROPICIA LA REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO?		Preg. 19	¿SU DIRECTORA PROPICIA LA REFLEXIÓN?								
DC: <i>Al inicio(...) y después converso con ellos y si veo que hay algo, llamo al jefe de departamento y si me sustenta, paso a ver lo que son profesores”.</i> DF: <i>“Siempre estamos un poco preocupados, qué nos falta, por dónde conviene hacer y siempre tenemos cada año algún aspecto que le damos como un acento...”</i>	Ítemes	a. Siempre		b. A veces		c. Nunca		Total			
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
	Sexo	Femenino		13	81.25	3	18.75	0	0.00	16	100
	Masculino		16	76.19	4	19.05	1	4.76	21	100	
Total		29	78.38	7	18.92	1	2.70	37	100		

CUADRO 35

ENTREVISTA A DIRECTORES ANTONIO (DA) Y DONATO (DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE DA y DD.									
¿UD. PROPICIA LA REFLEXIÓN SOBRE EL TRABAJO?		Preg. 19	¿SU DIRECTOR PROPICIA LA REFLEXIÓN?								
DA: <i>“pensamos cómo podríamos hacer, cuál sería nuestra proyección, hacer un documento para el futuro, nunca para el presente. Como el PDI, es un documento renovable, o sea se va cambiando...”</i> DA: <i>“nos hagamos autocríticas, para mejorar nuestra situación profesional o laboral con la institución y luego establezco que una institución que logra prestigio, también le da prestigio a su personal,(...) le van a cotizar en el mercado...”</i>	Ítemes	a. Siempre		b. A veces		c. Nunca		Total			
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
	Sexo	Femenino		12	52.17	11	47.83	0	0.00	23	100
	Masculino		8	44.44	9	50.00	1	5.56	18	100	
Total		20	48.78	20	48.78	1	2.44	41	100		



7. IMPORTANCIA DADA A LOS PROCESOS Y/O RESULTADOS

CUADRO 37

ENTREVISTA A LA DIRECTORA CARMEN (DC)	ENCUESTA A DOCENTES DE DC.								
CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, TOMANDO EN CUENTA:	Pregta. 14	EN LAS SUPERVISIONES, LA DIRECTORA TOMA EN CUENTA:							
<p>Para Carmen, los resultados y procesos: <i>“ambos tienen que ver, no podría ser determinativa de decir resultados sin ver el proceso, ni tampoco decir el proceso, sin ver los resultados...”</i></p> <p>Se involucra en el trabajo de los planes operativos: <i>“si estamos hablando de los planes operativos, sí (...) tenemos reuniones de trabajo cada 15 días (...) van dando sus informes de las diferentes actividades. que estaban haciendo, entre ellas las del plan operativo”</i></p>	Ítemes Sexo	a. Resultados		b. Procesos		c. Se Involucra en el trabajo.		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	1	20.00	3	60.00	1	20.00	5	100
	Masculino	9	81.82	1	9.09	1	9.09	11	100
	Total	10	62.50	4	25.00	2	12.50	16	100

CUADRO 38

ENTREVISTA A LA DIRECTORA FERNANDA (DF)	ENCUESTA A DOCENTES DE DF.								
CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, TOMANDO EN CUENTA:	Pregta. 14	EN LAS SUPERVISIONES, LA DIRECTORA TOMA EN CUENTA:							
<p><i>“Nosotros trabajamos todos juntos”</i> se refería a la misión, misión, las propuestas, etc.</p> <p>En cuanto a la parte del PDI asumido por dos profesores, semanalmente tenemos reunión de revisión de planificación: <i>“más bien eran si ellos avanzaban, se revisaba y no se hizo todas las reuniones con todos, ya, pero si siempre me alcanzaban el material.”</i></p>	Ítemes Sexo	a. Resultados		b. Procesos		c. Se Involucra en el trabajo.		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	0	0.00	7	63.64	4	36.36	11	100
	Masculino	1	16.67	2	33.33	3	50.00	6	100
	Total	1	5.88	9	52.94	7	41.18	17	100

7. IMPORTANCIA DADA A LOS PROCESOS Y/O RESULTADOS

CUADRO 39

ENTREVISTA A LA DIRECTOR ANTONIO (DA)	ENCUESTA A DOCENTES DE DA.								
CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, TOMANDO EN CUENTA:	Pregta. 14	EN LAS SUPERVISIONES, EL DIRECTOR TOMA EN CUENTA:							
<p><i>“nosotros tenemos reuniones periódicas, cada grupo tenemos que dar un informe del avance por escrito de lo que han hecho, no se les deja al abandono...”</i></p> <p>Antonio manifiesta que le interesa los: <i>“Resultados, porque, que se logre (...) bien no? o sea bien hecho”.</i></p>	Ítemes Sexo	a. Resultados		b. Procesos		c. Se Involucra en el trabajo.		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	4	23.53	4	23.53	9	52.94	17	100
	Masculino	4	57.14	3	42.86	0	0.00	7	100
Total	8	33.33	7	29.17	9	37.50	24	100	

CUADRO 40

ENTREVISTA A LA DIRECTOR DONATO (DD)	ENCUESTA A DOCENTES DE DD.								
CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, TOMANDO EN CUENTA:	Pregta. 14	EN LAS SUPERVISIONES, EL DIRECTOR TOMA EN CUENTA:							
<p><i>“yo a veces confío de repente en la responsabilidad de los que integran la comisión, de repente no hago una revisión así detallada, si el documento ha sido bien elaborado, o sea, allí si hay una debilidad.”</i></p> <p>Le interesa los resultados: <i>“ veo cumplimiento de objetivos”.</i></p>	Ítemes Sexo	a. Resultados.		b. Procesos		c. Se Involucra en el trabajo.		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	2	40.00	1	20.00	2	40.00	5	100
	Masculino	2	22.22	5	55.56	2	22.22	9	100
Total	4	28.57	6	42.86	4	28.57	14	100	

7.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE IMPORTANCIA DADA A LOS PROCESOS Y/O RESULTADOS

CUADRO 41

ENTREVISTA A LAS DIRECTORAS CARMEN Y (DC) Y FERNANDA (DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE LA DIRECTORA CARMEN Y LA DIRECTORA FERNANDA.								
CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, TOMANDO EN CUENTA:		Pregta. 14	EN LAS SUPERVISIONES, LA DIRECTORA TOMA EN CUENTA:							
Carmen nos dice que para ella, los resultados y los procesos: <i>“ambos tienen que ver...”</i> Para Fernanda los procesos son muy importantes, por eso nos dice: <i>“Nosotros trabajamos todos juntos...”</i> Constatan el cumplimiento en: <i>“reuniones de trabajo; de planificación; (...)van dando sus informes de las diferentes actividades; si ellos avanzaban se revisaba (...) siempre me alcanzaban el material.”</i>		Ítemes	a. Resultados.		b. Procesos		c. Se Involucra en el trabajo.		Total	
			Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant
		Femenino	1	6.25	10	62.50	5	31.25	16	100
		Masculino	10	58.82	3	17.65	4	23.53	17	100
		Total	11	33.33	13	39.39	9	27.27	33	100

CUADRO 42

ENTREVISTA A LOS DIRECTORES ANTONIO (DA) Y DONATO (DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE LOS DIRECTORES ANTONIO Y DONATO.								
CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES, TOMANDO EN CUENTA:		Pregta. 14	EN LAS SUPERVISIONES, EL DIRECTOR TOMA EN CUENTA:							
Antonio y Donato toman en cuenta <i>“resultados, que se logre; es decir el cumplimiento de objetivos”</i> Esta labor la realizan en: <i>“reuniones periódicas; a través de: “documentos (...)de repente no hago una revisión así detallada, confío en la responsabilidad de los que integran la comisión...”</i>		Ítemes	a. Resultados.		b. Procesos		c. Se Involucra en el trabajo.		Total	
			Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant
		Femenino	6	27.27	5	22.73	11	50.00	22	100
		Masculino	6	37.50	8	50.00	2	12.50	16	100
		Total	12	31.58	13	34.21	13	34.21	38	100



8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

CUADRO 43

ENTREVISTA DIRECTORA CARMEN (DC)		ENCUESTA A DOCENTES										
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI.		Pregta. 7	EL PDI ES DISEÑADO POR:									
<p>Recordemos que Carmen invitó al diseño del PDI, con el deseo: <i>"que participaran aquellos que deseaban participar libremente."</i></p> <p>De igual manera concertó con los docentes, sobre cómo serían reconocidos los días trabajados para el diseño del PDI: <i>los días que trabajaban podían hacerse uso durante el año, siempre y cuando no tuvieran clase."</i></p> <p>Para Carmen esta invitación: <i>"tuvo una aceptación mayoritaria de los contratados y nombrados (...) ellos mismos eligieron a un docente que también manejaba los términos para que él pueda timonear."</i></p> <p>Los docentes se organizaron : <i>"se hizo cargo el departamento de contabilidad, que eran los que más manejaban los términos para poder timonear esas comisiones."</i></p> <p>Cuando Carmen se ausenta, delega sus funciones : <i>"al subdirector por línea."</i></p> <p>Hace el seguimiento: <i>"comenzando de mi subdirector (...) en líneas generales a mí me encanta más salir en los talleres, que estar sentada acá."</i></p>		Ítemes	a. Todos.		b. Comisión interna.		c. Comisión Externa		d. Voluntarios/as		Total	
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino	3	60.00	1	20.00	0	0.00	1	20.00	5	100
		Masculino	7	43.75	8	50.00	1	6.25	0	0.00	16	100
		Total	10	47.62	9	42.86	1	4.76	1	4.76	21	100
		Pregta. 8	¿LA DIRECTORA DELEGA SUS FUNCIONES?									
		Ítemes	a. Siempre.		b. A veces.		Total					
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%				
		Femenino	4	80.00	1	20.00	5	100				
		Masculino	16	88.89	2	11.11	18	100				
		Total	20	86.96	3	13.04	23	100				
		Prgta. 8 A	CRITERIOS DE LA DIRECTORA PARA DELEGAR:									
		Ítemes	a. La Normatividad		c. Opinión Docente.		d. Personales		Total			
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
		Femenino	2	50.00	1	25.00	1	25.00	4	100		
		Masculino	10	62.50	3	18.75	3	18.75	16	100		
		Total	12	60.00	4	20.00	4	20.00	20	100		
		Prgta 14A	LA DIRECTORA SUPERVISA:									
		Ítemes	a. Directamente		b. A través del sub Director u otros		Total					
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
		Femenino	1	33.33	2	66.67	3	100				
		Masculino	7	63.64	4	36.36	11	100				
		Total	8	57.14	6	42.86	14	100				

8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

CUADRO 44

ENTREVISTA DIRECTORA FERNANDA (DF)	ENCUESTA A DOCENTES								
<p>ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI.</p> <p>Para el diseño de la primera parte del PDI: <i>“Nosotros trabajamos (...) todos juntos mediante una metodología participativa(...) hemos armado la misión.”</i></p> <p>Para la otra parte del diseño del PDI: <i>“ Después hubo una comisión (...)se encargó de cumplir dos profesores, ellos armaron, (...) tenían ya maestría en educación y manejaba toda la parte (...) y ambos se ofrecieron voluntariamente”(...) se les delegó porque los dos son muy competentes.”</i></p> <p>Fernanda no sólo delega cuando tiene que ausentarse: <i>“sino todo el trabajo está descentralizado (...) existe un orden normal, cuando yo tenga que salir el que me sustituye es el director académico (...) los otros campos cada uno tiene su especialidad.”</i></p> <p>Las supervisiones las realiza: <i>“directamente conversando con ellos, sobretudo con los responsables.”</i></p>	Pregta. 7	EL PDI ES DISEÑADO POR:							
	Ítemes	a. Todos.		b. Comisión interna.		d. Voluntarios/as		Total	
		Sexo	Cant	%	Cant	Cant	%	%	Cant
	Femenino	8	80.00	1	10.00	1	10.00	10	100
	Masculino	4	66.67	2	33.33	0	0.00	6	100
	Total	12	75.00	3	18.75	1	6.25	16	100
	Pregta. 8	¿LA DIRECTORA DELEGA SUS FUNCIONES?							
	Ítemes	a. Siempre.		b. A veces.		Total			
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
	Femenino	9	81.82	2	18.18	11	100		
	Masculino	6	100.00	0	0.00	6	100		
	Total	15	88.24	2	11.76	17	100		
	Prgta. 8 A	CRITERIOS DE LA DIRECTORA PARA DELEGAR:							
	Ítemes	a. La Normatividad		d. Personales		e. Idoneidad Profesionales		Total	
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant
	Femenino	2	22.22	1	11.11	6	66.67	9	100
	Masculino	2	40.00	0	0.00	3	60.00	5	100
	Total	4	28.57	1	7.14	9	64.29	14	100
	Prgta 14 A	LA DIRECTORA SUPERVISA:							
	Ítemes	a. Directamente		b. A través del sub Director u otros		Total			
Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%		
Femenino	2	22.22	7	77.78	9	100			
Masculino	4	66.67	2	33.33	6	100			
Total	6	40.00	9	60.00	15	100			

8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

CUADRO 45

ENTREVISTA DIRECTOR ANTONIO (DA)		ENCUESTA A DOCENTES											
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI.		Pregta. 7		EL PDI ES DISEÑADO POR:									
		Ítemes		a. Todos.		b. Comisión interna.		d. Voluntarios/as		e. El Director y Subdirector		Total	
<p><i>“Se convoca aproximadamente a las personas voluntarias que tienen conocimientos del desarrollo, digamos de este documento, entonces se hace una selección de los que conocen y los que quieren aprender, de todos ellos se adquieren experiencias y conocimientos”.</i></p> <p>En cuanto a la delegación de funciones: <i>“Se delega por ejemplo al docente que se va observando que tiene mayor conocimiento y mayor capacidad digamos saber manejar una reunión (...) Pero si yo todavía no conozco bien al personal entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver (...) eso lo definimos por consenso, siempre por consenso, casi no me gusta derivar digamos a dedo,... ellos eligen a la persona que ellos creen conveniente.”</i></p> <p>La supervisión: <i>“lo hago yo directamente junto con el coordinador.”</i></p>		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino		6	40.00	2	13.33	3	20.00	4	26.67	15	100
		Masculino		3	50.00	1	16.67	1	16.67	1	16.67	6	100
		Total		9	42.86	3	14.29	4	19.05	5	23.81	21	100
		Pregta. 8		¿EL DIRECTOR DELEGA SUS FUNCIONES?									
<p>En cuanto a la delegación de funciones: <i>“Se delega por ejemplo al docente que se va observando que tiene mayor conocimiento y mayor capacidad digamos saber manejar una reunión (...) Pero si yo todavía no conozco bien al personal entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver (...) eso lo definimos por consenso, siempre por consenso, casi no me gusta derivar digamos a dedo,... ellos eligen a la persona que ellos creen conveniente.”</i></p> <p>La supervisión: <i>“lo hago yo directamente junto con el coordinador.”</i></p>		Ítemes		a. Siempre.		b. A veces.		c. Nunca		Total			
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
		Femenino		8	47.06	8	47.06	1	5.88	17	100		
		Masculino		4	57.14	3	42.86	0	0.00	7	100		
		Total		12	50.00	11	45.83	1	4.17	24	100		
Prgta. 8 A		CRITERIOS DEL DIRECTOR PARA DELEGAR:											
<p>En cuanto a la delegación de funciones: <i>“Se delega por ejemplo al docente que se va observando que tiene mayor conocimiento y mayor capacidad digamos saber manejar una reunión (...) Pero si yo todavía no conozco bien al personal entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver (...) eso lo definimos por consenso, siempre por consenso, casi no me gusta derivar digamos a dedo,... ellos eligen a la persona que ellos creen conveniente.”</i></p> <p>La supervisión: <i>“lo hago yo directamente junto con el coordinador.”</i></p>		Ítemes		a. La Normatividad		c. Opinión Docente.		d. Personales		e. Idoneidad Profesional		Total	
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino		7	50.00	2	14.29	3	21.43	2	14.29	14	100
		Masculino		4	66.67	0	0.00	1	16.67	1	16.67	6	100
		Total		11	55.00	2	10.00	4	20.00	3	15.00	20	100
Prgta 14A		EL DIRECTOR SUPERVISA:											
<p>En cuanto a la delegación de funciones: <i>“Se delega por ejemplo al docente que se va observando que tiene mayor conocimiento y mayor capacidad digamos saber manejar una reunión (...) Pero si yo todavía no conozco bien al personal entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver (...) eso lo definimos por consenso, siempre por consenso, casi no me gusta derivar digamos a dedo,... ellos eligen a la persona que ellos creen conveniente.”</i></p> <p>La supervisión: <i>“lo hago yo directamente junto con el coordinador.”</i></p>		Ítemes		a. Directamente		b. A través del sub Director u otros		Total					
		Sexo		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%		
		Femenino		17	100.00	0	0.00	17	100				
		Masculino		4	66.67	2	33.33	6	100				
		Total		21	91.30	2	8.70	23	100				

8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

CUADRO 46

ENTREVISTA DIRECTOR DONATO (DD)	ENCUESTA A DOCENTES												
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN DISEÑO DEL PDI.	Pregta. 7	EL PDI ES DISEÑADO POR:											
	Ítemes	a. Todos.		b. Comisión interna.		c. Comisión externa.		d. Voluntarios/as		e. El Director y Subdirector		Total	
<p><i>“nosotros hemos trabajado en primer lugar con todo el personal (...) se ha recabado la información que se necesitaba, el diagnóstico, las alternativas en lo que es propuesta pedagógica, de la propuesta de gestión administrativa,(...) ese borrador tuvo que tener que mejorar la presentación en el consejo directivo integrado por todas aquellas personas que estaban con cargo directivo y cargo de jerárquico; con el apoyo de asesoramiento externo.”</i></p> <p>En cuanto a la delegación: <i>“Se tiene que delegar las responsabilidades de la dirección a la persona que queda jerárquicamente.”</i></p> <p><i>¿...Supervisaba que esa comisión cumpliera? “Yo participaba en el mmm yo participaba”.</i></p>	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	1	20.00	2	40.00	0	0.00	2	40.00	0	0.00	5	100
	Masculino	2	22.22	4	44.44	1	11.11	1	11.11	1	11.11	9	100
	Total	3	21.43	6	42.86	1	7.14	3	21.43	1	7.14	14	100
	Pregta. 8	¿EL DIRECTOR DELEGA SUS FUNCIONES?											
	Ítemes	a. Siempre.		b. A veces.		c. Nunca		Total					
	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%				
	Femenino	2	28.57	1	14.29	4	57.14	7	100				
	Masculino	4	40.00	3	30.00	3	30.00	10	100				
	Total	6	35.29	4	23.53	7	41.18	17	100				
Prgta. 8 A	CRITERIOS DEL DIRECTOR PARA DELEGAR:												
Ítemes	a. La Normatividad		b. La Antigüedad.		d. Personales		e. Idoneidad Profesional		Total				
Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%			
Femenino	3	75.00	0	0.00	0	0.00	1	25.00	4	100			
Masculino	2	22.22	1	11.11	5	55.56	1	11.11	9	100			
Total	5	38.46	1	7.69	5	38.46	2	15.38	13	100			
Prgta 14 A	EL DIRECTOR SUPERVISA:												
Ítemes	a. Directamente		b. A través del sub Director u otros		Total								
Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%							
Femenino	1	20.00	4	80.00	5	100							
Masculino	2	28.57	5	71.43	7	100							
Total	3	25.00	9	75.00	12	100							

8.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

CUADRO 47

ENTREVISTA DIRECTORAS (DC y DF)	ENCUESTA A DOCENTES (DC y DF)										
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI.	Pregta. 7	EL PDI ES DISEÑADO POR:									
	Ítemes	a. Todos		b. Comisión Interna		c. Comisión Externa.		d. Voluntarias/os		Total	
<p>Todos los docentes son invitados: <i>“tuvo una aceptación mayoritaria de los contratados y nombrados</i></p> <p><i>“Nosotros trabajamos (...) todos juntos mediante una metodología participativa”</i></p> <p>Propician la organización al interior del grupo: <i>“ellos mismos eligieron (...) después hubo una comisión se hizo cargo el departamento de contabilidad, que eran los que más manejaban los términos, para poder timonear esas comisiones.”</i></p> <p>Siempre delegan: <i>“ todo el trabajo está descentralizado”</i></p> <p>Cuando se ausentan, delegan sus funciones :”<i>al subdirector por línea....los otros campos cada uno tiene su especialidad”.</i></p> <p>Las supervisiones, pueden ser: DC: <i>“a mí me encanta más salir en los talleres, que estar sentada acá.”</i> DF:”<i>directamente conversando con ellos, sobretudo con los responsables.”</i></p>	Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	11	73.33	2	13.33	0	0.00	2	13.33	15	100
	Masculino	11	50.00	10	45.45	1	4.55	0	0.00	22	100
	Total	22	59.46	12	32.43	1	2.70	2	5.41	37	100
	Pregta..8	¿LA DIRECTORA DELEGA SUS FUNCIONES?									
Ítemes	a. Siempre.			b. A veces.			c. Total				
Sexo	Cant	%		Cant	%		Cant	%		Cant	%
Femenino	13	81.25		3	18.75		16	100		16	100
Masculino	22	91.67		2	8.33		24	100		24	100
Total	35	87.50		5	12.50		40	100		40	100
Pregta.8A	CRITERIOS DE LA DIRECTORA PARA DELEGAR:										
Ítemes	a. La Normatividad		c. Opinión de los profesores		d. Criterios Personales		e. Idoneidad Profesional		Total		
Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
Femenino	4	30.77	1	7.69	2	15.38	6	46.15	13	100	
Masculino	12	57.14	3	14.29	3	14.29	3	14.29	21	100	
Total	16	47.06	4	11.76	5	14.71	9	26.47	34	100	
Pregt.14A	LA DIRECTORA SUPERVISA:										
Ítemes	a. Directa.			b. A través de Subdirector/ a Otros.				Total			
Sexo	Cant	%		Cant	%		Cant	%			
Femenino	3	25.00		9	75.00		12	100			
Masculino	11	64.71		6	35.29		17	100			
Total	14	48.28		15	51.72		29	100			

8.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES.

CUADRO 48

ENTREVISTA DIRECTORES (DA y DD)		ENCUESTA A DOCENTES (DA y DD)												
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI.		Pregta. 7	¿EL DIRECTOR DELEGA SUS FUNCIONES?											
<p>El diseño del PDI tiene dos momentos, el primer momento: <i>“Se convoca aproximadamente a las personas voluntarias, entonces se hace una selección de los que conocen... nosotros hemos trabajado en primer lugar con todo el personal (...) se ha recabado la información”</i></p>	Sexo	Ítemes	a. Todos		b. Comisión Interna		c. Comisión Externa.		d. Voluntaria.		e. Director con el Subdirector/ra		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
		Femenino	7	35.00	4	20.00	0	0.00	5	25.00	4	20.00	20	100
		Masculino	5	33.33	5	33.33	1	6.67	2	13.33	2	13.33	15	100
		Total	12	34.29	9	25.71	1	2.86	7	20.00	6	17.14	35	100
<p>El segundo momento: <i>“...ese borrador tuvo que tener que mejorar la presentación en el consejo directivo”</i></p>	Sexo	Preg. 8	¿EL DIRECTOR DELEGA SUS FUNCIONES?											
		Ítemes	a. Siempre.		b. A veces		c. Nunca		Total					
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%					
		Femenino	10	41.67	9	37.50	5	20.83	24	100				
		Masculino	8	47.06	6	35.29	3	17.65	17	100				
Total	18	43.90	15	36.59	8	19.51	41	100						
<p><i>“Se delega (...) pero si yo todavía no conozco bien al personal entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver (...) eso lo definimos por consenso.”</i></p>	Sexo	Preg.8 A	CRITERIOS DEL DIRECTOR PARA DELEGAR:											
		Ítemes	a. La Normatividad		b. La Antigüedad		c. Opinión de los profesores		d. Criterios Personales		e. Idoneidad Profesional		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
		Femenino	10	55.56	0	0.00	2	11.11	3	16.67	3	16.67	18	100
		Masculino	6	40.00	1	6.67	0	0.00	6	40.00	2	13.33	15	100
Total	16	48.48	1	3.03	2	6.06	9	27.27	5	15.15	33	100		
<p>En caso de ausencia: <i>“Se tiene que delegar las responsabilidades de la dirección a la persona que queda jerárquicamente.”</i></p>	Sexo	Preg.14 A	EL DIRECTOR SUPERVISA:											
		Ítemes	a. Directamente.		b. A través de Sub Director/ Otros.		Total							
		Cant	%	Cant	%	Cant	%							
		Femenino	18	81.82	4	18.18	22	100						
		Masculino	6	46.15	7	53.85	13	100						
Total	24	68.57	11	31.43	35	100								
<p>La supervisión: <i>“lo hago yo directamente junto con el coordinador.”</i></p>	Sexo	Ítemes	a. Directamente.		b. A través de Sub Director/ Otros.		Total							
		Cant	%	Cant	%	Cant	%							
		Femenino	18	81.82	4	18.18	22	100						
		Masculino	6	46.15	7	53.85	13	100						
Total	24	68.57	11	31.43	35	100								



9. SISTEMA DE ESTÍMULOS.

CUADRO 49

ENTREVISTA A DIRECTORA CARMEN (DC)		ENCUESTA A DOCENTES DE DC									
ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE SUS DOCENTES EN EL DISEÑO DEL PDI		Pregta. 17	¿LA DIRECTORA ESTIMULA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI?								
<p>Al referirse a sus docentes, comenta que : <i>´ se han capacitado más en lo que es tecnología de la informática, capacitación en metodología, pedagogía.</i>” Al comentar sobre el PDI, declara: <i>“No hemos capacitado en lo que es el desarrollo del PDI”</i>pero concertó con los docentes, sobre cómo serían reconocidos los días trabajados para el diseño del PDI: <i>los días que trabajaban podían hacerse uso durante el año, siempre y cuando no tuvieran clase.</i>”</p> <p><i>“La institución es la que programa los ciclos de capacitación en forma general para todos, (...) aparte de eso durante el año, se les apoya en un 50% se refiere al aspecto económico cuando son cursos que están relacionados a su área.”</i></p>		Ítemes	a. Siempre.		b. A veces		c. Nunca		Total		
			Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino		3	60.00	2	40.00	0	0.00	5	100
		Masculino	11	64.71	4	23.53	2	11.7	6	17	100
		Total	14	63.64	6	27.27	2	9.09	22	100	

CUADRO 50

ENTREVISTA A DIRECTORA FERNANDA (DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE DF								
ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE SUS DOCENTES EN EL DISEÑO DEL PDI		Pregta. 17	¿LA DIRECTORA ESTIMULA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI?							
<p><i>“Nosotros tenemos un énfasis especial, asistimos permanentemente a cursos (...) cuando es algo que a la institución le interesa, nosotros compartimos mitad, mitad, los gastos.</i></p> <p><i>“En cuanto a las horas de clase: “tratamos de cubrir, si vemos que es necesario jugamos con las horas que alguien cubre.”</i></p> <p>Las capacitaciones sobre el PDI: <i>“prácticamente nos autocapacitamos, cuatro personas asistimos a un curso(...) leíamos y un poco usábamos(...) yo he sido la facilitadora, (...) eso fue paralelo.”</i></p>		Ítemes	a. Siempre.		b. A veces		Total			
			Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
		Femenino		9	81.82	2	18.18	11	100	
		Masculino	5	83.33	1	16.67	6	100		
		Total	14	82.35	3	17.65	17	100		

9. SISTEMA DE ESTÍMULOS.

CUADRO 51

ENTREVISTA A DIRECTOR ANTONIO (DA)		ENCUESTA A DOCENTES DE DA						
ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE SUS DOCENTES EN EL DISEÑO DEL PDI		Pregta. 17	¿EL DIRECTOR ESTIMULA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI??					
<p>Capacitaciones dentro de la institución “<i>Hemos invitado a los especialistas y ellos les han dado una charla para que estén actualizados (...) nosotros... cubrimos todos los gastos.</i></p> <p>Para las capacitaciones fuera de la institución no hay ayuda económica, pero sí: “<i>le damos las facilidades del horario, para que se profesionalice.</i>”</p> <p>“<i>Para la capacitación sobre el PDI: “dentro de las aulas hay muchos profesores que inclusive son psicólogos de PLANCAD, entonces con este aporte se esta trabajando.”</i>”</p>		Ítemes	a. Siempre.		b. A veces		Total	
			Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant
		Femenino	13	72.22	5	27.78	18	100
		Masculino	4	57.14	3	42.86	7	100
		Total	17	68.00	8	32.00	25	100

CUADRO 52

ENTREVISTA A DIRECTOR DONATO (DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE DONATO								
ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE SUS DOCENTES EN EL DISEÑO DEL PDI		Pregta. 17	¿EL DIRECTOR ESTIMULA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI?							
<p>“<i>definitivamente mi instituto está haciendo un esfuerzo importante en lo que es capacitación, no solamente en forma colectiva sino también capacitaciones individuales (...)</i> aparte de las capacitaciones colectivas, hemos asignado un promedio de 200 y 250 soles por cada docente, por cada trabajador y vamos a incrementar (...)</p> <p><i>el instituto comprende que el MED a abandonado esa</i></p>		Ítemes	a. Siempre.		b. A veces		c. Nunca		Total	
			Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant
		Femenino	4	57.14	3	42.86	0	0.00	7	100
		Masculino	8	72.73	2	18.18	1	9.09	11	100

responsabilidad...”	Total	12	66.67	5	27.78	1	5.56	18	100
---------------------	-------	----	-------	---	-------	---	------	----	-----

9.1. SISTEMA DE ESTÍMULOS.

CUADRO 53

ENTREVISTA A DIRECTORA CARMEN Y FERNANDA (DC y DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN Y FERNANDA DC y DF									
ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE SUS DOCENTES EN EL DISEÑO DEL PDI		Pregta. 17		¿LA DIRECTORA ESTIMULA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI??							
La institución asume los gastos cuando: <i>“es la que programa los ciclos de capacitación en forma general para todos...cuando es algo que a la institución le interesa, nosotros compartimos mitad, mitad, los gastos.”</i> Las capacitaciones sobre el diseño del PDI, no se han dado o <i>“prácticamente nos autocapacitamos...”</i>	Ítemes	a. Siempre.		b. A veces		c. Nunca		Total			
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
	Femenino	12	75.00	4	25.00	0	0.00	16	100		
	Masculino	16	69.57	5	21.74	2	8.70	23	100		
Total	28	71.79	9	23.08	2	5.13	39	100			

CUADRO 54

ENTREVISTA A DIRECTOR ANTONIO T DONATO (DA y DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE DA y DD									
ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE SUS DOCENTES EN EL DISEÑO DEL PDI		Pregta. 17		¿EL DIRECTOR ESTIMULA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN EN EL DISEÑO DEL PDI??							
Hemos invitado a los especialistas(...) nosotros... cubrimos todos los gastos DA: Para las capacitaciones fuera de la institución no hay ayuda económica, pero sí: <i>“le damos las facilidades del horario.”</i> DD: Para las capacitaciones individuales ;” <i>hemos asignado un promedio de 200 y 250 soles por cada docente, por cada trabajador y vamos a incrementar...”</i>	Ítemes	a. Siempre.		b. A veces		c. Nunca		Total			
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
	Femenino	17	68.00	8	32.00	0	0.00	25	100		
	Masculino	12	66.67	5	27.78	1	5.56	18	100		

	Total	29	67.44	13	30.23	1	2.33	43	100
--	-------	----	-------	----	-------	---	------	----	-----



10. TOMA DE DECISIONES

CUADRO 55

ENTREVISTA A DIRECTORA CARMEN (DC)	ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN										
¿COMO ES LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI?	Pregta. 12	LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI									
<i>"La toma de decisiones fue en base a este grupo que estuvo trabajando" se refiere al grupo, que por delegación, asumió el diseño del PDI. "... básicamente nos hemos respetado(...) estaba el sentir de las personas que querían lo mejor para la institución y es en líneas generales que no ameritaba más discusión..."</i>	Items	a. Por Consenso		b. Entre Directora y Subdirector		c. Por Votación		d. Entre los coordinadores		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	2	40.00	1	20.00	1	20.00	1	20.00	5	100
	Masculino	10	76.92	1	7.69	1	7.69	1	7.69	13	100
Total	12	66.67	2	11.11	2	11.11	2	11.11	18	100	

CUADRO 56

ENTREVISTA A DIRECTORA FERNANDA (DF)	ENCUESTA A DOCENTES DE FERNANDA								
¿COMO ES LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI?	Pregta. 12	LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI ES:							
<i>"Todos estamos metidos en sugerir ... "Eso fue una decisión de todos ... faltaba armarlo, entonces al armarlo dijimos, bueno, cómo lo hacemos..." "...todo el mundo lo reconoció..."</i>	Items	a. Por Consenso		c. Por Votación		d. Entre los coordinadores		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	8	72.73	2	18.18	1	9.09	11	100
	Masculino	5	83.33	0	0.00	1	16.67	6	100
Total	13	76.47	2	11.76	2	11.76	17	100	

10. TOMA DE DECISIONES

CUADRO 57

ENTREVISTA A DIRECTOR ANTONIO (DA)	ENCUESTA A DOCENTES DE ANTONIO										
¿COMO ES LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI?	Pregta. 12	LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI ES:									
<i>“...por consenso se pide aportaciones al respecto y al final se hace la redacción, porque va haber un secretario que esté tomando nota y se redacta y se lee la redacción, entonces queda aprobado.”</i>	Items	a. Por Consenso		b. Entre Director y Subdirector		c. Por Votación		d. Entre los coordinadores		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	8	47.06	4	23.53	1	5.88	4	23.53	17	100
	Masculino	2	28.57	3	42.86	0	0.00	2	28.57	7	100
Total	10	41.67	7	29.17	1	4.17	6	25.00	24	100	

CUADRO 58

ENTREVISTA A DIRECTOR DONATO (DD)	ENCUESTA A DOCENTES DE DONATO										
¿COMO ES LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI?	Pregta. 12	LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI ES:									
<i>“...dentro de la gestión moderna, el director propone y definitivamente el Consejo Directivo es el que de alguna manera asesora si esas ideas pueden tener resultados positivos y en el mayor de los casos siempre ha tenido resultados positivos”.</i>	Items	a. Por Consenso		b. Entre Director y Subdirectora		c. Por Votación		d. Entre los coordinadores		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
	Femenino	1	20.00	1	20.00	1	20.00	2	40.00	5	100
	Masculino	3	30.00	2	20.00	2	20.00	3	30.00	10	100
Total	4	26.67	3	20.00	3	20.00	5	33.33	15	100	

10.1. SÍNTESIS DEL ANÁLIS DE LA TOMA DE DECISIONES

CUADRO 59

ENTREVISTA A DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA (DC y DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN Y FERNANDA (DC y DF)										
¿COMO ES LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI?		Pregta. 12	LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI ES:									
<p><i>“Básicamente nos hemos respetado (...) estaba el sentir de las personas que querían lo mejor para la institución...”:</i> <i>“Eso fue una decisión de todos...”</i></p>		Items	a. Por Consenso		b. Entre Directora y Subdirector		c. Por mayoría de Votos		d. Entre los coordinadores		Total	
			Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino	10	62.50	1	6.25	3	18.75	2	12.50	16	100
		Masculino	15	78.95	1	5.26	1	5.26	2	10.53	19	100
		Total	25	71.43	2	5.71	4	11.43	4	11.43	35	100

CUADRO 60

ENTREVISTA A DIRECTORES ANTONIO Y DONATO (DA y DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE ANTONIO Y DONATO (DA y DD)										
¿COMO ES LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI?		Pregta. 12	LA TOMA DE DECISIONES EN EL DISEÑO DEL PDI ES:									
<p>DA: <i>“...por consenso, se pide aportaciones al respecto(...) entonces queda aprobado.”</i></p> <p>DD: <i>“ el director propone y definitivamente el Consejo Directivo es el que de alguna manera asesora (...) siempre ha tenido resultados positivos...”</i></p>		Items	a. Consenso		b. Entre Director y Subdirector/ra		c. Votación		d. Entre los Coordinadores		Total	
			Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino	9	40.91	5	22.73	2	9.09	6	27.27	22	100
		Masculino	5	29.41	5	29.41	2	11.76	5	29.41	17	100
		Total	14	35.90	10	25.64	4	10.26	11	28.21	39	100



11. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CUADRO 61

ENTREVISTA A DIRECTORA CARMEN (DC)	ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN										
¿COMO RESUELVE LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?	Pregta. 9	¿COMO SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?									
<p><i>“Depende del cariz del problema.”</i></p> <p><i>“Dado que sea un problema que tenga que ver institucionalmente (...) básicamente en reunión de grupo, están las personas implicadas (...) conversamos y tratamos de buscar una alternativa (...) soy democrática pero también soy muy respetuosa de estar dentro del marco establecido en el reglamento”.</i></p> <p><i>“Si se ve que son intransigentes, entonces al final tomo la decisión y explico porqué...”</i></p>	Ítemes	a. Con Reglamento		b. Depende del problema		c. Directora resuelve		d. Por consenso		Total	
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant
	Femenino	2	40.00	1	20.00	0	00.00	2	40.00	5	100
	Masculino	5	33.33	2	13.33	5	33.33	3	20.00	15	100
	Total	7	35.00	3	15.00	5	25.00	5	25.00	20	100

CUADRO 62

ENTREVISTA A DIRECTORA FERNANDA (DF)	ENCUESTA A DOCENTES DE FERNANDA										
¿COMO RESUELVE LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?	Pregta. 9	¿COMO SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?									
<p><i>“...Yo no soy la que resuelve todos los problemas (...) el problema en sí sugiere caminos, entonces entre todos vemos cuál es el problema (...) es difícil que yo diga esa es la solución...”</i></p> <p><i>“Depende, depende de lo que es (...) tiene que ver con la persona responsable, no todos vienen a mi persona.”</i></p> <p><i>“Si es un problema se conversa directo con el profesor.”</i></p> <p><i>“Si hace falta yo sí tomo la decisión”</i></p>	Ítemes	b. Depende del problema		c. Directora resuelve		d. Por consenso		Total			
		Sexo	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	
	Femenino	4	40.00	1	10.00	5	50.00	10	100		
	Masculino	3	60.00	0	0.00	2	40.00	5	100		
	Total	7	46.67	1	6.67	7	46.67	15	100		

11. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CUADRO 63

ENTREVISTA A DIRECTOR ANTONIO (DA)		ENCUESTA A DOCENTES DE ANTONIO								
¿COMO RESUELVE LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?		Pregta. 9	¿COMO SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?							
<p><i>“...primeramente la orden es con el coordinador general, si el coordinador general cree que él no ha resuelto el problema o el problema es un poco más grave, entonces me consulta, para intervenir...”</i></p> <p>Cuando interviene en el problema, conversa con los implicados : <i>“la hice reflexionar...”</i></p>		Ítemes Sexo	b. Depende del problema		c. Directora resuelve		d. Por consenso		Total	
			Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino	10	62.50	5	31.25	1	6.25	16	100
		Masculino	5	71.43	1	14.29	1	14.29	7	100
		Total	15	65.22	6	26.09	2	8.70	23	100

CUADRO 64

ENTREVISTA A DIRECTOR DONATO (DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE DONATO								
¿COMO RESUELVE LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?		Pregta. 9	¿COMO SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?							
<p><i>“...lo que hay que manejar básicamente es el diálogo (...) llegar a conciliar las posiciones de cada persona involucrada en el caso, si se trata a nivel de problemática institucional, definitivamente es el Consejo Directivo que en primera instancia propone alternativas...”</i></p>		Ítemes Sexo	a. Con Reglamento		b. Depende del problema		c. Directora resuelve		Total	
			Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
		Femenino	0	0.00	3	42.86	4	57.14	7	100
		Masculino	1	12.50	1	12.50	6	75.00	8	100
		Total	1	6.67	4	26.67	10	66.67	15	100

11.1. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CUADRO 65

ENTREVISTA A DIRECTORAS CARMEN Y FERNANDA (DC y DF)		ENCUESTA A DOCENTES DE CARMEN Y FERNANDA (DC y DF)									
¿CÓMO RESUELVE LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?		Pregta. 9	¿COMO SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?								
Sexo	Ítemes	a. Aplicando Reglamento		b. Depende del problema		c. Directora conversa con implicados y resuelve		d. Por consenso		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
“Conversamos (...) soy democrática pero también soy muy respetuosa de estar dentro del marco establecido en el reglamento. “Depende del cariz del problema.” “...Yo no soy la que resuelve todos los problemas entonces entre todos vemos cuál es el problema”	Femenino	2	13.33	5	33.33	1	6.67	7	46.67	15	100
	Masculino	5	25.00	5	25.00	5	25.00	5	25.00	20	100
	Total	7	20.00	10	28.57	6	17.14	12	34.29	35	100

CUADRO 66

ENTREVISTA A DIRECTORES ANTONIO Y DONATO (DA y DD)		ENCUESTA A DOCENTES DE ANTONIO Y DONATO (DA y DD)									
¿COMO RESUELVE LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?		Pregta. 9	¿COMO SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS EN SU INSTITUCIÓN?								
Sexo	Ítemes	a. Aplicando Reglamento		b. Depende del problema		c. Directora conversa con implicados y resuelve		d. Por consenso		Total	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
“si el coordinador general cree que él no ha resuelto el problema , entonces me consulta, para intervenir...” manejar básicamente es el diálogo si se trata a nivel de problemática institucional, es el consejo directivo”	Femenino	0	0.00	13	56.52	9	39.13	1	4.35	23	100
	Masculino	1	6.67	6	40.00	7	46.67	1	6.67	15	100
	Total	1	2.63	19	50.00	16	42.11	2	5.26	38	100

