



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE
ESCUELA DE POSTGRADO**



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

"EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 86034 "SAN MARTÍN DE PORRES" DE MARIAN - INDEPENDENCIA - HUARAZ, AÑO 2015 - 2016"

TESIS

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

PRESENTADA POR:

**BRIOSO MELGAREJO, PABLO PORFIRIO TARAZONA
AVENDAÑO, NARCISO.**

ASESOR:

CARDOSO MONTOYA, CESAR A.

LAMBAYEQUE - PERÚ

2016

**“EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA PARA
LA MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N° 86034 “SAN MARTÍN DE PORRES” DE
MARIAN – INDEPENDENCIA – HUARAZ, AÑO 2015 - 2016”**

PRESENTADA POR:

BRIOSO MELGAREJO, PABLO P.
AUTOR

TARAZONA AVENDAÑO, NARCISO
AUTOR

CARDOSO MONTOYA, CÉSAR A.
ASESOR

APROBADA POR:

Dra. GONZALES LLONTOP, ROSA F.
PRESIDENTE DEL JURADO

M. Sc. DÁVILA CISNEROS, JUAN D.
SECRETARIO DEL JURADO

M. Sc. GRANADOS BARRETO, JUAN C.
VOCAL DEL JURADO



Nº 000003



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 07:30 horas del día 02 de abril del año dos mil ~~diecinueve~~ en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 4183-2015 UP-D-FACHSE, de fecha 18/11/15 conformado por:

- Dra. Rosa Felicitá González Llontop PRESIDENTE(A)
- M. Sc. Juan Diego Oñita Cisneros SECRETARIO(A)
- M. Sc. Juan Carlos Granados Barreto VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada El liderazgo compartido como estrategia para la mejora de la administración en la institución educativa N° 86034 "San Martín de Porres" de Marian - Independencia Hunza 2, año 2015 - 2016

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Narciso Taxazona Avendaño y Pablo Párrido Brioso Malgarro

Y asesorado por M. Sc. Cesar Augusto Cardoso Montoya sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 10422019 UP-D-FACHSE, de fecha 28/03/19

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a los sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 73 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestros en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información

Siendo las 08:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
VOCAL

Observaciones: _____

DEDICATORIA

A mis queridos padres, a mi esposa Marlene, a mis hijos Leydi Marlene y Janddy Kennedy, por su apoyo, comprensión y por acompañarme en mi carrera profesional.

PABLO

La maravilla es el amor de Dios quien promovió el apoyo incondicional de mi esposa Flor e hijos Moisés, Nilton, y Yessenia, quienes contribuyeron al logro de mi objetivo, culminar con mis estudios de Maestría.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a nuestro padre celestial por darme la fortaleza a seguir adelante en esta loable labor como es la docencia.

A mis padres, esposa e hijos por apoyarme siempre en mi proyecto profesional que implica mi formación profesional.

PABLO

Gracias a Dios por haberme dado las fuerzas; a todos los maestros del Perú y a los maestros de maestría por su valiosa contribución en esta nueva experiencia.

NARCISO

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1.....Ubicación Geográfica Nacional y Regional del Objeto de Estudio.	12
1.1.1. Ubicación Geográfica del Perú.....	12
1.1.2. Ubicación Geográfica de la Región Ancash.....	13
1.1.3. Ubicación Geográfica de la Provincia de Huaraz.....	16
1.1.4. Institución Educativa N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.....	17
1.2...Descripción, Evolución y Tendencias de la Gestión Educativa.....	18
1.2.1. Descripción de la Gestión Educativa en Contextos Globalizados.....	18
1.2.2. Evolución de la Gestión Educativa en América Latina.....	26
1.2.3. La Gestión Educativa en el Perú.	30
1.3.....Estado Actual de la Gestión Educativa en la I.E N° 86034	38
1.3.1. Situación Actual de la Problemática de la Gestión Educativa en la I.E N°86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.....	38
1.4. Metodología Empleada.....	43
1.4.1. Diseño de la Investigación.....	43
1.4.2. Universo y Muestra.....	44
1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	44
1.4.4. Métodos y Procedimientos.....	45
CAPÍTULO II	47
MARCO TEÓRICO	47
2.1. Antecedentes del Problema.....	47
2.2. Base Teórica.....	50
2.2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional de Bernard Bass.....	50
2.2.2. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker....	53
2.2.3. Teoría de la Calidad Total de William Edwards Deming.....	69

2.3.Marco Conceptual	73
2.3.1. Liderazgo Compartido.....	73
2.3.2. Administración Educativa.....	73
2.3.3.Compromiso institucional.....	74
2.3.4. Líder.....	74
CAPÍTULO III	75
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.1. Resultados de la Investigación.....	75
3.1.1. Resultados de Guía de Observación.....	75
3.1.2. Resultados de la Guía de Encuesta	76
3.2. Modelo Teórico.....	87
3.2.1. Realidad Problemática.....	89
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	90
3.2.3. Justificación.....	90
3.2.4. Fundamentación.....	91
3.2.5. Estructura de la Propuesta.....	94
3.2.6. Cronograma de la Propuesta.....	128
3.2.7. Presupuesto.....	128
3.2.8. Financiamiento de los Talleres.....	129
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	135

RESUMEN

Nuestra investigación tiene como objetivo diseñar una Estrategia de Liderazgo Compartido para mejorar la administración en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia - Huaraz.

El trabajo de campo nos comprometió aplicar guías de observación, encuestas y entrevistas. Las teorías que fundamentan la propuesta fueron definidas por la naturaleza del problema de investigación, vale decir las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y Edwards Deming, que sirvieron de fundamento a nuestra propuesta.

La gestión institucional en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres”, se ve afectada por el inadecuado proceso de dirección para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, no solo los recursos materiales, sino también los humanos. Se evidencia la falta del compromiso por parte del Director, desconsideración al personal docente, escasa estimulación a los profesores, poca inspiración hacia los docentes para lograr los objetivos de la Institución Educativa, intolerante para escuchar los puntos de vista opuestos hacia la gestión, reducida participación interinstitucional y limitada capacidad para afrontar los proyectos institucionales. El sistema de gestión educativo que se desarrolla no es eficaz ni eficiente.

Nuestra investigación concluye como logro, haber justificado el problema de investigación y haber elaborado la propuesta.

Palabras Clave: Liderazgo compartido; Administración Educativa.

ABSTRACT

Our research aims to design a Shared Leadership Strategy to improve administration in the I.E. N ° 86034 "San Martín de Porres" by Marian - Independencia - Huaraz.

The fieldwork committed us to apply observation guides, surveys and interviews. The theories that underlie the proposal were defined by the nature of the research problem, that is, the theories of Bernard Bass, Peter Drucker and Edwards Deming, which served as the basis for our proposal.

The institutional management in the I.E. No. 86034 "San Martin de Porres", is affected by: the inadequate management process to plan, organize, direct, control, decide, not only material resources, but also humans. It shows the lack of charisma on the part of the Director, disregard for the teaching staff, little intellectual stimulation to the teachers, little inspiration towards the teachers to achieve the objectives of the Educational Institution, intolerant to listen to the opposite points of view towards the management, reduced inter-institutional participation and limited capacity to face institutional projects. The educational management system that is developed is not effective or efficient.

Our research concludes as an achievement, having justified the research problem and developed the proposal.

KEYWORDS: Shared leadership; Educative administration.

INTRODUCCIÓN

El tipo de servicio que brinde una Institución Educativa va a depender del liderazgo del Director y del nivel de compromiso que genere en los docentes que forman parte de la comunidad educativa.

El problema de investigación que se manifiesta en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” se refleja en la deficiente gestión educativa por parte de quien lidera la Institución, quien tiene miedo a enfrentarse a desafiar el proceso de innovación y la realización de nuevos proyectos, la institución no inspira una visión compartida, el Director no motiva el reconocimiento a quien se lo merece y fija objetivos que no puede cumplir, no atiende la problemática de manera inmediata ni canaliza las acciones debidas en busca de sus soluciones, no crea un ambiente de armonía, a través de la comunicación y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los docentes, no mantiene una relación de respeto y cooperación con los docentes, no delega actividades administrativas, no vigila el cumplimiento de las funciones, ni gestiona ni logra conseguir recurso, para el mejoramiento de la administración educativa.

Como consecuencia nos planteamos la siguiente **pregunta de investigación**: ¿En qué medida una Estrategia de Liderazgo Compartido mejorará la administración en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz, año 2016?

El objeto de la investigación: Proceso de Administración Educativa. El **campo de acción**: Estrategia de Liderazgo Compartido para mejorar la administración educativa en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.

El objetivo: Diseñar una Estrategia de Liderazgo Compartido de Liderazgo Transformacional para mejorar la administración educativa en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.

Objetivos específicos: Identificar el proceso de gestión administrativa que se ejerce en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz. Investigar el rol del Director para evaluar su desempeño jerárquico. Elaboración de la propuesta en relación al propósito de la investigación.

La **hipótesis:** “Si se diseña una Estrategia de Liderazgo Compartido sustentado en las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y Edwards Deming, **entonces** se mejorará la calidad de la administración educativa en la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz, año 2016”.

El contenido de nuestra investigación se estructuró en torno a tres capítulos. En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica del Perú, de la Región Ancash, de la Provincia de Huaraz, una descripción de la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz. Tendencias y estado actual de la administración educativa en la Institución Educativa aludida y la metodología empleada.

En el **capítulo II** abordamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y las principales teorías que sustentan la propuesta, o sea las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y Edwards Deming. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el **capítulo III** damos cuenta del análisis e interpretación de los datos recogidos por el trabajo de campo gracias a la aplicación de guías de encuesta y observación. También encontramos la propuesta, cuyos

elementos son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación Geográfica Nacional y Regional del Objeto de Estudio.

1.1.1. Ubicación Geográfica del Perú.

El Perú es un país líder en la zona del Pacífico Sudamericano. Se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Con una extensión de 1 285 216 km² ó 496 223 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA-PERÚ (2011) Por qué invertir en el Perú: Ubicación geográfica. (En Línea) Disponible

en:<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Efectivamente, el Perú tiene un territorio extenso y mega diverso ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica sobre el océano más vasto del planeta. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al Océano Atlántico. La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos Incas. Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de la APEC de la cual el Perú es miembro del mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo.

El Perú es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros y energéticos. Debido a estas ventajas naturales y al trabajo de los peruanos, el

Perú es: 1^{er} exportador de espárragos y pprika en el mundo; 1^{er} productor de harina y aceite de pescado; 1^{er} productor de fibras de alpaca y vicuna; 2^{do} productor de cobre; 3^{er} productor mundial de plata; próximo exportador neto de hidrocarburos; y en Latinoamérica, el Perú es: 1^{er} productor de oro, plata, zinc, estaño y plomo; 2^{do} de cobre y molibdeno; uno de los principales exportadores textiles (con prendas de alto valor); poseedor de la mayor riqueza y variedad biológica; 3^{er} país por su extensión en Sudamérica y 2^{do} por su área de bosques naturales.

El Perú según la Ley Orgánica de Regionalización publicada el 18 de noviembre del año 2002, está organizada en 25 regiones más la Provincia de Lima que cuenta con régimen especial. En total existen 26 subdivisiones político-administrativas: Región Amazonas, capital Chachapoyas; Región Ancash, capital Huaraz; Región Apurímac, capital Abancay; Región Arequipa, capital Arequipa; Región Ayacucho, capital Ayacucho; Región Cajamarca, capital Cajamarca; Región Callao, capital El Callao; Región Cusco, capital Cusco; Región Huancavelica, capital Huancavelica; Región Huánuco, capital Huánuco; Región Ica, capital Ica; Región Junín, capital Huancayo; Región La Libertad, capital Trujillo; Región Lambayeque, capital Chiclayo; Provincia de Lima, Región Lima, capital Huacho; Región Loreto, capital Iquitos; Región Madre de Dios, capital Puerto Maldonado; Región Moquegua, capital Moquegua; Región Pasco, capital Cerro de Pasco; Región Piura, capital Piura; Región San Martín, capital Tarapoto; Región Puno, capital Puno; Región Tacna, capital Tacna; Región Tumbes, capital Tumbes; Región Ucayali, capital Pucallpa.

1.1.2. Ubicación Geográfica de la Región Ancash.

ncash o Ancash (en quechua ancashino: Anqash, 'Azul') es uno de los veinticuatro departamentos que conforman la República del Perú.

Su capital es Huaraz y su ciudad más poblada, Chimbote. Está ubicado al oeste del país, limitando al norte con La Libertad, al este con Huánuco, al sur con Lima y al oeste con el océano Pacífico. Con 29,6 hab/km² es el octavo departamento más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura, Tumbes, Cajamarca e Ica. Se fundó el 12 de junio de 1835. https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Áncash

Se divide administrativamente en veinte provincias: Aija, Antonio Raimondi, Asunción, Bolognesi, Carhuaz, Carlos Fermín Fitzcarrald, Casma, Corongo, Huaraz, Huari, Huarmey, Huaylas, Mariscal Luzuriaga, Ocros, Pallasca, Pomabamba, Recuay, Santa, Sihuas, y Yungay. Su capital es Huaraz, siendo sede del Gobierno Regional de Áncash y de una de las tres cortes superiores de justicia de Áncash. Ídem.

En el plano geográfico, dentro del departamento se diferencian claramente dos tipos de paisajes: la llanura costera árida, que domina toda la zona occidental de la región con un ancho máximo promedio de 15 km, y las zonas montañosas, que ocupan 72 % del territorio departamental y que comprende a los accidentes geográficos de las cordilleras Blanca, Negra, Huallanca, Huayhuash, la Sierra Oriental de Áncash y el Cañón del Marañón, zonas que en conjunto poseen 20 picos por encima de los 6.000 msnm. Estos accidentes geográficos dan origen a ríos muy importantes como el Santa y el Pativilca que desembocan en el océano Pacífico, y el Marañón, afluente del Amazonas que desemboca en el Atlántico. https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Áncash

La historia de Áncash está vinculada a las manifestaciones culturales más tempranas del Antiguo Perú, desde el desarrollo de los trabajos en piedra del Arcaico hacia el siglo XIII a. C., con el hombre de la

Cueva del Guitarrero. Recibe la influencia de la civilización Caral-Supe; en su territorio, donde confluyen caminos a la selva, costa y sierra, surgió y se desarrolló la cultura Chavín, que posteriormente influyó en las culturas recuay y wari. Ya en la segunda mitad del siglo XV fue integrado al Tahuantinsuyo⁶ hasta la llegada de los colonizadores españoles que aprovecharon su gran potencial minero y marítimo por más de 300 años. Hoy en día estas actividades económicas continúan siendo el eje de crecimiento de la región, pero enmarcadas dentro de una conformación socio-económica más amplia donde la clase media aún incipiente es el principal agente de crecimiento. Ídem.

Áncash cuenta con un rico patrimonio histórico y natural, entre los que destacan: los yacimientos arqueológicos preíncas de Chavín de Huantar (Patrimonio de la Humanidad) y Sechín, y un tramo bien conservado de 50 km del Camino Inca (Patrimonio de la Humanidad). También posee 340.000 hectáreas dedicadas a espacios naturales protegidos en el Parque Nacional Huascarán (Patrimonio de la Humanidad) y la Zona Reservada de la Cordillera de Huayhuash y el yacimiento paleontológico de Yanashallash, ubicadas en la sierra departamental. Ídem.



Fuente: <https://www.google.com.pe>

1.1.3. Ubicación Geográfica de la Provincia de Huaraz.

Huaraz, fundada como San Sebastián de Huaraz el 20 de enero de 1574, es una ciudad peruana, capital del distrito y provincia homónimos y del departamento de Áncash. Su zona metropolitana abarca parte de los distritos de Huaraz e Independencia y se localiza al sur del Callejón de Huaylas, a una altitud media de 3050 msnm; cuenta con una extensión aproximada de 9 km² y una población estimada de 140.000 habitantes al 2018, lo que la posiciona como la segunda ciudad más poblada del departamento, y la segunda más importante en población y actividad económica de los andes centrales del Perú, después de la ciudad de Huancayo, ubicándose en el puesto 22 de las ciudades más pobladas del país. <https://es.wikipedia.org/wiki/Huaraz>.

Los orígenes de la ciudad se remontan a la época pre inca, con el desarrollo de los primeros asentamientos humanos alrededor de los ríos Quilcay y Santa; su fundación española se llevó a cabo en 1574 como reducción de indios.¹ Durante la independencia del Perú, la ciudad acogió y abasteció al ejército libertador con equipos y materiales militares, ganándose así el apelativo emblemático de "La muy noble y generosa ciudad de Huaraz" dada por el libertador Simón Bolívar. En 1970 el 95% de la ciudad quedó destruida por el terremoto que asoló la región Áncash en el que fallecieron aproximadamente 20.000 huaracinos, por esta razón y a partir del despliegue de la colaboración internacional que se dio para el socorro de las víctimas recibió el nombre de *Capital de la Amistad Internacional*. Este suceso natural re-configuró totalmente la distribución socioeconómica de la ciudad, que se conforma, en la actualidad, en gran parte por familias migrantes llegadas de diversos pueblos tanto del interior del departamento como de otros departamentos. Ídem.

La actividad económica huaracina está basada en la minería, la agricultura, el comercio y el turismo, este último siendo la fuente económica más importante de la ciudad. Gran porcentaje de la infraestructura huaracina es

dedicado a actividades turísticas, convirtiendo a la ciudad en un punto importante de arribo para practicantes de deportes de aventura y de alta montaña en los nevados de la Cordillera Blanca y la Cordillera Huayhuash, así como para los recorridos hacia los complejos arqueológicos de Chavín de Huántar, Huilcahuain y toda la Sierra Oriental de Áncash. Ídem.

1.1.4. Institución Educativa N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.

Su funcionamiento se inició por los años de 1930, como una escuela fiscal que ofrecía tres grados de instrucción: transición, primer y segundo grado. El preceptor (Director) fue el profesor Demetrio Camones; el local de la institución está ubicado al costado de la capilla, construido de material rústico y de dos plantas. Su servicio era exclusivamente para varones. Con el paso de los años, el servicio se fue ampliando hasta el último grado de educación primaria. Secretaría de la I.E N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.

Hacia el año de 1954, el Centro Educativo pasó a identificarse como Escuela de Varones 3352. Con la implementación de la Reforma Educativa, se cambia el número del Centro Educativo por el de 86034; número que hasta la actualidad se identifica al colegio. Ídem.

El 05 de mayo de 1987, con Resolución Departamental N° 0726, se amplía el servicio al nivel de educación secundaria, siendo el Director el Profesor Alejandro Henostroza Romero. Ídem.

En la actualidad nuestro colegio tiene su denominación gracias a la propuesta de los docentes y padres de familia, quienes acordaron que el colegio se llamará “San Martín de Porres” propuesta elevada a la Dirección Regional de Educación por la directora del plantel de aquel

entonces Prof. Delia Zeballos. La aprobación de dicha denominación se dio por Resolución Directoral Regional N°1581 de fecha 17 de marzo de 1996. Ídem.

En la actualidad nuestra Institución Educativa brinda el servicio educativo a más de 240 estudiantes, funciona en el turno de la mañana y cuenta con 07 aulas en el nivel primario y 05 en el nivel secundario, cuenta con modernos ambientes, centro de cómputo, aula de video, laboratorios, biblioteca, videoteca y algunos otros servicios complementarios (fotocopiado, kiosco escolar). Además cuenta con un centro de producción de mates filtrantes "JAMPI" el nuevo aroma andino, en el que se producen seis variedades de filtrantes y algunos otros productos complementarios, los mismos que son comercializados en nuestra comunidad y la localidad de Huaraz.

1.2. Descripción, Evolución y Tendencias de la Gestión Educativa.

1.2.1. Descripción de la Gestión Educativa en Contextos Globalizados.

Hoy en día, la gestión educativa es un problema endémico que data de varios años, pero esto se ve influenciado desde los años sesenta específicamente en Estados Unidos, luego en los años setenta aparece en el reino Unido y en los años ochenta en América Latina. Es por tanto, entonces una disciplina de desarrollo reciente. CASASSUS JUAN (2000) "Poder, lenguaje y calidad de la educación". En boletín del proyecto principal N° 50. UNESCO, Santiago de Chile. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración, debido a que el proceso de gestión busca constantemente la identidad de cada organización educativa y además porque en este proceso debe existir una relación entre teoría y práctica; ya que en la escuela se trabaja con un potencial humano que tiene sus propias necesidades, características, motivaciones, inquietudes, diversos credos, etnia,

entre otros; por lo que la convierte en una disciplina que le permita refractar la realidad donde se desarrolla la institución, de tal modo que los miembros de la comunidad educativa logren alcanzar las metas y objetivos que se traza la organización educativa.

Desde esta perspectiva, el proceso de gestión debe buscar aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, debe gravitar no sólo en el desempeño de los actores educativos, sino cómo se sienten en su labor pedagógica y cómo afrontan sus problemas educativos de forma inteligente haciendo respetar sus derechos y el derecho de los demás. La gestión entonces no se trata de una disciplina teórica, pues su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, porque es allí donde la gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación desde un enfoque sistémico. En este sentido, es una disciplina aplicada, es un campo de acción, porque de ella se concretiza y se ejecuta los planes operativos y estratégicos para una mejor eficacia en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el período actual, la práctica del quehacer institucional está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implantar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es sólo pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica. AGUSTÍN JOHN (1990) “Cómo hacer cosas con palabras:

palabras y acciones”. Ediciones Paidós, Barcelona, España. En este sentido, los cambios en la gestión educativa van a depender de las políticas nacionales que nos impone el fenómeno de la globalización, el cual está plasmado en todos los campos de la realidad social, por ello es que se debe reestructurar los lineamientos en la gestión para que no sólo permitan la calidad educativa en los aspectos de la infraestructura o ampliación de los conocimientos, sino que cada organización diseñe, aplique e integre en forma holística sus propias políticas educativas que les beneficie a la comunidad educativa.

El lugar que ocupa hoy las instituciones educativas en la evolución social y su constante reestructuración, han hecho de la idea de la movilización de las personas en una organización hacia ciertos objetivos determinados, una de las ideas centrales que han marcado nuestro tiempo. Tanto es así, que el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización educativa, lo cual implica el aspecto afectivo, social, cognitivo, etc; siendo el más importante el aprendizaje emocional que debe tener la institución educativa para afrontar los retos y desafíos implantados por el mundo globalizado.

El proceso de gestión según Weber MAX WEBER (1980) “Economía y sociedad”. Fondo de Cultura Económica, México. Es un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado la organización. Sin duda que este planteamiento está dado desde el punto de vista burocrático donde cada representante de la organización busca su beneficio para poder superar a otro, de allí que podemos afirmar que es la génesis de las competencias puesto que los individuos actúan o muestran sus habilidades en los contextos donde se desarrolla el individuo con la finalidad de lograr sólo beneficios económicos.

La UNESCO UNESCO (1999) Cuarta Reunión del comité Intergubernamental del Proyecto Principal, Informe final UNESCO Orealc, Santiago de Chile. en la cuarta reunión del comité Intergubernamental realizado en Santiago de Chile indica: “El accionar de los actores educativos está en el énfasis de las motivaciones y en las relaciones humanas de generar una relación adecuada entre miembros de la comunidad educativa; así como en la capacidad de articular los recursos materiales y humanos para establecer una interconexión entre la gestión y la educación”. De este modo, cabe afirmar que los sentimientos, emociones, ánimo o interés son piezas claves para reconstruir y afirmar las relaciones interpersonales en la escuela para que se logre una mejor convivencia entre: docente-director, docente-alumno, director-alumno, docente-padres de familia y director-padres de familia, siendo indispensable para la construcción de la personalidad de los agentes de la educación y el desenvolvimiento en su medio circundante.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) OCDE (2002) Programme for Internationals the emotional intelligence in the educational administration. París: OECD. ha manifestado que el término Organizar trae a colación la Planificación, y esta planificación nos hace recordar a Jurán con su tríada: Planificar; hacer lo planificado, monitorear lo planificado pasos que nos aseguran Calidad en los procesos, y en los resultados, en fin.

Organizar siempre incluye preparar todo con antelación sin olvidar los detalles, una organización educativa es un sistema planificado muy ordenado donde las personas saben cuál es su función dentro de ella. Las organizaciones modernas en este sentido, son inteligentes, saben qué necesitan, qué desean obtener y cómo logran los objetivos y a quiénes beneficia; no estamos hablando de una persona en específico, estamos hablando de una organización, aunque parezca

extraño esta organización es también planificada, tiene vida propia y como tal puede ser analizada, dividida, estructurada para evaluar su desempeño global.

Esta característica de las organizaciones de ser ordenadas y planificadas es ya una característica inteligente, pero en el fondo no es esa Inteligencia a la que queremos llegar. En realidad queremos llegar a la característica de la empresa que la califica como “emocionalmente inteligente” y para eso debemos entrar a sus características humanas o sea el comportamiento que presenta la organización en general.

Esta misma Organización Internacional en su Investigación realizada a nivel mundial por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro cociente de éxito: El mismo se debe a un 23% a nuestras capacidades intelectuales, y un 77% a nuestras aptitudes emocionales. Por tanto, la gestión desempeña un papel de primer orden donde la organización como ente emocional debe proyectar a los trabajadores el autoconocimiento. Este es una cualidad de la inteligencia emocional, si pensamos en una organización como un ente emocional, debemos cuestionarnos su capacidad de autoconocimiento; en este ámbito nos referimos al conocimiento que tiene sus fortalezas, debilidades, amenazas, conocimiento de sus competidores, su proyección y sus capacidades reales y potenciales.

El conocimiento que tenga de sí misma le dará la confianza que necesita para enfrentarse a un mundo en constante cambio, esta adaptación que manifiestan algunas organizaciones educativas les permite mantenerse en pie, flexibilizando sus estructuras. Otra característica de este punto es el conocimiento del impacto que provoca la organización educativa en los usuarios (alumnos), en la

sociedad, ya sea esta positiva, neutra o negativa, es importante evaluar esta influencia cada cierto tiempo, porque de lo contrario no se cumple con el encargo social. En síntesis, el proceso estratégico de una organización educativa depende del desempeño de los integrantes de la misma, para lograr metas colectivas que les permita fortalecer y crecer para un objetivo común; y además contribuye a un mejor clima laboral, colaboración y cooperación y el establecimiento de vínculos entre los que forman la institución.

Asimismo, la UNESCO y la CEPAL UNESCO-CEPAL (2001) El proceso estratégico en la gestión educativa. Orealc, Estados Unidos. Sostienen que en la perspectiva de gestión de calidad total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Calidad total aparece como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios. Esto requiere de la participación de trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral y además mejorar la calidad de los procesos. Ciertamente, el proceso de gestión debe ser concebido como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estos se obtienen por medio de los instrumentos de la gestión comunicacional donde el manejo de las destrezas comunicacionales son los actos del habla; es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, entre otros que son parte también del aspecto socioemocional ya que al transmitir el mensaje a los miembros de la comunidad educativa debe ser pertinente, precisa y oportuna sin transgredir las normas sociales de la organización para que exista un buen clima institucional. Sin embargo y en conexión con ello, hay que destacar el valor funcional que posee las emociones en la gestión puesto que permite la

capacidad de trabajar en equipo, adaptación al cambio, disponibilidad para afrontar los retos que exige la sociedad, manejar los conflictos, comunicación efectiva y eficaz, etc. De allí, que en la sociedad actual es imprescindible solucionar los problemas en forma equilibrada e inteligentemente emocional de tal modo que logran mejores resultados en su accionar como entes sociables.

En el caso de los países denominados del primer mundo tenemos que en **Estados Unidos** según Ansoff (1999) ANSOFF H.I. (1999) El arte de resolver los problemas en las corporaciones educativas. Edición McGrawHill, New York. Acentúa que las personas que advienen a un cargo de alto nivel en la gestión educativa, generalmente cuenta con insuficiente preparación académica en campos tales como las leyes, las ciencias sociales o ciencias naturales, la medicina, la ingeniería, entre otros. Por tanto, el nuevo gerente educativo hoy en día no dispone del tiempo ni de la orientación adecuada para acudir a libros y a las fuentes de información sobre materias gerenciales para organizar y desarrollar sus esfuerzos de la manera más efectiva. Se sabe que no es sólo la cantidad de trabajo y de esfuerzo lo que determina la efectividad de los mismos, sino también la calidad, la forma racional, selectiva y estratégica en que se desarrollen para lograr los resultados deseados. Además, la gestión en las organizaciones educativas no experimenta una variedad de tareas, lo cual implica que caigan en el hastío causado por la rutina y no asumen responsabilidades conmensuradas con sus talentos y habilidades, esto genera en el personal y comunidad educativa un clima inapropiado y pocas condiciones de trabajo para realizarlo mejor.

En España SEARLE John (2000) Actos del habla en gerencia educativa. Ediciones Cátedra S.A, Barcelona, España. la gestión educativa está en que el gerente como administrador del organismo educativo deberá

poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar. Tiene que entender cuál es su rol y qué es lo que está administrando. Debe concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que otros no pueden hacer por él, tales como:

- Fijar los objetivos y determinar los medios adecuados, asegurándose de que en cada caso se utilicen las técnicas y procedimientos más idóneos.
- Desarrollar una perspectiva clara del futuro y escoger las estrategias más adecuadas y efectivas.
- Conocer cabalmente su oficio de comunicador en la gestión, y aceptar que otros pueden hacer mejor que él los trabajos de su respectiva área.
- Plantear las preguntas pertinentes en torno a la dirección de las cosas, ideas y personas que trabajan juntas, y para con él.
- Sustraer los puntos fundamentales de un diálogo, lo importante de un escrito, la idea esencial de un informe.
- Descargar aquella gestión que pueda ser delegable, pero asumir la responsabilidad propia que le incumbe como dirigente y guía de la organización.
- Ofrecer confianza y respaldo a los supervisores y demás empleados asegurándoles que si solicitan su ayuda, la encontrarán.

Lo expresado por el autor, da un alcance de cuál es su función que debe ejercer un gerente educativo para el mejor desempeño de la gestión educativa, lo cual implica mayor productividad en términos cualitativos; es decir, que la comunidad educativa tiene que tener mayor participación en sus funciones que establece el organismo, de este modo van teniendo una identidad organizacional basada en sus normas sociales, lo cual es imprescindible para alcanzar el éxito en forma individual y social. El primero crece emocionalmente como

persona y el segundo que al estar en contacto con su medio circundante conformado por miembros de la comunidad educativa permite una convivencia escolar cimentada en valores y principios morales.

Así, en **Francia** JOSSEY BASS (2000) La inteligencia emocional en el liderazgo. Ediciones Free Prees. Francia. Las emociones no son bien vistas en la organización educativa, puesto que es común que no existe un control de ellas y que no les permite pensar racionalmente. La clave para ser un gerente emocionalmente inteligente es integrar respuestas emocionales y racionales. De allí que la habilidad para administrar emociones es la piedra angular de la inteligencia emocional. Esto no quiere decir que ya no sintamos emociones, sino que ahora debemos ser capaces de convertirlas en acciones y comportamientos efectivos. Gerenciar entonces no se trata de evitar conflictos y lograr que todos sean felices. Gerenciar en educación trata sobre efectividad, y la efectividad requiere de un amplio rango de emociones: positivas y negativas.

Por tanto, administrar exitosamente las emociones significa fundamentar nuestro comportamiento sobre un balance entre pensamientos y sentimientos.

1.2.2. Evolución de la Gestión Educativa en América Latina.

A nivel de América Latina y el Caribe, diversos estudios realizados dan a conocer cuál es la situación de la gestión educativa en esta región del mundo. Dichas investigaciones alertan sobre el estado crítico en que se encuentran el proceso de gestión debido a las imperantes políticas que sufren estos países.

En **Cuba**, Bardisa (1997) BARDISA RUIZ, TERESA (1997) “Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares”. Revista Iberoamericana de educación. N° 15. Madrid-España. sostiene que la gestión educativa se reconoce y jerarquiza desde el apoyo material y financiero del estado garantizando así la calidad de la educación. En el proceso de gestión el Ministerio de Educación no sólo garantiza la coherencia y articulación entre la formación inicial y continua, sino también la existencia de una red única de centros formadores con objetivos bien definidos en la política educacional del país. Esta red está constituida por 15 instituciones especializadas a nivel universitario, denominadas institutos superiores pedagógicos o Universidades pedagógicas las cuales se encargan de la gestión macrosistemática.

La experiencia de **el Salvador**, según Ingrid INGRID CLASSEN-BAUER Y OTROS. (1999) Artículo Publicado en Fórum de Formación Docente: “La Experiencia del El Salvador en la gestión docente”. y otros determina un déficit en los procesos educativos, ya que no atraviesan todas las acciones y espacios de la organización, pues la gestión sólo está limitada a un arreglo administrativo y de manejo de recursos, del sistema, la red o el centro educativo. Asimismo, agrega que se requiere un replanteamiento del personal directivo como sujeto de su propia práctica, desligándose de la práctica pedagógica.

En un estudio realizado en **México** por Rosario (2006) ROSARIO MUÑOZ, VICTOR M (2006) “Gestión educativa como espacio para la vinculación con la sociedad”. Universidad de Guadalajara. México. sobre la gestión educativa como espacio para la vinculación con la sociedad, afirma que: “la vinculación social en la gestión educativa mejora el bienestar de la población, ya que se construye una vinculación con los binomios: escuela-comunidad y universidad-sociedad. Agrega el autor que se necesita una reconceptualización de los roles en la gestión educativa, que permita una cultura permeada de valores sociales, asumidos por el colectivo escolar y por los principales agentes

involucrados geográficamente o por los vínculos científicos, disciplinares o socio productivos en el caso de la educación superior. En este sentido, el problema de la gestión no es un problema meramente técnico, sino que radica en las estrategias multidimensionales del proceso de enseñanza aprendizaje.

En Argentina, Ben (2000) BEN A. SOFÍA (2000) “Problemáticas de la gestión educativa: la inserción en la escuela de alumnos con dificultades en la convivencia”. Citado en Revista Iberoamericana de educación. Argentina. afirma que uno de los principales obstáculos que deben superar las instituciones educativas es los problemas de convivencia y violencia en la escuela, para ello se deben gestionar redes con otras instituciones donde la interacción beneficie mutuamente a sus miembros (hogares de niños o ancianos, grupos de asociaciones de estudiantes universitarios, iglesias, municipalidades, etc.), realizar proyectos de tutoría donde participe el equipo docente y toda la comunidad educativa, el equipo directivo debe propiciar espacios de reflexión, analizando y comprendiendo la necesidad de que todos juntos podrán abordar los problemas desde varios frentes. Todas estas actividades estarán en el planeamiento operativo y estratégico como generadores de aprendizaje sistemáticos.

En **Bolivia**, la gestión educativa de los planes y programas que se aplican en las escuelas rurales la comunidad educativa participa en las actividades, por lo que se cumplen con los objetivos que se plantea la educación, de esta manera se está iniciando una verdadera gestión democrática porque todos los agentes educativos y sociales cumplen con sus funciones y definen sus políticas micro educativas de cada institución ALTA ANDRADE, CARLOS (2001) “La participación comunitaria en la gestión educativa de los pueblos indígenas”. Tesis Universidad Mayor de San Simón. Bolivia.

En **Chile** UNDURRAGA CONSUELO Y ARAYA CAROLINA (2000) “Estudio situacional de la enseñanza de la gestión y política educativa”. Universidad Valparaíso-Chile. se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de gestión, bajo el régimen de sistemas educativos centralizados, existiendo dos corrientes cercanas: por una parte se da la planificación y por otra la administración, pero en el fondo corresponde a una visión autoritaria y verticalista de la gestión, en la cual por una parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar planes y por otra que están parametrados a las políticas de los directivos, creándose subordinación en el sistema.

Güellet (2001) ARRUETA RODRÍGUEZ, JOSÉ (2001) “Participación comunitaria en la gestión educativa”. Tesis Universidad de Guayaquil. Ecuador. **en Ecuador** la gestión educativa se realiza mediante un proceso de planificación donde participan la comunidad educativa, y estos actúan de acuerdo a los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios y a esto se agrega que la gestión está relacionada con los procesos educativos donde se asocia la eficacia de la escuela, la aplicación de programas de reformas, mejoramiento, perfeccionamiento y estilos de liderazgo, todos ellos están estipulados por el Ministerio de educación.

En **Colombia** Ministerio de Educación Colombia (2004), el Ministerio de Educación viene impulsando una gestión basada en el uso de las TICS, sin embargo ésta sólo responde a una gestión administrativa, ya que se utiliza como instrumento o medio para el servicio de las personas y de las organizaciones, además que también no está cumpliendo con 4 aspectos básicos relacionados con la educación y que son:

- Preparar a los jóvenes para la sociedad del conocimiento.
- Lograr una gestión educativa más eficiente.
- Alcanzar un grado mayor de equidad.
- Activar las Tics como instrumentos de macro aprendizaje en el aula.
- Al dar una visión del proceso de gestión en Latinoamérica observamos que en la actualidad producto del ingente crecimiento del conocimiento, la gestión educativa debe estar a la vanguardia de los adelantos científicos y tecnológicos, pero que a su vez estos adelantos están condicionados a políticas educativas externas, que no permiten una gestión independiente, sistémica, culturalista, etnicista, es decir, contextualizada a cada país y también al desarrollo emocional de los agentes de la educación, ya que de este modo permite mejor relaciones interpersonales, identificación con el organismo, proactividad de los hechos en forma inteligente sin transgredir los derechos de los demás, entre otros.

1.2.3. La Gestión Educativa en el Perú.

En el contexto **peruano** las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados a nivel de la dirección del sistema, la burocracia y los actores a nivel de la escuela.

El primer problema tiene que ver con la ausencia de la dimensión “educación” en la gestión educativa. La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente ACKOFF, R (1998) El arte de resolver problemas. Editorial Limusa, México. Debemos entonces preguntarnos ¿qué es lo educacional en la gestión educacional? La dimensión educativa – las escuelas y su quehacer aparecen sólo como un soporte para contener los conceptos de la gestión. En la constitución de la disciplina, el objeto - lo educativo no ha funcionado como un elemento que tenga la especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión. En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa.

En este planteamiento, el supuesto es que los procesos educativos pueden ser abstraídos de manera tal que los principios generales de la gestión puedan ser aplicados sin alteraciones sustanciales. Sin embargo es difícil abstraer lo que uno puede llamar “procesos educativos”, principalmente porque no es fácil definir y ponerse de acuerdo acerca de cuál sería el producto de la educación. Si hubiera acuerdo de que los procesos educativos corresponden a los de una manufactura, habría que afirmar, al menos, que lo que resulta de la actividad educativa no es un producto cualquiera. La “materia prima” sobre la cual se trabaja en educación son los alumnos y por lo tanto no se trata de una materia trivial sino de un sujeto no trivial.

En este nuevo impulso que recibió el sector educativo y la educación dentro de las estrategias nacionales de desarrollo en la década de los 90, este tema fue soslayado. Sin embargo, dada la importancia que ha sido signada a la gestión, en los procesos de reforma educativa, es ya tiempo de reflexionar más con detenimiento acerca de temas tales como las restricciones y condicionantes que imponen las características de la educación a la gestión. A saber: si éstas permiten la transferencia pura y simple, sin adaptación, de las técnicas de gestión a la situación educativa, o bien si las particularidades de los objetivos, los sujetos y los contextos educativos son los suficientemente específicos que demanden un tratamiento especial.

Un segundo problema revela una tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la economía. En la última década, los conceptos que dominan la reflexión de la política educativa tienen su raíz en la economía. ANDRADE ANA PATRICIA (2001) *Gestión educativa para una educación democrática*. Ediciones Tarea, Lima, Perú. Conceptos tales como la eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos (y por cierto la gestión misma) han copado la literatura y el discurso de la política educativa. Sin llegar a decir que las políticas educativas tienen un fin económico explícito, sí se puede afirmar que la orientación valórica de las políticas ha estado dominada por los conceptos económicos. En este mismo contexto, es necesario agregar que no deja de sorprender la notable facilidad con la que se ha impuesto la introducción de las categorías y el lenguaje económico en la educación y la poca resistencia efectiva que ello ha generado. Esta reconceptualización de formas de entender los procesos educativos ha sido muy rápida y ha ocurrido en el momento crucial de la década de las reformas. Con lo cual, esta reconceptualización se ha consolidado como una nueva ideología de la educación, cuyos bloques constructivos de base son los conceptos de la economía.

Empero estos conceptos son ajenos a los conceptos que se utilizan corrientemente en el universo docente cuyos conceptos están cargados por la pedagogía, la filosofía, la psicología y la sociología, por esto, se ha generado un doble lenguaje y un mal entendido entre planificadores y directivos docentes encargados de ejecutar las políticas quienes se encuentran confundidos y no entienden la nueva terminología. Una de las consecuencias de esto, desde el punto de vista conceptual, ha sido el establecimiento de un sistema con mundos paralelos y superpuestos entre la política y la práctica. Como corolario de ello, se ha ido generando un proceso de simulación generalizado. ANDRADE ANA PATRICIA (2001) Gestión educativa para una educación democrática. Ediciones Tarea, Lima, Perú.

Esto quiere decir que la gestión de las políticas se ha ido caracterizando por una práctica de cumplimiento formal, pero no real, de los requisitos de la política. La simulación aparece como una manera de hacer “como si” la política estuviera efectivamente aplicándose, sin que ello se verifique en la realidad.

El tercer problema está en que existe una tensión entre paradigmas concurrentes. Por una parte se encuentra el paradigma que resulta de la destrucción del mundo con una visión técnico-linear-racionalista de tipo A y por otra parte, el que resulta de la construcción del mundo con una visión emotivo-no lineal-holístico de tipo B. La transferencia de los modelos de gestión del sector productivo hacia la gestión de organizaciones sin fines de lucro como lo es en principio la educación, transfiere no sólo las practicas sino que trae consigo también los paradigmas que los sustentan Drucker DRUCKER PETER (1995) El director en la organización educativa. USA. y Glatter GLATTER RON (1999) De esforzarse a hacer malabares: en la dirección educativa y administración. Publicaciones Sage Volumen 27, N° 3 London. En la actualidad predomina el paradigma tipo A. esto es producto de la

confianza que algunas personas tienen en la autorregulación de la técnica, en la linealidad de los procesos y en la racionalidad de la conducta humana. Desde el punto de vista de la gestión, este paradigma se articula en torno a la gestión “por resultados”. Sus conceptos de base son los indicadores de rendimiento, estándares, contabilidad social, los cuales son criterios a partir de los cuales se hacen los procesos de reasignación de recursos.

En este paradigma, lo importante es determinar con precisión el “producto” de la educación o rendimiento del sistema, para así poder medirlo, determinar el ámbito y niveles de “calidad”, referirlo a “estándares” y a partir de ello, alinear proceso para mejorar la productividad (eficiencia) y el producto (eficacia). Con esta confianza se han desarrollado los sistemas de medición y de evaluación de la calidad de la educación que miden la producción de la educación entendida como un porcentaje de logros de los objetivos académicos. Por esta capacidad de medir el producto de la educación, y consecuentemente, desencadenar los procesos de gestión mencionados en los párrafos anteriores, estos sistemas se están transformando en el principal instrumento de gestión.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente no está claro si existe un producto en educación y si es que lo hubiera, no está claro cuál es ese producto. El supuesto es que el producto de la educación es lo que se requiere para incrementar el desarrollo económico. Mucho se ha escrito desde el inicio de la década de los sesenta acerca del capital humano y de su contribución al desarrollo económico y al aumento de la productividad. Pero persiste un problema en cuanto a la relación de educación y crecimiento económico. Por una parte en general es claro que las personas con más educación reciben mayores ingresos y se asumen que los mayores ingresos son debidos a una mayor productividad. Por otra parte, no está para nada claro

que en la educación es lo que contribuye a una mayor productividad. Sin embargo como lo señala Levin. LEVIN HENRY (2000) La pedagogía en América Latina y el Caribe. Seminario sobre la perspectiva de la educación en América Latina y el Caribe UNESCO, Santiago de Chile., en toda la literatura de la economía de la educación desde 1960 hasta la fecha, no se dice nada acerca de qué y cómo se debe enseñar para obtener una mayor productividad. De hecho, el 90% de la varianza en ingresos y productividad de personas con similares niveles de educación, se explica por factores distintos de las diferencias en resultados de las mediciones producidas por las pruebas de rendimiento académico.

Esta limitación se complica más aún cuando se considera que por una parte, en el mundo de la producción, se dan situaciones en las cuales coexisten tipos de trabajo y de empresas con niveles de tecnología y de empresas con altos componentes de conocimiento muy diferentes, por lo tanto coexiste una demanda instalada de competencias muy diversas; y por otra parte, se dan situaciones de cambio muy rápido en el tipo de trabajo, y por lo tanto un cambio muy rápido de la demanda de las competencias que se requieren para su realización.

Lo que sí dice la literatura de distintas fuentes, incluyendo la economía de la educación, es que lo que se requiere son personas que tengan la capacidad de ajustarse a los desequilibrios en el entorno y a favorecer el cambio. Esta característica de desequilibrios y de cambios, no se conjuga bien con los supuestos y componentes del tipo A, y más bien se ajustan a los supuestos y componentes de tipo B.

El tipo A se ajusta al modelo técnico racionalista. Sin embargo en la evolución de los contextos sociales, se resalta el hecho de que las transformaciones en el último tercio del siglo XX han generado

contextos inciertos, y las políticas se orientan hacia la diversidad. El tipo B que contempla una visión emotivo no linear-holística se ajusta mejor a este tipo de contexto. Los modelos técnicos racionalistas se ajustan más a un contexto incierto, pues este enfoque, para poder funcionar requiere de la existencia de un contexto estable. En consecuencia, encontramos una situación que refleja un desfase entre la concepción (supuestos y componentes) de los modelos en aplicación y los contextos en los cuales operan.

Del mismo modo, el problema que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala. Escala en este caso se refiere a la unidad organizativa de la gestión simplificada el problema distinguimos dos niveles de organización: el nivel del sistema y el nivel de la escuela, o bien el nivel macro y el nivel micro. Los intereses y objetivos de los niveles macro y de los niveles micro son divergentes, o dicho en lenguaje de gestión, presentan problemas de alineamiento. Frente a ello vale preguntarse ¿Por qué las orientaciones del nivel macro son diferentes a la del nivel micro? El ambiente en el cual opera el nivel macro, es un ambiente en el cual se deben responder a demandas diversas de un cierto tipo, tales como las de la productividad (competitividad) contabilidad social (evaluación) y equidad (integridad social). En el nivel macro se tratan las orientaciones de política, donde operan fuerzas sociales con respuestas diferentes frente a los desafíos sociales a gran escala. Las políticas educativas contienen declaraciones que expresan específicamente que las fuerzas que los animan, son las fuerzas de la globalización económica.

El ambiente en el cual opera el nivel micro es otro. Este es el nivel de la comunidad. Sus objetivos no están fijados como respuestas a las fuerzas de, por ejemplo, la globalización, sino que están ligadas a acciones intra y extra escuela que se hacen con fines educativos. Sus

objetivos son los aprendizajes de los alumnos. El nivel macro se ocupa de la economía, el micro de la pedagogía. Sin embargo, este último es un problema pendiente, pues retomando el primer problema mencionado arriba, en la gestión educativa la dimensión de la pedagogía está ausente.

En la institución educativa no podemos negar que los problemas antes descritos también inciden en el proceso de gestión, sin embargo es necesario observar con detenimiento como está direccionado la organización, en concreto la planificación o planeamiento que debe encaminar la institución. Por tanto, para que exista un buen clima institucional y se cumpla con la filosofía Donnelly DONELLY JAMES (2000) Fundamentos de dirección y administración en las organizaciones educativas. 8va edición McGrawHill. México. sostiene que los integrantes del microsistema educativo deben dotar de las siguientes aptitudes: reconocer la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos, desafiar el statu quo para reconocer la necesidad de cambio y deben manejar conflictos con diplomacia. Desde nuestra óptica, para lograr la pertinencia y eficacia en el proceso de gestión no sólo radica en que el gerente educativo debe ser proactivo, sino debe gravitar en la intensidad o automotivación de los agentes educativos en particular del director y docentes, para que estén predispuestos a los cambios y desafíos que otorga la “globalización del conocimiento”. La Institución Educativa presenta una cultura de gestión dominante, que si bien cuando se operativiza está centrada en el alumno, no se lleva a la práctica y más aún que en los eslabones de los procesos de gestión empezando desde la planificación escolar hasta la evaluación del mismo es discordante, es decir que no existe una relación dialéctica entre ellos para cumplir con la misión y visión de la institución educativa y a esto le agregamos la inercia para hacer cambios profundos no sólo en el campo del saber, sino lo más importante el aspecto socioemocional del individuo, siendo este el elemento

principal para el manejo oportuno y adecuado de una organización, de manera que surgen las siguientes interrogantes: ¿La escuela está capacitada para afrontar los cambios acelerados del conocimiento?, ¿Los docentes tienen predisposición al cambio?, ¿existe una comunicación horizontal entre los miembros de la comuna educativa?, ¿la escuela está cumpliendo con la función formativa de la educación?, a nuestro parecer no, porque si observamos desde el punto de vista sistémico, tenemos políticas educativas impuestas por el Fondo Monetario Internacional, que es inoperante para aplicarlo en nuestra realidad pluricultural y además que todos los gobiernos de la época republicana no han seguido una misma línea que permita la integración social y sobre todo enfocado en el aspecto humano.

1.3. Estado Actual de la Gestión Educativa en la I.E N° 86034 “San Martín De Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.

1.3.1. Situación actual de la problemática de la Gestión Educativa en la I.E N°86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz.

La problemática de la gestión educativa en la I.E N° 86034 “San Martín de Porres” presenta las siguientes características:

En la **dimensión de carisma**: 61,5% de los docentes encuestados expresan que el director no demuestra autoconfianza en ellos, casi nunca son coherentes con su forma de actuar y pensar, a veces los directores muestran lealtad y compromiso, y en consecuencia no tienen características de un buen líder para manejar el equipo docente. 53,8% de los docentes opinan que a veces tienen respeto al director y además a veces reciben motivación por el director al realizar su trabajo pedagógico. 46,2% de los docentes indican que el director casi nunca es decidido cuando el asunto lo requiere, además

no es capaz de escuchar las opiniones de los demás y a veces suele ser optimista. 38,5% de los docentes manifiestan que a veces los directivos muestran comportamientos deshonestos, son hipócritas e incoherentes entre lo que hace y lo que dice. Ver cuadro N° 1.

“El Director es una persona apática, poco comunicativo. No inspira confianza y como tal no nos compromete con su gestión” Entrevista docente. Mayo 2016

En la **dimensión consideración personal**: 69,2% de los docentes encuestados respondieron que a veces el director está dispuesto a apoyarlos cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo; 61,5% sostienen que el director casi nunca suele apoyarles sus propuestas y lo que realizan normalmente, además no demuestran empatía ya que no comprenden sus sentimientos y necesidades, asimismo desconocen los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la I.E, igualmente nunca los animan a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas y tratan a los diferentes profesores de diferentes modos ya que realizan distinciones por motivos personales o profesionales; 53,8% respondieron que el director casi nunca se preocupa de comprender su manera de pensar de lo que sucede en la Institución Educativa, además nunca les consulta antes de tomar decisiones sobre temas que les afectan y también no suelen tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales; 46,2% expresaron que no cuentan con el apoyo del director cuando lo necesitan y 38,5% casi nunca lo directores se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de la Institución Educativa. Ver cuadro N° 2.

“Lamentablemente el Director es una persona que no se pone en los zapatos de sus docentes, como consecuencia no existe identidad institucional” Entrevista docente. Mayo 2016.

En la **dimensión estimulación intelectual**: 69,2% de los docentes encuestados respondieron que el director no los anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas, tampoco los anima a desarrollar su trabajo, dejándolos que sean autónomos y así asuman cada vez más responsabilidades, también no les ayudan a desarrollar todas sus posibilidades y a esto se suma la escasa estimulación al profesorado para desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario; 61,5% afirma que el director no presta atención los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar la Institución Educativa, tampoco los anima a proponer ideas y ser creativos, no logra conseguir que les sea fácil admitir sus propios errores y a veces permite que las cosas se hagan antes que imponerlas con la finalidad de lograr objetivos; 53,8% afirma que el director no los anima a reflexionar acerca de su trabajo, a veces no les proporcionan nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas, ni ayudan a lograr los objetivos o criterios que deben conseguir y 46,2% indica que el director no los anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas en su quehacer pedagógico. Ver cuadro N° 4.

“La razón de ser de una I.E. reside en la calidad profesional de sus docente, se da el caso que en nuestra I.E. el Director no nos motiva a nuestro perfeccionamiento que iría a favor de nuestros estudiantes” Entrevista docente. Mayo 2016.

En la **dimensión inspiración**: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director no los considera en la realización de los grandes objetivos del centro; 61,5% no los consideran para establecer objetivos importantes como: (P.E.C, P.C...), casi nunca comprenden el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro, por otro lado el director no crea en los docentes un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro, pocas veces los implica en los valores clave que el centro contempla

en el Proyecto Educativo, a veces suelen tener claras las prioridades que son importantes para el centro y además carecen de confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro; 53,8% afirma que el director no desarrolla un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado y a esto se suma la poca identificación con la Institución Educativa. Ver cuadro N° 3.

“El Director nos excluye, no crea condiciones para asumir un compromiso institucional, piensa que él solo puede solucionar todos los problemas de la institución” Entrevista docente. Mayo 2016.

En la **dimensión tolerancia**: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director tiene poco sentido del humor, no es creativo/a, planteando varias alternativas, a veces Es tolerante con los errores o defectos de los demás; 61,5% a veces Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otras personas, Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz, no Modifica decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan evitando ser inflexible en su comportamiento, Suele utilizar los errores para aprender y mejorar y Afronta y trata los conflictos de forma profesional; 53,8% casi nunca Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro, a veces Discute abiertamente con el profesorado los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias, no Proyecta sobre los demás los efectos de mi posible estrés. Ver cuadro N° 4.

“Las habilidades sociales se aprenden y se practican. El Director no ha cultivado la tolerancia. Por todo se ofusca, no nos escucha, más bien nos ofende”. Entrevista docente. Mayo 2016.

En la **dimensión participación**: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director a veces logra que lo que se hace en la escuela sea conocido afuera, asimismo a veces los mantiene informado a los

docentes de lo que sucede en el centro, también a veces establece una amplia red de relaciones con personas, organismos...de fuera de la institución escolar y mientras que el director cuando delega funciones nunca brinda el apoyo; 61,5% afirma que el director casi siempre sabe seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo, sin embargo a veces suelen ser hábiles en la creación y desarrollo de equipos de trabajo, en mostrar habilidad para obtener el apoyo de las personas claves del centro con el fin de conseguir los diversos objetivos de la organización, sin embargo casi nunca el director es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro, muy por el contrario el director nunca implica al profesorado en forma adecuada cuando hay problemas que les atañen, ni consiguen mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades personales del profesorado; 53,8% casi nunca el director toma su tiempo para discutir los problemas o proyectos con los docentes aunque esté muy ocupado y nunca mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo. Ver cuadro N° 5.

“El bajo nivel de participación docente es consecuencia del comportamiento de Director quien es ajeno al desarrollo institucional”
Entrevista docente. Mayo 2016.

En la **dimensión desafío**: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director nunca suele calcular los riesgos antes de tomar decisiones, tampoco suele admitir que ha cometido un error o ha hecho algo mal, asimismo el director siempre muestra una actitud negativa ya que no es capaz de admitir que los docentes no son capaces de solucionar todo; 61,5% de los docentes indican que el director casi nunca es perseverante en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo, tampoco es sensible a la

influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio centro, tampoco domina con dificultad el estrés que conlleva su cargo, a esto se suma que nunca es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar, ni logra excelentes resultados en general en el centro; 53,8% casi nunca el director está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad, también no tienen en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios, no es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan, ni es eficaz procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones, que permitan una mejor liderazgo en la gestión educativa. Ver cuadro N° 6.

“La displicencia es la norma institucional. La personalidad del Director tiñe institucionalmente a la I.E. Lo que predomina es ñil falta de perseverancia para lograr metas institucionales”. Entrevista docente. Mayo 2016.

De este modo hemos logrado justificar cuantitativamente y cualitativamente nuestro problema de investigación.

1.4. Metodología Empleada.

1.4.1. Diseño de la Investigación.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar nuestras técnicas de investigación. En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



FUENTE: Elaborado por los investigadores.

1.4.2. Universo y Muestra.

La delimitación de nuestro universo de estudio ha tomado en consideración a la totalidad de los participantes, vale decir, 13 docentes, incluido el Director, quien forma parte de los docentes porque tiene aula a cargo:

U= 13 Participantes.

La selección de la muestra tiene que ver con el universo de estudio y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestreado, esto es:

n = U =13 Participantes.

1.4.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Materiales: Papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos, diapositivas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Técnicas		Instrumentos	
Primarias			
Observación		Guía de observación	
		Pauta de registro de observación	
Técnica		Instrumentos	
Secundaria			
Encuesta		Bibliográfica	
		Guía de encuesta	
Fichaje		Pauta de registro de encuesta	

odos y Procedimientos.

A) Métodos:

- **Método analítico-sintético**, facilita la estructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.
- **El método inductivo y el deductivo**, fueron utilizados para configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica de datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.
- **El método estadístico**, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

B) Procedimientos:

Pasos:

- Coordinación con el Director de la I.E.

- Coordinación con los docentes.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación para ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema.

CARIMAYA. (2011). En su tesis: “Programa de liderazgo transformacional para mejorar la gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel de educación inicial del distrito de la Joya – Arequipa. 2009” tuvo por objetivo general: elaborar un programa de liderazgo transformacional para mejorar la gestión pedagógica en las instituciones del nivel inicial del distrito de la Joya, cuyos objetivos específicos fueron: a) Analizar la gestión pedagógica que se viene impartiendo en las instituciones educativas del nivel inicial, b) determinar el nivel de liderazgo de los directivos y docentes del nivel inicial, c) Señalar las causas que propician la deficiente gestión pedagógica, d) Determinar el tipo de estrategias metodológicas que desarrollan los directivos y docentes, e) Detectar las causas que no permiten desarrollar el trabajo en equipo y, f) Elaborar estrategias para elevar la gestión educativa; por tanto su hipótesis se sustentó en “Si se elabora un programa de liderazgo transformacional basado en la teoría de Leitwood, teoría de campo de Lewin y la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman entonces se contribuirá a mejorar la gestión pedagógica del nivel inicial del distrito de la Joya”; arribó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados obtenidos en la investigación permitieron evidenciar la problemática según se puede constatar que el 76% de los docentes y el 62% de los padres de familia opinan que no se realiza un trabajo descentralista e innovador. Así mismo el 76% de docentes y el 82 % de padres de familia opinan que no se realiza ninguna estrategia para

la realización de una buena gestión pedagógica lo que conllevó a la elaboración de la propuesta.

- La propuesta del programa de estrategias de gestión pedagógica sustentada en las teorías de liderazgo transformacional, teoría de campo y teoría de la inteligencia emocional dará solución a la problemática de optimizar la calidad educativa institucional.

TORRES. (2011). En su tesis: “Programa de capacitación en liderazgo para la gestión educativa según la teoría transformacional en la I.E. N° 40374 Elías Cáceres Lozada, Chivay – Caylloma – Arequipa 2009” tuvo por objetivo general: Diseñar y elaborar un programa de capacitación en liderazgo basada en la teoría transformacional y la calidad total dirigida a los directivos y docentes de la I.E. N° 40374 E.C.L., distrito de Chivay, Provincia de Caylloma, Arequipa, que permitan mejorar la gestión educativa; siendo sus objetivos específicos los siguientes: a) Realizar el diagnóstico de las causas que originan las deficiencias en la gestión educativa, b) Diseñar el programa de capacitación en liderazgo, C) Elaborar la propuesta de capacitación en liderazgo como una alternativa a la solución del problema. Por lo tanto su hipótesis se planteó de la siguiente manera: “Si se diseña y elabora un programa de capacitación sobre liderazgo dirigida a directivos y docentes, basado en la teoría transformacional de David Fishman y la teoría de la calidad total de Edwards Deming entonces se coadyuvará a la mejora de la gestión educativa en la I.E. N° 40374 E.C.L. del distrito de Chivay – Caylloma – Arequipa, concluyó que:

- Un 75% de docentes afirma que la ausencia de liderazgo en la dirección afecta a la gestión educativa, el 65% sostiene que existe carencia en la participación en la elaboración del PEI, el 75% de docentes desconoce la misión y visión, el 70% de docentes afirma que no se establecen los procedimientos que han de seguir para lograr los objetivos propuestos en la I.E.

- Los directivos del plantel desconocen de la tipología del liderazgo planteado en la investigación, por ello es necesario su participación en acciones encaminadas a mejorar la gestión educativa, además de planificarse, organizar y controlar cada una de las actividades de los docentes.
- El programa propuesto (...) coadyuvará a mejorar la gestión educativa en las actividades y plazos previstos.

ESPEJO. (2010). En su tesis: “Programa de liderazgo basado en el modelo de Hersey – Blanchard y su contribución para mejorar la calidad de la gestión educativa” que tiene por objetivo general: Proponer un programa de liderazgo basado en el modelo de Hersey y Blanchard para contribuir a mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución Educativa Inicial N° 1578 Florencia de Mora – Trujillo. Como objetivos específicos: a) Identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la gestión educativa en la I.E. Inicial N° 1578 Florencia de Mora, b) Analizar el modelo de liderazgo propuesto por Hersey y Blanchard, c) Diseñar un programa de liderazgo basado en el modelo de Hersey y Blanchard; cuya hipótesis quedó sustentada de la siguiente manera: “Si se elabora un programa de liderazgo basado en el modelo de Hersey y Blanchard entonces se contribuirá a mejorar la calidad de la gestión en la I.E.N° 1578 de Florencia de Mora”. Concluye:

- La deficiente gestión educativa que repercute en la calidad educativa que brinda la I.E.I. N° 1578 La casita del Saber de Florencia de Mora –Trujillo, tiene algunas explicaciones, entre las principales son: los docentes muestran bajo nivel en la práctica de liderazgo democrático, deficiente conocimiento sobre la naturaleza de la gestión educativa moderna y manejo de relaciones interpersonales.
- La teoría de Hersey y Blanchard se adapta perfectamente como base y fundamento en la elaboración de programas de capacitación para mejorar la gestión porque tiene en cuenta las relaciones personales,

la madurez de la tarea porque no cae en un humanismo permisivo ni en un torpe eficientismo dando mucha importancia a la tarea y descuidando al trabajador.

- La elaboración del programa ayuda a enfrentar la deficiencia de la práctica de liderazgo mediante la implementación de una metodología de capacitación para los docentes de tal manera que el ejercicio de liderazgo permita optimizar la gestión institucional, pedagógica y administrativa.

2.2. Base Teórica.

2.2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional de Bernard Bass.



FUENTE: Imagen de Google.

Actualmente Bass (citado en Salazar, 2006:p.114) es reconocido como precursor de un modelo de liderazgo que responde a las exigencias del Siglo XI. Sus estudios se han generado una teoría sólida con evidencia empírica en diversos países y culturas.

El modelo de liderazgo transformacional y transaccional responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación organizacional, planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros. SALAZAR, 2006:p.114

Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad,

aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones.

Este nuevo paradigma surge con Burns SALAZAR, 2006:p.114 quien distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional. Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de “costo beneficio”. El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo.

Bass SALAZAR, 2006:p.114 recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar una línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentamiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Bass SALAZAR, 2006:p.5 manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores).
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques)

El liderazgo transaccional por su parte se define por dos componentes:

- Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados)
- Gestión por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio por intereses (por ejemplo, costo – beneficio)

Para Burns el liderazgo transformacional se encuentra en un extremo opuesto del liderazgo transaccional en una línea continua. Bass MENDOZA, 2005: p. 116 difiere de conceptualmente de Burns, por sus descubrimientos en diversos estudios, afirma que los líderes exhiben una variedad de patrones de liderazgo transformacional como transaccional. En palabras de Bass el “líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tú país” y más tarde afirma “el líder transaccional, se centra en lo que tú país puede hacer por ti”.

Mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro,

logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, genera conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como motivarlos para ir más allá en bienestar del mismo. El líder transformacional articula una visión realista del futuro que puede compartirse, estimula intelectualmente a los seguidores y dedica una atención personalizada den cada uno de los integrantes del grupo. El efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización. Para Bass MENDOZA, 2005: p. 116 esta transformación de seguidores y organización puede ser lograda incrementando el conocimiento de la importancia y el valor de los resultados diseñados, consiguiendo que los seguidores trasciendan por sus propios intereses, alterando y ampliando las necesidades de los seguidores.

2.2.2. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker.



Peter Ferdinand Drucker, era austriaco por su nacimiento en Viena el 19 de noviembre de 1909, y de nacionalidad norteamericana por adopción. En alemán Drucker significa Impresor, y de ahí deriva su apellido. Drucker falleció en 2005 a los 95 años de edad.

FUENTE: Imagen de Google.

Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración; sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker fue el primer científico

social en utilizar la expresión “post-modernidad”. Peter Drucker ha sido el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad.
<http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>

La Administración por Objetivos (APO) o (MBO por sus siglas en inglés) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

La Administración por Objetivos es en sí un proceso administrativo por el cual tanto el jefe como el empleado tienen claro las metas y objetivos establecidos por la organización es decir que se obtendrán los resultados que están dispuestos a alcanzar teniendo en cuenta la participación en grupo que es fundamental para alcanzar dichos objetivos o metas.

Los pasos principales de este proceso circular y de auto renovación se pueden expresar gráficamente como muestra la figura.

Los elementos más importantes son el hincapié en la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos.

La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO le ofrece oportunidades para que satisfagan sus necesidades de crecimiento.

Las metas con mayor valor motivacional son aquellas que son aceptadas por todos, específicas y que ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño.

Se puede decir que la Administración por Objetivos (APO) fue mencionada por primera vez por Peter Drucker en su libro The Practice Of Management publicado en 1954.

La APO ha adquirido notablemente popularidad, en especial en las grandes organizaciones, aunque no excluye las organizaciones pequeñas o medianas. Esta herramienta es difícil de definir, pues las organizaciones la utilizan de diferente manera y por diferentes razones.

En general, implica que los administradores y subordinados de una organización fijen conjuntamente sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y usen estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de ellos.

Conceptos fundamentales de la APO:

<http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998811.htm>

El éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales:

- Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo que si estuviera menos ligada a él.
- El principio de la profecía autor realizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para lograr que suceda.

Estas hipótesis explican por qué este método tiene tanto éxito para alcanzar los objetivos. Otra razón es que incorpora lo mejor de las diversas teorías motivacionales y de liderazgo, por ejemplo, la

necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría “Y” de McGregor, los factores motivacionales de logro de McClelland.

Interpretaciones de la APO por 36 “Expertos”:

<http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/administracion-por-objetivos-apo.pdf>

Se requiere observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

- Especificidad: deben ser claramente estipulados.
- Aceptabilidad: debe haber sido negociado previamente con el colaborador, el cual debe estar de acuerdo en que debe cumplirlo.
- Flexibilidad: debe ser diseñado de tal modo que pueda ser modificado en caso de ser necesario.
- Mensurabilidad: debe ser susceptible de medición, es decir, debe ser cuantificable para que sea realmente motivador para el personal.
- Accesibilidad: es imprescindible que sean realistas alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado.
- Congruencia: debe estar “amarrados” como otros, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

Por lo general se corre el riesgo de fijar objetivos demasiado ambiguos para que puedan ser entendidos y aplicados.

Elementos clave de la APO:

- Clara comunicación entre jefe y colaborador.
- Medir cuantitativamente las metas.
- Metas alcanzables.
- Retroalimentación continúa del logro de las metas.

El Planeamiento Estratégico: ABASCAL, Francisco. 2004. Cómo se hace un plan estratégico. Escic Editorial. Madrid.

Se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el empresario o directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la empresa para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

El proceso de planeamiento estratégico se fundamenta en que toda empresa siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan.

El empresario o directivos por lo tanto deben ser estrategas, personas visionarias, responsables de los cambios.

El Planeamiento Estratégico Integra:

- **La Visión:** Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande, pero posible.
- **La Misión:** Es la razón de ser de cada empresa, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá en el mercado y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.
- **Los Valores Empresariales:** Son las guías para hacer bien, con honestidad nuestro trabajo.

El Diagnóstico Empresarial o Análisis (FODA):

- **Fortalezas:** Son los factores positivos que tiene la empresa al interior.

- **Oportunidades:** Son ocasiones que se deben aprovechar para hacer buenos negocios.
- **Debilidades:** Factores que afectan el desarrollo óptimo al interior de la empresa.
- **Amenazas:** Eventos de alto riesgo para el negocio.

Etapas del Proceso del Planeamiento Estratégico:

- **Planificación:** Ubica objetivos de corto y largo plazo y señala los caminos para llegar a cumplirlos.
- **Organizacional:** Organiza sus recursos humanos, financieros, informáticos y logísticos.
- **Dirección:** Fija las pautas para que se haga lo que se tiene que hacer en forma oportuna y facilita las herramientas para que así sea.
- **Control:** Monitorea y supervisa que se cumpla todo lo planificado y realiza los cambios para lograr buenos resultados.
- **Evaluación:** Realiza periódicamente una evaluación de su gestión para promover la mejora continua.

El Plan Operativo.

Es el desarrollo secuencial de las actividades que tengo que realizar para cumplir con mis objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo, del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y monitoreando también lo que falta hacer, determinando los responsables de cada actividad.

Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico

El proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también tenemos que ver si esta decisión implica un riesgo para la empresa o aumento en la producción por mayores pedidos.

Las Tres “R” que Dificultan la Toma de Decisiones.

- **Riesgo:** Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.
- **Renuncia:** Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a la ventaja que puedan ofrecer las otras alternativas de opinión.
- **Responsabilidad:** Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

Medios que utiliza el Planeamiento Estratégico.

Todo planeamiento estratégico debe basarse en:

- La autoridad
- La motivación
- La coordinación
- Las comunicaciones y el
- Liderazgo

Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico.

- **Habilidades Técnicas:** El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.

- **Habilidades Humanas:** Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- **Habilidades Conceptuales:** Alude a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

Drucker aporta de manera considerable a nuestra investigación al proponer “la administración de uno mismo” DRUCKER, Peter. 1999. Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia. entendida como el conjunto de las nuevas exigencias que los directivos requieren cuando se enfrentan al proceso de gerenciar.

Requerimientos que abarcan desde el planteamiento de quién es la propia persona, dónde debe estar, cuál puede ser su aporte a la organización; hasta la revisión de su proyecto de vida, en el que la responsabilidad por la planeación de sus días, es punto fundamental del desempeño laboral.

Aquí, elemento clave es el proceso de valoración que la persona debe hacer de sí misma. “Concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas”. Lo que en palabras de un modelo de revisión muy conocido, es tomar del esquema de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde están puestas fundamentalmente sus fortalezas para potenciarlas. Esto, porque según Drucker “los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química” Loc.cit. pág. 232. Claro, no necesariamente para

ser muy competente en ello, sino para reducir el grado de incompetencia que en un momento dado podría entorpecer la gestión directiva.

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos” DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

De acuerdo al enfoque teórico de Drucker los directivos deben motivar y direccionar el personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la estrategia misma y que deberán medirse e informarse:

- Qué se quiere hacer –objeto del negocio.
- A dónde – zona de actuación.
- Quiénes serán los ejecutores –personal.
- Quiénes serán los destinatarios.
- Para quiénes no está direccionado – no clientes.
- Basados en qué factores claves de éxito se trabajará –cultura.
- Qué tecnología se usará – referencia con los que lo están haciendo.
- Rodeados de qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Drucker señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución o empresa. “La función que distingue al Director por encima de todos

los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al Director” MONTANER, Ramón. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Las Funciones del Directivo. IDEM. DRUCKER, Peter. 2001

¿Qué es lo que hace un directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones. Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios del profesor Henry Mintzberg, que realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

Las Funciones.

Como directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

Funciones Interpersonales. MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

- **El directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.
- **El directivo como líder.** Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.
- **El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

Funciones Informativas MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

La segunda serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central,

constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz)

- **El directivo como detector.** Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.
- **El directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.
- **El directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurálgico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

Funciones de Toma de Decisiones. MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

A continuación se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones: MONTANER, RAMÓN. 2003. Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. Pág. 32.

- **El directivo como promotor.** Desde su función de detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.
- **El directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que

la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.

- **El directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: El dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: "La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual". Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera cómo conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda estriba en hacer las cosas correctamente: Racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios. STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

Drucker describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo: DRUCKER, Peter. 2001. De líder al líder. Ediciones Granica de Chile S.A. Pág. 64.

1. **El directivo debe establecer objetivos.** El directivo debe basarse en objetivos que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el

instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.

2. **El directivo organiza.** Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.

3. **El directivo motiva y comunica.** Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsoft España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.

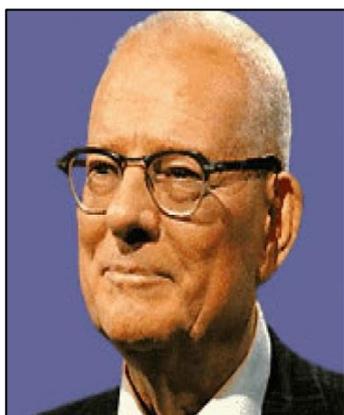
4. **El directivo mide.** El directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

5. **El directivo dirige personas.** Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia. El directivo debe ser un educador. Esta tarea en una

responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan. De acuerdo con Mintzberg, esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la empresa. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más.

Efetivamente, en la sociedad del conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las empresas. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomando talentos. STEIN, Guido. 2001. Éxito y fracaso en la nueva economía. Ediciones Gestión. Barcelona. España.

2.2.3. Teoría de la Calidad Total de William Edwards Deming.



El concepto de calidad Total surgió en el mundo empresarial, concretamente en Japón, como control de calidad total, luego pasó a los Estados Unidos de Norteamérica, y más tarde a Europa.

FUENTE: Imagen de Google.

No obstante, los primeros estudios sobre el control de calidad se llevaron a cabo en Estados Unidos en los años veinte, aunque no fue

hasta principios de los cuarenta cuando E.W. Deming participa en el desarrollo de un proyecto de técnicas estadísticas para el control de calidad en las industrias.

En esta primera fase, la preocupación principal la constituyó la calidad del “producto” que se medía con criterios definidos por la propia empresa.

Deming considera el planear, actuar, comprobar y ejecutar, como elementos básicos del proceso administrativo LÓPEZ, 1994: 40, siempre consideró que el principal responsable del funcionamiento del programa para la calidad era la dirección de la organización, a través de técnicas administrativas. Este autor consideró que la responsabilidad de la dirección se centraba en dos áreas principales:

- a) Creación de un clima laboral favorable para las mejoras de calidad. Destaca la importancia de lo que él llama motivación intrínseca (autoestima y responsabilidad individual por el trabajo realizado) en lugar de una motivación extrínseca (aceptación de recompensas materiales por el trabajo realizado).
- b) Énfasis en los trabajadores en lugar de estructuras rígidas. Considera que la mayoría de los errores que se presentan en las organizaciones son causados o propiciados por la rigidez e imprecisión de la estructura organizacional más que por el personal mismo.

Su propuesta de catorce puntos son la base para la transformación, la adopción y la actuación de la administración se aplican tanto en las pequeñas como en las grandes organizaciones ya sean de servicios o dedicadas a la fabricación de bienes, estos se conocen

como la filosofía Deming para la calidad EVANS, J.R. & LINDSAY W.M. 2005, y son:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento.
7. Aprender e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones (instigaciones) en la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. B) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
13. Fomentar la educación y la auto mejora en cada persona.
14. Aprender acciones para lograr la transformación.

¿Cómo se ha presentado la GCT en el ámbito educativo? ¿En qué consiste? "Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes" LÓPEZ, 1994: 43 es el punto de partida. En contraste con las primeras definiciones de calidad que ponían el acento en la calidad del producto según criterios preestablecidos, la calidad en el contexto de la GCT traslada el énfasis del concepto hacia el cliente y su percepción de la calidad. "La medida de la calidad -concluye López (1994:44)- estribará, por tanto y en última instancia, en la medida del grado de satisfacción del cliente." Hay que subrayar, sin embargo, que en la GCT se consideran clientes no sólo a quienes se benefician de los servicios de una empresa -llamados clientes externos-, sino también a los empleados -llamados clientes internos-.

¿Cuáles son los componentes de la GCT en tanto sistema de gestión? López (1994) expone los componentes establecidos por la European Foundation for Quality Management: el liderazgo, la estrategia y las políticas, la gestión de personal, los recursos y los procesos -componentes instrumentales-, y la satisfacción de los clientes, la satisfacción del personal, el impacto en la sociedad y los resultados -componentes que constituyen las grandes metas de la organización. Gento (1996) propone un modelo de Calidad Total adaptado a las instituciones educativas que incluye los siguientes componentes: el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal del centro, el efecto de impacto de la educación -que denomina indicadores, o variables dependientes o de criterio-, y la disponibilidad de medios personales y materiales, el diseño de la estrategia, la gestión de recursos materiales y humanos, la metodología educativa y el liderazgo educativo -que denomina predictores, o variables independientes o determinantes).

¿Cuáles son los procedimientos básicos que se utilizan en la GCT? Existen múltiples procedimientos asociados con la GCT, sin embargo, la herramienta básica la constituye el denominado ciclo de Deming, de modo que se ha llegado a afirmar que la esencia de la calidad total consiste en la aplicación reiterada del mismo hasta conseguir el objetivo propuesto. El ciclo de Deming también se conoce como PDCA (Plan-Do-Check-Act):

- **PLAN** - Planificar la actividad a desarrollar.
- **DO** - Ejecutar lo planificado.
- **CHECK** - Controlar la actividad durante su desarrollo, introduciendo los ajustes o correcciones necesarias.
- **ACT** - Analizar lo sucedido una vez finalizadas las fases anteriores y aprovechar lo aprendido: estandarizar los elementos eficaces y corregir los mejorables, para volver a la fase inicial.

2.3. Marco Conceptual.

2.3.1 Liderazgo Compartido.

Liderazgo compartido es cuando los directivos deciden adoptar un liderazgo compartido, es decir reparten las responsabilidades del más alto nivel entre dos o más personas. Este tipo de liderazgo impulsa la agilidad, creatividad y racionalidad ya que alienta a todos los miembros de la organización a poner en marcha sus ideas en vez de esperar la autorización de sus superiores para poder accionar en ciertos ámbitos. <http://www.eoi.es/blogs/reneeduardomancia/2012/06/18/el-liderazgo-compartido/>

2.3.2 Administración Educativa.

La Administración Educativa es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Educación que estudia los fundamentos de manejo y administración de centros educativos. Profundiza en el

análisis del recurso humano educativo, las relaciones con el estudiantado, así como la planificación, evaluación y gestión de servicios educativos.

<https://universidades.cr/carreras/administracion-educativa>

2.3.3 Compromiso institucional.

Compromiso institucional es el grado en que un empleado se identifica con una institución en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009: 79).

https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_institucional

2.3.4 Líder.

Un líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

<http://conceptodefinicion.de/lider/>

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados de la Investigación.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

Cuadro N°01: Gestión Educativa.

Indicador	Bueno	Malo	Muy Malo	TOTAL
Liderazgo en la I.E.	1	10	2	13
Gestión de los recursos de la I.E.	2	8	3	13
Organización y planificación en la institución.	0	10	3	13
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.	1	11	1	13
Metas y objetivos de la I.E.	1	9	3	13
Prestigio laboral y profesional.	1	11	1	13
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.	2	10	1	13
Clima laboral en la I.E.	1	11	1	13

Fuente: Observación realizada a los docentes. Junio 2016.

Análisis:

De acuerdo a la guía de observación aplicada los resultados muestran que la gestión administrativa en la I.E. N° 86034, es considerada como “mala”; desde el liderazgo en la I.E. (10), la gestión de los recursos de la I.E. (8), la organización y planificación en la institución (10), no se cuenta con la disposición de medios, materiales y personal

adecuado (11), las metas y objetivos de la I.E. no son identificadas (9), el deteriorado prestigio laboral y profesional (11), no se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E. (10) y un deteriorado clima laboral en la I.E. (11).

3.1.2. Resultados de la Guía de Encuesta.

Cuadro N° 02: Carisma.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Demuestra una autoconfianza en mí mismo digna de resaltar.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	13	100
Se comporta de manera honesta y sincera	2	15.3	1	7.7	5	38.5	3	23.1	2	15.3	13	100
Es decidido/a cuando el asunto lo requiere.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	6	46.2	3	23.1	13	100
Es coherente entre lo que hace y lo que dice.	1	7.7	2	15.3	5	38.5	2	15.3	3	23.1	13	100
Cuenta con mi respeto como director/a.	1	7.7	1	7.7	7	53.8	2	15.3	2	15.3	13	100
Suele ser optimista.	1	7.7	2	15.3	6	46.2	2	15.3	2	15.3	13	100
Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide (ejemplo: si hay que ser puntual, es el primero).	1	7.7	1	7.7	1	7.7	8	61.5	2	15.3	13	100
Suele ajustar su liderazgo o modo de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	7	53.8	2	15.3	13	100
Es capaz de escuchar.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	6	46.2	3	23.1	13	100
Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Me hace entusiasmarme con mi trabajo.	1	7.7	2	15.3	7	53.8	1	7.7	2	15.3	13	100
Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario realizado a los docentes. Junio 2016.

Análisis:

Respecto a la dimensión de carisma: 61,5% de los docentes encuestados expresan que el director no demuestra autoconfianza en ellos, casi nunca son coherentes con su forma de actuar y pensar, a veces los directores muestran lealtad y compromiso, y en consecuencia no tienen características de un buen líder para manejar el equipo docente. 53,8% de los docentes opinan que a veces tienen respeto al director y además a veces reciben motivación por el director al realizar su trabajo pedagógico. 46,2% de los docentes indican que el director casi nunca es decidido cuando el asunto lo requiere, además no es capaz de escuchar las opiniones de los demás y a veces suele ser optimista. 38,5% de los docentes manifiestan que a veces los directivos muestran comportamientos deshonestos, son hipócritas e incoherentes entre lo que hace y lo que dice.

Cuadro Nº 03: Consideración Personal.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100
Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la I.E.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100
Se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que sucede en la I.E.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	7	53.8	2	15.3	13	100

Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	13	100
Me consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.	2	15.3	1	7.7	2	15.3	1	7.7	7	53.8	13	100
Puedo contar con su apoyo cuando lo necesito.	2	15.3	2	15.3	1	7.7	6	46.2	2	15.3	13	100
Suele estar a disposición de aquel que le necesita en cualquier momento.	1	7.7	3	23.1	6	46.2	2	15.3	1	7.7	13	100
Suele tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de la I.E.	2	15.3	2	15.3	3	23.1	5	38.5	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario realizado a los docentes. Junio 2016.

Análisis:

Respecto a la dimensión consideración personal: 69,2% de los docentes encuestados respondieron que a veces el director está dispuesto a apoyarlos cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo; 61,5% sostienen que el director casi nunca suele apoyarles sus propuestas y lo que realizan normalmente, además no demuestran empatía ya que no comprenden sus sentimientos y necesidades, asimismo desconocen los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la I.E., igualmente nunca los animan a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas y tratan

a los diferentes profesores de diferentes modos ya que realizan distinciones por motivos personales o profesionales; el 53,8% respondieron que el director casi nunca se preocupa de comprender su manera de pensar de lo que sucede en la Institución Educativa, además nunca les consulta antes de tomar decisiones sobre temas que les afectan y también no suelen tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales; 46,2% expresaron que no cuentan con el apoyo del director cuando lo necesitan y 38,5% casi nunca lo directores se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de la Institución Educativa.

Cuadro N° 04: Estimulación Intelectual.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100
Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Me anima a reflexionar cómo mejorar mi trabajo.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas.	2	15.3	1	7.7	7	53.8	1	7.7	2	15.3	13	100
Me anima a proponer ideas, a ser creativo.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Me anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus	2	15.3	1	7.7	6	46.2	2	15.3	2	15.3	13	100

ideas.												
Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Consigue desarrollar todas mis posibilidades.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Articula con claridad aquellos objetivos criterios que tengo que conseguir.	2	15.3	1	7.7	7	53.8	2	15.3	1	7.7	13	100
Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario realizado a los docentes. Junio 2016.

Análisis:

Respecto a la dimensión estimulación intelectual: 69,2% de los docentes encuestados respondieron que el director no los anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas, tampoco los anima a desarrollar su trabajo, dejándolos que sean autónomos y así asuman cada vez más responsabilidades, también no les ayudan a desarrollar todas sus posibilidades y a esto se suma la escasa estimulación al profesorado para desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario; 61,5% afirma que el director no presta atención los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar la Institución Educativa, tampoco los anima a proponer ideas y ser creativos, no logra conseguir que les sea fácil admitir sus propios errores y a veces permite que las cosas se hagan antes que imponerlas con la finalidad de lograr objetivos; 53,8% afirma que el director no los anima a reflexionar acerca de su trabajo, a veces no les proporcionan nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas, ni ayudan a lograr los objetivos o criterios que

deben conseguir y 46,2% indica que el director no los anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas en su quehacer pedagógico.

Cuadro Nº 05: Inspiración.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Me Implica en la realización de los grandes objetivos del centro.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Me implica en cualquier proceso que se generan en el centro para establecer objetivos importantes (P.E.C, P.C...)	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Suele tener claras las prioridades que son importantes para el centro.	1	7.7	1	7.7	8	61.5	2	15.3	1	7.7	13	100
Ha creado en mí un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100
Desarrolla un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer al centro.	2	15.3	1	7.7	7	53.8	2	15.3	1	7.7	13	100
Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Comprende el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario realizado a los docentes. Junio 2016.

Análisis:

Respecto a la dimensión inspiración: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director no los considera en la realización de los grandes objetivos del centro; 61,5% no los consideran para establecer objetivos importantes como: (P.E.C, P.C...), casi nunca comprenden el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro, por otro lado el director no crea en los docentes un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro, pocas veces los implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo, a veces suelen tener claras las prioridades que son importantes para el centro y además carecen de confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro; 53,8% afirma que el director no desarrolla un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado y a esto se suma la poca identificación con la Institución Educativa.

Cuadro N° 06: Tolerancia.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	2	15.3	13	100
Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otras personas.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Tiene sentido del humor.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Discute abiertamente con el profesorado los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias.	2	15.3	2	15.3	7	53.8	1	7.7	1	7.7	13	100

Es creativo/a, planteando varias alternativas.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.	1	7.7	1	7.7	8	61.5	2	15.3	1	7.7	13	100
Es tolerante con los errores o defectos de los demás.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Modifica decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan evitando ser inflexible en su comportamiento.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	13	100
Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Proyecta sobre los demás los efectos de mi posible estrés.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	2	15.3	7	53.8	13	100
Afronta y trata los conflictos de forma profesional.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario realizado a los docentes. Junio 2016.

Análisis:

Respecto a la dimensión tolerancia: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director tiene poco sentido del humor, no es creativo/a, planteando varias alternativas, a veces es tolerante con los errores o defectos de los demás; 61,5% a veces es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otras personas, es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz, no Modifica decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan evitando ser inflexible en su comportamiento, suele utilizar los errores para aprender y mejorar y Afronta y trata los conflictos de forma profesional; 53,8% casi nunca suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro, a veces Discute abiertamente con el profesorado los temas

controvertidos o los que originan fuertes discrepancias, no proyecta sobre los demás los efectos de mi posible estrés.

Cuadro N° 07: Participación

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sabe seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo.	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	1	7.7	13	100
Es hábil para obtener el apoyo de las personas claves del centro con el fin de conseguir los diversos objetivos de la organización.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Logra que lo que se hace en nuestro centro sea conocido fuera.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Me mantiene informado de lo que sucede en el centro.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Suele ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Implica al profesorado en forma adecuada cuando hay problemas que les atañen.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos...de fuera de la	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100

institución escolar.												
Toma su tiempo para discutir conmigo los problemas o proyectos aunque esté muy ocupado.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	7	53.8	2	15.3	13	100
Está al tanto del proceso de aquellas actuaciones, en las que ha delegado, siempre en una actitud de apoyo.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Consigue mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los intereses/necesidades personales del profesorado	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100

Fuente: Cuestionario realizado a los docentes. Junio 2916.

Análisis:

Respecto a la dimensión participación: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director a veces logra que lo que se hace en la escuela sea conocido afuera, asimismo a veces los mantiene informado a los docentes de lo que sucede en el centro, también a veces establece una amplia red de relaciones con personas, organismos...de fuera de la institución escolar y mientras que el director cuando delega funciones nunca brinda el apoyo; 61,5% afirma que el director casi siempre sabe seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo, sin embargo a veces suelen ser hábiles en la creación y desarrollo de equipos de trabajo, en mostrar habilidad para obtener el apoyo de las personas claves del centro con el fin de conseguir los diversos objetivos de la organización, sin embargo casi nunca el director es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro, muy por el contrario el director nunca implica al profesorado en forma adecuada cuando hay problemas que les atañen, ni consiguen mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los

intereses/necesidades personales del profesorado; 53,8% casi nunca el director toma su tiempo para discutir los problemas o proyectos con los docentes aunque esté muy ocupado y nunca mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.

Cuadro N° 08: Desafío.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Es sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio centro.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Domina sin dificultad el estrés que conlleva su cargo.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Suele calcular los riesgos antes de tomar decisiones.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Suele admitir que ha cometido un error o ha hecho algo mal.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100
Es tenaz en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Es capaz de admitir que no se dé todo o que no soy capaz de solucionar todo.	9	69.2	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	13	100
Logra excelentes resultados en	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100

general en el centro.												
Es eficaz procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	3	23.1	7	53.8	13	100
Está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	2	15.3	13	100

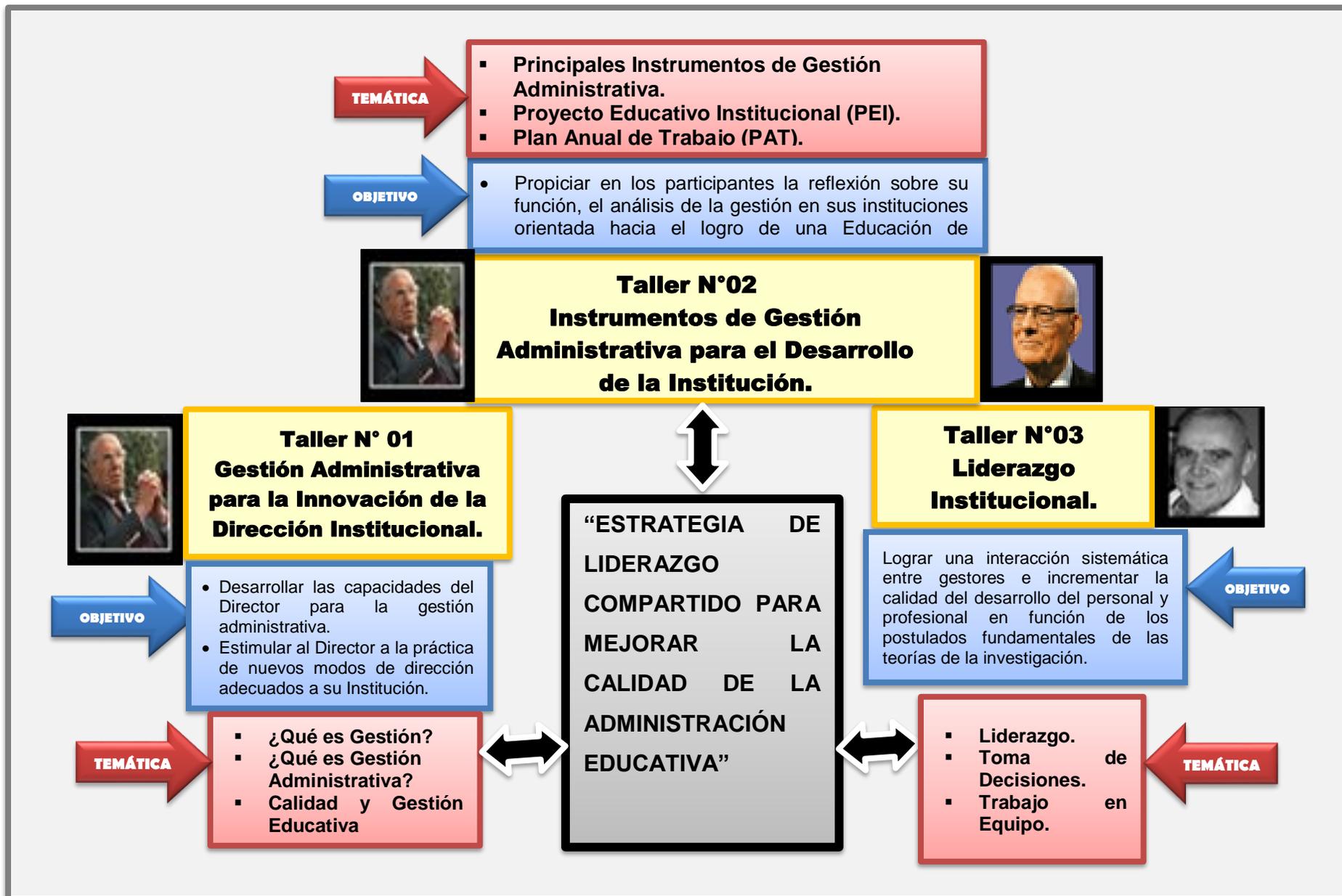
Fuente: Cuestionario realizado a los docentes. Junio 2016.

Análisis:

Respecto a la dimensión desafío: 69,2% de los docentes encuestados indican que el director nunca suele calcular los riesgos antes de tomar decisiones, tampoco suele admitir que ha cometido un error o ha hecho algo mal, asimismo el director siempre muestra una actitud negativa ya que no es capaz de admitir que los docentes no son capaces de solucionar todo; 61,5% de los docentes indican que el director casi nunca es perseverante en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo, tampoco es sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio centro, tampoco domina con dificultad el estrés que conlleva su cargo, a esto se suma que nunca es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar, ni logra excelentes resultados en general en el centro; 53,8% casi nunca el director está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad, también no tienen en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios, no es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan, ni es eficaz procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones, que permitan una mejor liderazgo en la gestión educativa.

3.2. Modelo Teórico.

“Estrategia de Liderazgo Compartido para Mejorar la Calidad de la Administración Educativa”



Fuente: Elaborado por los investigadores.

3.2.1. Realidad Problemática.

En Instituciones Educativas a las que asisten personas de distintas edades y formación que realizan diferentes tareas, por naturaleza de sus funciones estas personas conviven en un mismo ámbito durante varias horas al día. La I.E. no está separada del mundo que actúa, es una comunidad que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen problemas personales y sociales que el resto de la población, y no debe extrañar que se originen conflictos de diferente índole PRAWDA, Ana. Clima Institucional y resolución de conflicto 4º foro. Argentina. Por lo que en este contexto de crisis y tensión es de imperiosa necesidad contar con líderes que armonicen escenarios, que mejoren la gestión educativa y tomen decisiones apropiadas para no gastar energía humana en cosas triviales que no conllevan a cumplir objetivos planeados por la institución.

En el Perú el liderazgo en las instituciones educativas no se deshacen de viejas prácticas rutinarias y esquematizadas, por lo que urge una capacitación de alto nivel a todos los gerentes educativos, en temas y capacidades de liderazgo. En su mayoría responden a estilos autocráticos y tradicionales que ejercen su función por jerarquía y no por condiciones cognitivas o ciertos atributos de líderes; más aún no planean estratégicamente, no motivan, inadecuado manejo de relaciones interpersonales y deficiente toma de decisiones que no conllevan a alcanzar la visión institucional.

En este sentido, la mayoría de directores de las instituciones educativas en el Perú ejercen la función por empirismos, no han sido preparados para gerenciar y liderar a las instituciones educativas, motivo por el cual se desenlaza múltiples problemas de orden administrativo y en la gestión

de recursos humanos para superar la actual emergencia educativa
ALVARADO OYARSE, O. (2003) Empresa educativa: Gerencia y liderazgo. IV
encuentro Regional de Directores. Si los directores de las instituciones
educativas no desarrollan habilidades para conducir, gerenciar, orientar,
manejar e institucionalizar la gestión educativa en la comunidad
estudiantil se obtendrá malos resultados académicos, administrativos e
institucionales.

El problema a resolver en la presente investigación responde al
deficiente proceso de la gestión administrativa en la I.E. N° 86034, cuya
finalidad es que la función directiva se constituya en una de las tareas
más influyentes en los procesos y en los resultados educativos.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Elaborar un plan estratégico de liderazgo compartido, para mejorar la
calidad de la gestión administrativa.

3.2.3. Justificación.

La presente propuesta teórica encuentra su justificación y pertinencia en
las razones que se expresan a continuación:

- **Desde el nivel teórico**, la propuesta cobra pertinencia pues se fundamenta en las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y la Teoría de la Calidad Total de W. Edwards Deming, como aquellas que explican que el liderazgo es una herramienta fundamental para elevar el interés en la comunidad educativa, la autoconciencia, autointerés para lograr objetivos comunes, de tal modo se logre la calidad total en la gestión educativa. Son estas teorías las que en la actualidad aportan

en la gestión educativa para afrontar los desafíos y oportunidades del mundo globalizado.

- **Desde el nivel práctico**, las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y la Teoría de W. Edwards Deming, propiciaron la construcción de los talleres para mejorar la gestión administrativa. En consecuencia permite a los actores educativos mejorar el desempeño académico, laboral e institucional, mediante el trabajo en equipo.
- **A nivel metodológico**, constituye una propuesta de acción para mejorar la gestión administrativa y en consecuencia lograr objetivos comunes.

Finalmente, la propuesta sirve de herramienta teórico-metodológica para futuros estudios que guarden relación con el tema tratado.

3.2.4. Fundamentación.

Fundamentos Teóricos:

Esta propuesta teórica esta fundamentada en tres teorías:

- **Teoría de Bernard Bass**, quien sostiene que el liderazgo transformacional permite elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo. Asimismo, afirma que el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que

influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. De allí que el líder transformacional debe ejercer carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

- **Teoría de Peter Drucker**, la Administración por Objetivos (APO) o (MBO por sus siglas en inglés) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas. En general, la Administración por Objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados acuerdan la rutina de éstos, la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que se debe utilizar para alcanzar las metas.

Los elementos más importantes son el hincapié en la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos.

La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO le ofrece oportunidades para que satisfagan sus necesidades de crecimiento.

- **Teoría de la Calidad Total de W. Edwards Deming**, afirma que la calidad total tiene tres procesos planear, actuar, comprobar y ejecutar los cuales actúan en el producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal del centro, el efecto de impacto de la educación que denomina indicadores, o variables dependientes o de criterio, y la disponibilidad de medios personales y materiales, el diseño de la estrategia, la gestión de recursos materiales y humanos,

la metodología educativa y el liderazgo educativo que denomina (predictores, o variables independientes o determinantes).

Fundamentos Epistemológicos:

Es claro, que el enfoque epistemológico, especialmente para la gestión educativa, determinó también la ruta que deberíamos seguir para poder diseñar la propuesta. PARDINAS, F. (1985). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Argentina: Siglo XXI. De modo que se halle el sentido o la razón de ser de sus procedimientos para producir conocimiento científico. SANDOVAL, C. (2002). investigación cualitativa. Colombia: ICFES.

Tiene que ver con la concepción de conocimiento, de saber, de ciencia y de investigación científica que se maneje así como el papel que todo ello desempeña en el desarrollo de la sociedad.

Fundamentación Sociológica:

Actualmente se admite que la gestión educativa tiene factores influyentes que permiten la disociación en las diversas áreas de gestión. Investigadores relacionados al tema sostienen que una deficiente gestión educativa en establecimientos escolares produce desorganización institucional, falta de compromiso, escasa identidad institucional, gestión curricular y pedagógica deficiente. Actualmente la deficiente gestión educativa debe ser una necesidad para mejorar las áreas educativas, institucionales y administrativas con la finalidad de responder a la misión y visión institucional.

Fundamentación Pedagógica:

El plan estratégico de liderazgo transformacional constituyen pasos y procedimientos para mejorar la gestión educativa, esta sirve para apoyar el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, etc además persiguen un propósito; una finalidad o una intención, se derivan de una necesidad ante las diferentes situaciones que se presentan en la escuela y aula.

3.2.5. Estructura de la Propuesta.

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, fundamentación, objetivo, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Taller N°01: Gestión Administrativa para la Innovación de la Dirección Institucional.

Resumen: La gestión administrativa permite visualizar la realidad institucional en todo su contexto y a partir de ello se pueden elaborar propuestas que promuevan cambios o transformaciones en el aspecto administrativo, estructural, pedagógico y particular de la I.E.

La Dirección es una función primordial que permite dinamizar el funcionamiento institucional y se ejecuta mediante la influencia personal sobre docentes y no docentes, para orientarlos a la realización de manera entusiasta y efectiva a sus funciones, con el fin de consolidar los objetivos propuestos. La función directiva es la capacidad para conducir personas, por eso es importante su personalidad; competencia profesional, inquietudes y valores éticos que practica.

Fundamentación: Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker; la administración por objetivos es en sí un proceso administrativo por el cual tanto el jefe como el empleado tienen claro las metas y objetivos establecidos por la organización es decir que se obtendrán los resultados que están dispuestos a alcanzar teniendo en cuenta la participación en grupo que es fundamental para alcanzar dichos objetivos o metas.

Objetivos:

- Desarrollar las capacidades del Director para la gestión administrativa.
- Estimular al Director a la práctica de nuevos modos de dirección adecuados a su Institución.

Temática:

Tema N°01: ¿Qué es Gestión?

¿QUÉ ES GESTIÓN?

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectados, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios y la forma como se realizarán estas acciones (estrategia, acción) y los resultados que se lograrán.



Fuente: <https://www.google.com.pe>



Fuente: <https://www.google.com.pe>

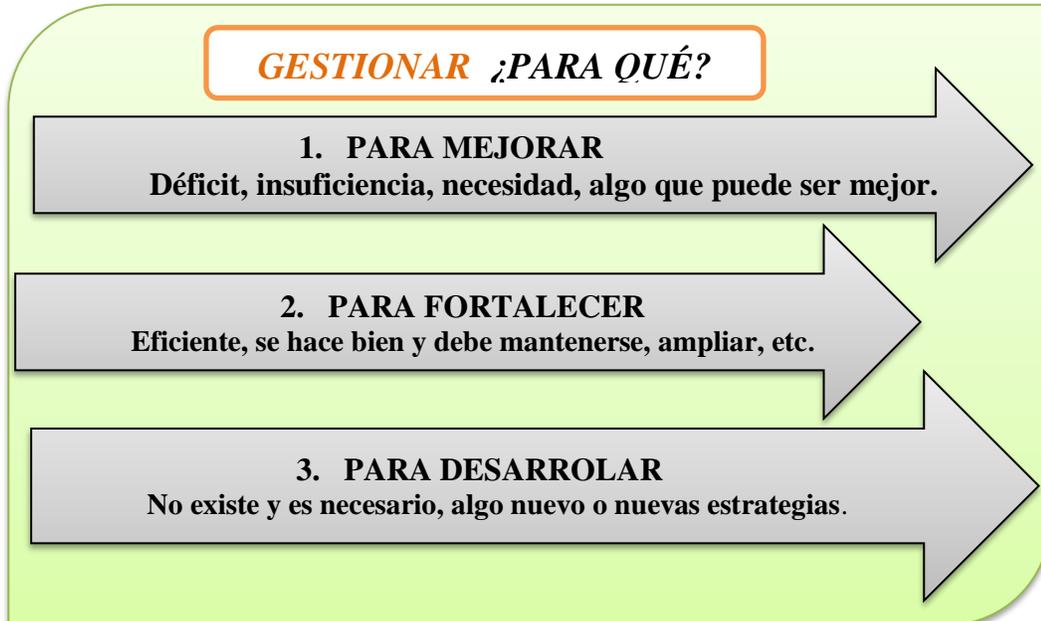
COMPONENTES ESENCIALES DE LA GESTIÓN

1. PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES.
2. DECISIONES DE PLANIFICACIÓN.
3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.
4. VISUALIZACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS.
5. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE PROCESO DE GESTIÓN.

Fuente: <https://www.google.com.pe>



Fuente: <https://www.google.com.pe>



Fuente: <https://www.google.com.pe>

Tema N°02: ¿Qué es Gestión Administrativa?

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

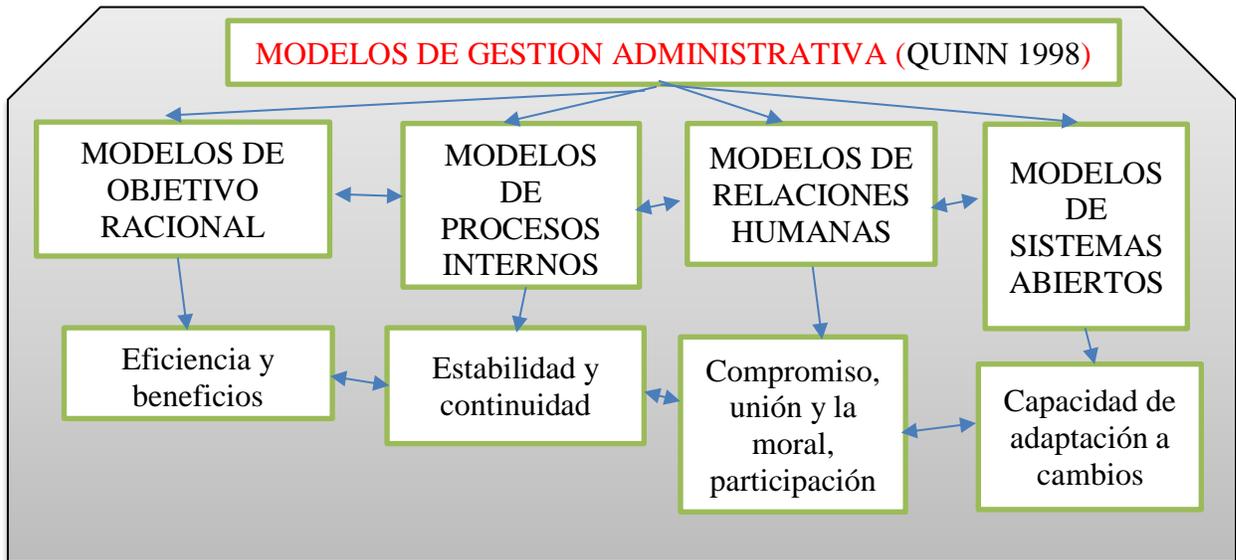
* La misión de este componente es servir de apoyo eficaz, eficiente y oportuno con respuestas claras a las demandas fundamentales que se generan en la propuesta educativa y plan de mejoramiento de la institución en el marco de las funciones y procesos de la docencia, guiadas por las directrices de calidad total.

* Para el cumplimiento de esta misión administrativa se debe contar con la comunidad educativa estructura que posibilite la actividad cotidiana en función del desarrollo del saber, de la formación integral del individuo y de su proyección comunitaria, posibilitando todas las acciones que faciliten la obtención de los fines propuestos, contando con

Fuente: <https://www.google.com.pe>



Fuente: <https://www.google.com.pe>



Fuente: <https://www.google.com.pe>

Tema N°03: Calidad y Gestión Educativa.

GESTIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN DIRECTIVA:

- ✓ Orientar, promover mejoramiento.
- ✓ Diseñar, organizar, desarrollar, evaluar.
- ✓ Cumplir visión y misión.
- ✓ Liderar y supervisar otras áreas
- ✓ Organización y distribución de tareas.

Mejorar la motivación hacia el aprendizaje para lograr el aprendizaje para lograr calidad y sentido de pertinencia.

<https://es.slideshare.net/yajairaquirigay/diapositivas-sobre-gestion-y-calidad-educativa>

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

- ❖ **Contexto de la institución.**
- ❖ **El P.E.I.**
- ❖ **Proyectos transversales.**
- ❖ **Manual de convivencia.**
- ❖ **Resultados de la evaluación interna y externa.**

Ofrecer espacios de proyección a la comunidad que genere identidad y participación.

<https://es.slideshare.net/yajairaguirigay/diapositivas-sobre-gestion-y-calidad-educativa>

GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA

- ❖ **Formación de los estudiantes.**
- ❖ **Diseño de la oferta curricular.**
- ❖ **Adecuar, implementar y mejorar.**
- ❖ **Apoyar la gestión de los procesos de enseñanza.**

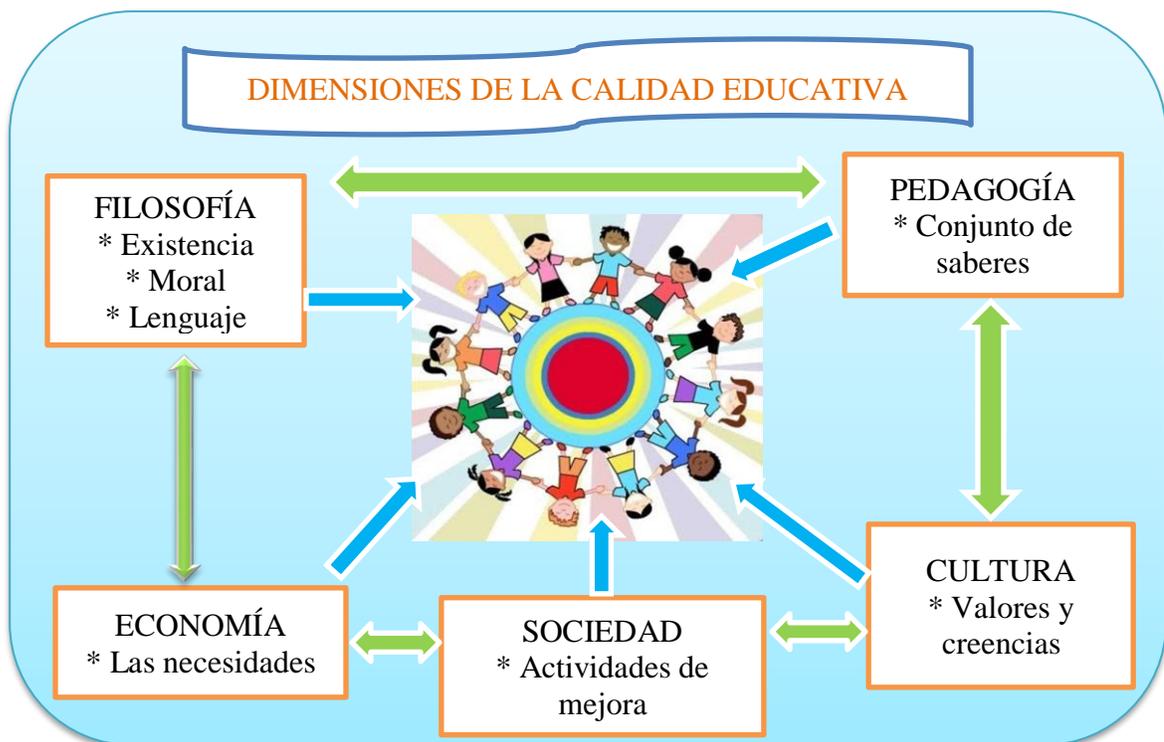
Mejorar la comunicación en el aula entre docentes, estudiantes y padres de familia para facilitar el proceso de aprendizaje.

<https://es.slideshare.net/yajairaguirigay/diapositivas-sobre-gestion-y-calidad-educativa>

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

- ❖ Centralizada en lo pedagógico.
- ❖ Unidad del sistema educativo.
- ❖ Asesoramiento y orientación para la profesionalización.
- ❖ Espacio de reflexión y formación permanente.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Visión compartida, concepción y principios.
- ❖ Apertura de aprendizaje y la innovación.
- ❖ Intervención sistemática y estratégica.
- ❖ Elaborar estrategias y articulaciones para lograr los objetivos y metas.

<https://es.slideshare.net/yajairaguirigay/diapositivas-sobre-gestion-y-calidad-educativa>



<https://es.slideshare.net/yajairaguirigay/diapositivas-sobre-gestion-y-calidad-educativa>

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).• Evaluación formativa del progreso de los participantes.• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.• Síntesis del tema tratado en la reunión.• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

de Ejecución del Taller.

Mes: Agosto, 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Por ser nuestra temática de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

Objetivos de la temática (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos de la temática (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO

2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusión:

1. El taller nos permitirá conocer la importancia que tienen para el desarrollo de la Institución Educativa la gestión administrativa.

Sugerencias:

1. Se debe fomentar una buena gestión administrativa para el desarrollo institucional.
2. La capacitación a los docentes es vital para lograr una adecuada gestión administrativa.

Bibliografía:

- FRITZEN, Silvino. (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.
- HERNÁNDEZ, Roberto. (2010). Metodología de la investigación Editorial Mc.Graw-Hill México
- NAGHI, Mohammad. (2005). Metodología de investigación. Editorial Limusa. México.
- MAYA, Arnobio. (2007). El taller educativo. Cooperativa editorial. Colombia.

Taller N°02: Instrumentos de Gestión Administrativa para el Desarrollo de la Institución.

Resumen: En las I.E. son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

El Director de la IE manifiesta la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no

basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

En un escenario direccionista, marcado por las directrices, las ordenes y las imposiciones, no resulta tarea fácil caracterizar la actuación directiva en la escuela, sus problemas, sus posibilidades y la actuación de sus sujetos. Ello porque, pocas veces, se dice y se reclama del directivo que produzca una concepción estratégica de la I.E.

Fundamentación: Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming, la filosofía de Deming es la calidad, su importancia, como mejorarla y sus beneficios. Adoptar la nueva filosofía es sinónimo de adoptar una “conciencia de calidad”.

Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, “Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero para mañana”. Según Peter Drucker, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones.

Objetivo: Propiciar en los participantes la reflexión sobre su función, el análisis de la gestión en sus instituciones orientada hacia el logro de una Educación de Calidad.

Análisis Temático:

Tema N°01: Principales Instrumentos de Gestión Administrativa.



Fuente: <https://www.google.com.pe>

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- PEI: Instrumento de gestión de mediano plazo, en su aprobación y evaluación opina el consejo educativo institucional
 - PCI: instrumento que se formula en el marco del currículo nacional básica
 - RI: instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores
 - PAT: Instrumento de gestión derivado del PEI y del informe de gestión del año anterior
 - IGA: Instrumento que registra logros, avances y dificultades de la ejecución del PAT y la aplicación del RI y las demás instrumentos
- Las instituciones que conforman red educativa formulan su proyecto educativo de red. Los directores incluyen en PAT las actividades de la red.

Fuente: <https://www.google.com.pe/search?q=instrumentos+de+la+gestion+administrativa>

Tema N°02: Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir.

Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

Para la elaboración del proyecto educativo institucional hay que tener en cuenta que las fases de su desarrollo identifican a cada uno de los elementos que lo constituyen. Así, tenemos los siguientes elementos que constituyen el PEI y que, al mismo tiempo, son las fases para su elaboración:

	<p>Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Es el instrumento de planificación estratégica participativa que orienta la gestión de los procesos que se desarrollan al interior de la Institución Educativa para propiciar un entorno favorable para el aprendizaje y buscar su mejora.</p> <p>Es un documento que se encuentra normado en el art. 88 del Reglamento General de la Ley general de Educación Intercultural.</p>
---	---

Fuente: <https://educacion.gob.ec/pei>

CARACTERÍSTICAS DEL PEI			
Sistematización Acompañamiento Seguimiento	1	Sensibilización	¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI?
	2	Construcción de la identidad	¿Cómo queremos que sea nuestra Institución Educativa?
	3	Proceso de autoevaluación	¿Cuál es la realidad de nuestra Institución Educativa?
	4	Planificación de estrategias	¿Cómo planificamos el cambio en nuestra Institución Educativa?
	5	Evaluación y monitoreo	¿Cómo monitoreamos, evaluamos la ejecución del PEI?

Fuente: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Guia-Metodologica-para-la-Construccion-Participativa-del-Proyecto-Educativo-Institucional.p>

Tema N°03: Plan Anual de Trabajo (PAT).

CONTENIDOS BÁSICOS DEL PAT		
CONTENIDOS BÁSICOS		DESCRIPCIÓN
I	Datos generales de la IE.	Nombre de la IE, ubicación, códigos, entre otros Puede basarse en la sección de datos generales del aplicativo PAT
II	Diagnóstico	Describe la situación desde la que parte la IE. Contiene la sección diagnóstico de la matriz del (aplicativo PAT)
III	Objetivos y metas	Plantea los objetivos y metas que la IE, se propone alcanzar en el año.
IV	actividades	Organizados con sus respectivos indicadores definidos en normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar
V	Distribución del tiempo	Que incluye la calendarización del año escolar por nivel educativo, cuadro de distribución de secciones y horas de clase
VI	Anexos	Fichas, herramientas utilizadas y otros documentos que se consideren pertinentes.

Fuente: <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>

ELEMENTOS DEL PAT		
Elementos	Diagnóstico	Niveles del diagnóstico del PEI
		Responde a un diagnóstico situacional de la coyuntura local y regional,
	Objetivos anuales	Expresan cambios o beneficios de la ejecución parcial de objetivos estratégicos del PEI
		Características: específicos, factibles y evaluables
	Metas	Traducción cuantitativa de los objetivos anuales
		Se concretan a través de la realización de las actividades
Metas usuales: atención, ocupación, físicas, equipamientos, eficiencia, interna, capacitación		

Fuente: <https://www.google.com.pe>

Desarrollo Metodológico

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Comunicación de los objetivos de la reunión. • Repaso y/o control de los requisitos.

Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. • Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). • Evaluación formativa del progreso de los participantes. • Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. • Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. • Síntesis del tema tratado en la reunión. • Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. • Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

inar de Ejecución del Taller.

Mes: Setiembre, 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Por ser nuestra temática de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos de la temática (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos de la temática (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y		

aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusión:

1. Es importante que los participantes manejen criterios y técnicas de gestión. Así se mejorará el proceso de gestión educativa.

Recomendaciones:

1. Profundizar las temáticas planteadas en el taller.
2. Estimular a los participantes para que puedan aplicar diversas técnicas que estimulen la mejora de la Institución Educativa.

Bibliografía:

- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- UNESCO. (1994). "GESEDUCA: Gestión Educativa, un modelo para armar". UNESCO/OREALC/REPLAD, Santiago, Chile.
- MATUS, Carlos. (1987). "Política, Planificación y Gobierno"; en UNESCO/OREALC. Ministerio de Educación y Justicia, Argentina.

Taller N°03: Liderazgo Institucional.

Resumen: El taller brindará información referente al liderazgo como herramienta clave en las instituciones educativas y se le estimulará a la práctica del liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y a la implementación de nuevas visiones, que permitirá realizar su trabajo con éxito.

Fundamentación: Teoría de Liderazgo Transformacional de Bernard Bass, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentamiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

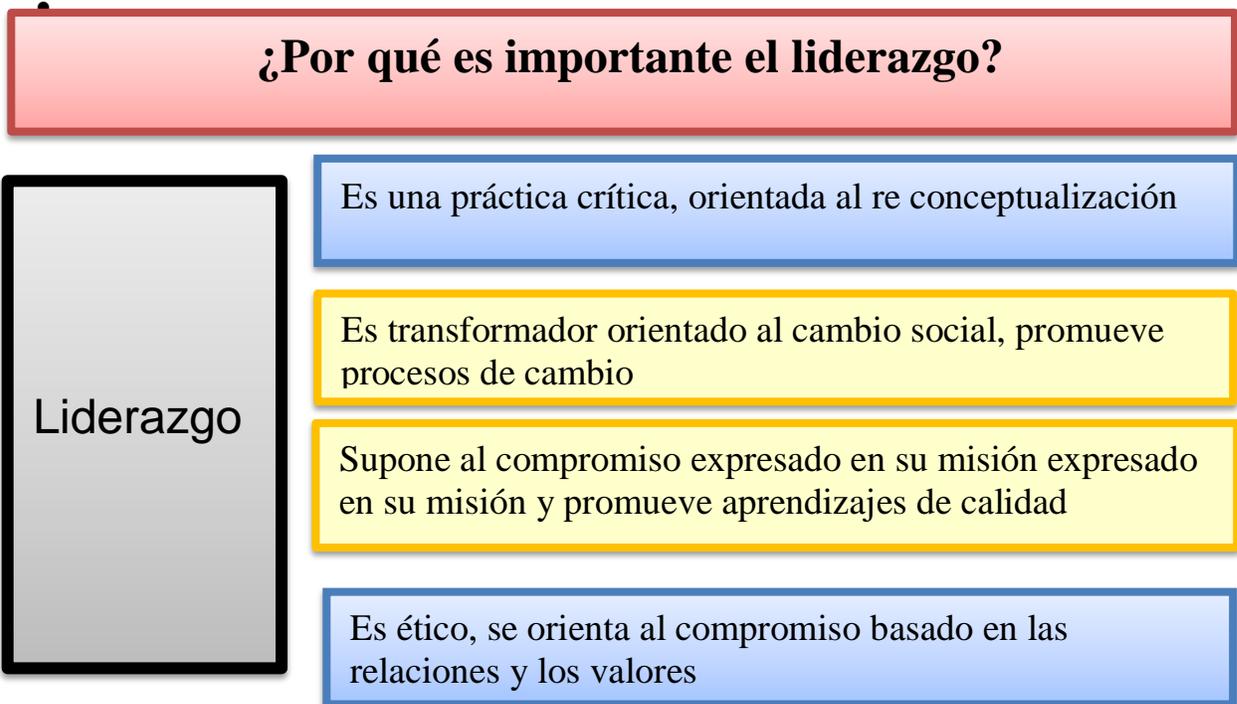
Objetivo: Lograr una interacción sistemática entre gestores e incrementar la calidad del desarrollo del personal y profesional en función de los postulados fundamentales de las teorías de la investigación.

Análisis Temático:

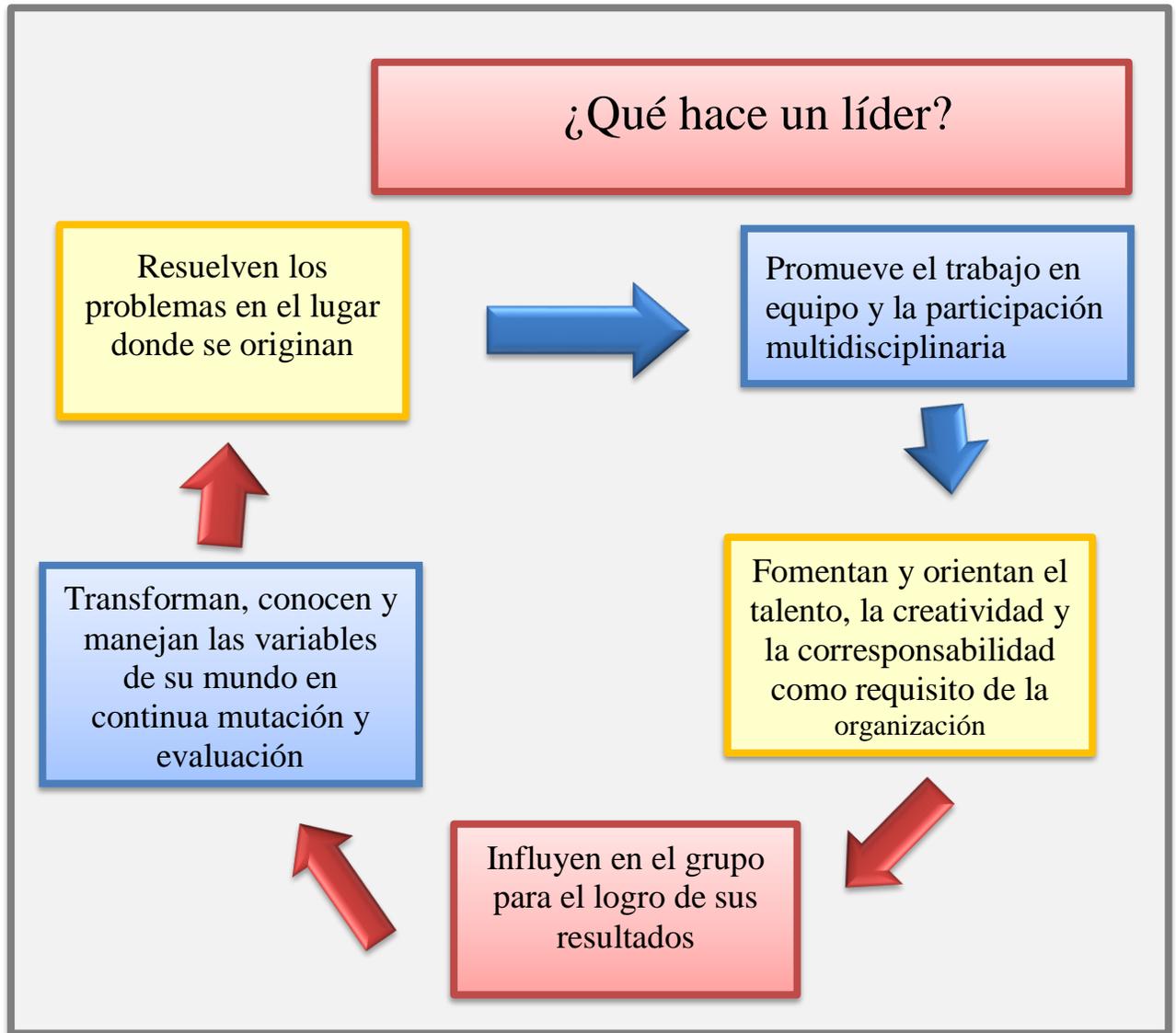
Tema N°01: Liderazgo.

El liderazgo directivo se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos en el centro. Las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del sistema educativo y se plasman en los consejos escolares locales.

Fuente: <https://es.slideshare.net/sofysantg/presentacin-en-power-point-el-liderazgo>



Fuente: <https://es.slideshare.net/sofysantg/presentacin-en-power-point-el-liderazgo>



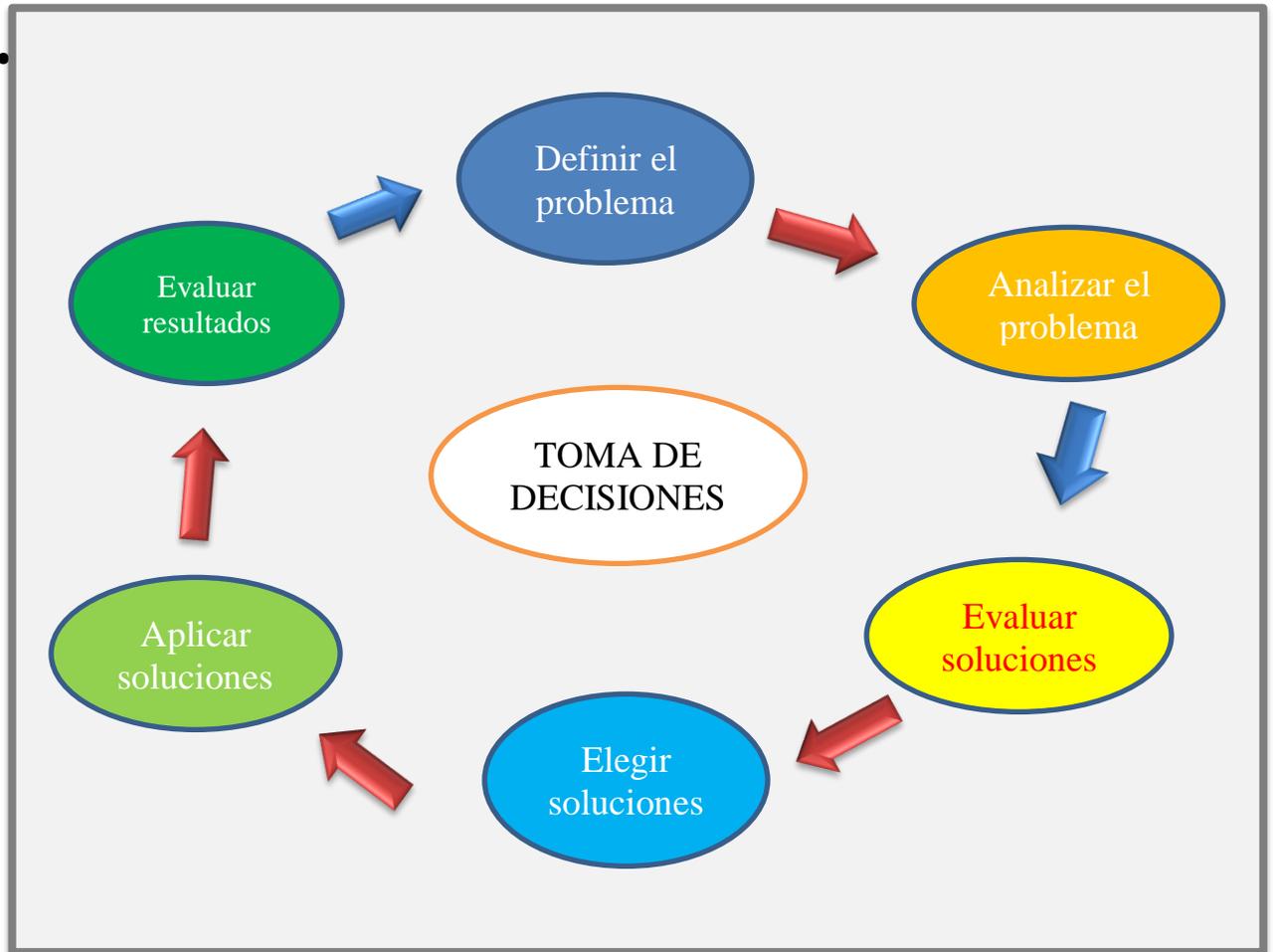
<https://es.slideshare.net/sofysantg/presentacin-en-power-point-el-liderazgo>

¿Qué se espera de los líderes?



Fuente: <https://es.slideshare.net/sofysantg/presentacin-en-power-point-el-liderazgo>

Tema N°02: Toma de Decisiones.



Fuente: <https://www.google.com.pe>

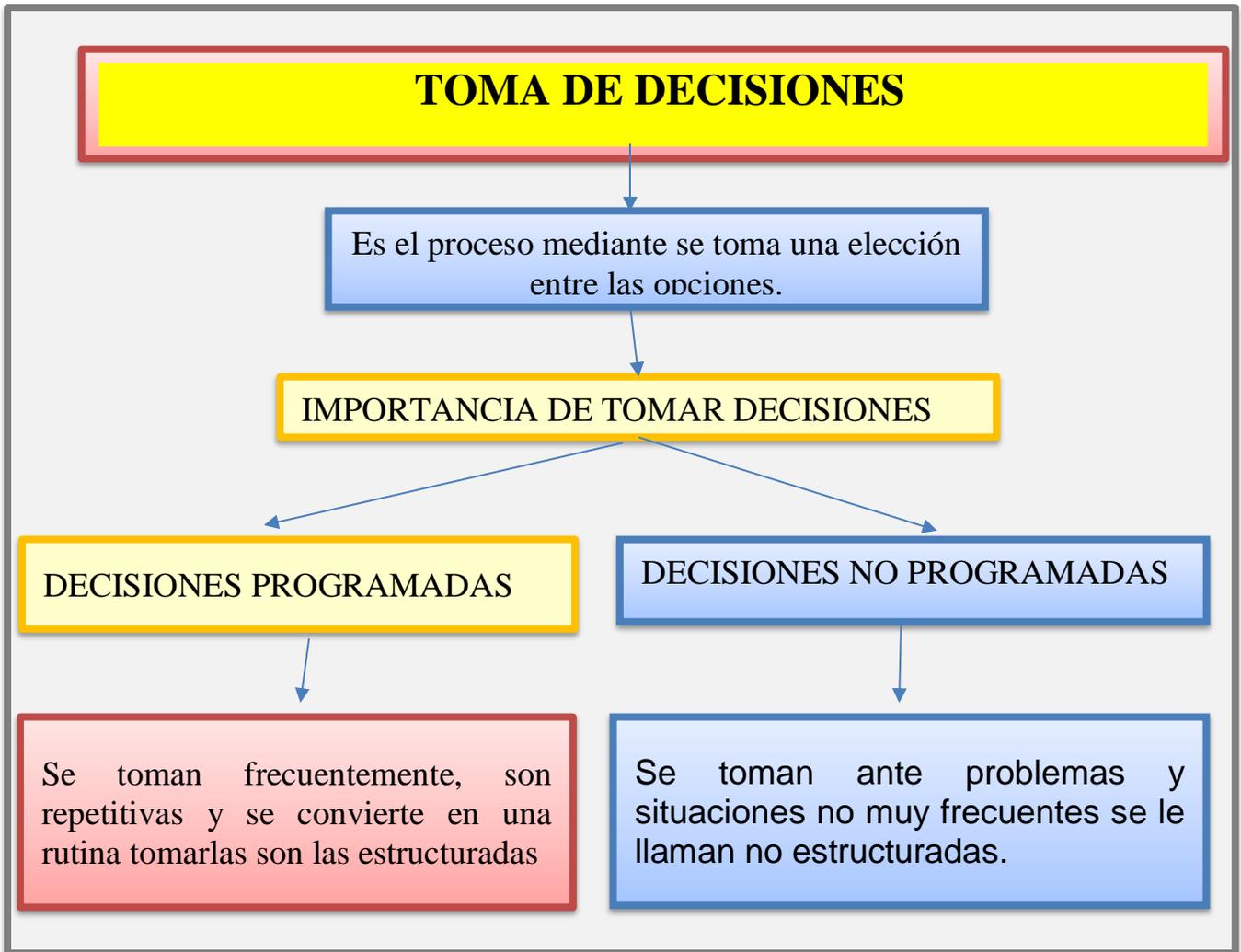
TOMA DE DECISIONES

Proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas



Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución.

Fuente: <https://www.google.com.pe>



Fuente: <https://www.google.com.pe>

Tema N°03: Trabajo en Equipo.

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.



Fuente: <https://es.slideshare.net/irlanada/trabajo-en-equipo>

Fuente: <https://es.slideshare.net/irlanada/trabajo-en-equipo>



Cualidades del equipo

- ✓ Asignación de orden y normas.
- ✓ Comunicación- interpersonal.
- ✓ Definición de objetivos.
- ✓ Independencia.



Fuente: <https://es.slideshare.net/irlanada/trabajo-en-equipo>

Elementos del trabajo en equipo



Fuente: <https://es.slideshare.net/irlanada/trabajo-en-equipo>

Desarrollo Metodológico.

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Comunicación de los objetivos de la reunión.• Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).• Evaluación formativa del progreso de los participantes.• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.• Síntesis del tema tratado en la reunión.• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

de Ejecución del Taller.

Mes: Octubre, 2016.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del Taller:

Taller N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Por ser nuestra temática de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos de la temática (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos de la temática (Marca con una X)		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO

2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El liderazgo institucional, proporcionara el desarrollo institucional.
2. La mejor interacción se desarrolla en los trabajos grupales o en equipo, espacio donde comparten puntos de vista (discuten y acuerdan) y establecen objetivos comunes en bien de la institución.
3. Los grupos, de manera consensuada y democrática, proponen estrategias esenciales para construir una buena imagen o liderazgo de la institución.

Sugerencias:

1. La identidad institucional, se realiza mediante la integración y participación, para ello se debe trabajar en equipo.
2. Es necesario proponer más modelos de participación y liderazgo a partir de la integración y comunicación.

Bibliografía:

- BARNES, Tony. (1999). Cómo lograr un liderazgo exitoso. Mc Graw Hill. Bogota.
- CONGER, Jay. (1999). El líder carismático. Mc Graw Hill México.
- CORNELIUS, H y Faire. (1995). Tú ganas, yo gano. Gaia Ediciones. Madrid.
- PETERS, J.T y Waterman, H.R. (1992). “En busca de la Excelencia”. Ed. Norma. Bogotá.

3.2.6. Cronograma de la Propuesta.

I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” de Marian – Independencia – Huaraz, Año 2016												
Fecha por Taller	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Agosto				Setiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones Previas	■				■				■			
Convocatoria de Participantes		■				■				■		
Aplicación de Estrategias			■				■				■	
Validación de Conclusiones				■				■				■

3.2.7. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Remuneraciones:			
✓ Capacitador	1 persona	S/ 300.00	S/ 900.00
✓ Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 750.00
Viáticos y asignaciones:			
✓ Movilidad local	2 personas	350	S/ 700.00
TOTAL			S/ 2350.00

Recursos Materiales.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Material de escritorio:			
✓ Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
✓ Fólder	13 unidades	S/ 0.50	S/ 6.50
✓ Lapiceros	13 unidades	S/ 0.50	S/ 6.50
✓ Lápices	13 unidades	S/ 1.00	S/ 13.00
Material de enseñanza:			
✓ Borradores	1 caja	S/ 10.00	S/ 10.00
✓ Plumones para papel	13 unidades	S/ 3.00	S/ 39.00
✓ Papelotes	50 unidades	S/ 0.40	S/ 20.00
Soporte informático:			
✓ USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
Servicios:			
✓ Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/400.00
✓ Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
✓ Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
✓ Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/ 60.00
TOTAL			S/684.00

Resumen del Monto Total	
✓ Recursos Humanos	S/ 2350.00
✓ Recursos Materiales	S/ 684.00
TOTAL	S/3034.00

3.2.8. Financiamiento de los Talleres.

Responsables: BRIOSO MELGAREJO, Pablo Porfirio.

TARAZONA AVENDAÑO, Narciso.

CONCLUSIONES

La deficiente gestión administrativa se debe a la falta de consideración al personal docente, escasa estimulación intelectual a los profesores, poca inspiración hacia los docentes para lograr los objetivos de la Institución Educativa, intolerante para escuchar los puntos de vista opuestos hacia la gestión, reducida participación interinstitucional y limitada capacidad para afrontar los proyectos institucionales.

El Director es responsable de la gestión administrativa de la I.E. N° 86034 “San Martín de Porres” por lo que demuestra dificultades de asumir sus funciones que le compete como líder.

Ante la realidad diagnosticada se propone diseñar un plan estratégico de liderazgo compartido, fundamentada en las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y la Teoría de W. Edwards Deming.

El trabajo de campo describe y caracteriza la realidad problemática de la investigación.

RECOMENDACIONES

La estrategia de Liderazgo Compartido se aplique en la Institución Educativa.

La Institución Educativa trate de apostar por agenciarse de nuevas estrategias con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

La propuesta sea complementada de acuerdo a las necesidades e intereses, no sólo de la comunidad educativa del plantel, sino en beneficio de otras instituciones educativas.

La comunidad educativa además de capacitarse, tiene que poseer un liderazgo compartido que permita realizar cambios en la gestión administrativa con la finalidad de lograr la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. (1998). El arte de resolver problemas. Editorial Limusa, México.
- AGUSTÍN, John. (1990). Cómo hacer cosas con palabras: Palabras y acciones. Ediciones Paidós, Barcelona, España.
- ALFIZ, Irene. (1998). El proyecto educativo institucional: Propuesta para un diseño colectivo, Ediciones AIQUE, Argentina.
- ALTA ANDRADE, Carlos. (2001). "La participación comunitaria en la gestión educativa de los pueblos indígenas". Tesis Universidad Mayor de San Simón. Bolivia.
- ANDRADE, Ana Patricia. (2001). Gestión educativa para una educación democrática. Ediciones Tarea, Lima, Perú.
- ANSOFF H.I. (1999). El arte de resolver los problemas en las corporaciones educativas. Edición McGrawHill, New York.
- ARRUETA Rodríguez, José. (2001). "Participación comunitaria en la gestión educativa". Tesis Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- BARDISA RUIZ, Teresa. (1997). "Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares". Revista Iberoamericana de educación. N° 15. Madrid-España.
- BASS, BERNARD M. (1987). "Policy implications of a new paradigm of leadership". En Military Leadership: Traditions and Future Trends, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en: "United States Naval Academy".
- BEN A, Sofía. (2000). "Problemáticas de la gestión educativa: la inserción en la escuela de alumnos con dificultades en la convivencia". Citado en Revista Iberoamericana de Educación. Argentina.
- CASASSUS, Juan. (2000). "Poder, lenguaje y calidad de la educación". En boletín del proyecto principal N° 50. UNESCO, Santiago de Chile.

DEMING, W., Edwards. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, S.A

DONELLY, James. (2000). Fundamentos de dirección y administración en las organizaciones educativas. 8va edición McGrawHill. México.

DRUCKER, Peter. (1995). El director en la organización educativa. USA.

DRUCKER, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia del siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.

EVANS, J.R. & LINDSAY W.M. (2005). Fundamentos de la calidad. Filosofías y marcos de referencia de la calidad. Universitario Regional del Litoral Atlántico. Universidad Nacional Autónoma de Honduras Centro.

GENTO, S. (1996). Instituciones educativas para la calidad total. Madrid: La Muralla.

GIMENO, J. (1995). La dirección de centros. Análisis de tareas. Madrid: CIDE.

GLATTER, Ron. (1999). De esforzarse a hacer malabares: En la dirección educativa y administración. Publicaciones Sage Volumen 27, N° 3 London.

GÓMEZ, L. & MACEDO, C. (2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. Investigación educativa Vol. 14 N° 26, 39-49/ISSN 1728-5852

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. México. McGraw-Hill

INGRID CLASSEN-BAUER Y OTROS. (1999). Artículo Publicado en Fórum de Formación Docente: "La Experiencia del El Salvador en la gestión docente".

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. (2011). Sistema estadístico departamental Piura: Compendio estadístico 2011. Lima.

JOSSEY, Bass. (2000). La inteligencia emocional en el liderazgo. Ediciones Free Prees. Francia.

LEVIN, Henry. (2000). La pedagogía en América Latina y el Caribe. Seminario sobre la perspectiva de la educación en América Latina y el Caribe UNESCO, Santiago de Chile.

LÓPEZ, F. (1994). La gestión de la calidad en educación. Madrid: La Muralla.

MEJÍA, E. (2005). Metodología de la investigación científica. Primera Edición. Facultad de Educación. Unidad de Post Grado. Universidad Mayor de San Marcos. Lima – Perú.

NANO DE MELLO, Giomar. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. Ediciones SEP, Argentina.

ROSARIO MUÑOZ, Víctor M. (2006). “Gestión educativa como espacio para la vinculación con la sociedad”. Universidad de Guadalajara. México.

SALAZAR, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Universidad de Viña del Mar. Chile. UNI Revista - Vol. 1, n° 3. ISSN 1809-4651

SEARLE, John. (2000). Actos del habla en gerencia educativa. Ediciones Cátedra S.A, Barcelona, España.

UNDURRAGA, Consuelo y Araya Carolina. (2000). “Estudio situacional de la enseñanza de la gestión y política educativa”. Universidad Valparaíso-Chile.

UNESCO. (1999). Cuarta Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Principal, Informe final UNESCO Orealc, Santiago de Chile.

UNESCO-CEPAL. (2001). El proceso estratégico en la gestión educativa. Orealc, Estados Unidos.

WEBER, Max. (1980). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica, México.

ANEXOS



ANEXO N°01
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE OBERVACIÓN (Director y docentes)

N°:.....

Apellidos y Nombres:.....

Lugar y Fecha:.....

Indicador	Bueno	Malo	Muy Malo	TOTAL
Liderazgo en la I.E.				
Gestión de los recursos de la I.E.				
Organización y planificación en la institución.				
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.				
Metas y objetivos de la I.E.				
Prestigio laboral y profesional.				
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.				
Clima laboral en la I.E.				



ANEXO N°02
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE
SECCIÓN DE POSTGRADO



GUIA DE ENCUESTA (Director y docentes)

Estimado docente:

Este cuestionario está pensado para describir el estilo del liderazgo del Director de tu I.E.

Esperamos contar con su colaboración, le agradecemos de antemano.

Es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del Director con su comunidad educativa..

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada.

Marque con un aspa la respuesta escogida.

¡GRACIASPOR SU COLABORACIÓN!

Carisma	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Demuestra una autoconfianza en mí mismo digna de resaltar.					
Se comporta de manera honesta y sincera					
Es decidido/a cuando el asunto lo requiere.					
Es coherente entre lo que hace y lo que dice.					
Cuenta con mi respeto como director/a.					
Suele ser optimista.					
Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide (ejemplo: si hay que ser puntual, es el primero).					
Suele ajustar su liderazgo o modo de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.					
Es capaz de escuchar.					
Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.					
Me hace entusiasmarme con mi trabajo.					
Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores.					

Consideración Personal	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente.					
Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.					
Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades.					
Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la I.E.					
Se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que					

sucede en la I.E.					
Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.					
Me consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.					
Puedo contar con su apoyo cuando lo necesito.					
Suele estar a disposición de aquel que le necesita en cualquier momento.					
Suele tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales.					
Trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales.					
Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de la I.E.					

Estimulación Intelectual	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.					
Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro.					
Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades.					
Me anima a reflexionar cómo mejorar mi trabajo.					
Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas.					
Me anima a proponer ideas, a ser creativo.					
Me anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas.					
Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores.					
Consigue desarrollar todas mis posibilidades.					
Articula con claridad aquellos objetivos criterios que tengo que conseguir.					
Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.					
Facilita que las cosas se hagan antes					

que imponerlas					
----------------	--	--	--	--	--

Inspiración	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Me implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo.					
Me Implica en la realización de los grandes objetivos del centro.					
Me implica en cualquier proceso que se generan en el centro para establecer objetivos importantes (P.E.C, P.C...).					
Suele tener claras las prioridades que son importantes para el centro.					
Ha creado en mí un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro.					
Desarrolla un sentido de identidad en el centro que es asumido y sentido por el profesorado.					
Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer al centro.					
Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro.					
Comprende el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro.					

Tolerancia	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro.					
Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otras personas.					
Tiene sentido del humor.					
Discute abiertamente con el profesorado los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias.					
Es creativo/a, planteando varias alternativas.					
Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.					
Es tolerante con los errores o defectos de los demás.					
Modifica decisiones o procesos cuando las circunstancias lo					

aconsejan evitando ser inflexible en su comportamiento.					
Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.					
Proyecta sobre los demás los efectos de mi posible estrés.					
Afronta y trata los conflictos de forma profesional					
Participación	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Sabe seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo.					
Es hábil para obtener el apoyo de las personas claves del centro con el fin de conseguir los diversos objetivos de la organización.					
Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro.					
Logra que lo que se hace en nuestro centro sea conocido fuera.					
Mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.					
Me mantiene informado de lo que sucede en el centro.					
Suele ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo.					
Implica al profesorado en forma adecuada cuando hay problemas que les atañen.					
Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos...de fuera de la institución escolar.					
Toma su tiempo para discutir conmigo los problemas o proyectos aunque esté muy ocupado.					
Está al tanto del proceso de aquellas actuaciones, en las que ha delegado, siempre en una actitud de apoyo.					
Consigue mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los interese/necesidades personales del profesorado.					
Desafío	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Es sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio centro.					
Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios.					

Domina sin dificultad el estrés que conlleva su cargo.					
Suele calcular los riesgos antes de tomar decisiones.					
Suele admitir que ha cometido un error o ha hecho algo mal.					
Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan.					
Es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar.					
Es tenaz en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo.					
Es capaz de admitir que no se dé todo o que no soy capaz de solucionar todo.					
Logra excelentes resultados en general en el centro.					
Es eficaz procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones					
Está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad.					



ANEXO N°03
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA (Director y docentes)

Datos Informativos.

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de Servicios: ____ Procedencia: _____

Título: _____ Grado Académico: _____

Última Especialización: _____

Lugar y Fecha: _____

Código A: Gestión Administrativa.

1. ¿Sus decisiones tomadas en la Institución Educativa las convierte en acciones concretas?

.....

2. ¿Identifica y analiza problemas educativos en forma oportuna?

.....

3. ¿Delega funciones al personal de su Institución Educativa?

.....

4. ¿Elabora los instrumentos de gestión institucional?

.....
.....

5. ¿Presenta en el tiempo indicado los documentos de gestión institucional al órgano descentralizado del Ministerio de Educación?

.....
.....

6. ¿Verifica los documentos de gestión educativa?

.....
.....

7. ¿Qué cualidades desempeña para ejercer su cargo directivo?

.....
.....

8. ¿Utiliza un estilo específico para dirigir su Institución Educativa?

.....
.....

9. ¿Conoce contenidos de gestión educativa?

.....
.....

Código B: Estrategia de Liderazgo Compartido.

10. ¿Predomina en Ud. algún estilo de liderazgo?

.....
.....

11. ¿Gestiona capacitaciones para el personal docente de su Institución Educativa?

.....
.....

12. ¿Organiza oportunamente trabajos en equipo?

.....
.....

13. ¿Está organizada su Institución Educativa?

.....
.....

14. ¿Qué opinión le merece la Planificación Estratégica?

.....
.....
.....
.....