

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Metáforas relacionadas a la gestión institucional empleadas
por los docentes de un instituto de idiomas de Lima

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Educación
con mención en Gestión de la Educación que presenta:

Wilfredo Alvarez Poma

Asesor:

Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya

Lima, 2025

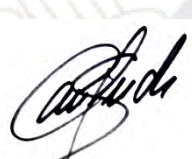
Informe de Similitud

Yo, Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada(o) Metáforas relacionadas a la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima, de el autor Wilfredo Alvarez Poma, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/04/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 29 de Abril de 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo</u>	
DNI: 09908627	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3902-5902	

AGRADECIMIENTOS

A mis colegas, maestros de inglés, quienes me motivaron para poder estudiar esta problemática y me brindaron su apoyo incondicional en diversas etapas de la investigación.

A mi asesor, Doctor Alex Sánchez Huarcaya, por siempre motivarme, exigirme y retarme a dar lo mejor de mi en cada etapa de este proceso de elaboración de tesis, así como desde el inicio de la Maestría.

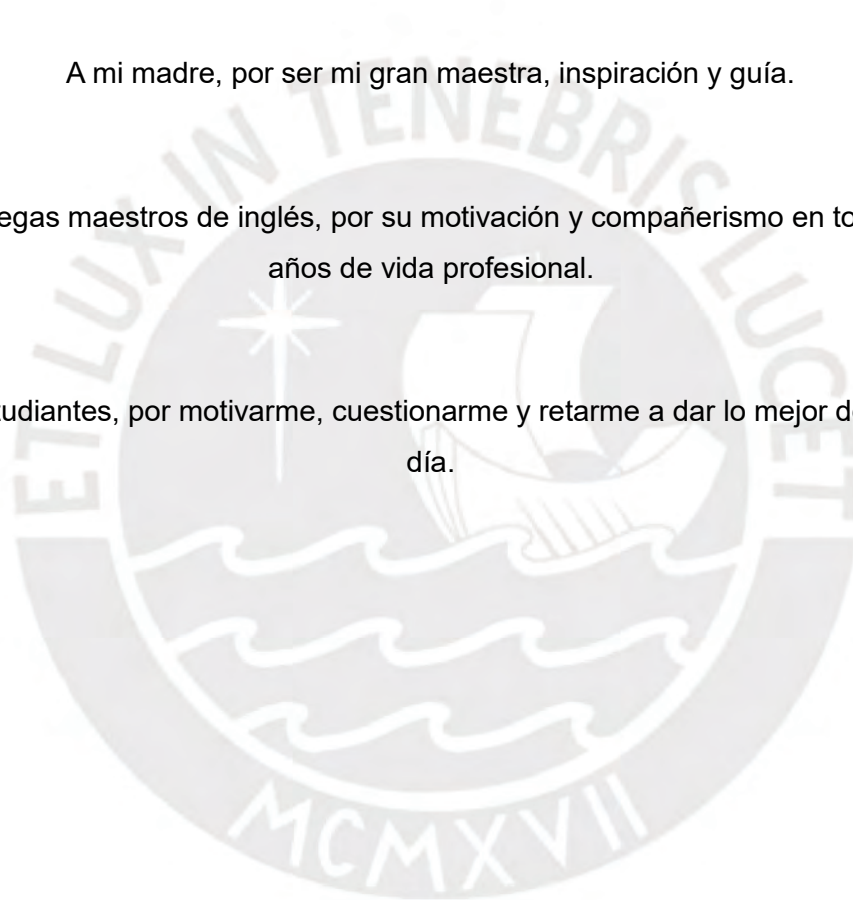
A mi familia, por siempre brindarme el apoyo necesario para poder alcanzar mis metas.

DEDICATORIA

A mi madre, por ser mi gran maestra, inspiración y guía.

A mis colegas maestros de inglés, por su motivación y compañerismo en todos estos años de vida profesional.

A mis estudiantes, por motivarme, cuestionarme y retarme a dar lo mejor de mí cada día.



RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar las metáforas relacionadas a la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima. La categoría central de este estudio es la gestión institucional, entendida como un conjunto de acciones que integran planificación, dirección y control para alcanzar los objetivos institucionales y promover la calidad educativa.

El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, empleando entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de datos. Los informantes fueron seis docentes con al menos siete años de experiencia en la institución, seleccionados por su conocimiento del entorno organizacional. A partir de sus respuestas, se identificaron metáforas conceptuales y lingüísticas que reflejan las orientaciones y tensiones presentes en la gestión institucional.

Entre los hallazgos se identificaron metáforas como "poner mano dura" y "ser buena gente," que reflejan las tensiones entre rigor y flexibilidad en la supervisión. Expresiones como "el estudiante como cliente" evidencian la dualidad entre la misión educativa y la lógica comercial, mientras que frases como "nuevos aires" y "pintarnos pajaritos" destacan barreras en la comunicación y expectativas de renovación en el liderazgo. Estas metáforas, además de describir percepciones individuales, exponen patrones colectivos sobre las dinámicas organizativas y las áreas críticas de mejora.

La investigación concluye que las metáforas son herramientas analíticas y generativas que permiten captar la complejidad de la gestión institucional y ofrecen una comprensión más profunda de las percepciones docentes. Este enfoque contribuye a identificar desafíos organizativos y a diseñar estrategias para fortalecer las prácticas de gestión en instituciones educativas.

Palabras clave: gestión institucional, metáforas, percepción, liderazgo, educación superior.

ABSTRACT

The research titled "Metaphors Related to Institutional Management Used by Teachers at a Language Institute in Lima" aims to analyze the metaphors related to institutional management used by the teachers of a language institute in Lima. The core category of this study is institutional management, conceptualized as a set of actions integrating planning, leadership, and control to achieve institutional objectives and enhance educational quality.

This qualitative study used semi-structured interviews as the primary data collection technique. Six teachers with at least seven years of experience in the institution were selected as informants, chosen for their knowledge of the organizational environment. Their responses revealed conceptual and linguistic metaphors that reflect the orientations and tensions within institutional management.

Key findings include metaphors such as "poner mano dura" and "ser buena gente" which highlight tensions between rigor and flexibility in supervision. Expressions like "the student as a client" reveal the duality between the educational mission and commercial logic, while metaphors such as "new winds" and "building castles in the air" underscore communication barriers and expectations for leadership renewal. These metaphors, beyond individual perceptions, reveal collective patterns about organizational dynamics and critical areas for improvement.

The study concludes that metaphors are both analytical and generative tools that capture the complexity of institutional management while providing deeper insights into teachers' perceptions. This approach contributes to identifying organizational challenges and designing strategies to strengthen management practices in educational institutions.

Keywords: institutional management, metaphors, perception, leadership, higher education.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I : LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LAS METÁFORAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR....	13
1.1 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	13
1.1.1 Conceptualización de la gestión institucional y sus características.....	13
1.1.2 Dimensiones e importancia de la gestión institucional en la educación superior	18
1.2 LA METÁFORA EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	22
1.2.1 La cultura institucional, sus características y aspectos claves	23
1.2.2 Comprendiendo la metáfora como herramienta de análisis de la gestión institucional	27
CAPÍTULO II : LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LOS DOCUMENTOS ORIENTADORES.....	32
2.1 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DESDE LOS DOCUMENTOS SUPRANACIONALES	32
2.2 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DESDE LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS NACIONALES	35
2.3 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LOS INSTITUTOS DE IDIOMAS	37
2.4 CENTROS DE IDIOMAS EN EL PERÚ	39
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	42
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
3.2 OBJETIVO	44
3.3 ENFOQUE Y METODOLOGÍA.....	44
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN	46
3.5 INFORMANTES.....	49
3.6 LA METÁFORA COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	51
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
3.8 PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	58
4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	73
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÉNDICES	91
Anexo 1: Matriz de proceso de validación de instrumentos	91
Anexo 2: Guía de entrevista	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización de la gestión institucional según autores	14
Tabla 2. Características convergentes y divergentes de la gestión institucional según los autores	16
Tabla 3. Similitudes y diferencias sobre las dimensiones de la gestión institucional según los autores	20
Tabla 4. Aportes conceptuales sobre la cultura institucional	24
Tabla 5. Aportes conceptuales sobre la metáfora	28
Tabla 6. Concepciones de la gestión institucional presentados en los documentos orientadores de organismos supranacionales	33
Tabla 7. Consideraciones relacionadas a la gestión institucional presentadas en los documentos orientadores de organismos supranacionales	33
Tabla 8. Aspectos clave sobre gestión institucional presentados en los documentos normativos de organismos nacionales	36
Tabla 9. Características, similitudes y diferencias de los centros de aprendizaje de inglés en el Perú	38
Tabla 10. Características de los informantes	50
Tabla 11. Correspondencia entre aspectos de la Gestión Institucional y las Orientaciones Metafóricas	55



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de la cultura institucional según Schein	26
Figura 2. Concepciones de la gestión institucional presentados en los documentos orientadores de organismos nacionales	35



INTRODUCCIÓN

La gestión institucional en el ámbito educativo representa un proceso integral y complejo que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades orientados al logro de los objetivos organizacionales en consonancia con la misión y visión institucional. Este concepto adquiere mayor relevancia y complejidad en el contexto de las instituciones de educación superior, donde confluyen diversas dinámicas, actores y procesos. Según autores como Zavaleta (2021) y Romero (2022), una gestión institucional efectiva no solo debe garantizar la operatividad y la excelencia en los resultados, sino también promover la sostenibilidad, la cohesión interna y el impacto positivo en la comunidad educativa y la sociedad. Dentro de este marco, la presente investigación se enfoca en un aspecto innovador: el análisis de las metáforas empleadas por los docentes para describir, comprender y comunicar las dinámicas de gestión institucional en un instituto de idiomas en Lima.

Las metáforas, tal como lo propusieron Lakoff y Johnson (1980), desempeñan un papel esencial en la forma en que las personas estructuran sus pensamientos y experiencias. Estas no solo enriquecen la comunicación, sino que también reflejan percepciones y actitudes subyacentes hacia fenómenos complejos. En el ámbito educativo, las metáforas permiten captar matices culturales, dinámicas interpersonales y tensiones organizativas que podrían pasar desapercibidas en un análisis literal. Al establecer conexiones entre conceptos abstractos y experiencias concretas, las metáforas ofrecen una perspectiva profunda y multifacética que resulta clave para explorar la gestión institucional desde una óptica subjetiva y culturalmente enraizada.

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, el cual, según Creswell (2017), es idóneo para explorar fenómenos sociales complejos desde las perspectivas de los actores involucrados. Se utilizó como técnica principal la entrevista semiestructurada, aplicada a seis docentes seleccionados bajo criterios rigurosos, como su experiencia profesional y conocimiento organizacional. A través de estas entrevistas, se recolectaron datos que fueron posteriormente analizados mediante un enfoque metafórico, siguiendo el modelo conceptual de Lakoff y Johnson (1980). Este modelo distingue entre metáforas conceptuales, expresiones metafóricas y orientaciones metafóricas, lo que permitió desentrañar cómo los docentes interpretan y comunican su experiencia en la organización. Este enfoque no solo facilitó el acceso a las percepciones individuales, sino que también posibilitó la identificación de patrones compartidos en las narrativas docentes.

Los hallazgos de este estudio destacan que las metáforas empleadas encapsulan tensiones fundamentales en la gestión institucional. Por ejemplo, expresiones como "poner mano dura" y "ser buena gente" reflejan el dilema entre el rigor y la flexibilidad en los procesos de supervisión, mientras que frases como "el estudiante como cliente" evidencian un conflicto entre la lógica comercial y la misión educativa. De igual manera, metáforas como "pintarnos pajaritos" y "nuevos aires" revelan percepciones de desconexión y expectativas de renovación en el liderazgo, sugiriendo la necesidad de un enfoque más participativo y accesible. Estas metáforas, lejos de ser meras figuras retóricas, revelan creencias y actitudes que tienen un impacto directo en las prácticas organizativas, destacando áreas críticas que requieren atención y mejora.

El uso de metáforas como herramienta analítica no solo aporta al entendimiento teórico de la gestión institucional, sino que también ofrece una visión práctica para abordar desafíos específicos en las dinámicas organizativas. Autores como Pertuz (2022) y Acosta y Sánchez (2021) coinciden en que las metáforas tienen un valor generativo, ya que no solo describen la realidad, sino que también pueden inspirar nuevas perspectivas y prácticas transformadoras. En este sentido, las tensiones identificadas en esta investigación —entre control y autonomía, misión educativa y sostenibilidad comercial, y evaluación rigurosa versus apoyo profesional— sugieren la necesidad de desarrollar modelos de

gestión institucional más equilibrados y adaptativos, capaces de responder a las demandas del entorno y fortalecer la cohesión interna.

En síntesis, esta investigación contribuye a la comprensión de la gestión institucional en las instituciones educativas desde una perspectiva innovadora y culturalmente significativa. Al explorar las metáforas como un medio para interpretar y comunicar las percepciones docentes, se ofrece una herramienta valiosa para identificar desafíos, mejorar prácticas y fortalecer las dinámicas organizativas. En un contexto global de crecientes exigencias de calidad, adaptabilidad y sostenibilidad en la educación superior, este enfoque proporciona una perspectiva enriquecedora y práctica para transformar la gestión institucional en un proceso más inclusivo, reflexivo y orientado al bienestar de todos los actores involucrados.



MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I : LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LAS METÁFORAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En este capítulo se abordarán las diversas definiciones de gestión institucional y las metáforas en el contexto de la educación superior. Para dicho propósito se realizará un análisis de ambos conceptos desde el contexto donde se generan, así como la caracterización de los mismos y el análisis de su importancia basándonos en los diversos aportes académicos.

1.1 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El estudio de las organizaciones educativas de educación superior puede darse desde diversas perspectivas y si bien estas pueden estar orientadas a analizar diferentes aspectos de la organización, todas convergen hacia un mismo punto, la gestión de la misma.

En este acápite se brindará un análisis conceptual de la gestión institucional desde la mirada de diversos autores, así como los elementos que la caracterizan y su importancia. Todo esto en el contexto de la educación superior. Así también, se revisarán algunas de las dimensiones que la conforman.

1.1.1 Conceptualización de la gestión institucional y sus características

Conceptualizar la gestión institucional, así como reconocer sus principales características es un tema de vital importancia para cualquier organización que busque operar de manera eficiente y efectiva en el logro de sus objetivos. La comprensión del entramado institucional es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier entidad y garantizará el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Teniendo en consideración esto, se presenta la siguiente tabla donde los autores conceptualizan a la gestión institucional y mencionan sus respectivos alcances.

Tabla 1. Conceptualización de la gestión institucional según autores

Autor	Concepto de gestión institucional
Zavaleta (2021)	Conjunto de estrategias y procesos que permiten a una organización dirigir sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos y metas
Gamboa et al. (2020)	Acciones dirigidas por el liderazgo de una organización para impulsar y asegurar el logro de objetivos dentro de la comunidad educativa.
López et al. (2015)	Proceso mediante el cual una organización educativa gestiona sus operaciones y toma decisiones para alcanzar sus objetivos.
Romero (2022)	Proceso estructurado de acciones en una institución para cumplir su misión y visión, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa.

Elaboración propia

A raíz de este análisis podemos concluir que la gestión institucional en una organización educativa se refiere a la implementación de estrategias y procesos que permiten orientar sus actividades hacia el cumplimiento de sus metas. Este enfoque incluye acciones impulsadas por el liderazgo, cuyo propósito es fomentar y garantizar el logro de los objetivos dentro de la comunidad educativa. A su vez, la gestión institucional debe ser vista como un proceso sistemático que engloba la administración de operaciones y la toma de decisiones, todo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Este marco de trabajo organizado se compromete a cumplir con la misión y visión de la institución, involucrando activamente a todos los miembros de la comunidad educativa.

Una vez conceptualizada la gestión institucional, es necesario caracterizar la misma desde la mirada de los autores. Es así que, Zavaleta (2021) refiere que la gestión institucional debe tener como principales características un

planeamiento adecuado que permita hacerle frente a cualquier vicisitud que la institución pueda afrontar. Otra característica ineludible de la gestión institucional es la orientación institucional hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales buscando la máxima eficiencia y efectividad en el desempeño de las funciones. Por último, la gestión institucional debe tener una mirada no solo hacia las personas que conforman la organización educativa, sino a toda la comunidad a la que impacta y para ello debe procurar que se provea un servicio de calidad y que brinde tranquilidad y seguridad a la sociedad.

Por su parte, Gamboa et al. (2020) mencionan que la gestión institucional se caracteriza por brindar herramientas para tomar una postura sobre las metas planteadas, de los programas académicos, así como de toda la estructura institucional en torno al conocimiento de las capacidades, posibilidades y condiciones que circunscriben la naturaleza de la universidad. Además, una buena gestión institucional garantiza sostenibilidad, bienestar y buen servicio.

Adicionalmente y teniendo en consideración que se está analizando la gestión desde el ámbito de las instituciones de educación superior, esta se caracteriza por guiar a la organización hacia la acreditación de alta calidad de programas académicos, así como a indagar sobre el proceso de autoevaluación con fines de acreditación. La gestión institucional también se encuentra caracterizada por su mirada amplia en el marco de la evaluación institucional, la investigación, la internacionalización, la participación estudiantil, la docencia, la internacionalización y la movilidad internacional de estudiantes y docentes.

De acuerdo a López et al. (2015), la gestión institucional en el contexto de la organización educativa superior se caracteriza por la atención personalizada del director, el diálogo institucionalizado con la dirección, la formación de un sistema de asesoría de tesis, la comunicación personalizada del director con la comunidad interna y externa, la promoción de la integración del equipo directivo y administrativo, el diálogo constante con docentes, la inclusión del personal docente y administrativo en la determinación colegiada de metas, y la elaboración conjunta de instrumentos de planeación institucional. Adicionalmente, destacan la confianza entre los miembros de la comunidad

institucional como característica importante para así crear un ambiente de calidez y amabilidad.

Finalmente, Romero (2022) refiere que la gestión institucional se caracteriza por la planificación estratégica, la misma que debe estar orientada a alcanzar los objetivos planteados por la institución. Otro elemento característico de la gestión institucional y que se encuentra directamente conectado con el punto anterior es el buscar convertirse en una organización eficiente, lo cual implica que todas las dimensiones de la gestión funcionen bajo una misma mirada y orientadas al propósito de la excelencia.

La participación activa de todo el grupo humano es otro rasgo característico de una gestión institucional. Esta participación activa debe tener como fin no solamente el sentirse parte de la comunidad, sino también debe generarse espacios para potenciar habilidades, desarrollar comunicación asertiva y afectiva, así como promover la adaptación ante los cambios. Sumado a ello, la gestión institucional se caracteriza por la mirada con liderazgo por parte de los directivos para hacer frente a dificultades o nuevos retos que el contexto presente.

A continuación, se presenta un cuadro que ilustra las características comunes de la gestión institucional destacadas por cada autor, permitiendo visualizar puntos de convergencia y divergencia en sus enfoques.

Tabla 2. Características convergentes y divergentes de la gestión institucional según los autores

Características Comunes	Zavaleta (2021)	Gamboa et al. (2020)	Lopez et al. (2015)	Romero (2022)
Planeamiento Estratégico	Planificación adecuada para enfrentar vicisitudes.	Brindar herramientas para la toma de postura sobre metas y programas académicos.	Formación conjunta de instrumentos de planeación institucional.	Planificación estratégica orientada a objetivos institucionales.
Orientación hacia objetivos y Metas	Logro de objetivos y metas organizacionales con máxima eficiencia y efectividad.	Guía hacia la acreditación de alta calidad de programas académicos y autoevaluación.	Determinación colegiada de metas.	Funcionar bajo una misma mirada orientada a la excelencia.

Servicio de calidad a la comunidad	Proveer un servicio de calidad que brinde tranquilidad y seguridad a la sociedad.	Garantizar sostenibilidad, bienestar y buen servicio.	Comunicación personalizada del director con la comunidad interna y externa.	Participación activa de todo el grupo humano para potenciar habilidades y promover adaptación a cambios.
Eficiencia en la gestión	Búsqueda de máxima eficiencia en el desempeño de funciones.	Manejo eficiente de recursos y finanzas.	Promoción de la integración del equipo directivo y administrativo.	Buscar convertirse en una organización eficiente en todas las dimensiones de la gestión.
Atención y compromiso con la comunidad educativa	Mirada hacia las personas que conforman la organización educativa y toda la comunidad que impacta.	Participación estudiantil, internacionalización y movilidad internacional de estudiantes y docentes.	Diálogo institucionalizado con la dirección y constante con docentes.	Liderazgo de los directivos para enfrentar dificultades o nuevos retos del contexto.
Transparencia y comunicación	No se especifica	No se especifica	Confianza entre los miembros de la comunidad institucional, creando un ambiente de calidez y amabilidad.	No se especifica
Evaluación y acreditación	No se especifica	Evaluación institucional y procesos de autoevaluación con fines de acreditación.	Sistema de asesoría de tesis.	No se especifica
Participación activa e inclusión	No se especifica	No se especifica	Inclusión del personal docente y administrativo en la determinación colegiada de metas.	Participación activa del grupo humano y generación de espacios para potenciar habilidades y

			desarrollar comunicación.
--	--	--	------------------------------

Elaboración propia

En conclusión, la gestión institucional en el ámbito educativo se caracteriza por una planificación estratégica robusta, orientada a la consecución de objetivos y metas organizacionales con la máxima eficiencia y efectividad. Este enfoque incluye la provisión de servicios de alta calidad, tanto para la comunidad interna como externa, asegurando sostenibilidad y bienestar. Además, se enfatiza la importancia de la participación activa y la inclusión de todos los miembros de la comunidad educativa, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. La transparencia en la comunicación y la evaluación constante para la acreditación de programas académicos también son aspectos clave, contribuyendo a la excelencia y mejora continua de la institución.

Estas características reflejan un enfoque integral y adaptativo, necesario para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el contexto educativo actual.

1.1.2 Dimensiones e importancia de la gestión institucional en la educación superior

Una vez analizado el concepto de gestión institucional desde diversas perspectivas de los autores en el ámbito de la educación superior y habiendo caracterizado dicho proceso, resulta vital explicar su importancia, así como algunas de las dimensiones que la componen y cuyo análisis resulta ineludible en el contexto de esta investigación.

La importancia de la gestión institucional radica en la búsqueda de la mejora continua. Esta mejora continua se traduce en acreditaciones, reconocimientos de procesos institucionales y por su puesto el reconocimiento de la comunidad. Otro elemento que refleja la importancia de la gestión institucional se basa en el bienestar que esta genera a todas las personas que la componen, así como a la sociedad a través de los servicios que se ofrecen. Todos estos aspectos son fundamentales en la construcción de la identidad y reputación institucional que a su vez contribuirán al desarrollo integral de sus miembros (Zavaleta, 2021; Gamboa et al., 2020; Romero, 2022 y IIIEP, 2020)

Corrales y González (2023) aseguran que la importancia de la gestión institucional se traduce en el buen funcionamiento de la organización educativa y para ello, la aplicación de las dimensiones de la gestión institucional resulta necesaria, pues asegurarán el cumplimiento de la gestión desde diversos ámbitos y no solo desde la mirada del líder de la organización.

A raíz de lo expresado por los autores podemos concluir entonces que la importancia de la gestión institucional se manifiesta en la garantía de mejora continua que esta brinda a una organización, reflejándose en una serie de procesos como acreditaciones, reconocimientos, el bienestar de todos sus miembros, así como en la calidad de los servicios ofrecidos a la sociedad. Esta mejora constante no solo fortalece la identidad y reputación institucional, sino que también asegura que la institución funcione de manera óptima en todos sus ámbitos.

Una vez analizada la importancia de la gestión institucional, resulta esencial conocer las diversas dimensiones de gestión institucional que permitirán que se cumplan los objetivos y aseguren que la organización no dependa únicamente de la visión del líder, sino de un enfoque integral que abarque todas sus áreas de operación.

Si bien en el contexto de la educación superior no existe un consenso en cuanto a las dimensiones que presenta la gestión institucional, algunos autores coinciden en algunos puntos como el liderazgo y la planificación como ejes fundamentales de la misma.

Al respecto, Zavaleta (2021) refiere que las dimensiones de la gestión institucional se componen de 4 elementos: planificación, organización, dirección y control. De acuerdo al autor, el éxito de la gestión institucional radica en el alineamiento de estas dimensiones hacia los objetivos organizacionales. Además, menciona que la falta de planificación, aplicación inadecuada de estrategia, así como el uso ineficiente de recursos tendrá un profundo impacto en la calidad de servicios que provea la organización, así como en las personas que laboran en la misma.

Desde la perspectiva de Aristimuño et al. (2009) las dimensiones de la gestión institucional se componen en: las directrices estratégicas, cuyos

lineamientos generales orientan las acciones y decisiones de la institución. La eficiencia, que implica la capacidad de la institución para utilizar sus recursos de manera óptima para lograr sus objetivos educativos y administrativos. La eficacia, que se refiere a la capacidad de la organización para alcanzar los resultados deseados en términos de calidad de la educación y la investigación. La pertinencia, que asegura que los programas y servicios educativos estén en sintonía con las necesidades de la sociedad y el mercado laboral. Finalmente, la equidad, que garantiza que todos los estudiantes tengan acceso a oportunidades educativas justas e iguales.

Estas dimensiones se interrelacionan y se refuerzan mutuamente para formar un sistema de gestión institucional efectivo e integrado, por lo cual se requiere un equilibrio entre estas dimensiones para asegurar que la institución cumpla con su misión de proporcionar una educación de calidad y contribuir al desarrollo social y económico del país.

Por su parte, González (2013) menciona que la gestión institucional se desarrolla en dos grandes dimensiones. La primera dimensión, dimensión macro, se refiere a los factores estructurales de naturaleza económica, social y cultural que configuran el entorno global en el que operan las instituciones de educación superior. En segundo lugar, la dimensión meso se centra en las características organizativas e institucionales propias de la organización, como la estructura de liderazgo, la distribución del poder, las dimensiones académicas y administrativas, y las relaciones internas y externas. Esta dimensión incluye aspectos como la gobernanza, la gestión de recursos, la planificación estratégica y la implementación de políticas educativas.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que analiza las similitudes y diferencias sobre las dimensiones de la gestión institucional en la educación superior desde la perspectiva de los tres autores.

Tabla 3. Similitudes y diferencias sobre las dimensiones de la gestión institucional según los autores

Dimensiones	Zavaleta (2021)	Aristimuño et al. (2009)	González (2013)	Similitudes	Diferencias
Planificación/ Directrices estratégicas	Planificación	Directrices estratégicas	Dimensión meso (planificación estratégica)	Todos mencionan la planificación como un elemento clave.	Zavaleta y Aristimuño se centran en los lineamientos y estrategias, mientras que González lo ubica en un contexto organizacional.
Organización/ Eficiencia y Eficacia	Organización	Eficiencia y eficacia	Dimensión meso (estructura organizativa)	Énfasis en la organización interna para alcanzar objetivos.	Aristimuño destaca la eficiencia y eficacia separadamente, mientras que Zavaleta y González abordan la organización en general.
Dirección/ Liderazgo	Dirección	-	Dimensión meso (estructura de liderazgo)	Importancia del liderazgo y dirección en la gestión.	Aristimuño no menciona específicamente la dirección o liderazgo como una dimensión separada.
Control/ Eficacia	Control	Eficacia	Dimensión meso (implementación de políticas)	Necesidad de control y evaluación de resultados.	González se enfoca en la implementación de políticas como parte del control.
Pertinencia	-	Pertinencia	-	-	Solo Aristimuño menciona la pertinencia explícitamente.
Equidad	-	Equidad	-	-	Solo Aristimuño incluye la equidad como una dimensión específica.

Dimensiones	Zavaleta (2021)	Aristimuño et al. (2009)	González (2013)	Similitudes	Diferencias
Macro dimensión	-	-	Dimensión macro (factores externos)	-	Solo González aborda factores estructurales externos.
Impacto de la planificación y recursos	Importancia del alineamiento y uso eficiente de recursos	-	-	Zavaleta y González mencionan la importancia de la planificación.	Zavaleta se enfoca en el impacto de la falta de planificación y recursos en la calidad de servicios.

Elaboración propia

En síntesis, la gestión institucional en la educación superior es un proceso dinámico y multifacético que requiere una planificación estratégica, liderazgo efectivo, participación activa de la comunidad educativa y una adaptación constante a los cambios internos y externos. Su importancia radica en la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos, mejorar la calidad de la educación, obtener acreditaciones y reconocimientos, y contribuir al desarrollo social y económico. Las dimensiones de la gestión institucional, aunque varían según los autores, convergen en la necesidad de una dirección eficiente, una organización efectiva y una evaluación continua para asegurar la excelencia y la sostenibilidad de las instituciones de educación superior.

1.2 LA METÁFORA EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

En el contexto de la gestión institucional, la metáfora resulta ser una herramienta elemental para poder transmitir conceptos complejos, motivar a los colaboradores y establecer una visión compartida. Su empleo puede influir en el comportamiento de los miembros de una organización educativa, orientándolos hacia metas comunes y fortaleciendo la identidad institucional. Por ello, en este apartado se abordará la conceptualización, caracterización e importancia de la cultura institucional como el escenario en el cual se generan las metáforas. A su vez se definirá a la metáfora, se mencionarán sus características e importancia.

1.2.1 La cultura institucional, sus características y aspectos claves

Dentro del amplio espectro de la cultura, la cultura organizacional se destaca como el conjunto de valores, tradiciones, normas y comportamientos que son compartidos por los miembros de una organización y que influyen en su interacción, la forma como resuelven los conflictos y su desempeño profesional. La cultura organizacional abarca las ideas, creencias, valores y comportamientos que son tanto explícitos como implícitos y que incluyen elementos visibles e invisibles como los patrones de conducta y procesos organizativos. Esta cultura también se manifiesta en las decisiones, la gestión de recursos humanos, y las respuestas a los retos del entorno. Además, está presente en la manera en que se toman decisiones, se comunica y se percibe la identidad y la disposición al cambio de una organización (Chávez et al., 2023; Efeoğlu y Ulum, 2017; Coman y Bonciu, 2016)

Conceptualizar a la cultura organizacional, resulta vital para poder entender a la cultura institucional, pues esta se desarrolla bajo el paraguas de la primera y si bien sus similitudes son mayores a sus diferencias, el ámbito de las mismas es el camino que marca la diferencia entre ambas, pues mientras la cultura organizacional se desarrolla en todo tipo de organizaciones, la cultura institucional se vincula con organizaciones cuyo propósito trasciende lo meramente comercial, como las organizaciones educativas o entidades con un rol social significativo. No obstante, ciertos enfoques de cultura institucional también pueden aplicarse en empresas privadas, dependiendo de su misión y valores.

A la luz de lo expuesto, queda en evidencia la amplitud del concepto de cultura institucional, ya que este atiende a diversos análisis e influencias, por lo cual será analizado desde la mirada de diversos autores. En primer término, se entiende como cultura institucional al conjunto de creencias, enfoques pedagógicos, modos de comunicación, dinámicas interpersonales, principios éticos y reglas de conducta que se manifiestan dentro de las organizaciones educativas. Esta cultura es el resultado de cómo los miembros de la comunidad educativa interiorizan y aplican las políticas públicas, el ejercicio del poder y los mecanismos de relación y constituye un elemento crucial en la labor docente y

en la administración de las organizaciones educativas (De La Hoz, 2017; Naidoo, 2017).

Algunos otros autores conceptualizan a la cultura institucional como las normas, valores, convicciones, costumbres y patrones de conducta que son compartidos por los miembros de una organización educativa. Esta cultura tiene un impacto significativo en la manera en que los individuos dentro de la institución se relacionan entre sí y se encuentra influenciada por elementos externos como la globalización, los avances tecnológicos y las exigencias del mercado laboral (Tierney y Lanford, 2018; Alesina y Giuliano, 2015).

Finalmente, la cultura institucional es definida como el conjunto de valores y creencias comunes que surgen de las experiencias compartidas entre los miembros de una organización educativa. Esta cultura es dinámica y evoluciona gradualmente en respuesta a las circunstancias cambiantes. Además, abarca elementos como la declaración de misión, la planificación estratégica, el liderazgo y la comunicación. Los autores reconocen que la cultura institucional puede representar diversas realidades y experiencias, así como intereses encontrados dentro de las organizaciones educativas (Teine, 2023; Shaw et al., 2021; Bobape, 2021)

Tabla 4. Aportes conceptuales sobre la cultura institucional

Autor	Concepto	Descripción
Alesina y Giuliano (2015)	Modo de interacción	Interacción compleja entre conductas y estructuras organizativas formales.
De la Hoz (2017)	Generador de identidad	Creencias valores y prácticas que definen a la organización educativa.
Naidoo (2017)	Normatividad organizacional	Conjuntos de normas, valores y prácticas colectivas.
Tierney y Lanford (2018)	Regulación compartida	Normas, valores y comportamientos que influyen en la organización educativa.
Bobape (2021)	Identidad organizacional	Valores, rituales y símbolos organizativos

Shaw et al. (2021)	Valores y creencias dinámicos	Conjunto de valores y creencias compartidos que cambian en respuesta a situaciones diversas.
Teine (2023)	Valores organizacionales moldeadores	Valores compartidos que moldean comportamientos e interacciones en una organización.

Elaboración propia

En resumen, la cultura institucional es un fenómeno que se encuentra bajo el espectro de la cultura organizacional pero que posee diferencias en cuanto al ámbito de desarrollo. Se debe entender entonces a la cultura institucional como el conjunto de valores, normas, creencias, patrones, interacciones y comportamientos desplegados por los miembros de una organización educativa y que son propios de cada organización educativa. Estos rasgos marcan la esencia de la organización y constituyen la identidad de la misma. Esta identidad que nace de la cultura evoluciona constantemente y se adapta a los cambios y circunstancias.

Una vez conceptualizada la cultura institucional, resulta adecuado mencionar algunas de sus características. En primer término, permite representar creencias, concepciones pedagógicas, formas de comunicación, decisiones, organización, valores, normas de comportamiento y relaciones interpersonales de una comunidad educativa. Además, se encuentra arraigada en las acciones de los sujetos que conforman y dan vida a las organizaciones. Otra característica de la cultura institucional radica en la forma manifestarse, por ejemplo, a través de estilos de gestión que reflejan modelos profesionales. Adicionalmente, constituye una fuerza relevante para implementar cambios institucionales (Chávez et al., 2023; De La Hoz, 2017; Naidoo, 2017; Tierney y Lanford, 2018; Alesina y Giuliano, 2015).

Es importante destacar también que la cultura institucional se caracteriza por ser dinámica y cambia en respuesta a situaciones contextuales. Otro elemento característico de la cultura en las instituciones es que esta actúa como un mecanismo de control informal que proporciona un sentido de identificación y un entendimiento compartido entre el personal sobre lo que es importante. Finalmente, y quizás una de sus características más importantes es su

capacidad unificadora y propositiva ante problemas organizacionales (Teine, 2023; Shaw, Grose, Kustra, Goff, Ellis y Borin, 2021; Efeoğlu y Ulum, 2017; Bobape, 2021; Coman y Bonciu, 2016)

La cultura, si bien tiene elementos característicos, que ya han sido mencionados, se manifiesta a través de dimensiones que convergen de diferentes maneras para comprenderla. Schein (2004) refiere que existen 3 dimensiones que conviven en el ámbito de la cultura organizacional: los artefactos, las creencias y valores y los supuestos básicos subyacentes.

En la dimensión inicial se ubican los artefactos. Según Schein, estos comprenden elementos fácilmente observables pero difíciles de interpretar, como el entorno físico, las costumbres, los mitos, los rituales, las metáforas, entre otros. En la segunda dimensión se encuentran las creencias y valores establecidos que reflejan la postura original ante desafíos (problemas, tareas, etc.). Aquí se incluyen estrategias, objetivos organizativos, filosofía e ideología. Por último, en la tercera dimensión, la más profunda, residen los supuestos fundamentales que otorgan a la organización su identidad esencial, abarcando percepciones, sentimientos, pensamientos y creencias inconscientes, así como la concepción de la naturaleza humana, del tiempo y espacio, y de la verdad.

Figura 1. Dimensiones de la cultura institucional según Schein



Elaboración propia

Dicho esto, podemos definir a los artefactos como elementos conscientemente percibidos por los miembros de una organización y están relacionados con la manifestación de la cultura a través de sus patrones de

comportamiento. Estos artefactos permiten observar los supuestos básicos, valores y normas, utilizando para ello mitos, metáforas, rituales, costumbres y procedimientos. Representan la realidad física y social de la empresa y son fácilmente accesibles y gestionables. A través de los artefactos se configuran los valores y creencias, que actúan como el mecanismo para interpretar las creaciones culturales (Mena, 2019; Grueso et al.,2018).

Aguado (2021) señala que los artefactos son elementos conscientes para los miembros ya que estos reflejan la cultura a través de sus patrones de conducta. A partir de ello, destaca los mitos como narrativas del pasado escolar que resaltan eventos relevantes y a individuos como héroes. Así también, menciona a las metáforas, las cuales constituyen expresiones figurativas que reflejan la interpretación de la realidad organizativa. Adicionalmente, hace referencia a las costumbres, las cuales son formas de proceder en la organización, son distintivas y orientan las acciones, pensamientos y reacciones de los miembros. Finalmente, los rituales, que constituyen eventos significativos que caracterizan estas costumbres y expresan la cultura institucional.

1.2.2 Comprendiendo la metáfora como herramienta de análisis de la gestión institucional

La metáfora es una herramienta conceptual que facilita la comprensión de la gestión institucional al crear imágenes e ideas abstractas que ayudan a entender la dinámica organizativa en entornos complejos. Estas metáforas ofrecen una perspectiva alternativa para analizar las organizaciones, permitiendo percibir los procesos organizativos desde ángulos distintos y proporcionando una visión integral de la vida de la organización. En resumen, la metáfora, como herramienta conceptualizadora, categorizadora y representativa, contribuye a la comprensión disciplinaria y a la gestión institucional al guiar la construcción de significados y conocimientos (Pertuz, 2022; Pérez y Civarolo, 2020)

Esta figura retórica también establece una relación de semejanza entre dos términos o conceptos, por lo cual nos otorga la posibilidad de expresar una idea de manera simbólica. En el ámbito educativo, los docentes utilizan metáforas para comprender y describir las dimensiones de la gestión institucional, permitiendo así interpretar la realidad social de la organización de manera más amplia que el lenguaje literal y la lógica, ofreciendo nuevas

explicaciones y visiones. Los directores y docentes hacen uso constante de este artefacto para expresar sus percepciones sobre los procesos y actores de una organización educativa (Acosta y Sánchez, 2021; Montoya et al., 2022)

Las metáforas simplifican la comprensión de situaciones complejas al conectarlas con experiencias más familiares. Por ejemplo, al describir la gestión institucional como "navegar por aguas turbulentas", se transmite la idea de enfrentar desafíos y superar obstáculos en el entorno institucional. Sin embargo, estas metáforas pueden simplificar demasiado la realidad, perdiendo matices y sutilezas. Por ejemplo, al comparar la gestión institucional con "dirigir un circo", se puede subestimar la complejidad y seriedad de las responsabilidades involucradas. De lo expuesto, se entiende que las metáforas cumplen un rol simplificador, pero que a su vez puede limitar potencialmente la realidad institucional (Godor, 2019; Whang, 2021)

Tabla 5. Aportes conceptuales sobre la metáfora

Autor	Concepto	Descripción
Godor (2019)	Rol simplificador	Simplifica la gestión conectándola con experiencias familiares
Pérez y Civarolo (2020)	Estrategia de gestión	Estrategia para comprender la gestión y desarrollar pensamiento disciplinar.
Acosta y Sánchez (2021)	Herramienta de interpretación	Instrumento para interpretar y redefinir realidades simbólicas.
Whang (2021)	Método de comparación	Comparación simbólica para entender y mejorar la dinámica organizacional.
Montoya et al. (2022)	Generadora de perspectivas y significados	Medio para construir perspectivas y significados sobre la dinámica organizacional.
Pertuz (2022)	Fuente de visiones e ideas	Herramienta que ofrece visiones integrales y alternativas de la gestión institucional.

Elaboración propia

Se entiende entonces a la metáfora como una poderosa herramienta que permite abordar la comprensión de la gestión institucional mediante expresiones y conceptos abstractos que facilitan el entendimiento de la complejidad

organizativa. Actúa como un puente conceptual y ofrece nuevas perspectivas para analizar las organizaciones, pues guía la construcción de significados y conocimientos, enriqueciendo la comprensión disciplinaria y mejorando la gestión institucional.

Las metáforas tienen la capacidad de simplificar la comprensión de situaciones complejas al relacionarlas con experiencias más conocidas. Sin embargo, esta simplificación puede tener algunos limitantes. En resumen, las metáforas juegan un papel crucial en la simplificación de la realidad institucional, pero también pueden correr el riesgo de reducir excesivamente la complejidad de los procesos y responsabilidades. Por lo tanto, mientras son herramientas valiosas para la comprensión y la comunicación, deben ser utilizadas con precaución para evitar una representación inadecuada de la realidad organizativa.

En cuanto a los rasgos característicos de la metáfora, en el ámbito educativo, estas destacan por su capacidad para fomentar la innovación conceptual, utilizando la imaginación para abordar y hacer más comprensibles los fenómenos que ocurren en las organizaciones educativas. Además, ofrecen una ventana a la percepción que tienen los diferentes miembros de la organización sobre los problemas que surgen en su seno. Como herramientas generadoras de conocimiento, las metáforas permiten una comprensión multifacética de los procesos organizativos, ofreciendo una visión holística de la institución. Por último, resaltan la relevancia del entorno en el que operan las organizaciones educativas y señalan caminos para resolver los conflictos que puedan surgir en ellas (Pertuz, 2022; Duru et al. citados en Whang, 2021)

Es crucial reconocer que, aunque estos puntos resumen las características de las metáforas en las organizaciones educativas, no son universales para todas las instituciones. Cada organización opera en un contexto único, con actores distintos que interactúan de maneras diversas, creando nuevos conocimientos a partir de estas interacciones. Por ende, el análisis de las metáforas en las organizaciones educativas debe considerar el efecto de la cultura en la creación del lenguaje metafórico, atendiendo a las particularidades locales del lenguaje, y mostrando una actitud abierta y comprensiva hacia los fenómenos que ocurren en cada organización (Itkin y Nagy, 2014)

En el contexto de las organizaciones educativas, las metáforas brindan la oportunidad de reinventarse, fomentando el desarrollo integral de la institución y proporcionando orientación para la gestión y dirección, lo que a su vez estimula el crecimiento y la prosperidad. Esta perspectiva metodológica, centrada en el uso de metáforas, aporta nuevas ideas y enfoques valiosos para abordar problemáticas contemporáneas en el ámbito organizacional (Tohidian y Rahimian, 2019; Cabello et al. citados en Pertuz, 2022; Simsek citado en Acosta y Sánchez, 2021; Acosta y Sánchez, 2021)

Para Samier (2019), la metáfora es esencial ya que brinda marcos conceptuales, interpreta datos, y expresa cómo vivimos en nuestras organizaciones en términos de identidad, valores, roles, resistencias y críticas. Tanto con un valor teórico al estructurar información como un valor social al reflejar nuestra vida organizacional, las metáforas son clave para comprender, gestionar y cuestionar las instituciones. Además, han dado lugar a métodos de investigación en estudios hermenéuticos, retóricos y discursivos, permitiendo capturar aspectos esenciales de la vida organizacional.

Por su parte, Van Den Hoven y Litz (2016) mencionan que la importancia de la metáfora en el contexto de la educación superior radica en su capacidad para proporcionar una comprensión más profunda de la dinámica organizacional y la experiencia de cambio este tipo de organizaciones educativas.

Finalmente, las metáforas en entornos de educación superior son más que simples interacciones; constituyen una valiosa fuente de sabiduría que, al ser analizada y comprendida, puede catalizar transformaciones significativas dentro de las instituciones. Surgiendo orgánicamente de la esencia misma de la organización y sus miembros, las metáforas ofrecen la posibilidad de generar cambios positivos, fortalecer prácticas efectivas y corregir aquellas que puedan estar generando disfunciones en la institución.

Por ejemplo, considerar a la universidad como un "jardín en crecimiento" implica reconocer la importancia de cultivar el talento, nutrir el conocimiento y eliminar las malas hierbas que obstaculizan el desarrollo. Otra metáfora útil es la de la "navegación en un barco", que ilustra cómo la colaboración y el liderazgo son esenciales para dirigir la institución hacia sus objetivos, sorteando tempestades y manteniendo el rumbo.

Estas metáforas no solo enriquecen la comprensión de los procesos institucionales, sino que también inspiran a los miembros de la comunidad educativa a contribuir de manera más consciente y efectiva al bienestar y la evolución de la institución. Así, la gestión institucional se convierte en un proceso dinámico y reflexivo, guiado por imágenes y conceptos que fomentan un ambiente de mejora continua y adaptabilidad.



MARCO CONTEXTUAL

CAPÍTULO II : LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LOS DOCUMENTOS ORIENTADORES

En este capítulo, nos sumergiremos en el mundo de la gestión institucional desde la mirada de los organismos e instituciones supranacionales. Al explorar estas fuentes, buscamos no solo comprender la gestión a nivel local, sino también abrazar un enfoque global que nos permita apreciar las complejidades y desafíos que enfrentan las organizaciones educativas en la actualidad. Además, este análisis se complementará con la revisión exhaustiva de documentos nacionales relevantes, lo que nos permitirá contextualizar aún más nuestro entendimiento de la gestión institucional en el ámbito de la educación superior. Finalmente se analizará a la gestión institucional desde la perspectiva de los institutos de idiomas, pues en este espacio donde se realizará la investigación.

2.1 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DESDE LOS DOCUMENTOS SUPRANACIONALES

El análisis de la gestión institucional en el contexto de los organismos supranacionales resulta un ejercicio importante para poder consolidar el concepto de la misma y comprenderla en su totalidad. Es por ello, que a continuación se presenta la siguiente tabla donde se destacan las concepciones sobre gestión institucional propuestos por la ONU, AIF, OCDE y Banco Mundial desde sus documentos orientadores:

Tabla 6. Concepciones de la gestión institucional presentados en los documentos orientadores de organismos supranacionales

Organismo	Año	Concepciones de gestión institucional
ONU	2018	Proceso de planificación, implementación, monitoreo y evaluación, y cuyo objetivo es lograr metas organizacionales y contribuir al desarrollo sostenible.
AIF	2019	Conjunto de acciones y sistemas para mejorar eficacia y gobernanza.
OCDE	2017	Coordinación y organización de actores clave que implica colaboración, coordinación y gestión, planificación estratégica y asignación suficiente de recursos.
BANCO MUNDIAL	2017	Capacidad para construir y mantener instituciones eficientes, abiertas, inclusivas y responsables.

Elaboración propia

Las concepciones de gestión institucional propuestos por estos 4 organismos presentan puntos en común como la importancia de la planificación estratégica y la asignación adecuada de recursos, fundamentales para alcanzar las metas organizacionales y mejorar la eficacia institucional. Asimismo, se subraya la necesidad de implementar acciones que fortalezcan la gobernanza, garantizando la transparencia y rendición de cuentas. Además, se reconoce la relevancia de la colaboración y la coordinación entre actores y estamentos institucionales para la gestión efectiva. Finalmente, todas las concepciones coinciden en la necesidad de construir instituciones eficientes, inclusivas y responsables que respondan adecuadamente a las necesidades de los ciudadanos.

Habiendo analizado estas concepciones y sus puntos en común podemos concluir que la gestión institucional desde la mirada de los organismos supranacionales debe ser entendida como el proceso integral mediante el cual una organización planifica, implementa, monitorea y evalúa sus actividades y recursos de manera eficiente y efectiva con el fin de alcanzar sus objetivos y contribuir al desarrollo sostenible.

Una vez definido el concepto de gestión institucional y a la luz del análisis de los documentos orientadores, resulta ineludible destacar algunas consideraciones clave de la gestión institucional.

Tabla 7. Consideraciones relacionadas a la gestión institucional presentadas en los documentos orientadores de organismos supranacionales

Organismo supranacional	Año	Consideraciones de la gestión institucional en el documento analizado
OCDE	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y compromiso. • Planificación estratégica. • Supervisión activa. • Instituciones inclusivas.
Banco Mundial	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la gobernanza y desarrollo institucional. • Mejora de la gestión financiera institucional. • Participación ciudadana y transparencia. • Fortalecimiento de las capacidades institucionales.
AIF	2019	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo de habilidades. • Fortalecimiento de la transparencia. • Mejoras en la Gestión de Recursos y Procesos.
ONU	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en resultados. • Alineación con la Agenda 2030. • Mejora en la calidad de programas. • Fortalecimiento de la Responsabilidad y la Transparencia. • Colaboración y aprendizaje organizacional.

Elaboración propia

A raíz de la exposición de estas consideraciones, podemos notar algunos elementos comunes claves para comprender a la gestión institucional. En primer término, todos estos organismos enfatizan la importancia del liderazgo y el compromiso, así como la planificación estratégica para guiar las acciones y decisiones institucionales. Así también, la transparencia y la rendición de cuentas son valores recurrentes y esenciales para generar confianza y legitimidad. Además, se destaca la participación ciudadana como un medio para involucrar a la comunidad en el proceso de toma de decisiones, promoviendo instituciones más inclusivas y responsables.

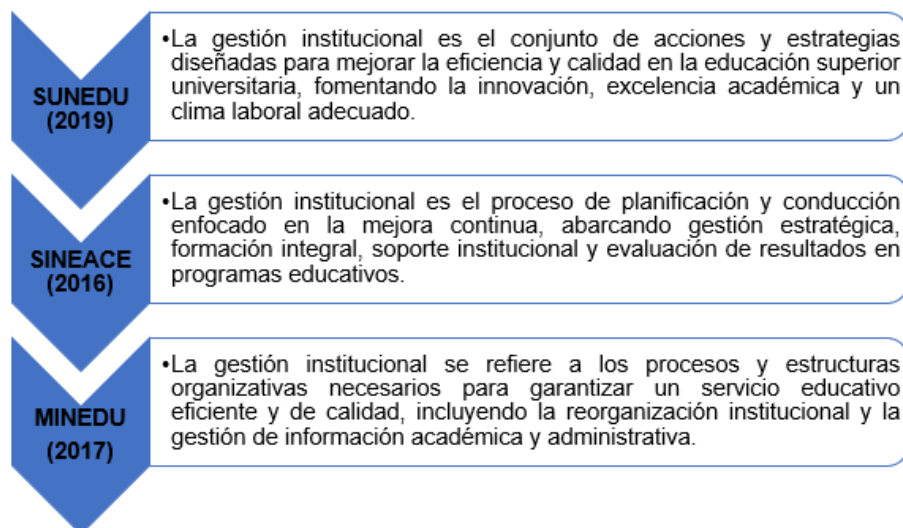
La mejora continua de la gestión de recursos y procesos, junto con la capacitación y desarrollo de habilidades del personal, son también fundamentales para aumentar la eficiencia y eficacia institucional. Finalmente, la supervisión activa y la alineación con metas globales, como la Agenda 2030 de la ONU, subrayan el compromiso con resultados concretos y de alta calidad en la prestación de servicios públicos.

En conjunto, estas consideraciones reflejan un enfoque integral y coordinado para fortalecer las capacidades institucionales y asegurar un desarrollo sostenible y equitativo de las organizaciones.

2.2 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DESDE LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS NACIONALES

En este apartado se analizará a la gestión institucional en el contexto nacional. En aras de realizar un análisis adecuado de la misma, se presenta el siguiente esquema donde se conceptualiza la gestión institucional a la luz de lo propuesto en los orientadores de SUNEDU (Plan Estratégico Institucional 2019-2023), SINEACE (Modelo de Acreditación para Programas de Educación Superior Universitaria) y MINEDU (Reglamento de la Ley de Institutos y de Escuelas de Educación Superior Universitaria):

Figura 2. Concepciones de la gestión institucional presentados en los documentos orientadores de organismos nacionales



Elaboración propia

Las concepciones de gestión institucional compartidos por estos 3 organismos tienen como idea común que la gestión institucional son las acciones y estrategias que mejoran la eficiencia y calidad en la educación. Esto implica la implementación de procesos orientados hacia la excelencia académica, la innovación, la formación integral y el mejoramiento del servicio educativo. Además, en este análisis conceptual se reconoce la importancia de una gestión estratégica, la reorganización institucional, la gestión de información y la evaluación de resultados como componentes de la gestión institucional. En suma, estos conceptos comparten la visión de que una gestión institucional efectiva es fundamental para garantizar un servicio educativo eficiente y de calidad.

A raíz de lo propuesto por estos organismos sobre la gestión institucional en el ámbito de la educación superior podemos inferir entonces que esta constituye un proceso de naturaleza compleja y polifacética que demanda una cuidadosa planificación estratégica, una sólida estructura organizativa y una arraigada cultura de mejora continua. La conjunción de las perspectivas de estas tres entidades nos brinda un panorama exhaustivo de las dimensiones y acciones esenciales para una gestión institucional eficaz en el contexto de la educación superior peruana.

El encuentro de estos enfoques y la aplicación coherente de sus principios tienen el potencial de generar una transformación significativa en la calidad educativa. La consecución de la excelencia académica, la promoción de la innovación y la salvaguardia del bienestar de la comunidad educativa no solo se presentan como objetivos deseables, sino también como imperativos fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes y, en última instancia, para el avance de la sociedad.

Habiendo delimitado el concepto de gestión institucional desde los documentos normativos de carácter nacional, es imperativo resaltar ciertos aspectos fundamentales sobre dicha gestión:

Tabla 8. Aspectos clave sobre gestión institucional presentados en los documentos normativos de organismos nacionales

Documento/Organismo	Año	Aspectos Clave sobre Gestión Institucional
Reglamento de la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior (MINEDU)	2017	- Sistema de información académica - Estructura organizativa aprobada por el MINEDU - Procesos de reorganización y cambio de sede - Manejo de infraestructura y renovación de licenciamiento.
Plan Estratégico Institucional 2019-2023 (SUNEDU)	2019	- Fortalecimiento institucional para mejorar servicios educativos - Estrategias para posicionamiento institucional y uso de tecnologías integrales.
Modelo de Acreditación para Programas de Educación Superior Universitaria (SINEACE)	2016	- Gestión integrada: planificación y conducción del programa educativo - Soporte institucional: gestión de recursos y evaluación de resultados educativos.

Elaboración propia

A la luz del análisis de las consideraciones de la gestión institucional en el contexto nacional, los documentos orientadores presentan puntos comunes entre las que destacan la importancia de un sistema de información académica robusto, una estructura organizativa clara, la planificación y conducción

estratégica de la institución, el manejo eficiente de infraestructura y recursos, y la implementación de tecnologías de la información. Además, se hace hincapié en la necesidad de procesos de reorganización y fusión bien gestionados, el cambio de denominación y sede, y la renovación de licenciamientos para asegurar la calidad y la mejora continua. Estos elementos son fundamentales para el fortalecimiento de la gestión institucional y el logro de una educación superior de calidad.

2.3 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LOS INSTITUTOS DE IDIOMAS

El Perú se encuentra en una posición desafiante en el contexto global del aprendizaje del idioma inglés. Según el EF English Proficiency Index (2023), a nivel mundial, el Perú debe hacer un esfuerzo significativo para mejorar su posición en el ranking de proficiencia en inglés, especialmente en comparación con otros países de Latinoamérica. La región latinoamericana, en general, ha experimentado mejoras en el dominio del inglés, aunque se han registrado declives en la proficiencia de los jóvenes en algunos países como México y Argentina. El Perú, al igual que otros países de la región, ha visto una erosión en la proficiencia del inglés durante la pandemia, de la cual aún no se ha recuperado por completo.

Es por esta situación que, en nuestro país, la enseñanza y aprendizaje de idiomas ha tomado una gran relevancia debido a la globalización y la necesidad de comunicación intercultural. En este contexto, los centros culturales, centros de idiomas y los centros de idiomas en universidades desempeñan un papel vital en la formación de personas bilingües o multilingües.

Los centros culturales, como el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), la Asociación Cultural Peruano Británica (El Británico), y la Alianza Francesa, no solo promueven la cultura de sus países de origen, sino que también son espacios clave para la enseñanza de idiomas. Estos centros ofrecen programas que van desde niveles básicos hasta avanzados, utilizando metodologías innovadoras y recursos didácticos actualizados. Con profesores nativos o bilingües altamente calificados, aseguran una inmersión lingüística y cultural auténtica. Además de la enseñanza de idiomas, estos centros promueven la cultura de los países que representan, como Reino Unido,

Estados Unidos y Francia, a través de espectáculos culturales, exposiciones, bibliotecas y diversas actividades inmersivas.

Por su parte, los centros de idiomas, como Euroidiomas y Berlitz, se enfocan en la enseñanza de varios idiomas. Ofrecen cursos regulares, intensivos, de verano y en línea, adaptándose a las necesidades y horarios de los estudiantes. Muchos también proporcionan servicios adicionales como clubes de conversación, talleres de escritura y preparación para exámenes internacionales. Su flexibilidad y especialización los hacen atractivos para quienes buscan mejorar sus habilidades lingüísticas de manera eficiente y efectiva, especialmente con grupos reducidos y horarios personalizados.

Por último, los centros de idiomas de universidades peruanas, como Idiomas PUCP, Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, y WeTalk UPC, ofrecen programas especializados, principalmente en inglés y algunos otros idiomas. Su comunidad estudiantil está conformada mayoritariamente por estudiantes universitarios, y los horarios se adaptan a sus horarios académicos, con sedes cercanas o dentro del campus. Estos centros a menudo ofrecen beneficios adicionales, como la posibilidad de reconocimiento o exoneración del requisito de idiomas para graduarse, facilitando así la culminación de sus estudios universitarios.

A partir de la revisión de las páginas web oficiales de diversas instituciones dedicadas a la enseñanza de idiomas y la promoción cultural en Lima. Se recopilaron y compararon datos sobre sus objetivos, programas ofrecidos, metodologías, público objetivo, ubicación y beneficios específicos, basándonos en la información publicitada en sus sitios web continuación, se presenta un cuadro resumen con las principales características, similitudes y diferencias de estos centros de estudios:

Tabla 9. Características, similitudes y diferencias de los centros de aprendizaje de inglés en el Perú

Elementos característicos	Centros culturales	Centros de idiomas	Institutos de idiomas de universidades
Objetivo principal	Promover la cultura y enseñar idiomas	Enseñar una variedad de idiomas	Enseñar idiomas con énfasis en inglés

Ejemplos	ICPNA, El Británico, Alianza Francesa	Euroidiomas, Berlitz	Idiomas PUCP, Centro de Idiomas UP, WeTalk UPC
Programas ofrecidos	Niveles básicos a avanzados	Cursos regulares, intensivos, de verano	Programas especializados en inglés y otros idiomas
Metodología	Innovadoras y recursos didácticos actualizados	Flexibles y adaptadas a necesidades de estudiantes	Adaptadas a horarios académicos universitarios
Profesores	Nativos o bilingües altamente calificados	Profesores especializados	Profesores calificados, muchos nativos o bilingües
Adicionales	Promoción cultural, actividades inmersivas, exámenes internacionales	Clubes de conversación, talleres	Beneficios para estudiantes universitarios, exoneraciones de requisitos
Público objetivo	Público en general, interesados en cultura e idiomas	Público general	Mayoritariamente estudiantes universitarios
Ubicación	Sedes en al menos 5 distritos de la ciudad de Lima y en algunas ciudades del interior del Perú	Sedes principalmente en los distritos más populares y comerciales de la ciudad de Lima	Sedes cercanas o dentro del campus universitario
Beneficios específicos	Inmersión cultural y lingüística	Flexibilidad y eficiencia en aprendizaje	Reconocimiento de requisitos universitarios de idiomas

Elaboración propia

2.4 CENTROS DE IDIOMAS EN EL PERÚ

En el Perú, el aprendizaje de idiomas ha tomado un papel destacado en el panorama educativo, impulsado por la globalización y la necesidad de mejorar la competitividad en el ámbito profesional y académico. Los centros de enseñanza de idiomas, divididos en centros culturales, institutos privados y centros universitarios de idiomas, cumplen funciones específicas para satisfacer las demandas de formación en idiomas, especialmente inglés, mientras se adaptan a las características y expectativas de sus públicos objetivo.

Los centros culturales, como el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), la Asociación Cultural Peruano Británica (El Británico) y la Alianza Francesa, destacan por combinar la enseñanza de idiomas con la promoción cultural. Estos centros no solo ofrecen cursos estructurados que abarcan niveles básicos, intermedios y avanzados, sino que también integran actividades culturales inmersivas, como exposiciones, eventos artísticos y acceso a bibliotecas especializadas. Según el British Council (2015), estas instituciones son líderes en la preparación de estudiantes para exámenes internacionales, como el IELTS y el TOEFL, y aseguran una experiencia de aprendizaje integral que conecta la cultura con el idioma. Además, su posicionamiento en el mercado se refuerza con su reputación de alta calidad y sus metodologías innovadoras, que incluyen el uso de tecnología y recursos educativos actualizados.

Por su parte, los institutos privados, como Berlitz y Euroidiomas, son reconocidos por su flexibilidad y capacidad de adaptarse a las necesidades individuales de los estudiantes. Estos centros ofrecen programas personalizados, que incluyen cursos intensivos, clases en línea y clubes de conversación, atendiendo tanto a profesionales que buscan mejorar sus habilidades en el mercado laboral como a estudiantes que desean aprender a su propio ritmo. Su enfoque centrado en resultados los posiciona como una opción atractiva para aquellos que buscan progreso rápido y tangible en sus habilidades lingüísticas.

En el caso de los centros universitarios de idiomas, como Idiomas PUCP y el Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, su enfoque está alineado con las necesidades de los estudiantes universitarios y jóvenes profesionales. Ofrecen programas especializados principalmente en inglés, adaptados a los horarios académicos y frecuentemente vinculados a requisitos de graduación. Estos centros también contribuyen a la profesionalización del aprendizaje, brindando beneficios adicionales como la exoneración de cursos requeridos y certificaciones válidas para el mercado laboral internacional. Su ubicación dentro o cerca de campus universitarios facilita la integración de estas actividades en la vida académica de los estudiantes.

Además, British Council (2015) resalta también que la enseñanza del inglés en el Perú se encuentra en un proceso de constante evolución, respondiendo a un contexto global donde el idioma se percibe como una

herramienta indispensable para la movilidad social y profesional. A pesar de los desafíos presentados por la pandemia, que ralentizó los avances en la proficiencia de idiomas, los centros de enseñanza han jugado un papel clave en la recuperación, incorporando nuevas tecnologías y metodologías para garantizar la continuidad del aprendizaje.

Cabe mencionar que estas organizaciones son de gestión privada. Algunas, como los centros de idiomas, cuentan con el aval de las embajadas de los países de los que promueven su cultura como los Estados Unidos, Reino Unido o Francia. Por su parte, los institutos de idiomas de las universidades cuentan con el aval de los centros de estudios superiores donde se originaron, como la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad del Pacífico o la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Finalmente, los centros de idiomas funcionan como instituciones privadas independientes que brindan sus servicios bajo la gestión privada también, pero estableciendo sus propias reglas institucionales en cuanto a normativas internas.

En conclusión, los centros de enseñanza de idiomas en el Perú no solo cubren una necesidad formativa urgente, sino que también aportan significativamente al desarrollo de competencias interculturales y comunicativas. Al conectar a los peruanos con oportunidades educativas y profesionales globales, estos centros contribuyen al fortalecimiento del capital humano del país, preparándolo para un mercado laboral competitivo y un entorno culturalmente diverso. Su diversidad en enfoques y metodologías garantiza que diferentes sectores de la población puedan acceder a una formación de calidad acorde a sus necesidades y aspiraciones.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología empleada en la investigación. En primer término, se discute el planteamiento del problema y se menciona el objetivo de la investigación. Posteriormente, se analiza el enfoque con el que se trabaja en este estudio, así como la metodología elegida. También se explica la técnica e instrumento utilizado para recopilar la información y la caracterización de los informantes. Posterior a ello se explica brevemente a la gestión institucional como categoría única de este estudio, así como las metáforas como herramienta de análisis de la gestión institucional. Finalmente se hace un repaso por las estrategias de procesamiento y análisis de resultados, y se mencionan a los principios éticos tenidos en cuenta.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión institucional se refiere a un conjunto de prácticas, decisiones y procesos mediante los cuales una organización planifica, dirige y controla sus recursos y actividades para alcanzar sus objetivos. En el contexto de las organizaciones educativas, la gestión institucional abarca aspectos clave como el liderazgo, la calidad de los servicios, la eficiencia en la administración, y el planeamiento estratégico. Estas características son fundamentales para lograr una gestión efectiva que permita a las instituciones educativas no solo alcanzar sus objetivos inmediatos, sino también asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

En este punto es que a través del estudio de los diversos documentos orientadores de carácter local y supranacional podemos ver que la gestión institucional en el contexto de las organizaciones educativas de nivel superior es bastante amplio, diverso y si bien converge en muchos aspectos; existen otros que no se encuentran concatenados, por lo cual no existe un criterio unificado sobre lo que implica estudiar a la gestión institucional en este contexto y más

bien, se enfatiza ciertos aspectos como los ya mencionados en el párrafo anterior.

Es aquí donde la metáfora surge como una herramienta poderosa para explorar y comprender la gestión institucional desde una perspectiva más profunda y subjetiva. Las metáforas permiten acceder a las percepciones y experiencias internas de las personas, brindando una comprensión más rica y matizada de cómo se vive y se interpreta la gestión dentro de una organización. A través de ellas, es posible desentrañar las creencias, comportamientos, y dinámicas que subyacen en las prácticas cotidianas de los docentes, quienes no solo se limitan a enseñar, sino que también participan activamente en diversos aspectos de la gestión institucional.

Por tanto, esta investigación se propone estudiar la gestión institucional utilizando metáforas como un medio para capturar y expresar las percepciones de los docentes de un instituto de idiomas de Lima. Al centrarnos en las metáforas, no solo obtenemos una visión más profunda y personal de la gestión, sino que también nos acercamos a una comprensión más holística de cómo los docentes perciben y se relacionan con los procesos y estructuras organizativas. Las metáforas, al crear conexiones entre ideas abstractas y experiencias concretas, permiten una interpretación más amplia y diversa de la gestión institucional, superando las limitaciones del lenguaje literal (Pertuz, 2022; Pérez y Civarolo, 2020; Acosta y Sánchez, 2021; Montoya et al., 2022; Godor, 2019; Whang, 2021)

En este contexto, el estudio de la gestión institucional desde las metáforas es relevante porque ofrece una nueva forma de comprender y abordar los desafíos organizativos. Permite explorar cómo los docentes, como actores clave dentro de la organización, perciben y contribuyen a la gestión institucional, y cómo estas percepciones influyen en la dinámica organizativa. Este enfoque no solo enriquece la comprensión teórica de la gestión, sino que también proporciona *insights* prácticos para mejorar las prácticas de gestión dentro de las organizaciones educativas.

Dado este enfoque, se plantea la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuáles son las metáforas relacionadas con la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima?

3.2 OBJETIVO

La investigación se propuso el siguiente objetivo:

- Analizar las metáforas relacionadas a la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima.

3.3 ENFOQUE Y METODOLOGÍA

En la presente investigación, se trabajó bajo un enfoque cualitativo, el cual se fundamenta en la necesidad de comprender y explorar fenómenos complejos en su contexto natural, basándose en las experiencias y perspectivas de los sujetos involucrados. Según Cueto (2020), el enfoque cualitativo se centra en el análisis y la reflexión de los fenómenos que ocurren en un contexto específico, permitiendo la construcción subjetiva de la realidad a partir de la experiencia de los participantes. Esta experiencia se manifiesta a menudo a través de la expresión oral, lo que facilita una comprensión más profunda de la organización estudiada y permite capturar su verdadera dimensión.

Creswell (2017) destaca que la investigación cualitativa es un proceso que se enfoca en plantear interrogantes con el fin de comprender una realidad social o humana. Este proceso se fundamenta en tradiciones metodológicas que buscan explorar problemas complejos y subjetivos, permitiendo al investigador construir un panorama comprensivo y detallado de la realidad en estudio. A través de la investigación cualitativa, el investigador no solo busca recopilar datos, sino también analizar discursos y visiones diversas de los informantes, lo que resulta crucial para captar la multiplicidad de significados que los sujetos atribuyen a su entorno. Este enfoque es especialmente relevante en el estudio de las metáforas, ya que permite al investigador captar la esencia de las percepciones y vivencias de los docentes en su entorno natural.

Barrantes (2014) señala que los estudios cualitativos proporcionan una profundidad única al objeto de estudio, dado que los procesos analíticos y reflexivos se centran en las acciones humanas y los contextos en los que estas ocurren. Esto permite una comprensión profunda de los significados subjetivos y

de los lugares donde suceden los fenómenos, lo que es esencial en la presente investigación, donde se busca explorar cómo las metáforas utilizadas por los docentes reflejan su percepción y comprensión de la gestión institucional.

En cuanto a la metodología específica, esta investigación adoptó una metodología cualitativa que, según Njie y Asimiran (2014), se compone de un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para comprender fenómenos sociales, culturales y humanos a través de la recopilación y análisis de datos no numéricos. La metodología cualitativa es particularmente útil en estudios como el presente, donde se busca explorar los significados y las interpretaciones que los sujetos atribuyen a su realidad.

Molano et al. (2021) añaden que la metodología cualitativa permite a los investigadores indagar en los significados profundos de fenómenos que son importantes para los sujetos de estudio. Este enfoque es adecuado para investigar las metáforas empleadas por los docentes, ya que estas metáforas no solo reflejan su percepción de la gestión institucional, sino que también revelan las emociones, creencias y valores subyacentes que influyen en su comprensión y experiencia de la organización.

De acuerdo a Rodríguez et al., citados por Rojas (2021), la metodología cualitativa consta de diversas fases, etapas y productos, que se describe a continuación y que se siguieron en esta investigación:

Fase Preparatoria, basada en la reflexión crítica del investigador sobre sus conocimientos y experiencias previas, estableciendo un marco conceptual sólido para guiar el estudio. En esta fase, se diseñó el enfoque metodológico, planificando procedimientos, técnicas e instrumentos que garantizaran la recolección de datos de calidad.

Fase de Trabajo de Campo: Aquí, se realizó un acercamiento al entorno de estudio, estableciendo contacto con fuentes clave y recopilando información relevante. Se emplearon diversas técnicas para garantizar que los datos fueran suficientes, adecuados y representativos, logrando una comprensión profunda del objeto de estudio.

Fase Analítica: Los datos recolectados fueron organizados y procesados mediante técnicas como el *Open Coding*, que facilitó la identificación de patrones, categorías y temas emergentes. Los resultados se sistematizaron y verificaron mediante análisis metafórico, asegurando interpretaciones válidas y confiables.

Fase Informativa: Finalmente, se elaboró el informe de investigación, presentando los hallazgos de manera clara y estructurada. Este documento reflejó los aprendizajes adquiridos, destacando las contribuciones teóricas y prácticas del estudio.

En resumen, el enfoque y la metodología cualitativa seleccionados para esta investigación proporcionaron las herramientas necesarias para explorar de manera profunda y detallada las metáforas relacionadas con la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas en Lima. A través de este enfoque y metodología, se buscó comprender cómo los docentes construyen, interpretan y comunican su realidad organizacional, y cómo estas percepciones influyen en su interacción con la gestión institucional. La elección de este enfoque metodológico permitió captar la complejidad y riqueza de los significados subjetivos, contribuyendo así a una comprensión más holística y matizada del fenómeno en estudio.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN

En el marco de este estudio, la técnica y el instrumento de recolección de información están diseñados para abordar la complejidad y naturaleza interpretativa del tema investigado. La gestión institucional se entiende no solo como un conjunto de acciones administrativas, sino como un proceso dinámico, colaborativo y arraigado en las prácticas y percepciones de los actores educativos. Este proceso incluye la interacción continua entre planeamiento, organización, dirección, control y orientación hacia un fin común, con el objetivo de mejorar la calidad, equidad y pertinencia de la educación.

Como técnica de recolección de información se seleccionó a la entrevista semiestructurada debido a su capacidad para explorar en profundidad las percepciones y los significados atribuidos por los docentes a las metáforas que emplean en su discurso sobre la gestión institucional. Este enfoque permite al

investigador guiar la conversación con preguntas previamente diseñadas y, al mismo tiempo, adaptarse y profundizar en áreas específicas según las respuestas del entrevistado. En el estudio de metáforas, esta técnica es esencial, ya que el lenguaje figurado revela no solo creencias y actitudes, sino también aspectos más profundos y menos conscientes de la experiencia profesional.

Según Díaz (2013), la entrevista semiestructurada facilita un entorno en el que los docentes pueden expresarse libremente, lo que permite captar metáforas explícitas e implícitas. Además, proporciona la posibilidad de reformular preguntas para garantizar la claridad y riqueza de la información recogida. Este enfoque resulta particularmente útil en estudios cualitativos que exploran constructos abstractos como la gestión institucional, permitiendo acceder a una comprensión más profunda y matizada.

En cuanto al ***instrumento de recolección de información***, se trabajó con una guía de entrevista elaborada meticulosamente por el investigador, la cual se estructuró en función del objetivo del estudio y el marco teórico desarrollado previamente. La misma se desarrolló de la siguiente manera:

a. Diseño del instrumento: El diseño del instrumento se estructuró de la siguiente manera:

Establecimiento del objetivo de la entrevista: Recoger las percepciones sobre la gestión institucional a través de las metáforas empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima.

Construcción de preguntas: Para la elaboración de las preguntas, se tomó en consideración la información recabada en el marco conceptual, como los aportes teóricos de Lakoff y Johnson (1980) sobre el papel de las metáforas en la construcción del pensamiento y la experiencia, así como las características convergentes y dimensiones de la gestión institucional a través de la mirada de diversos autores.

Caracterización del instrumento:

- Tipo: Entrevista semiestructurada.
- Duración: Entre 60 y 80 minutos.
- Modalidad: Virtual (Videoconferencia a través del programa Zoom)

- Fecha: Octubre de 2024.

Establecimiento de los participantes o informantes: Se entrevistó a seis docentes seleccionados siguiendo criterios de inclusión y exclusión.

Estrategia de formulación de preguntas: Las preguntas fueron diseñadas para ser abiertas, promoviendo respuestas reflexivas y detalladas. Se incorporaron también preguntas de seguimiento para profundizar en los temas relevantes.

b. Validación del instrumento: La validación del instrumento se realizó en las siguientes etapas:

Revisión del asesor: El asesor evaluó la pertinencia y claridad de las preguntas. En esta primera etapa, se sugirieron reformulaciones especialmente referidas a la alineación de las preguntas con el objetivo de la entrevista. Una vez subsanadas dichas observaciones se procedieron a seguir con la siguiente etapa.

Prueba piloto: Se aplicó el instrumento a un docente (no forma parte de los informantes, pero posee similares características) para identificar problemas en la formulación y comprensión de las preguntas. Se ajustaron las preguntas que presentaron dificultad, como aquellas relacionadas con conceptos abstractos, para garantizar que fueran claras y relevantes.

Revisión de expertos: Dos especialistas en gestión educativa evaluaron la pertinencia, claridad y alineación del instrumento con los objetivos del estudio. Incluyó comentarios sobre preguntas susceptibles a respuestas "esperadas", sugiriendo reformulaciones para obtener información más auténtica y espontánea.

Reformulación y ajuste: El investigador realizó la reformulación de preguntas de acuerdo a la información obtenida en el piloto, así como en base a las sugerencias de los expertos.

Validación final: La validación final del instrumento fue realizada por el asesor de tesis, quien verificó que todas las preguntas ajustadas cumplieran con los estándares de claridad, relevancia y profundidad necesarios para el

estudio. Además, confirmó que el instrumento estuviera alineado con los objetivos de la investigación y listo para su implementación.

3.5. INFORMANTES

Para el recojo de información, se seleccionaron seis docentes considerados actores clave en la organización educativa debido a su capacidad para ofrecer una visión profunda de la gestión institucional a través de las metáforas empleadas en su discurso. Esta selección no fue arbitraria, sino que se basó en criterios de inclusión y exclusión cuidadosamente definidos, diseñados para garantizar que los participantes tuvieran una experiencia significativa y un conocimiento profundo tanto de la gestión institucional como de la cultura organizacional de la institución.

Criterios de inclusión

Filiación institucional: Los docentes debían ser parte activa de la organización educativa donde se desarrolla el estudio, asegurando que sus experiencias estuvieran alineadas con el contexto organizacional investigado.

Experiencia laboral: Los participantes debían tener un mínimo de siete años de experiencia continua en la institución y en la misma sede donde se llevaría a cabo la investigación. Esto asegura que los informantes hayan sido testigos y partícipes de los procesos de gestión institucional a lo largo del tiempo, proporcionando una visión amplia y fundamentada de su evolución.

Formación profesional: Los docentes debían contar con el grado de Licenciado en Educación con mención en inglés. Este requisito garantiza no solo una sólida preparación académica, sino también una capacidad crítica y analítica para reflexionar sobre las prácticas educativas y de gestión dentro de la organización.

Criterios de exclusión

Pertenencia a otra organización educativa: Se excluyó a docentes que no trabajaran en la institución donde se desarrolló la investigación, con el fin de mantener la coherencia contextual en la interpretación de las metáforas vinculadas a la gestión.

Experiencia insuficiente: Se excluyó a docentes con menos de siete años de experiencia continua en la institución, ya que no se consideró que tuvieran un conocimiento suficientemente profundo de los procesos organizacionales a lo largo del tiempo.

Formación no alineada: Se excluyó a profesionales que no contaran con el grado de Licenciado en Educación con mención en inglés, debido a que su perfil no garantizaba una base académica común para el análisis crítico de las prácticas institucionales.

En cuanto al contexto organizacional, la investigación se desarrolló en un instituto de idiomas ubicado en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima. Con más de 80 años de historia. Esta institución no solo se dedica a la enseñanza de idiomas, sino que también desempeña un rol significativo en la promoción cultural, ofreciendo espectáculos, actividades teatrales, bibliotecas y otras iniciativas en beneficio de sus colaboradores y la comunidad en general.

En resumen, la selección de estos seis docentes permitió explorar la gestión institucional desde una perspectiva rica y compleja, basada en sus experiencias y metáforas. Esto proporcionó una comprensión profunda y matizada de cómo se percibe y se vive la gestión institucional en el contexto particular de este instituto de idiomas.

Tabla 10. Características de los informantes

Código del informante	Sexo	Edad	Cargo	Tiempo de experiencia en la institución	Especialidad o área
D1	Masculino	63	Docente	24 años	Doctor en Educación
D2	Femenino	35	Docente	7 años	Magister en Educación

D3	Femenino	36	Docente	7 años	Licenciada en Educación
D4	Masculino	51	Docente	23 años	Magister en Educación
D5	Femenino	33	Docente	9 años	Licenciada en Educación
D6	Femenino	45	Docente	12 años	Licenciada en Educación

Fuente. Elaboración propia

3.6 LA METÁFORA COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

La metáfora se erige como una herramienta conceptual valiosa para analizar la gestión institucional, al permitirnos construir imágenes y conceptos abstractos que facilitan la comprensión de la dinámica organizativa en contextos complejos. Esta figura retórica nos ofrece una perspectiva alternativa, permitiendo una interpretación más rica y multidimensional de los procesos dentro de las organizaciones (Pertuz, 2022; Pérez y Civarolo, 2020). A través de metáforas, es posible ver la gestión institucional desde diferentes ángulos, proporcionando una visión más integral y profunda de la vida organizacional.

En esencia, la metáfora funciona al establecer una relación simbólica entre dos conceptos distintos, lo que nos permite expresar ideas de manera figurativa. En el ámbito educativo, los docentes y directores recurren a metáforas para interpretar y comunicar las diversas dimensiones de la gestión institucional. Estas metáforas amplían la capacidad de descripción más allá del lenguaje literal, ofreciendo nuevas perspectivas y explicaciones sobre la realidad social de la organización (Acosta y Sánchez, 2021; Montoya et al., 2022).

El uso de metáforas simplifica la comprensión de situaciones complejas al vincularlas con experiencias más conocidas. Por ejemplo, describir la gestión

institucional como "navegar por aguas turbulentas" ilustra el enfrentamiento a desafíos y obstáculos. Sin embargo, esta simplificación puede llevar a una visión reductora que omite detalles y matices importantes, como en el caso de comparar la gestión con "dirigir un circo", lo que podría minimizar la seriedad y complejidad de las responsabilidades involucradas (Godor, 2019; Whang, 2021).

Los rasgos distintivos de las metáforas en el ámbito educativo incluyen su capacidad para estimular la innovación conceptual y su habilidad para ofrecer una ventana a la percepción de los miembros de la organización sobre los problemas internos. Actúan como herramientas generadoras de conocimiento, facilitando una comprensión más completa y multifacética de los procesos organizativos. Además, destacan la importancia del entorno en el que operan las organizaciones educativas y sugieren posibles caminos para resolver conflictos (Pertuz, 2022; Duru et al. citados en Whang, 2021).

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta investigación que aborda el uso de metáforas, es fundamental comprender cómo se estructuran y cómo se manifiestan en el lenguaje. De acuerdo a Lakoff y Johnson (1980), existen 3 elementos fundamentales para comprender a las metáforas en su contexto real: **orientaciones metafóricas**, entendidas como esquemas básicos que organizan la experiencia humana en términos espaciales o físicos. Estas orientaciones se fundamentan en la interacción del ser humano con su entorno físico y su cuerpo, y sirven como una base conceptual para estructurar ideas abstractas. Otro punto importante para el estudio de la metáfora es la **metáfora conceptual**, la cual permite entender un dominio abstracto (como las emociones o el tiempo) en términos de un dominio concreto (como el espacio o el movimiento). Estas metáforas son generalizaciones que guían el pensamiento y se encuentran implícitas en el lenguaje. Finalmente, los autores refieren que las **expresiones metafóricas** son manifestaciones lingüísticas específicas de una metáfora conceptual. Son frases o palabras utilizadas en el habla cotidiana que reflejan la metáfora subyacente.

Para llegar a este proceso sistematizado se procedió a transcribir la información recabada en las entrevistas. Una vez culminada esta etapa y haciendo uso de matrices de análisis metafórico, se extrajeron las expresiones metafóricas empleadas por los informantes durante la entrevista y estas fueron

relacionadas con la metáfora conceptual correspondiente. Las metáforas conceptuales fueron asociadas a una orientación metafórica y esta a su vez se relacionó a uno de los 6 aspectos de la gestión institucional trabajados en esta investigación.

Un claro ejemplo de cómo se manifiestan estos 4 elementos podemos notarlo en la expresión metafórica “el instituto tiene que poner mano dura” como expresión metafórica que surge de la entrevista a una de los informantes. Esta a su vez se relaciona con la metáfora conceptual: la gestión debe ser más estricta y esta se alinea a la orientación metafórica: mano dura. Finalmente, esta orientación metafórica se asocia al aspecto de la gestión: control y supervisión institucional.

Podemos concluir entonces que las orientaciones metafóricas sirven como base para las metáforas conceptuales, que a su vez se materializan en el lenguaje a través de expresiones metafóricas. Este sistema nos ayuda a comprender conceptos abstractos y a estructurar las experiencias cotidianas de una manera coherente y significativa.

3.8 PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describe los principios éticos esenciales que rigen esta investigación según los lineamientos de la PUCP (2017). Estos principios son:

Principio de respeto por las personas, se reflejó en la aplicación de un protocolo de consentimiento informado, garantizando que los participantes fueran tratados como agentes autónomos en todo momento. Este protocolo aseguró que los docentes comprendieran plenamente los objetivos del estudio, los procedimientos a seguir y su derecho a decidir libremente su participación. Además, se les solicitó autorización explícita para la grabación de las entrevistas, con el fin de garantizar una recolección de datos precisa y fidedigna.

En cuanto a la **confidencialidad**, se implementaron medidas estrictas para resguardar la identidad de los participantes. Todas las grabaciones y notas fueron almacenadas en entornos seguros y se emplearon códigos en lugar de nombres para evitar cualquier posibilidad de identificación. Asimismo, se garantizó que el material recopilado sería utilizado exclusivamente con fines de

investigación y eliminado una vez concluido el análisis y la publicación de los resultados.

Finalmente, se respetó el principio de **voluntariedad**, enfatizando que la participación era completamente opcional. Se aclaró que los docentes tenían plena libertad de abandonar el estudio en cualquier momento sin que esto generara repercusiones negativas para ellos. Se promovió un ambiente de confianza en el que los participantes sintieran seguridad al expresar sus opiniones, fortaleciendo así la ética y el rigor del proceso investigativo.

Principio de beneficencia y no maleficencia, evidenciado en diversas prácticas implementadas en el diseño del estudio:

Maximización de beneficios: Las entrevistas buscaron recopilar información que permitiera un análisis profundo sobre la gestión institucional, lo que podría generar beneficios tanto para los participantes como para el desarrollo académico en el área de investigación.

Minimización de riesgos: Las entrevistas se realizaron en un ambiente virtual (Zoom), ofreciendo un espacio cómodo y seguro. Se garantizó la confidencialidad no mencionando los nombres de los informantes en ningún momento de la entrevista o del procesamiento de la información, así como omitiendo el nombre de la institución en la cual laboran los informantes en aras de evitar cualquier malestar emocional o repercusión profesional de los entrevistados.

Estos principios éticos son fundamentales para garantizar que las investigaciones respeten los derechos de los individuos, sean justas y beneficien a la sociedad. Cumplir con estos lineamientos no solo asegura la validez científica del estudio, sino también su legitimidad moral y social.

CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante el proceso de investigación. La información recopilada se examina a la luz del objetivo planteado y la pregunta de investigación. De esta manera, este capítulo constituye un espacio clave para reflexionar sobre el impacto de los hallazgos y su aporte a la comprensión de la gestión institucional a través del uso de las metáforas.

Cabe señalar que los seis aspectos de la gestión institucional presentados en este capítulo emergen de forma inductiva a partir del análisis de las metáforas conceptuales producidas por los docentes entrevistados, en coherencia con el enfoque cualitativo de la investigación. Si bien no se encuentran formulados de manera literal en el marco conceptual, es posible establecer vínculos generales con las dimensiones allí abordadas. Así, estos aspectos reflejan cómo los actores educativos experimentan y simbolizan la gestión institucional, aportando una comprensión situada y contextual del fenómeno.

A continuación, se presenta la tabla de correspondencia entre estos aspectos, las orientaciones metafóricas, las metáforas conceptuales y las expresiones empleadas por los docentes.

Tabla 11. Correspondencia entre aspectos de la Gestión Institucional y las Orientaciones Metafóricas

Aspectos de la Gestión Institucional	Orientaciones Metafóricas	Metáfora Conceptual	Expresión Metafórica
---	--------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

ASPECTO 1: Control y Supervisión Institucional	Mano dura	La gestión debe ser más estricta	"El instituto tiene que poner mano dura"- D1
	Flexibilidad excesiva	La gestión es permisiva con los estudiantes	"El instituto debe dejar de ser tan buena gente"- D1
	Supervisión rígida	Supervisión estricta hacia docentes	"Me cae una jalada de orejas"- D4
ASPECTO 2: Relación Institución - Comunidad Educativa	Cliente vs estudiante	Estudiantes como clientes	"El estudiante como un cliente"- D1
	Vitalidad	Los estudiantes son esenciales para la institución	"La institución está viva gracias a sus alumnos"- D2
	Colaboración	La cultura institucional promueve la colaboración	"Sharing is caring"-D2
	Entrega	Los docentes se involucran profundamente	"Nos ponemos la camiseta"-D2
	Humanismo	La enseñanza y el trato con estudiantes son humanistas	"Es un profesor muy humano"-D3
ASPECTO 3: Comunicación y Liderazgo Institucional	Verticalidad	La comunicación es unidireccional	"Una mirada bastante vertical"- D2
	Necesidad de apertura	Apertura de canales de comunicación	"Se deben aperturar canales"-D2

	Expectativas irreales	Los líderes generan expectativas irreales	"Pintarnos pajaritos"-D6
	Desconexión	Los líderes no se comprometen con el equipo	"Ellos no tienen camiseta"-D3
	Cambio generacional	El cambio trae nuevas ideas	"Esto traería nuevos aires"-D3
ASPECTO 4: Evaluación y Prestigio Institucional	Supervisión estricta	Evaluación rigurosa hacia los docentes	"Sicarios de la educación"-D3
	Mediocridad	Visión institucional limitada	"Una mirada muy mediocre"-D4
	Marca	La institución es reconocida en el imaginario social	"La marca está en el imaginario de la gente"-D3
ASPECTO 5: Innovación y adaptación en la enseñanza	Creatividad	La enseñanza debe ser creativa	"Piensa fuera de la caja"-D2
	Adaptación creativa	Adaptación de los docentes a nuevas demandas	"Tener que sacarle la vuelta"-D6
ASPECTO 6: Gestión Administrativa y Procedimientos	Desconexión	Los procedimientos son confusos	"Primero los conectas y los desconectas"-D3
	Burocracia	Procedimientos innecesariamente complejos	"Pregúntale a fulano, mengano y zutano"-D5

Fuente. Elaboración propia

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La interpretación se estructuró de la siguiente manera:

La información se organizó en base a los 6 Aspectos de la Gestión Institucional presentados en la matriz de *Correspondencia entre aspectos de la Gestión Institucional y las Orientaciones Metafóricas*. Posterior a ello se relacionaron las metáforas conceptuales asociadas a dichos aspectos, así como las expresiones metafóricas.

Aspecto 1: Control y Supervisión Institucional

Metáfora Conceptual: Mano dura

Expresión Metafórica: "El instituto tiene que poner mano dura"

Hallazgo:

"Entonces, ¿qué hago? Hago pasar a todos. Entonces esa decisión, o sea, ahí el instituto tiene que poner mano dura, porque realmente da tristeza, da tristeza escuchar a un alumno de avanzado que me diga esta gente en vez de..." (D1)

Interpretación: La metáfora de "mano dura" refleja la percepción de que el instituto debe adoptar una posición más estricta en la supervisión de los estudiantes. El informante D1 sugiere que la actual flexibilidad ha generado que incluso estudiantes avanzados carezcan de habilidades adecuadas.

Al mencionar que "da tristeza", la informante manifiesta su decepción hacia el nivel académico actual y la idea de que el rigor perdido ha impactado negativamente en la calidad de los egresados. Así, esta metáfora representa una llamada a fortalecer las normas y la disciplina para que el instituto pueda asegurar estándares educativos más altos y preparar adecuadamente a sus estudiantes.

Metáfora Conceptual: Flexibilidad excesiva

Expresión Metafórica: "El instituto debe dejar de ser tan buena gente"

Hallazgo:

"Nosotros pensamos que no, el alumno va a ser mejor si el instituto deja de ser tan buena gente y quiere que todos pasen." (D1)

Interpretación: Aquí, D1 critica la política institucional de "ser buena gente", es decir, de ser demasiado flexible y permisivo, lo que permite que los estudiantes avancen sin lograr competencias sólidas. La metáfora transmite que esta flexibilidad es vista como un acto de indulgencia que va en detrimento de la calidad formativa. Desde esta perspectiva, el informante sugiere que una política menos complaciente resultaría en un perfil de estudiante más competente, promoviendo una cultura de esfuerzo y mérito en lugar de complacencia.

Metáfora Conceptual: Supervisión rígida

Expresión Metafórica: "Me cae una jalada de orejas"

Hallazgo: "¿Qué pasa si yo decido evaluar el speaking en el día seis, no en el día cinco porque necesito más tiempo, necesito todavía prepararlos? Me cae una jalada de orejas, porque tengo que informar a mi supervisora de que yo he decidido cambiarle de fecha." (D4)

Interpretación: En este caso, D4 describe la supervisión estricta a la que están sujetos los docentes. La expresión "jalada de orejas" sugiere una reprimenda por cualquier variación en los procedimientos establecidos, aunque esta variación esté motivada por el bienestar del estudiante. Esta metáfora simboliza una percepción de control inflexible por parte de la institución, lo que puede inhibir la capacidad del docente de tomar decisiones pedagógicas que respondan a las necesidades del aula en tiempo real. La estricta supervisión genera, en este contexto, una atmósfera de desconfianza y control excesivo que dificulta la autonomía docente.

En resumen, las metáforas expuestas reflejan un conflicto esencial en el ámbito educativo: la búsqueda de un equilibrio entre control y flexibilidad. La "mano dura" no debe interpretarse como un sinónimo de represión, ni la "buena gente" como una concesión a la mediocridad. Existe una desconexión evidente entre las intenciones institucionales y las

necesidades reales de los actores educativos. El rigor no debería ser percibido como un acto de desconfianza, ni la flexibilidad como la renuncia a la excelencia. Más que imponer o ceder, se requiere que la institución recupere su propósito esencial: acompañar con firmeza y con humanidad el desarrollo integral de los estudiantes, mientras se fortalece el ejercicio pleno de la autonomía docente. En este equilibrio radica la posibilidad de transformar el malestar en acciones significativas, donde las normas promuevan el aprendizaje y la confianza inspire una educación con propósito y calidad.

Aspecto 2: Relación Institución - Comunidad Educativa

Metáfora Conceptual: Cliente vs estudiante

Expresión Metafórica: "El estudiante como un cliente"

Hallazgo:

"Entonces esta política de la institución de ver al estudiante como un cliente ha influido en que el estudiante obviamente no llegue o no cumpla con los objetivos." (D1)

Interpretación: El informante D1 plantea una crítica hacia la política institucional que posiciona al estudiante como cliente, sugiriendo que esta visión comercial impide que se logren los objetivos de aprendizaje. La metáfora subraya una percepción en la que los intereses de satisfacción inmediata del estudiante se priorizan sobre la educación de calidad, diluyendo así el rigor académico. El enfoque "cliente vs. estudiante" representa un conflicto entre la lógica de mercado y la misión educativa de la institución, lo cual podría estar afectando la formación integral de los estudiantes.

Metáfora Conceptual: Vitalidad

Expresión Metafórica: "La institución está viva gracias a sus alumnos"

Hallazgo:

"Porque en la institución donde estamos, está viva gracias a sus alumnos. Entonces, creo yo, que el docente es una parte importante." (D2)

Interpretación: En esta metáfora, D2 destaca la importancia de los estudiantes para la existencia y vitalidad de la institución, sugiriendo que su presencia y participación dan sentido a la misma. Además, el informante subraya el rol de los docentes como facilitadores del aprendizaje y elementos clave en la vida institucional. La metáfora de "la institución está viva" refuerza la idea de que, sin estudiantes, la misión educativa perdería su propósito, y los docentes tienen un papel esencial en mantener esa vitalidad a través de su dedicación y vocación.

Metáfora Conceptual: Colaboración

Expresión Metafórica: "Sharing is caring"

Hallazgo:

"Entonces siempre ha habido esa parte de mí, de poder enseñar. Yo tenía un jefe que me decía sharing is caring (compartir es cuidar), entonces de compartir esas experiencias para que otros docentes la repliquen." (D2)

Interpretación: La frase "sharing is caring" refleja una cultura de colaboración y apoyo mutuo dentro de la institución. D2 describe cómo el intercambio de conocimientos entre colegas es visto no solo como un acto de generosidad, sino como una responsabilidad para el crecimiento conjunto. Esta metáfora evoca una atmósfera donde compartir experiencias es una forma de fortalecimiento colectivo, ayudando a replicar buenas prácticas en beneficio de toda la comunidad educativa.

Metáfora Conceptual: Entrega

Expresión Metafórica: "Nos ponemos la camiseta"

Hallazgo:

"De cómo mejorar. Eso sí, ahí vemos muchos que nos ponemos la camiseta, que esa es una parte del logo que tiene la institución: dar una milla más." (D2)

Interpretación: La metáfora de “ponerse la camiseta” implica un alto nivel de compromiso y dedicación de los docentes hacia su labor y la institución. D2 enfatiza que, más allá de sus responsabilidades básicas, muchos docentes están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional, lo cual fortalece la identidad y cohesión institucional. Esta expresión subraya un sentido de pertenencia y lealtad que va más allá de lo contractual, indicando un fuerte compromiso con el bienestar de los estudiantes y el prestigio del instituto.

Metáfora Conceptual: Humanismo

Expresión Metafórica: "Es un profesor muy humano"

Hallazgo:

"No hago muchas cosas por la institución, hago muchas cosas por mis alumnos... porque finalmente la palabra clave para mí es el humanismo, para mí, siempre lo digo en toda parte, es un profesor muy humano, porque ante todo yo estoy trabajando con seres humanos." (D3)

Interpretación:

D3 destaca el enfoque humanista de su enseñanza, donde el trato con los estudiantes es considerado con empatía y respeto a su humanidad. La expresión “es un profesor muy humano” enfatiza que el docente ve a sus alumnos no solo como receptores de conocimiento, sino como personas completas. Esta orientación humanista refuerza la idea de una enseñanza que prioriza el bienestar emocional y el desarrollo integral del estudiante, promoviendo una relación de respeto y comprensión.

En este segundo aspecto, las metáforas en torno a la relación entre la institución y la comunidad educativa revelan una complejidad fundamental: el equilibrio entre objetivos comerciales, académicos y humanos. La visión del estudiante como cliente pone en evidencia un conflicto inherente entre la lógica de mercado y la misión formativa, lo que genera una percepción de que las expectativas de satisfacción inmediata desdibujan el rigor académico. En contraste, metáforas como "la institución está viva gracias a sus alumnos" y "ponerse la camiseta" refuerzan la

importancia del compromiso mutuo y el reconocimiento de que la vitalidad institucional depende tanto de los estudiantes como de la dedicación de los docentes.

Por otro lado, expresiones como “sharing is caring” y “es un profesor muy humano” revelan la dimensión colaborativa y humanista de la enseñanza. Estas metáforas subrayan una perspectiva donde el aprendizaje no se da en el vacío, sino a través de una comunidad que valora tanto el intercambio profesional como el respeto por la humanidad de cada individuo. Este enfoque colaborativo y centrado en el estudiante contribuye a reforzar el sentido de propósito dentro de la institución.

Así, las distintas metáforas plantean una tensión, pero también una oportunidad: trascender el modelo transaccional para construir una comunidad educativa en la que la excelencia académica, la colaboración y el humanismo se integren como pilares fundamentales. La tarea consiste en alinear la misión institucional con estas dimensiones, asegurando que el bienestar de los estudiantes y la autonomía docente coexistan en un marco donde se privilegie la calidad educativa y el desarrollo integral.

Aspecto 3: Comunicación y Liderazgo Institucional

Metáfora Conceptual: Verticalidad

Expresión Metafórica: "Una mirada bastante vertical"

Hallazgo:

"Desde que yo empecé a trabajar en la institución. Al principio fue una mirada bastante vertical donde no había acceso a conversar directamente con cualquiera de los gerentes." (D2)

Interpretación: La expresión "mirada bastante vertical" señala una estructura organizativa rígida, en la que las jerarquías están claramente definidas y el acceso a la comunicación directa con los líderes es limitado. D2 sugiere que esta estructura impide una comunicación abierta y bidireccional, lo cual puede crear un ambiente de trabajo distante y dificultar la colaboración efectiva. La verticalidad simboliza una barrera que restringe

el flujo de ideas y puede hacer que los docentes se sientan ignorados o subvalorados por la administración.

Metáfora Conceptual: Necesidad de apertura

Expresión Metafórica: "Se deben aperturar canales"

Hallazgo:

"Sabemos cuál es el problema. Entonces tenemos que buscar las formas de salir de ese problema a través de ciertas... y no sé, creo que se deben aperturar canales, escucha." (D2)

Interpretación: En este caso, D2 enfatiza la urgencia de establecer canales de comunicación más abiertos y accesibles. La metáfora sugiere una demanda de mayor transparencia y participación en la toma de decisiones, lo que podría permitir a los docentes expresar sus inquietudes y contribuir de manera constructiva. La apertura de canales se interpreta como una invitación a construir un entorno en el que las voces de todos los miembros sean escuchadas y valoradas, promoviendo así una cultura de confianza y cooperación.

Metáfora Conceptual: Expectativas irreales

Expresión Metafórica: "El gerente vino con bombos y platillos a pintarnos pajaritos"

Hallazgo:

"Cuando llegó ese nuevo gerente él vino así con bombos y platillos a pintarnos pajaritos." (D6)

Interpretación: La expresión "pintarnos pajaritos" hace referencia a promesas idealizadas o metas poco realistas planteadas por los líderes. D6 describe que el nuevo gerente llegó con una presentación espectacular, creando expectativas que, en su percepción, no se alineaban con la realidad de la institución. Esta metáfora refleja una falta de honestidad o un exceso de optimismo por parte de la administración, lo que podría generar desconfianza entre los docentes, quienes sienten que las expectativas

planteadas son imposibles de alcanzar y que carecen de un fundamento sólido.

Metáfora Conceptual: Desconexión

Expresión Metafórica: "Ellos no tienen camiseta"

Hallazgo: "Él debería presentarse a conversar con nosotros y preguntar qué sentimos nosotros los docentes, ¿qué es lo que percibimos, ¿no? Porque finalmente yo veo que ellos no tienen camiseta." (D3)

Interpretación: La metáfora "no tienen camiseta" sugiere que los líderes no están comprometidos con los valores y necesidades del equipo docente. Para D3, la falta de participación de los líderes en las preocupaciones del personal docente se percibe como una desconexión emocional e institucional. Esta expresión refleja una distancia en la que los líderes parecen más enfocados en la administración que en comprender y apoyar al cuerpo docente, lo cual afecta la cohesión y el sentido de pertenencia en la institución.

Metáfora Conceptual: Cambio generacional

Expresión Metafórica: "Esto traería nuevos aires"

Hallazgo:

"Una persona relativamente mucho más joven que nosotros, que venía a reemplazar a una persona que también tenía mucha experiencia, que ya había estado como veinte años en el cargo y que seguramente esto traería nuevos aires." (D3)

Interpretación: D3 observa que la incorporación de una persona más joven en un puesto de liderazgo podría aportar "nuevos aires", es decir, ideas frescas y perspectivas innovadoras. Esta metáfora implica una expectativa positiva hacia la renovación en la administración, con la esperanza de que el cambio de generación inspire nuevas estrategias y soluciones para desafíos institucionales. Representa una valoración del dinamismo y la adaptabilidad como cualidades necesarias en la gestión actual.

Asimismo, las metáforas asociadas a la comunicación y liderazgo institucional reflejan tanto las limitaciones como las oportunidades dentro de la estructura organizativa. La “mirada bastante vertical” pone de manifiesto un sistema jerárquico que restringe la interacción directa entre docentes y líderes, creando una sensación de distancia y limitando la fluidez del intercambio de ideas. Frente a esto, la necesidad de “aperturar canales” resalta la urgencia de construir espacios de diálogo más abiertos, donde la transparencia y la participación actúen como puentes que conecten a todos los actores de la institución.

Sin embargo, metáforas como “pintarnos pajaritos” y “ellos no tienen camiseta” evidencian un desencanto hacia el liderazgo cuando este se percibe como desconectado de las realidades del equipo docente o basado en promesas poco realistas. Estas expresiones reflejan una falta de confianza que puede debilitar la cohesión y dificultar el logro de objetivos comunes. Por otro lado, la llegada de “nuevos aires” simboliza una esperanza en el cambio generacional, planteando que una visión más dinámica e innovadora podría revitalizar las estrategias de gestión y fortalecer el vínculo entre líderes y docentes.

En conjunto, estas metáforas revelan que el liderazgo institucional no solo debe ser accesible, sino también comprometido y auténtico, con el objetivo de inspirar confianza, promover la colaboración y fomentar un ambiente donde cada miembro se sienta valorado y escuchado.

Aspecto 4: Evaluación y Prestigio Institucional

Metáfora Conceptual: Supervisión estricta

Expresión Metafórica: "Sicarios de la educación"

Hallazgo:

"Vas a terminar teniendo sicarios de la educación, porque finalmente lo que están haciendo es dañar a los docentes porque consumen sus evaluaciones." (D3)

Interpretación: D3 utiliza la metáfora “sicarios de la educación” para describir el impacto negativo de una evaluación estricta y punitiva sobre los

docentes. La expresión sugiere que las evaluaciones excesivamente rigurosas pueden dañar a los docentes en lugar de apoyarlos en su desarrollo profesional. D3 percibe que esta vigilancia constante afecta el bienestar y la confianza del personal, creando un ambiente hostil en lugar de uno de crecimiento y colaboración.

Metáfora Conceptual: Mediocridad

Expresión Metafórica: "Una mirada muy mediocre"

Hallazgo:

"A veces siento que la institución tiene una mirada muy mediocre, porque ¿qué te puedo decir?" (D4)

Interpretación: D4 critica la visión limitada de la institución, describiéndola como "muy mediocre". Esta metáfora refleja una percepción de falta de ambición o innovación en la gestión, lo cual puede estar obstaculizando el avance y la mejora continua. Para el informante, esta "mirada mediocre" indica una conformidad con lo existente, en lugar de buscar excelencia, lo que afecta el prestigio de la institución y desmotiva a quienes desean ver un progreso tangible en su entorno laboral.

Metáfora Conceptual: Marca

Expresión Metafórica: "La marca está en el imaginario de la gente"

Hallazgo:

"Pero si crecemos, estamos ahí, estamos vigentes, creo que la marca de la institución en la que trabajamos está así en el imaginario de la gente." (D3)

Interpretación: D3 enfatiza que la institución posee un prestigio consolidado en la comunidad, describiéndolo como una "marca en el imaginario de la gente". Esta metáfora sugiere que la institución es reconocida y valorada en el ámbito educativo, lo cual es motivo de orgullo para los docentes. Sin embargo, también implica una responsabilidad para la administración de preservar y mejorar esa imagen a través de políticas

efectivas y coherentes que fortalezcan la reputación que han construido a lo largo del tiempo.

Las metáforas asociadas a la evaluación y el prestigio institucional revelan tensiones entre la percepción interna del cuerpo docente y la imagen externa que proyecta la institución. La expresión “sicarios de la educación” expone una crítica directa hacia las prácticas de supervisión estricta, percibidas como punitivas y perjudiciales. Este enfoque, en lugar de fomentar el desarrollo y la colaboración, genera un clima de temor e inseguridad que mina la confianza y la motivación de los docentes, impactando negativamente tanto en el bienestar del equipo como en la calidad del trabajo educativo.

Por otro lado, la “mirada muy mediocre” apunta a una insatisfacción con la falta de ambición institucional. Esta metáfora refleja un estancamiento en las aspiraciones de mejora continua, sugiriendo que la institución se conforma con lo establecido en lugar de buscar excelencia. Tal percepción de mediocridad puede desincentivar a los docentes comprometidos con la innovación y la calidad, erosionando la posibilidad de alcanzar un verdadero liderazgo en el ámbito educativo.

Sin embargo, la fuerza de la “marca en el imaginario de la gente” contrasta con estas críticas al señalar el prestigio que la institución ha logrado consolidar. Este reconocimiento externo es un activo valioso, pero también una responsabilidad que requiere coherencia y esfuerzo para ser sostenido. Mantener la marca en alto exige un equilibrio entre las prácticas internas que empoderan al personal docente y las estrategias externas que refuercen la confianza de la comunidad educativa.

En este contexto, es esencial transformar la evaluación en una herramienta de apoyo y mejorar la visión estratégica, para que la institución pueda consolidar su prestigio a través de un enfoque más humano y ambicioso.

Aspecto 5: Innovación y Adaptación en la Enseñanza

Metáfora Conceptual: Creatividad

Expresión Metafórica: "Piensa fuera de la caja"

Hallazgo:

"Me dicen, ya piensa fuera de la caja, pero Ok, como pienso fuera de la caja. Creo que esto, adivinando..." (D2)

Interpretación: La expresión metafórica "piensa fuera de la caja" resalta la demanda de innovación en la enseñanza. D2 expresa la expectativa institucional de creatividad en la metodología de enseñanza, aunque también muestra confusión sobre cómo alcanzar este nivel de innovación sin un soporte claro. La metáfora enfatiza un llamado a la originalidad y adaptabilidad, aunque implica que los docentes podrían carecer de orientación y recursos adecuados para implementar dichas expectativas de manera práctica y sostenible en el aula.

Metáfora Conceptual: Adaptación creativa

Expresión Metafórica: "Tener que sacarle la vuelta"

Hallazgo:

"Como tenemos que hacer magia, no sé, es adaptarlos... vamos a adaptarlos y de alguna manera tener que sacarle la vuelta a lo que ellos nos pidan." (D6)

Interpretación: La metáfora "sacarle la vuelta" expresa la necesidad de adaptar creativamente las exigencias institucionales a las realidades de la práctica docente. Pese a que la expresión guarda un tono negativo, D6 sugiere que los docentes a menudo deben encontrar soluciones alternativas para cumplir con las demandas institucionales, lo que implica una capacidad de improvisación y flexibilidad. Esta expresión refleja una percepción de que las normas impuestas a veces pueden ser poco prácticas, por lo que los docentes recurren a ajustes creativos para satisfacer tanto las necesidades del estudiante como los requerimientos administrativos.

Las metáforas asociadas a la innovación y adaptación en la enseñanza destacan las tensiones y desafíos que enfrentan los docentes

al intentar responder a las expectativas de creatividad y flexibilidad institucional. La expresión “piensa fuera de la caja” refleja un llamado a la innovación pedagógica que va más allá de las metodologías tradicionales. Sin embargo, también pone de manifiesto una falta de claridad sobre cómo implementar este enfoque en la práctica cotidiana. La ausencia de directrices concretas o herramientas adecuadas parece generar incertidumbre, lo que sugiere que la institución promueve el cambio, pero sin ofrecer un apoyo suficiente para que los docentes lo lleven a cabo de manera efectiva.

Por su parte, “sacarle la vuelta” enfatiza el ingenio y la adaptabilidad que los docentes deben emplear para enfrentar exigencias institucionales que, en ocasiones, se perciben como desconectadas de las realidades del aula. Esta metáfora ilustra cómo los docentes, lejos de rechazar las demandas, buscan soluciones prácticas que armonicen los objetivos educativos con los recursos y condiciones disponibles. Este esfuerzo creativo resalta tanto la resiliencia como el compromiso del cuerpo docente, pero también pone en evidencia la necesidad de una mayor alineación entre las expectativas institucionales y el contexto operativo de los educadores.

En conjunto, ambas metáforas revelan un panorama donde la innovación, aunque deseada y valorada, se enfrenta a barreras estructurales y comunicativas que limitan su implementación plena. Una estrategia institucional más coherente y orientada al apoyo práctico podría potenciar la creatividad de los docentes, transformando los desafíos en oportunidades reales de mejora pedagógica.

Aspecto 6: Gestión Administrativa y Procedimientos

Metáfora Conceptual: Desconexión

Expresión Metafórica: "Primero los conectas y los desconectas"

Hallazgo:

"Otra disposición con la lista, tú me has dicho, tú lo acabas de decir, acabo de tener esa reunión que te dije y dice que es una cosa rara, una

cosa de locos te comento, dice que hay que hacer el pre, el Warm up, el Lead-in, una vez que conectas con el alumno, para tu clase. Y pasa lista. Y después de qué pasa lista, porque primero los conectas y los desconectas." (D3)

Interpretación:

La metáfora "primero los conectas y los desconectas" expresa la frustración de D3 con los procedimientos que interrumpen el flujo natural de la clase. Esta expresión refleja la percepción de que las tareas administrativas, como pasar lista, interfieren en el ambiente de aprendizaje al desconectar a los estudiantes de la actividad en curso. Para el docente, esta "conexión y desconexión" provoca que se pierda la motivación y el impulso pedagógico creado al inicio de la clase. La metáfora representa una crítica a las políticas administrativas que priorizan el cumplimiento de procedimientos sin considerar el impacto que tienen en la dinámica educativa, afectando la continuidad del aprendizaje y el compromiso de los estudiantes.

Metáfora Conceptual: Burocracia

Expresión Metafórica: "Pregúntale a fulano, mengano y zutano"

Hallazgo:

"Hay procedimientos que antes se hacían de una manera mucho más sencilla y ahora es, tienes que preguntarle a fulano. Te preguntan, mengano que le preguntas a zutano." (D5)

Interpretación:

La expresión "pregúntale a fulano, mengano y zutano" ilustra la percepción de una burocracia excesiva que ralentiza los procedimientos administrativos. D5 observa que tareas que antes se ejecutaban con agilidad ahora requieren la consulta de múltiples personas, lo que hace los procesos innecesariamente complicados. Esta metáfora señala una gestión administrativa donde la toma de decisiones es dilatada por múltiples niveles de aprobación, lo cual no solo causa frustración, sino que afecta la eficiencia operativa de la institución. Este procedimiento repetitivo y

fragmentado simboliza una percepción de ineficiencia que entorpece el trabajo diario, promoviendo una cultura de dependencia administrativa en lugar de autonomía y resolución rápida.

Las metáforas asociadas a la gestión administrativa y los procedimientos revelan tensiones entre la funcionalidad operativa y las demandas del entorno educativo. La expresión “primero los conectas y los desconectas” evidencia una crítica hacia las políticas administrativas que interfieren con el ritmo pedagógico. Esta metáfora sugiere que ciertos procedimientos, como pasar lista en medio de una dinámica activa, interrumpen el flujo natural del aprendizaje, disminuyendo la efectividad de las actividades docentes. La desconexión que se genera afecta no solo la atención de los estudiantes, sino también el esfuerzo del docente por crear un ambiente de inmersión en la clase, lo que podría ser visto como un obstáculo para alcanzar los objetivos educativos.

Por otro lado, la metáfora “pregúntale a fulano, mengano y zutano” pone de manifiesto una percepción de excesiva burocracia que ralentiza los procesos administrativos. Este procedimiento fragmentado y repetitivo se asocia con una falta de claridad y agilidad en la toma de decisiones, generando frustración entre los docentes. La metáfora destaca una estructura administrativa que, en lugar de facilitar el trabajo diario, lo complica, creando una dependencia innecesaria y limitando la autonomía en la resolución de problemas.

Ambas metáforas reflejan una desconexión entre la gestión administrativa y las necesidades de los docentes, quienes perciben una falta de consideración hacia la realidad de su trabajo. Estas observaciones subrayan la importancia de implementar estrategias administrativas que no solo cumplan con las normativas, sino que también consideren el impacto en la dinámica educativa. Una gestión más eficiente, orientada a facilitar los procesos y a minimizar interrupciones, podría contribuir significativamente al bienestar de los docentes y al fortalecimiento de la calidad educativa.

4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente sección de discusión se fundamenta en los hallazgos e interpretaciones expuestos en el apartado 4.1, donde se analizaron las metáforas identificadas en los discursos de los docentes. A partir de dicho análisis, esta sección tiene como objetivo articular los resultados con los aportes teóricos presentados en el marco conceptual, con el fin de establecer vínculos entre las percepciones expresadas por los informantes y los enfoques académicos relevantes. De esta manera, se busca ofrecer una comprensión más profunda y contextualizada de las representaciones docentes sobre la gestión institucional, promoviendo una lectura crítica que enriquezca la interpretación previa desde una perspectiva teórica.

En cuanto al **control y la supervisión institucional**, las metáforas "poner mano dura", "ser buena gente" y "me cae una jalada de orejas" exponen una percepción polarizada en torno al rigor y la flexibilidad en las políticas institucionales. La "mano dura" se interpreta como una demanda de mayor control para garantizar estándares educativos sólidos, alineándose con Zavaleta (2021), quien resalta que un control estructurado es clave para el cumplimiento de objetivos académicos. Esta metáfora evidencia también una crítica a la permisividad percibida, que podría afectar negativamente la calidad formativa. En contraste, la metáfora "ser buena gente" refleja la percepción de que una flexibilidad excesiva es vista como indulgencia, lo cual podría comprometer el rigor académico. Aristimuño et al. (2009) plantean que la gestión debe priorizar la equidad y la adaptabilidad para satisfacer las demandas educativas sin sacrificar los estándares necesarios. Por último, "me cae una jalada de orejas" subraya las implicaciones de una supervisión percibida como estricta y punitiva, que según Gamboa et al. (2020), debería transformarse en una oportunidad de retroalimentación constructiva y profesional. En esta misma línea, López et al. (2015) destacan que la supervisión orientada al desarrollo humano fomenta relaciones de confianza y un ambiente colaborativo, promoviendo una mayor cohesión en la comunidad educativa.

Estas metáforas revelan una necesidad crítica de transformar los modelos de supervisión actuales, dejando de lado prácticas punitivas en favor de estrategias más orientadas al acompañamiento y la confianza. Una supervisión

efectiva debe promover estándares sólidos, pero al mismo tiempo debe estar abierta a la flexibilidad y al diálogo, lo que generará un equilibrio entre las demandas institucionales y las necesidades de los docentes.

Ante esto, la supervisión institucional no debe limitarse a la vigilancia o el control, sino que debe entenderse como un proceso que fomente el aprendizaje colectivo y el crecimiento profesional. La rigidez extrema genera resistencia y desconfianza, mientras que la permisividad excesiva puede diluir el compromiso académico. Un enfoque verdaderamente efectivo sería aquel que construya puentes entre estos extremos, promoviendo prácticas reflexivas y espacios de diálogo que permitan comprender las razones detrás de las decisiones tomadas. Esto no solo fortalecerá la percepción de justicia dentro de la comunidad educativa, sino que también contribuirá a una mejora continua y sostenida en la calidad educativa.

Sobre la **relación institución-comunidad educativa**, la metáfora "el estudiante como cliente" critica la lógica mercantilista que algunas instituciones adoptan, priorizando la satisfacción inmediata del estudiante como consumidor por encima de su desarrollo integral. Este hallazgo está alineado con Tierney y Lanford (2018), quienes sugieren que las políticas educativas no deben reducirse a simples transacciones, sino promover valores fundamentales como la equidad, la calidad y la pertinencia. Este modelo de "cliente" pone en evidencia una tensión entre los objetivos comerciales de sostenibilidad y la misión educativa que busca formar ciudadanos íntegros y comprometidos. Por otro lado, la metáfora "ponerse la camiseta" y "la institución está viva gracias a sus alumnos" resaltan un compromiso mutuo como pilar esencial para la vitalidad institucional. En este sentido, López et al. (2015) subrayan que una gestión basada en el reconocimiento y la colaboración fomenta el sentido de pertenencia, fortaleciendo la conexión entre los estudiantes, docentes y la misión de la institución.

Este contraste entre metáforas comerciales y colaborativas pone de manifiesto un desafío central para las instituciones educativas: lograr un balance entre la sostenibilidad financiera y la misión educativa. Mientras que la lógica

comercial puede ser necesaria para garantizar recursos, no debe desviar la atención del propósito formativo y transformador que tiene la educación.

En suma, el desafío radica en reimaginar la relación entre la institución y la comunidad educativa, adoptando un enfoque más inclusivo y transformador. Es fundamental que las instituciones educativas encuentren un equilibrio donde las necesidades de sostenibilidad no comprometan los valores fundamentales de la educación. Promover una relación auténtica basada en el compromiso mutuo, en lugar de una visión puramente transaccional, tiene el potencial de fortalecer la confianza y el sentido de propósito dentro de la comunidad educativa. La clave está en que todos los actores involucrados –directivos, docentes, estudiantes y familias– se sientan valorados como parte integral del éxito de la institución, lo que redundará en una mejora no solo en la percepción de la institución, sino también en sus resultados.

En cuanto a **la comunicación y liderazgo institucional**; metáforas como "mirada bastante vertical", "pintarnos pajaritos", "no tienen camiseta" y "nuevos aires" reflejan tensiones y expectativas en torno al liderazgo institucional. La "mirada bastante vertical" apunta a una estructura jerárquica que limita la comunicación directa y afecta la percepción de inclusión dentro de la comunidad educativa. López et al. (2015) destacan que un liderazgo efectivo debe fomentar el diálogo abierto y la participación activa, ya que estos elementos fortalecen la cohesión organizativa. En contraste, "pintarnos pajaritos" evidencia promesas idealizadas que, al no cumplirse, generan desconfianza hacia la administración. Según Shaw et al. (2021), el liderazgo auténtico y coherente es esencial para fortalecer la credibilidad y el compromiso docente. Finalmente, "nuevos aires" alude a una esperanza de renovación generacional que permita introducir estrategias más inclusivas y dinámicas, alineadas con un liderazgo participativo y adaptativo.

Estas metáforas subrayan la importancia de un liderazgo accesible, auténtico y basado en la confianza, que inspire no solo respeto sino también colaboración y compromiso. Tierney y Lanford (2018) señalan que la transparencia y la coherencia en las decisiones del liderazgo son fundamentales para construir una cultura organizativa sólida y resiliente, mientras que Gamboa

et al. (2020) destacan que los líderes deben ser agentes de cambio, capaces de adaptar la institución a los desafíos contemporáneos.

Partiendo de lo expresado por los autores, el liderazgo institucional debe evolucionar hacia un modelo más humano y colaborativo, donde los directivos no sean vistos como figuras autoritarias, sino como facilitadores del diálogo y promotores de la innovación. La percepción de jerarquía rígida y desconexión genera barreras que obstaculizan el crecimiento institucional. Por el contrario, un liderazgo que fomente la participación, escuche activamente a los docentes y estudiantes, y traduzca sus inquietudes en acciones concretas, creará un entorno de confianza y sentido de pertenencia. Este tipo de liderazgo no solo mejora la comunicación interna, sino que también fortalece la imagen institucional, generando un impacto positivo tanto dentro como fuera de la comunidad educativa.

Sobre el aspecto **evaluación y prestigio institucional**, la metáfora "sicarios de la educación" critica prácticas evaluativas percibidas como estrictas y perjudiciales para los docentes, sugiriendo una desconexión entre los objetivos institucionales y las necesidades del personal. Aristimuño et al. (2009) proponen que las evaluaciones deben ser herramientas para el desarrollo integral, no mecanismos de penalización, mientras que Gamboa et al. (2020) resaltan que un enfoque centrado en el aprendizaje fomenta un entorno más saludable y constructivo. En contraste, "la marca está en el imaginario de la gente" resalta el prestigio que la institución ha consolidado, lo cual, según González (2013), debe sustentarse en políticas coherentes que respalden tanto la calidad interna como la percepción externa de la institución. Este contraste entre la crítica a las evaluaciones punitivas y la valoración del prestigio logrado destaca la necesidad de equilibrio entre las expectativas de los actores internos y la proyección externa.

Estas metáforas sugieren que las instituciones deben transformar las evaluaciones en procesos que impulsen la mejora continua, a la vez que refuercen su prestigio mediante prácticas consistentes y humanizadas. Según López et al. (2015), una gestión que prioriza la formación integral y el bienestar de su comunidad educativa logra consolidar una reputación sólida y auténtica.

Lo expresado por los informantes y a raíz de lo manifestado por los autores se sugiere que, las prácticas evaluativas deben dejar de ser percibidas como mecanismos de control y convertirse en instrumentos que promuevan el desarrollo y la reflexión. Esto requiere no solo un cambio en los métodos, sino también en la comunicación de los objetivos de la evaluación. Las instituciones deben ser claras al explicar cómo estas prácticas contribuyen al crecimiento profesional y al éxito académico. Asimismo, el prestigio institucional debe ser un reflejo genuino de la calidad interna, no solo una construcción externa. La autenticidad en ambas dimensiones –evaluación y reputación– fortalecerá la confianza de la comunidad educativa, promoviendo un ambiente de mejora continua y compromiso colectivo.

Respecto a **la innovación y adaptación en la enseñanza**, las metáforas "piensa fuera de la caja" y "sacarle la vuelta" reflejan tensiones entre la demanda de creatividad e innovación y las limitaciones que enfrentan los docentes. La primera enfatiza la expectativa de generar ideas nuevas y disruptivas en la enseñanza, mientras que la segunda ilustra la necesidad de adaptarse creativamente a restricciones impuestas por las políticas institucionales. Según López et al. (2015), para que la innovación sea efectiva, las instituciones deben proporcionar las condiciones necesarias, como recursos adecuados, capacitación constante y un entorno que fomente la experimentación sin temor al fracaso.

Estas metáforas evidencian que la innovación no puede depender exclusivamente del esfuerzo individual de los docentes. Las instituciones tienen la responsabilidad de crear un marco organizativo que facilite la implementación de ideas innovadoras, alineándolas con las demandas académicas y administrativas. Como argumentan Shaw et al. (2021), la innovación requiere de un liderazgo visionario que impulse el cambio y motive a los docentes a explorar nuevos horizontes pedagógicos.

Dicho esto, la innovación y la adaptación no solo deben ser valoradas, sino también incentivadas de manera estructural. Es fundamental que las instituciones reconozcan las barreras que limitan la creatividad y busquen estrategias para eliminarlas. Esto incluye simplificar procedimientos

burocráticos, ofrecer incentivos claros para proyectos innovadores y garantizar que los docentes tengan acceso a recursos tecnológicos y pedagógicos actualizados. Además, la innovación debe ser entendida como un proceso colectivo, donde las ideas se nutran de la colaboración entre docentes, estudiantes y directivos, generando un impacto positivo y sostenible en la calidad educativa.

Finalmente, en cuanto a **la gestión administrativa y procedimientos**, las metáforas "primero los conectas y los desconectas" y "pregúntale a fulano, mengano y zutano" critican la burocracia y los procesos administrativos que interrumpen las dinámicas pedagógicas. La primera hace alusión a las interrupciones innecesarias que afectan la continuidad del aprendizaje, como prácticas administrativas que no consideran los tiempos y ritmos educativos. Aristimuño et al. (2009) proponen que una gestión eficiente debe priorizar la funcionalidad y la adaptabilidad, asegurando que las políticas administrativas respalden los objetivos educativos. Por otro lado, "pregúntale a fulano, mengano y zutano" refleja la percepción de ineficiencia y desorganización en los procesos internos, lo que puede llevar a una frustración generalizada entre los docentes y estudiantes. Este tipo de desafíos, según Zavaleta (2021), resalta la necesidad de implementar sistemas administrativos más claros, ágiles y centrados en las necesidades de la comunidad educativa.

Estas metáforas subrayan la importancia de una gestión administrativa que respalde las actividades pedagógicas, eliminando barreras innecesarias y optimizando los procedimientos internos. Una estructura organizativa eficiente, basada en la planificación estratégica y la asignación adecuada de recursos, no solo mejora la funcionalidad de la institución, sino que también reduce el estrés y la carga administrativa de los docentes, permitiéndoles concentrarse en su labor educativa.

La eficiencia administrativa no debe ser entendida únicamente como la capacidad de cumplir con los procedimientos, sino como la habilidad de apoyar el trabajo de los docentes y estudiantes de manera efectiva. Esto implica diseñar procesos claros y accesibles, utilizar herramientas tecnológicas para agilizar tareas repetitivas y fomentar una comunicación fluida entre los diferentes niveles

de la organización. Al reducir la burocracia y aumentar la autonomía operativa de los docentes, se puede generar un entorno más propicio para la enseñanza y el aprendizaje. Además, este enfoque contribuye a construir una percepción positiva de la institución, fortaleciendo su reputación como un espacio que valora y facilita la educación de calidad.

En conjunto, estas metáforas permiten identificar áreas críticas para la mejora de la gestión institucional, tales como supervisión constructiva, compromiso comunitario, liderazgo participativo, evaluación formativa, innovación estructurada y eficiencia administrativa. A través de un análisis cuidadoso, se pueden diseñar estrategias que integren las experiencias y percepciones de los actores educativos, promoviendo una gestión más inclusiva, adaptativa y orientada al desarrollo humano y académico.

Tabla 11. Áreas críticas y su relación con los aspectos de la gestión institucional

Áreas Críticas	Aspectos de Gestión Institucional	Explicación
Supervisión constructiva	Control y Supervisión Institucional	Equilibrio entre rigor y flexibilidad, transformando la supervisión en una herramienta constructiva basada en la confianza y la retroalimentación profesional.
Compromiso comunitario	Relación Institución-Comunidad Educativa	Promueve el sentido de pertenencia y la colaboración, superando enfoques mercantilistas y fortaleciendo relaciones basadas en confianza y compromiso mutuo.
Liderazgo participativo	Comunicación y Liderazgo Institucional	Busca un liderazgo accesible y auténtico que fomente el diálogo abierto y decisiones inclusivas, fortaleciendo la confianza y la cohesión organizativa.
Evaluación formativa	Evaluación y Prestigio Institucional	Convierte las evaluaciones en herramientas de aprendizaje, mejorando la percepción docente y consolidando el prestigio institucional basado en coherencia y calidad.
Innovación estructurada	Innovación y Adaptación en la Enseñanza	Proporciona recursos y apoyo institucional para fomentar prácticas creativas e innovadoras que alineen la calidad educativa con las demandas del contexto.
Eficiencia administrativa	Gestión Administrativa y Procedimientos	Simplifica procesos internos y reduce la burocracia, permitiendo que los docentes se concentren en su labor pedagógica y mejorando la funcionalidad institucional.

Elaboración propia

CONCLUSIONES

A partir del estudio de la gestión institucional a través de las metáforas, se han identificado las siguientes conclusiones:

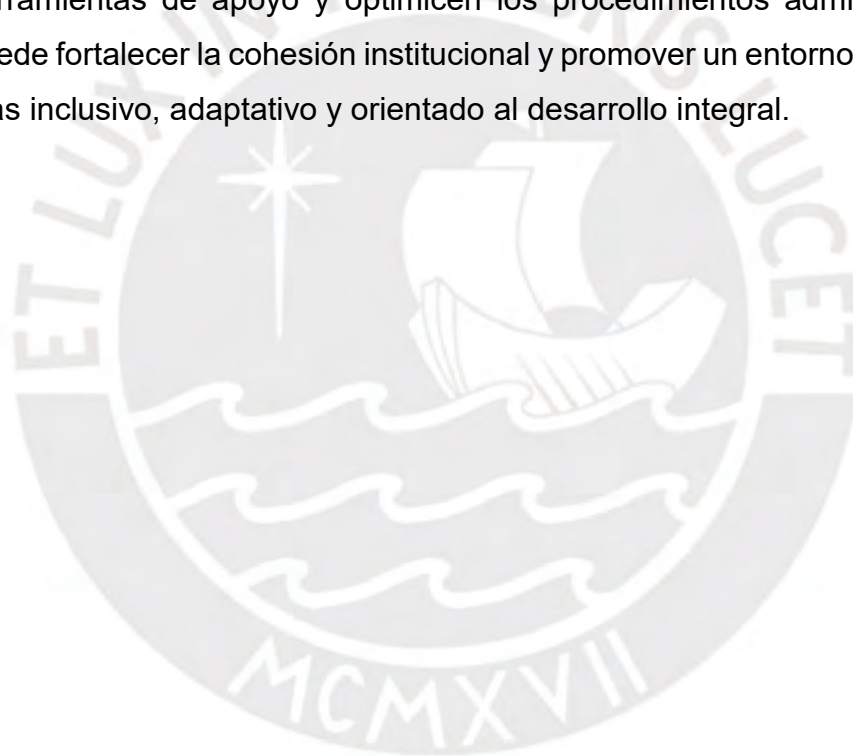
- Se identificaron más de **25 expresiones metafóricas** utilizadas por los docentes para describir su percepción sobre la gestión institucional.
- Las metáforas fueron agrupadas en **6 aspectos clave de la gestión institucional**: Control y Supervisión, Relación Institución-Comunidad, Comunicación y Liderazgo, Evaluación y Prestigio, Innovación y Adaptación y Gestión Administrativa.
- El aspecto más ampliamente comentado de manera directa e indirecta fue el Control y la Supervisión, centrándose principalmente en las observaciones de clases y la forma en como se efectúan los procesos de retroalimentación y destacando el carácter punitivo de las mismas.
- Existe equilibrio entre rigor y flexibilidad en la supervisión: Las metáforas relacionadas con el control y la supervisión ("poner mano dura", "ser buena gente", "me cae una jalada de orejas") revelan una tensión entre el rigor y la adaptabilidad. Mientras algunos docentes perciben la necesidad de políticas más estrictas para garantizar la calidad educativa, otros critican la rigidez excesiva como un factor que inhibe la autonomía docente. Esto indica la necesidad de implementar un modelo de supervisión más equilibrado que fomente la confianza, la colaboración y el desarrollo profesional, evitando tanto la laxitud como el autoritarismo, aspecto que se enmarca en el **control y la supervisión institucional**.
- Se muestra tensión entre la lógica comercial y la misión educativa: La metáfora "el estudiante como un cliente" refleja un conflicto entre el enfoque comercial y la misión educativa, evidenciando que priorizar la satisfacción inmediata de los estudiantes puede diluir los estándares académicos. Sin embargo, metáforas como "la institución está viva gracias a sus alumnos" y "ponerse la camiseta" resaltan el compromiso mutuo como una fortaleza institucional. Estas tensiones subrayan la importancia de equilibrar la sostenibilidad financiera con una misión educativa que promueva el desarrollo integral de estudiantes y docentes,

lo cual incide directamente en la **relación institución-comunidad educativa**.

- Existen limitaciones en la comunicación y el liderazgo institucional: Las metáforas "mirada bastante vertical" y "pintarnos pajaritos" exponen barreras en la comunicación y una desconexión entre los líderes y el cuerpo docente. Por otro lado, "nuevos aires" refleja una esperanza de renovación en las dinámicas de liderazgo. Estos hallazgos evidencian la necesidad de un liderazgo más accesible, auténtico y participativo, que promueva el diálogo abierto y refuerce la cohesión organizativa, destacándose como parte fundamental de la **comunicación y liderazgo institucional**.
- Se percibe un impacto negativo de las prácticas evaluativas percibidas como punitivas: Metáforas como "sicarios de la educación" destacan que las evaluaciones estrictas son percibidas como dañinas para el bienestar docente, afectando su motivación y desempeño. En contraste, la "marca en el imaginario de la gente" resalta el prestigio externo de la institución. Esto sugiere que las evaluaciones deben rediseñarse como herramientas de apoyo y desarrollo profesional, asegurando coherencia entre las prácticas internas y la reputación institucional, lo cual es clave en la **evaluación y prestigio institucional**.
- Se hallaron desafíos en la innovación pedagógica: Metáforas "piensa fuera de la caja" y "sacarle la vuelta" reflejan las tensiones entre la expectativa de creatividad y las limitaciones estructurales percibidas por los docentes. Aunque se promueve la innovación, es evidente que falta un soporte institucional claro para que los docentes puedan implementar nuevas estrategias de manera sostenible. Esto enfatiza la necesidad de proporcionar recursos y herramientas adecuadas que impulsen la creatividad en el aula, un reto importante dentro de la **innovación y adaptación en la enseñanza**.
- Se percibe ineficiencia administrativa como barrera para el desempeño docente:
Las metáforas "primero los conectas y los desconectas" y "pregúntale a fulano, mengano y zutano" evidencian que los procedimientos

administrativos complejos y las interrupciones en las dinámicas pedagógicas afectan negativamente la continuidad del aprendizaje y la eficiencia operativa. Es crucial simplificar las políticas y procedimientos para facilitar el trabajo docente y optimizar el entorno educativo, situándose este aspecto en el ámbito de la **gestión administrativa y procedimientos**.

- Finalmente, las metáforas utilizadas por los docentes no solo ilustran las percepciones y vivencias en relación con la gestión institucional, sino que también proporcionan una guía valiosa para identificar áreas clave de mejora. La implementación de estrategias que equilibren rigor con flexibilidad, refuerce la comunicación, transformen las evaluaciones en herramientas de apoyo y optimicen los procedimientos administrativos puede fortalecer la cohesión institucional y promover un entorno educativo más inclusivo, adaptativo y orientado al desarrollo integral.



RECOMENDACIONES

Considerando la información recabada, estudiada y analizada, se recomienda lo siguiente:

1. En el contexto del instituto de idiomas donde se realizó la investigación se recomienda implementar programas de formación para líderes institucionales que fomenten una gestión más participativa e inclusiva. La investigación muestra que ciertos modelos de liderazgo pueden generar barreras en la comunicación y toma de decisiones, lo que puede impactar negativamente en la dinámica institucional. Es necesario fortalecer las competencias de los líderes en habilidades como la escucha activa, la toma de decisiones colaborativa y la gestión de conflictos. Esto puede lograrse a través de capacitaciones constantes, talleres y mentorías que permitan una actualización en estrategias de liderazgo. De esta manera, se busca generar un ambiente organizacional donde los docentes y demás actores de la institución se sientan escuchados y motivados a participar en la toma de decisiones.
2. Dado que se identificaron dificultades en la comunicación entre los diferentes niveles de gestión, se sugiere establecer plataformas formales de retroalimentación. En varias ocasiones, la falta de canales abiertos de comunicación puede generar desinformación, malentendidos y resistencia al cambio por parte del personal. Para abordar este problema, se recomienda instaurar reuniones periódicas entre los distintos niveles organizativos, asegurando que los docentes tengan la oportunidad de expresar sus inquietudes y sugerencias. Además, la implementación de encuestas anónimas facilitaría la detección de problemáticas específicas que muchas veces no se manifiestan abiertamente en reuniones. Otras estrategias incluyen el uso de plataformas digitales donde los docentes puedan compartir sugerencias o plantear preguntas de manera estructurada, fomentando así un flujo de comunicación constante y bidireccional.
3. En cuanto al tema de la investigación, el análisis realizado se centró en un instituto de idiomas específico; sin embargo, para obtener una visión más amplia de las metáforas sobre la gestión institucional, se recomienda

replicar el estudio en otras instituciones similares, incluyendo universidades y centros de idiomas privados e internacionales. La comparación entre diferentes contextos permitiría determinar si las metáforas empleadas por los docentes son específicas de un entorno determinado o si se presentan patrones comunes en distintos tipos de instituciones. Esto aportaría información valiosa sobre cómo los docentes perciben y conceptualizan la gestión institucional en distintos escenarios educativos. Asimismo, un número de informantes más amplio ayudaría a mejorar la validez y generalización de los hallazgos obtenidos en la presente investigación.

4. Desarrollar investigaciones complementarias sobre cómo las metáforas empleadas por los docentes influyen en la planificación estratégica y en la percepción del liderazgo dentro de la institución. Las metáforas no solo reflejan la forma en que los docentes entienden la gestión institucional, sino que también pueden influir en sus acciones y expectativas sobre el funcionamiento de la organización. Si se identifican metáforas que sugieren una gestión rígida y jerárquica, esto podría tener un impacto en la manera en que los docentes interactúan con la administración y en su disposición a proponer iniciativas de cambio. Por ello, un estudio más detallado sobre esta relación permitiría diseñar estrategias para mejorar la comunicación organizacional y fomentar una cultura institucional basada en la colaboración y la innovación.
5. Sobre el aspecto metodológico, se recomienda ampliar la diversidad de participantes dentro del estudio para obtener una visión más representativa de la organización educativa. Si bien el análisis realizado aporta una perspectiva detallada sobre las metáforas utilizadas por los docentes de un instituto de idiomas en particular, incluir a otros actores institucionales como coordinadores académicos, directivos y personal administrativo podría enriquecer el análisis. La percepción de estos grupos sobre la gestión institucional y el liderazgo permitiría contrastar y complementar los hallazgos, proporcionando una visión más integral de la dinámica organizativa. Además, la inclusión de diferentes perfiles ayudaría a identificar posibles diferencias en la manera en que cada grupo experimenta y conceptualiza la gestión institucional.

6. Finalmente, para mejorar la precisión de los resultados, se sugiere aplicar el mismo instrumento de recolección de datos en distintos tipos de organizaciones educativas y analizar si se requieren ajustes en la formulación de las preguntas. La validez del instrumento podría evaluarse a través de pruebas piloto en diferentes contextos, con el fin de determinar si es aplicable en distintas realidades educativas o si es necesario adaptarlo para reflejar mejor las características de cada institución. Además, contar con un mayor número de participantes permitiría ajustar la formulación de las preguntas para garantizar que sean comprensibles y relevantes para todos los docentes, independientemente del contexto en el que trabajen. Con estas mejoras, el instrumento de investigación podría utilizarse en futuros estudios para seguir profundizando en la comprensión de la gestión institucional en centros de idiomas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. y Sánchez, A. (2021). Las metáforas docentes sobre la gestión educativa en una escuela pública. *Revista Contextos de Educación*, 30(21), 33-45. <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s23143932/17rif0amy>
- Aguado, K. (2021). ¡Ojo al piojo! La importancia de atender la cultura de nuestra organización educativa. En *Repensando la gestión educativa: Aspectos claves para gestionar instituciones educativas* (pp. 18-30). Escuela de Posgrado PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182802>
- Alesina, A. y Giuliano, P. (2015). Culture and Institutions. *Journal of Economic Literature*, 53(4), 898–944. <http://dx.doi.org/10.1257/jel.53.4.898>
- Alianza Francesa de Lima. (2024). *Cursos de francés y actividades culturales*. <https://www.alianzafrancesa.org.pe>
- Aristimuño, M., Guaita, W. & Rodríguez, C. (2009). Las dimensiones de la Gestión en Instituciones de Educación Superior Caso Universidad Nacional Experimental de Guayana. *7th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. <https://oa.upm.es/10289/>
- Asociación Cultural Peruano Británica (Británico). (2024). *Cursos de inglés y actividades culturales*. <https://www.britanico.edu.pe>
- Asociación Internacional de Fomento. (2019). El ABC de la AIF: Principales logros, por país. Gobernanza y fortalecimiento institucional. Grupo Banco Mundial. <http://aif.bancomundial.org/el-abc-de-la-aif>
- Barrantes, R. (2014). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. EUNED.
- Berlitz Perú. (2024). *Método Berlitz y cursos de idiomas*. <https://www.berlitz.com.pe>
- Bopape, M. (2021). Institutional culture change: A social inclusion approach. *International Journal of Critical Diversity Studies*, 4(2), 33-46. [DOI:10.13169/INTECRITDIVESTUD.4.2.0031](https://doi.org/10.13169/INTECRITDIVESTUD.4.2.0031)
- Centro de Idiomas UP. (2024). *Cursos de inglés para estudiantes universitarios y profesionales*. <https://idiomas.up.edu.pe>
- Chávez, M., Pantigoso, N., Varas, S. y Valverde, W. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *EPISTEME KOINONIA Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12), 198-207. <https://ve.scielo.org/pdf/ek/v6n12/2665-0282-ek-6-12-198.pdf>
- Coman, A. y Bonciu, C. (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 3(1), 1-11. https://revistia.com/files/articles/ejser_v3_i1_16/Coman.pdf
- Corrales, G. y González, J. (2023). La importancia de la gestión educativa para lograr una educación de calidad: una revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana*, 4(4), 905-919. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1268>

- Creswell, J. (2017). Qualitative inquiry and research design, Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo. <https://academia.utp.edu.co/seminarioinvestigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Cueto, E. (2020). Investigación cualitativa. *Journal of Applied Sciences in Dentistry*, 1(3), 1-2. <https://revistas.uv.cl/index.php/asid/article/view/2574/2500>
- De La Hoz Blanco, J. E. (2017). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones escolares. *Revista Encuentros*, 15(1), 61-75. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476655855004>
- EF Education First. (2023). A ranking of 113 countries and regions by English skills. *EF English Proficiency Index 2023*. www.ef.com/epi
- Efeoğlu, İ. y Ulum, Ö. (2017). Organizational culture in educational institutions. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 54, 39-56. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577285.pdf>
- Euroidiomas. (2024). *Cursos de idiomas para todas las edades*. <https://www.euroidiomas.edu.pe>
- Gamboa, A., Rodríguez, J., y Prado, R. (2020) Gestión institucional en el marco de la acreditación de alta calidad de programas académicos: relatos de actores educativos. *Revistas Espacios* 41 (35), 255-267, <https://www.revistaespacios.com/a20v41n35/a20v41n35p20.pdf>
- Godor, B. (2019). Gifted Metaphors: Exploring the Metaphors of Teachers in Gifted Education and Their Impact on Teaching the Gifted. *Roeper Review*, 41(1), 51-60. <https://doi.org/10.1080/02783193.2018.1553219>
- Gonzalez, J. (2013). Social, cultural, and institutional dimensions of higher education as contexts to understand non-traditional students. *Plumilla Educativa*, 10(2), pp. 29-27. <https://doi.org/10.30554/plumillaedu.10.85.2012>
- Grueso, M., López, M., González, J., Salcedo, W. y Amaya, M. (2018). Organizational culture artifacts and compassionate human resources practices in a healthcare organization. *Asian social science*, 14(4), 90. <https://doi.org/10.5539/ass.v14n4p90>
- Idiomas PUCP. (2024). *Programas de enseñanza de idiomas para estudiantes y público en general*. <https://idiomas.pucp.edu.pe>
- Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León (IIIEPE). (2020). *Material de Apoyo al Curso: Fundamentos de Gestión Educativa*
- Itkin, H. y Nagy, M. (2014). Theoretical and practical use of metaphors in organizational development and beyond. *Pannon Management Review*, 3(4), 37–72. https://pmr.uni-pannon.hu/articles/3_4_itkin_nagy.pdf
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press.
- López, N., Sánchez, V. y Rojas, J. (2015). La gestión institucional en un centro de educación superior mexicano en el proceso de construcción de confianza desde los enfoques de atención al sujeto. *Revista*

- Latinoamericana de Estudios Educativos*, 45(1), 109-139.
<https://www.redalyc.org/pdf/270/27035790005.pdf>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11–47. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). Reglamento de la Ley Nro. 30512, Ley de Institutos y de Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.
- Montoya, J., Salcedo, C. y Tafur, R. (2023). La organización escolar a través de metáforas. *Horizonte de la Ciencia*, 13(24), 39-51. <https://bit.ly/3ovUBU1>
- Naidoo, M. (2017). Challenging the status quo of an institutional culture in theological training. *Stellenbosch Theological Journal*, 3(2), 493–546. <https://www.scielo.org.za/pdf/stj/v3n2/26.pdf>
- Njie, B. & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSRJRME)*, 4(3), 35-40. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-4%20Issue-3/Version-1/E04313540.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2018). Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf
- Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). Estudio de Gobernanza Pública de la OCDE-Chile. <https://www.oecd.org/gov/Chile-PG-Scan-SPA.pdf>
- Pérez, M., & Civarolo, M. (2020). La metáfora como estrategia de enseñanza en el aula del siglo XXI. *Revista Chilena De Pedagogía*, 2(1), 25–48 <https://revistadepedagogia.uchile.cl/index.php/RCHP/article/view/60555/64136>
- Pertuz, R. (2022). Metáforas organizacionales presentes en instituciones de Educación Superior venezolanas. *Praxis educativa UNLPam*, 26(2), 1-25. <https://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2022-260212>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2017). Artículo 10. *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación*. <https://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Rojas Hernandez, J. A. (2021). Las dimensiones de las comunidades profesionales de aprendizaje en una institución educativa privada religiosa. Una mirada desde los directivos. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio digital de tesis y trabajos de investigación. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/22371>

- Romero Mateo, J. (2022). Alcances y desafíos de la gestión institucional en el periodo 2020-2021. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(25), 1627–1636. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.441>
- Samier, E. (2019). The theory and uses of metaphor in educational administration and leadership: a rejoinder. *Journal of Educational Administration and History*, 51(2), 182–195. <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1596889>
- Shaw, L., Grose, J., Kustra, E., Goff, L., Ellis, D. y Borin, P. (2021). Cultivating an institutional culture that values teaching: Developing a repository of effective practices. *To Improve the Academy: A Journal of Educational Development*, 40(1). DOI: <https://doi.org/10.3998/tia.962>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Edition). The Jossey Bass Business & Management Series. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATION_AL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (SINEACE) (2016). Modelo de Acreditación para programas de Estudios de Educación Superior Universitaria. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1229455/Anexo-a-la-Resoluci%C3%B3n-N-022-2016-DEA-ESU20200812-2906259-1hbjj5u.pdf>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu). (2019). Plan Estratégico Institucional 2019-2023. <https://asambleauiversitaria.unmsm.edu.pe/archivos/ANEXO-2-PLAN-ESTRAT%20GICO-DE-SUNEDU-2019-2023-20-12-21.pdf>
- Teine, C. (2023). The implication of institutional culture on staff work behaviour in public universities. *International Journal of Scientific Research in Education*, 16(2), 167-183. [https://www.ij sre.com.ng/assets/vol.%2C-16\(2\)-christainer-tiene.pdf](https://www.ij sre.com.ng/assets/vol.%2C-16(2)-christainer-tiene.pdf)
- Tierney, W., y Lanford, M. (2018). Institutional Culture in Higher Education. Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_544-1
- Tohidian, I., y Rahimian, H. (2019). Bringing Morgan's metaphors in organization contexts: An essay review. *Cogent Business & Management*, 6(1). DOI: [10.1080/23311975.2019.1587808](https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1587808)
- Van Den Hoven, M., y Litz, D. (2016). Organizational Metaphors and the Evaluation of Higher Education Programs, Management Practices, and Change Processes: A UAE Case Study. *Systemic Knowledge-Based Assessment of Higher Education Programs*. 43-68. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0457-3.ch004>
- WeTalk UPC. (2024). *Programas de inglés con enfoque comunicativo*. <https://www.upc.edu.pe/wetalk>

- Whang, N. (2021). An Exploration of School Organization Metaphors and Their Contribution to School Change. *SAGE Open*, 1-16. <https://doi.org/10.1177/21582440211006137>
- World Bank. (2017). Governance and Institutional Development. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/428511521809720471/683696272201803110085053/additional/124547-REVISED-PUBLIC-17045-TF-Annual-Report-web-Apr17.pdf>
- Zavaleta, E. (2021) Analysis of institutional management in the academic units of the National Police – Perú. *Comuni@cción*, 12(1), 53-64. http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n1/en_2219-7168-comunica-12-01-53.pdf



APÉNDICES

Anexo 1: Matriz de proceso de validación de instrumentos

MATRIZ DE PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS			
PREGUNTAS INICIALES	EXPERTO	PILOTO	PREGUNTA FINAL
¿Cómo describirías la gestión institucional en tu centro de trabajo?	No sería muy pertinente realizar una pregunta tan dura dado que los informantes no necesitan tener el mismo background que el investigador. Si bien se les explica el concepto previamente, la pregunta debería ser conducida de una forma en la que el emergente aparezca de forma natural. La pregunta, tal cual está formulada, podría invitar a que el informante estructure una respuesta “esperada” en lugar de analizar y comentar sus propias experiencias.	Se tuvo que reformular en la prueba piloto y también a sugerencia del experto	¿Cómo percibes el funcionamiento y la organización de tu centro de trabajo en el día a día?
¿Podrías darme un ejemplo de una situación en la que la gestión institucional fue clave para lograr un objetivo importante?	Comentario similar al de la pregunta anterior, podría pulirse. Ej: “¿Cómo se organizan para lograr una meta entre pares u objetivo trazado en la institución?”. La pregunta del ejemplo se amplía incluso a metas del colectivo, que podrían nacer a nivel informal (organizar alguna actividad que parta del interés docente: pedir participar en algún congreso o viaje de intercambio,	Si funcionó en la prueba piloto, pero se reformula a sugerencia del experto	¿Cómo se organizan entre colegas, así como con los jefes para alcanzar objetivos importantes en tu institución?

	etc., que no haya sino previsto por la institución inicialmente).		
¿Cómo describirías el liderazgo dentro de tu institución?	Pregunta pertinente, como opción de mejora podrías ampliar un poco más. Consultar que comente sobre qué considera que es liderazgo en sus propias palabras. Los informantes no tendrán en mente la definición que coloquemos en el marco teórico.	Si funcionó en la prueba piloto, pero se agrega primera parte a sugerencia del experto	¿Cómo describirías el liderazgo dentro de tu institución? ¿Podrías narrar alguna situación en la que hayas percibido liderazgo por parte de tus jefes directos o colegas?
Narra alguna situación en la que hayas percibido liderazgo por parte de tus jefes directos o colegas	Esta es una repregunta de la pregunta anterior	Si funcionó en la prueba piloto	
¿Qué aspectos del proceso de toma de decisiones institucional consideras adecuados y por qué?	Podría reformularse para que incluya tanto 'adecuadas' como 'inadecuadas'. Adicionalmente debería buscar hacer la pregunta un poco más amigable.	Si funcionó en la prueba piloto, pero se agrega información a sugerencia del experto	¿Qué aspectos del proceso de toma de decisiones en tu institución te parecen adecuados? ¿Cuáles crees que podrían mejorarse? ¿Por qué?
Narre alguna situación en que las políticas institucionales hayan afectado su trabajo en el aula	Esta es una repregunta de la pregunta anterior.	Si funcionó en la prueba piloto	¿Podrías narrar alguna situación en que las políticas institucionales hayan afectado su trabajo en el aula?
Describe alguna situación en que la colaboración entre docentes haya influido en la gestión institucional	Podría incluir a los otros miembros de la comunidad educativa desde la óptica docente. Qué tanto se involucran padres/estudiantes/administrativos o si se puede detectar alguna deficiencia	Si funcionó en la prueba piloto, pero se amplía la información de la pregunta a sugerencia del experto	Describe alguna situación en que la colaboración entre docentes y otros miembros de la institución (estudiantes, padres o personal administrativo) haya influido en el funcionamiento y organización del instituto de idiomas

	u oportunidad de mejora al no considerar alguno de ellos.		¿Qué oportunidades de mejora pudiste reconocer en dicha situación?
¿De qué manera percibes que la misión y visión de la institución se integran y se reflejan en la gestión institucional?	Esta parte es similar a la primera pregunta. Invita al informante a estructurar una respuesta “esperada”. En primer lugar, se debe consultar si se conoce la misión y visión de la institución.	Se tuvo que reformular por desconocimiento del informante sobre la misión y visión exacta de la institución	¿Qué diferencia a la institución en la cual trabaja de otras similares en el mercado? ¿Cómo se refleja este factor diferencial en el funcionamiento y organización de la institución?
¿Cómo se promueve que los estudiantes puedan alcanzar sus objetivos de aprendizaje? Describa su rol en este proceso	Es coherente, relevante y tiene claridad	Si funcionó en la prueba piloto	¿Cómo se promueve que los estudiantes puedan alcanzar sus objetivos de aprendizaje? Describa su rol en este proceso
¿Cómo se vincula su labor diaria en la organización educativa con la gestión para alcanzar las metas institucionales?	Esta podría ser la parte inicial de la pregunta 5.	Si funcionó en la prueba piloto	¿Podría describir algunas acciones de su labor diaria dentro de la institución que se encuentran vinculadas al logro de metas institucionales?

Anexo 2: Guía de entrevista

DISEÑO DE LA ENTREVISTA

Nombre del proyecto: Metáforas relacionadas a la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima

1. Objetivo de la Entrevista:

Recoger las percepciones sobre la gestión institucional a través de las metáforas empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima.

2. Tipo de entrevista:

Entrevista semi - estructurada

3. Fuente:

Se entrevistarán a 06 docentes de un instituto de idiomas de Lima. Este instituto cuenta con 670 docentes de inglés en 14 sedes en Lima, Arequipa y Trujillo. Los criterios de inclusión a considerarse son: docentes de tiempo completo; que tengan más de 6 años laborando en la institución de manera ininterrumpida, que sean docentes de profesión contando con un grado académico en Educación.

4. Duración:

De 60 a 80 minutos.

5. Lugar y fechas:

Por videoconferencia en Zoom, en el mes de octubre del 2024.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

I. Introducción a la entrevista

- Saludo preliminar
- Explicación del propósito de la entrevista
- Explicación del objetivo de la investigación
- Información sobre la grabación en audio de la entrevista
- Reiteración sobre la confidencialidad de la información

II. Datos generales

Entrevista Nro.	Edad	Sexo	Área de trabajo	Cargo	Tiempo en el cargo	Años de experiencia profesional	Formación profesional	Niveles de enseñanza (niños, adolescentes, adultos, negocios)	Carga administrativa adicional (Si/No)	Docente por horas en otras instituciones (Si/No)

III. Guía de entrevista

Categoría	Concepto	Preguntas
<p>La gestión institucional</p>	<p>La gestión institucional en una organización educativa implica la implementación de estrategias y procesos para alcanzar sus metas, guiados por el liderazgo y la toma de decisiones. Este proceso sistemático busca cumplir la misión y visión institucional, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa</p>	<p>¿Cómo percibes el funcionamiento y la organización de tu centro de trabajo en el día a día?</p>
		<p>¿Cómo se organizan entre colegas, así como con los jefes para alcanzar objetivos importantes en tu institución?</p>
		<p>¿Cómo describirías el liderazgo dentro de tu institución? ¿Podrías narrar alguna situación en la que hayas percibido liderazgo por parte de tus jefes directos o colegas?</p>
		<p>¿Qué aspectos del proceso de toma de decisiones en tu institución te parecen adecuados? ¿Cuáles crees que podrían mejorarse? ¿Por qué?</p>
		<p>¿Podrías narrar alguna situación en que las políticas institucionales hayan afectado su trabajo en el aula?</p>
		<p>Describe alguna situación en que la colaboración entre docentes y otros miembros de la institución (estudiantes, padres o personal administrativo) haya influido en el funcionamiento y organización del instituto de idiomas ¿Qué oportunidades de mejora pudiste reconocer en dicha situación?</p>
		<p>¿Qué diferencia a la institución en la cual trabaja de otras similares en el mercado? ¿Cómo se refleja este factor diferencial en el funcionamiento y organización de la institución?</p>
		<p>¿Cómo se promueve que los estudiantes puedan alcanzar sus objetivos de aprendizaje? Describe su rol en este proceso</p>
		<p>¿Podría describir algunas acciones de su labor diaria dentro de la institución que se encuentran vinculadas al logro de metas institucionales?</p>

IV. Cierre y despedida

- Comentarios finales y retroalimentación por parte de los entrevistados.
- Agradecimiento por el tiempo brindado y la buena disposición.

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Wilfredo Alvarez Poma, *estudiante del programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado* de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación, denominada “*Metáforas relacionadas a la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima*”, asesorada por el Doctor Alex Sánchez Huarcaya, tiene como propósito Analizar las metáforas relacionadas a la gestión institucional empleadas por los docentes de un instituto de idiomas de Lima.

Se le ha contactado a usted en calidad de docente de la especialidad. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de un artículo académico.

La entrevista se realizará por la plataforma zoom a fin de poder registrar apropiadamente la información, ante esto, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación (audio y vídeo) y las notas de las entrevistas *serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos tendrán acceso a la misma*. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: wilfredo.alvarez@pucp.edu.pe o al número 900203140. Además, el estudio respeta los principios éticos de la investigación de la universidad, como responsabilidad, respeto e integridad científica.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera **confidencial**, es decir, que en la investigación **no** se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los investigadores utilizarán un código de identificación o pseudónimo. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Correo electrónico del participante: _____

Wilfredo Alvarez Poma



22/08/2024

Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha
-------------------------------------	-------	-------

