



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



**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PARA REVERTIR LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES CONFLICTIVAS ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA INST. ED. N°14760 VICTORIA AUGUSTA VILELA ASTUDILLO, DISTR. LA HUACA, PROV. PAITA. REG. PIURA 2014"**

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

**PRESENTADO POR:  
RETO OLAYA, DALIA AZUCENA.**

**ASESOR:  
CARDOSO MONTOYA, CÉSAR A**

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
2015**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PARA REVERTIR LA  
CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES CONFLICTIVAS ENTRE  
DIRECTIVOS Y DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA INST. ED.  
N°14760 VICTORIA AUGUSTA VILELA ASTUDILLO, DISTR. LA  
HUACA, PROV. PAITA. REG. PIURA 2014"**

**PRESENTADA POR:**

---

**RETO OLAYA, Dalia Azucena.**  
Autora

---

**CARDOSO MONTOYA, César A.**  
Asesor

**APROBADA POR:**

---

**CARLOS REYES APONTE**  
PRESIDENTE

---

**MIGUEL ALFARO BARRANTES**  
SECRETARIO

---

**VOCAL**  
**LUIS PÉREZ CABREJO**

## DEDICATORIA

*A mi hijo y a mis padres,  
personas muy especiales en mi  
vida, a quienes amo y debo la  
razón de mi existencia.*

*A mi amado maestro, el ser que  
me inspira, con su amor,  
inteligencia y sabiduría, a la  
superación profesional.*

## AGRADECIMIENTO

*Un agradecimiento muy  
especial a mi Padre Celestial,  
por los talentos que me ha  
dotado, los cuales día a día  
multiplico para dar lo mejor de  
mí, siguiendo el modelo del  
Buen Maestro Jesús.*

## INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

### CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO ..... 1

1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 1

1.2.CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.  
EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS..... 4

1.2.1.Cómo Surge el Problema. .... 4

1.2.2.Descripción del Objeto de Estudio. .... 6

1.2.3.Evolución del Problema y sus Tendencias. .... 21

1.3.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL  
PROBLEMA..... 24

1.4.METODOLOGÍA EMPLEADA. .... 26

1.4.1.Etapa de Planificación. .... 26

1.4.2.Etapa de Ejecución..... 27

1.4.3.Etapa de Comunicación..... 29

1.4.4.Materiales, Técnicas e Instrumentos utilizados en las diversas etapas de la  
Investigación. .... 29

### CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO ..... 32

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS..... 32

2.2. BASE TEÓRICA. .... 36

2.2.1. Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy..... 36

2.2.2. Teoría del Liderazgo de Contingencia de Fiedler, Fred. E. .... 45

2.3. MARCO CONCEPTUAL..... 54

### CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA .....	58
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. ....	58
3.1.1. Resultados de Guía de Observación .....	59
3.1.2. Resultados de la Guía de Encuesta .....	67
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	74
3.2.1. Realidad Problemática.....	74
3.2.2. Objetivo de la Propuesta .....	76
3.2.3. Fundamentación .....	76
3.2.4. Estructura de la Propuesta .....	78
3.2.5. Desarrollo Metodológico de las Estrategias.....	78
3.2.6. Equipo de Trabajo (Organización y Funciones).....	86
3.2.7. Alcances, Impacto y logros a alcanzar con el Modelo. ....	93
3.2.8. Presupuesto .....	95
3.2.9. Financiamiento de las Actividades Estratégicas .....	96
CONCLUSIONES .....	97
RECOMENDACIONES .....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	99
ANEXOS .....	102

## RESUMEN

Nuestro trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y las Relaciones Interpersonales conflictivas entre directivos y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 14760, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura.

Para esto hemos aplicado una guía de observación y encuesta, entrevistas en profundidad y recojo de testimonios. Posteriormente procedimos a desarrollar la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y la Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Modelo de Gestión Administrativa para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y las Relaciones Interpersonales conflictivas entre directivos y docentes”.

La información recogida evidenció que la gestión institucional está muy centralizada, ya que no se delegan funciones y las relaciones entre los docentes y directivos no son armoniosas, además existe desorganización, no hay una articulación entre dirección y docentes en la planificación y ejecución de tareas, hay una limitada capacidad de dirigir y controlar, deficiente comunicación, conflictos constantes, y lo más alarmante que no hay interés por la solución de los conflictos.

Al finalizar esta investigación se logró justificar el problema, confirmar la hipótesis; y cumplir con nuestro objetivo principal de haber elaborado la propuesta.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Administrativa, Centralización de la Gestión Institucional, Relaciones Interpersonales Conflictivas, Gestión Institucional.

## **ABSTRACT**

Our research aims to design a model of administrative management to reverse the centralization of the Governance and conflicting Relationships between principal and teachers at the primary level of School N° 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, District The Huaca, Province of Paita, Department of Piura.

For this we applied a survey and observation guide, interviews and gather testimonies. And then we proceeded to develop the General Systems Theory Ludwig Von Bertalanffy and Contingency Theory Fred E. Fiedler, who served as a basis for the proposed "Model Administrative Management to reverse the centralization of the Governance and conflicting Relationships between principal and teachers."

The information collected showed that corporate management is highly centralized, since no functions are delegated and relationships between teachers and principals are not harmonious, there is also disorganized, there is no coordination between management and teachers in the planning and execution of tasks, there is a limited ability to direct and control, poor communication, continuous conflict, and most alarming no interest in solving the conflict.

Upon completion of this investigation had justified the problem, confirm the hypothesis; and meet our goal of having drafted the proposal.

**KEYWORDS:** Administrative Management, Centralization Institutional Management, Conflicting Relationships, Institutional Management.

## INTRODUCCIÓN

La educación puede constituirse en un factor para facilitar la construcción de una sociedad más justa, menos violenta, más participativa y con mejores posibilidades de crecimiento siempre y cuando las relaciones personales entre docentes y directivos se den la mejor manera y ambos compartan el compromiso de trabajar para lograr una escuela exitosa, como lo indica en objetivo cuatro del proyecto educativo nacional al 2021: Una gestión descentralizada, democrática , que logra resultados y es financiada con equidad.(PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021).

Sin embargo en los últimos tiempos hemos podido observar grandes diferencias entre los docentes de las instituciones educativas, desorganización y deficiente capacidad de gestión por parte de los directivos que ha representado un obstáculo para el proceso adecuado de aprendizaje y el logro de una escuela exitosa.

Pues las relaciones interpersonales entre directivos y docentes es clave para que una escuela pueda contribuir al desarrollo de la sociedad de lo contrario los conflictos serán más grandes, como vemos en los últimos tiempos la centralización de la Gestión Educativa ha ocasionado la pérdida de autoridad académica de los directivos ante la plana docente y administrativos, y un clima laboral hostil e incómodo que no contribuye en nada al progreso educativo.

Es por ello que la presente investigación tiene como **objetivo general**: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y las Relaciones Interpersonales conflictivas entre director y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N°14760, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, en el cual se encuentran implícitos los siguientes **objetivos específicos**:

Investigar el rol de los responsables de la centralización de la Gestión Institucional en la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo; determinar el nivel de las relaciones Interpersonales conflictivas entre el personal directivo y docente del nivel primario de la Institución Educativa N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo; elaborar un Modelo de Gestión Administrativa en relación a los propósitos de la investigación.

Buscando resolver la interrogante: ¿El Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa revertirá la Centralización de la Gestión Institucional y las Relaciones Interpersonales conflictivas entre director y docentes del nivel primario de la Institución Educativa 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura?

**Hipótesis:** “**Si** se Diseña un Modelo de Gestión Administrativa sustentado en las Teorías de Ludwig Von Bertalanffy y Fred E. Fiedler, **entonces** se revertirá la Centralización de la Gestión Institucional y las Relaciones Interpersonales conflictivas entre directivos y docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura.

**Objeto de estudio** es Gestión Institucional; **campo de acción:** Modelo de Gestión Administrativa, para revertir la Centralización de la Gestión Institucional y las Relaciones Interpersonales Conflictivas entre Directivos y Docentes del nivel primario de la IE N° 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura.

Metodológicamente aplicamos una guía de observación y encuesta de modo cuantitativo.

Las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los docentes, directivos que permitieron

recoger datos cualitativos. Es importante mencionar que los indicadores se obtuvieron de la operacionalización de la variable dependiente.

Analizar la información requirió de un trabajo minucioso y repetido trabajo de categorización y recategorización de las respuestas a las preguntas para poder comprender la gestión institucional y las relaciones interpersonales; luego fue necesario introducir los datos cuantitativos en el software Microsoft Office Excel 2007, para obtener los resultados e interpretarlos, por otro lado los datos cualitativos fueron analizados e interpretados a manera de cita para confirmar la naturaleza del problema.

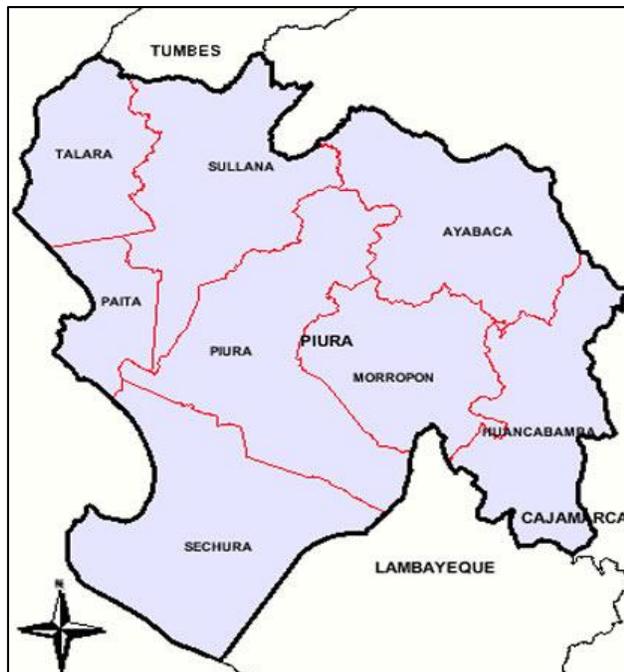
La presente tesis tiene tres capítulos. En el **Capítulo I** se realizó el análisis del problema. Comprende la ubicación geográfica, el surgimiento del problema, la descripción del objeto, la evolución y las tendencias de ésta, las características del problema y la metodología empleada. EL **Capítulo II** se ocupa de los antecedentes y el marco teórico referencial. En el **Capítulo III** dimos cuenta de los resultados, discusión y propuesta; y finalmente las conclusiones, recomendaciones y anexos.

## CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Es la contextualización geográfica de la investigación, es decir el espacio donde se está haciendo el estudio, se denomina también contextualización espacial. (BERNAL, 2006).

#### Departamento de Piura. FUENTE Y MAPA.



FUENTE: Imagen de Google.

El departamento de Piura es uno de los 24 departamentos del Perú.

Situado en la costa norte del país, limita al norte con Tumbes y el Ecuador; al sur, con Lambayeque; al este con Cajamarca; y finalmente al oeste con el Mar de Grau.

Las provincias de este departamento son las siguientes:

- Ayabaca – Capital: Ayabaca.
- Huancabamba – Capital: Huancabamba.

- Morropón – Capital: Chulucanas.
- Paíta – Capital: Paíta.
- Piura – Capital: San Miguel de Piura.
- Sechura – Capital: Sechura.
- Sullana – Capital: Sullana.
- Talara – Capital: Talara.

### Provincia de Paíta. FUENTE Y MAPA

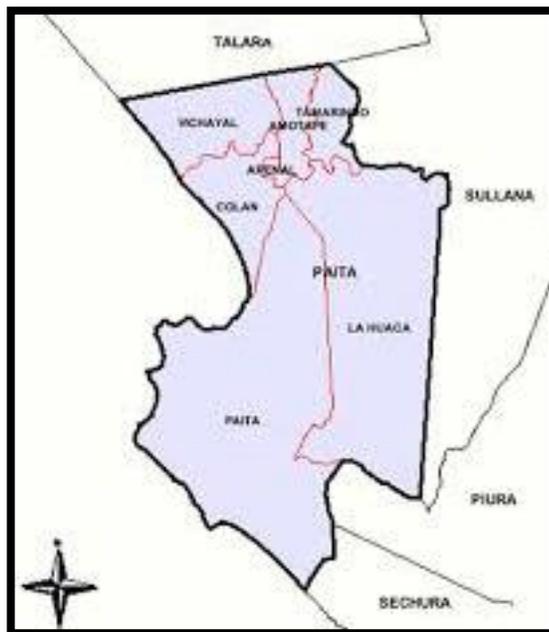


FUENTE: Imagen de Google

Paíta es una ciudad del extremo noroeste del Perú, capital de la Provincia de Paíta (Piura), encuentra ubicada a orillas del Océano Pacífico, a 57 km de la ciudad de Piura. Es el segundo puerto más importante del Perú, después de El Callao. Tiene un clima cálido y húmedo durante todo el año, siendo su temperatura promedio anual de 25°C.

## **Distrito de La Huaca. FUENTE Y MAPA**

La Huaca es uno de los siete distritos que integran la Provincia de Paita, del departamento de Piura, en el norte del Perú. Limita por el norte con los distritos de Amotape, Tamarindo y la Provincia de Sullana; por el sur con la Provincia de Piura; por el este con la Provincia de Sullana y; por el oeste con el Distrito de Paita y El Arenal. Fue creada el 21 de junio de 1825, mediante Decreto dado por el Libertador Simón Bolívar.



Fuente: Imagen de Google

### **I.E. N° 14760 “VICTORIA AUGUSTA VILELA ASTUDILLO”**

La I.E. empezó a funcionar como “Escuela Primaria para Niñas” a iniciativa del Concejo Distrital de La Huaca presidido por su alcalde don Gertrudis Montero de la Paz, un 21 de julio de 1884 bajo la dirección de la señorita Ermelinda Achutegui. Esta I.E. tuvo una positiva evolución: En 1912 aparece como “Escuela Fiscal N° 122” en ella tuvo destacada participación la educadora Victoria Augusta Vilela Astudillo. En 1961 se le asignó como N° 24, posteriormente vino funcionando como “Centro Educativo de Mujeres N° 14760” en la calle Ferrocarril N° 405, finalmente fue designada como “Victoria Augusta Vilela Astudillo” desde el 13 de febrero del 2002, por R.D.S.R. N° 00293 de la Dirección Sub Regional de Educación “Luciano Castillo Colona” en honor a esta educadora que trabajó positivamente desde el año 1910 hasta un 13 de julio de 1925, fecha en que se produjo su muerte.

## 1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.

### 1.2.1. Cómo Surge el Problema.

Para R. Kaufman (1993), Gestión Institucional viene hacer la “Interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en **objetivos** y sobre los cuales descansa la toma de decisiones. Corresponde a este tipo de gestión la marcha de un **clima institucional** adecuado y una buena **organización Educativa**, basado en planeamiento, organización, dirección y control” (MARCELO & COJAL, 2010).

Es importante señalar que la centralización de la gestión institucional se da debido al carácter egocéntrico de un director, y cuando este no tiene capacidad de gestión, algunos rasgos que caracterizan a este tipo de director son que su actuar está basado en **objetivos personales**, no es comunicativo y no tiene una cosmovisión de la escuela como organización en la cual todos deben participar en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas lo que ocasiona un deterioro de las relaciones interpersonales, un deficiente planeamiento, una inadecuada dirección y control de la institución, es decir una mala organización.

Las relaciones interpersonales son interacciones recíprocas en la cual se establecen vínculos entre los miembros de la comunidad educativa. Si existen relaciones interpersonales positivas y adecuadas estas crearán un clima laboral saludable y mejorará la capacidad de organización de la institución, al darse estas relaciones se pueden

identificar actitudes que van a favorecer el desempeño de los miembros de la comunidad educativa. (MARCELO & COJAL, 2010).

Como sabemos las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, a través de ellas el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo, ya que el comportamiento del individuo en una organización no solo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre.

Luc Brunet, considera que la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y que muchas veces el comportamiento depende de la situación (BRUNET 1987).

Ahora las relaciones interpersonales inadecuadas generan conflictos, y estos se dan por una deficiente comunicación, constantes desacuerdos en la toma de decisiones y conductas negativas. Los factores que obstaculizan las relaciones interpersonales son: la Autocracia (Imposición de la propia opinión sin argumentos, intolerancia y desprecio por lo que otros piensan), el individualismo (Aislamiento y clausura, centrismo en lo cometido particular), el infantilismo (Inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para atender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control, aplazar decisiones de urgente respuesta” (MARCELO & COJAL, 2010).

De esta manera las relaciones interpersonales conflictivas entre el personal directivo y docente surgen por la falta de comunicación y esto como consecuencia de la centralización de la gestión Institucional, de tal forma que los docentes no se relacionan con los directivos, la comunicación se caracteriza por ser hipócrita, grosera y déspota; el personal directivo impone ideas, no hay participación de los docentes en la toma de decisiones en resumen existe incapacidad para resolver problemas, algo importante que señalar es que ahora los docentes han optado por enfrentar esta problemática y están denunciando los actos arbitrarios ante la UGEL. Vemos que la problemática de las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos es grande y la comunidad estudiantil es la más afectada con este problema, pues al no existir una adecuada comunicación y buenas relaciones interpersonales, no hay una buena capacidad de gestión y por ende no existe un adecuado proceso de aprendizaje ya que el docente no se siente motivado a realizar un proceso de aprendizaje exitoso.

### **1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.**

**Gestión institucional**, se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.

En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa. Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho

educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo.

Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas

que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas. De acuerdo con Casassus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en las instituciones y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad. Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional. Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en

espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

Por lo tanto, la gestión institucional en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares (MODELO DE GESTION EDUCATIVA ESTRATEGICA 2009).

**Los ejes prioritarios de la Gestión Institucional son:**

- El personal (maestros, técnicos y líderes), su formación y desarrollo.
- Búsqueda y disposición de los insumos materiales (mobiliario, libros de textos) y los recursos de aprendizaje.
- La dinámica de relaciones técnico pedagógicas y administrativas.
- Los procesos y acciones que sirven de base y soporte político (disposiciones legales y normativas); y técnico administrativo para la gestión pedagógica.

- Todas las acciones que se realiza en el marco de la escuela y de los organismos de supervisión y acompañamiento en el nivel distrital, regional y nacional.
- Gestión de los órganos de participación y representación escolar.
- El conjunto de actividades que forma parte de los aspectos transversales utilizados para la formación integral de los estudiantes.

**Gestión pedagógica**, es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus estudiantes y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo. Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos.

Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las

formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa. Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros escenarios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica.

De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa. La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiria (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras. Todo ello supone

una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza. Ahora bien, las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los estudiantes, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender. Por ello es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a la visión y los objetivos institucionales. En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de monitoreo y acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, por ende de los aprendizajes de los

estudiantes, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el Modelo, retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes (MODELO DE GESTION EDUCATIVA ESTRATEGICA 2009).

En resumen la gestión Pedagógica es entendida como la dinámica de los procesos y acciones que se realizan de manera preferencial en el aula y otros escenarios educativos, con el propósito de desarrollar en los estudiantes los aprendizajes para su desarrollo personal y social. Tiene como tarea gestionar y facilitar el clima de aprendizaje, con el propósito de lograr mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias y valores. Para cumplir con esta finalidad, se debe hacer énfasis en los métodos y técnicas utilizadas, alineamiento de los comportamientos a las normas, actitudes y valores esperados, clima de trabajo y ambientación del aula, productos y resultados esperados, los intercambios intra e inter centro y en el monitoreo, el seguimiento y el acompañamiento docente.

**Se debe considerar:**

- Las relaciones activas entre el personal docente y el estudiantado, desarrollados con criterios de calidad, equidad, pertinencia, eficiencia y eficacia.

- La articulación y funcionamiento de oportunidades educativas que definen y diseñan los procesos de aprendizaje según el nivel y la edad de los estudiantes.
- El acompañamiento docente como base para el desarrollo escolar y buen desempeño profesional.
- El Proyecto Curricular, documento de planificación estratégica de Gestión Pedagógica.

### **Interrelación entre los niveles de gestión**

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás actores. Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa, según Hopkins & Reynolds (2006), empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos; de acuerdo con Bolívar (2002), es preciso formar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas. Finalmente, como lo señala Hopkins, hacer una buena escuela depende de cada escuela. Las ideas fuerza

de la gestión institucional, escolar y pedagógica sostienen que, en contextos inciertos y bajo condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas. Se propone que no sólo en las escuelas públicas mexicanas, sino la meso y las macro estructuras del sistema educativo nacional e internacional adopten y adapten este modelo en el marco de la reorientación de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos, así como la focalización de esfuerzos que privilegien la mejora de las prácticas educativas.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (mgee) centra su atención en una configuración global del bagaje educativo a través de la concurrencia de los actores en los distintos niveles de la gestión, donde se generen espacios para la discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención en función de propósitos educativos amplios, como la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil del egresado, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad. Es por ello que la gestión educativa estratégica cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance. Ante esta serie de compromisos, se requiere vislumbrar nuevos caminos, nuevos cómo para la construcción de una gestión educativa estratégica capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales. En este enfoque de transformación es necesario plantearse ¿cuáles son las oportunidades que se abren?, ¿cuáles son las

limitaciones a superar?, ¿qué alternativas de acción han de diseñarse para superar viejos esquemas y concepciones anquilosadas? y ¿cómo han de implementarse? Ante las situaciones prevalecientes ha de cuestionarse también, en un sentido autocrítico, ¿qué puede aportar la gestión educativa estratégica en una etapa de profundas transformaciones sociales, económicas y culturales?, ¿puede este paradigma contribuir a alcanzar la calidad y la equidad en la educación?, ¿podrá propiciar condiciones para la articulación de iniciativas e innovaciones que emergen y se desarrollan en las escuelas? y ¿podrá movilizar, de alguna manera, esta perspectiva al propio sistema educativo nacional? Los planteamientos son éstos y este es el paradigma que se propone para buscar posibles respuestas, aportando componentes clave que pongan en juego las capacidades de autogestión de los actores educativos en este proceso de búsqueda (MODELO DE GESTION EDUCATIVA ESTRATEGICA 2009).

### **Acerca de la planificación educativa**

La planificación educativa hace referencia a la previsión de las acciones que serán ejecutadas en un establecimiento educativo con el propósito de alcanzar ciertos objetivos fijados por el equipo de conducción. Tales acciones deberían estar destinadas a influir positivamente en la institución y en las condiciones de enseñanza y aprendizaje que en ella imperan.

Las denominadas metodologías de planificación comenzaron a tener un gran desarrollo desde la década del 60, tanto en el nivel nacional como en el institucional. A partir de 1960 y hasta 1970, aproximadamente, imperó el hoy llamado modelo clásico o normativo de planificación. Este

modelo se basaba en un esquema racional cuya metodología incluía el desarrollo de sucesivas etapas de acción:

- La fijación de objetivos, para saber qué era lo que se quería lograr.
- La realización de un diagnóstico, de modo tal de conocer los problemas existentes.
- El diseño y la programación de las acciones a ejecutar.
- La ejecución de acciones tendientes a modificar la realidad conocida.
- La evaluación del impacto que dichas acciones podrían tener.

A partir de la década del 70, el modelo normativo de planificación entró en crisis, ya que resultó poco adecuado para enfrentar las incertidumbres, los imprevistos y las peculiaridades propios de la práctica pedagógica y presentes en toda institución escolar. En muchísimos casos, las planificaciones realizadas por las autoridades no pudieron concretarse debido a su dificultad para ajustarse a los cambios o conflictos no previstos (www.educ.ar, 2011).

Esta situación originó la necesidad de pensar otras formas de planificación que auxiliaran la gestión educativa y escolar proporcionando estrategias adecuadas que dieran soluciones concretas a los problemas específicos de las instituciones en particular. Así, comenzó a gestionarse el modelo de planificación estratégico-situacional, que actualmente es promovido desde diversos ámbitos académicos y políticos. (www.educ.ar, 2011)

La principal diferencia que el modelo de planificación estratégica tiene con el anterior es que apunta a pensar acciones basadas en la realidad de cada institución en particular, en un momento dado, dando prioridad

a aquellas acciones, medidas o directrices de acuerdo con la importancia asignada a los problemas presentes. Ya no se trata de resolver todo a la vez y no se pretenden soluciones globales. Por el contrario, se intenta fijar una estrategia que enfoque varias prioridades y que promueva avances continuos, aunque pequeños. (www.educ.ar, 2011)

De todos modos, en este modelo resulta también necesario fijar ciertas situaciones "ideales" que funcionen como objetivos o metas y que generen la toma de decisiones. Pero si bien estos ideales guían las acciones ejecutadas por la conducción, el énfasis está puesto en la realidad concreta de cada institución, en sus ritmos y rutinas, que son los que definen la identidad de cada establecimiento. (www.educ.ar, 2011)

No obstante, habrá que tener en cuenta que promover el planeamiento estratégico-situacional en un plano junior que el escolar -en los niveles centrales del gobierno de un sistema educativo- acarrea el riesgo de perder la visión del conjunto del sistema, que era una de las júniores virtudes de los diagnósticos propios del modelo clásico de planificación. El diagnóstico de un sistema educativo en su conjunto (en el nivel nacional, provincial o municipal) permite obtener una especie de mapa de la oferta del sistema que facilita a la autoridad política tomar medidas que compensen situaciones de desigualdad educativa donde éstas fueran detectadas. (www.educ.ar, 2011).

### **El Proyecto Pedagógico Institucional**

En el marco del modelo de planificación estratégico-situacional en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe

promover la transformación de la realidad institucional, de modo de mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje. En este contexto se crea un instrumento de gestión capaz de contemplar y dar respuesta a las distintas situaciones de la vida cotidiana de las escuelas: el Proyecto Pedagógico Institucional. (www.educ.ar, 2011)

Esta herramienta esencial de la gestión escolar incluye objetivos, valores, metas e intenciones fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único. Así, todo Proyecto Pedagógico Institucional se halla influenciado por la situación específica de la zona, el municipio o la provincia, e incluso por el lugar que éstos ocupan en la nación. (www.educ.ar, 2011).

El Proyecto Pedagógico Institucional puede definirse como un "contrato" que compromete y vincula a los miembros de una institución con un objetivo o fin en común. Debe ser pensado como el resultado del consenso surgido entre los miembros de una institución en función de un análisis de los datos e información existentes en el establecimiento, que dé cuenta de las necesidades y expectativas vigentes. El resultado de este trabajo inicial de relevamiento, análisis y discusión será la elaboración de un documento que contenga un conjunto de acciones vinculadas entre sí, que apunten a fomentar el cambio institucional. En todos los casos, se pretende alcanzar una situación ideal a partir de la ejecución de las acciones implicadas en el Proyecto Pedagógico Institucional, tomando como punto de partida la realidad institucional existente. (www.educ.ar, 2011)

En el modelo tradicional, el rol de los miembros de cada institución escolar consistió en ejecutar con cierta racionalidad lo diseñado en

otras instancias ajenas a la institución. En cambio, una de las condiciones para que todo Proyecto Pedagógico Institucional se constituya en una verdadera herramienta de la gestión escolar es que en su definición tengan una activa participación los miembros de la escuela, que asumirán esa tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, el tipo de institución que se quiere lograr a partir del trabajo colectivo. (www.educ.ar, 2011)

En principio, se debe diferenciar entre conflictos de carácter intrapersonal y aquellos otros de tipo interpersonal. (MARR, 1997)  
Los conflictos intrapersonales se producen en cada uno de los individuos, mientras que los conflictos interpersonales tienen lugar entre individuos. (MARR, 1997).

Se producen conflictos de carácter interpersonal cuando uno no consigue imponerse en la elección de una determinada alternativa o, bien, las diferentes expectativas de su rol no son compatibles entre sí. Estos conflictos tienen importancia en el ámbito de los recursos humanos, cuando los intereses del personal y/o de la empresa se ven afectados. Pero, además estos conflictos intrapersonales pueden originar conflictos de carácter interpersonal. (MARR, 1997).

Desde la perspectiva de la dirección de personal dominan los conflictos de tipo interpersonal. Se pueden producir situaciones de conflicto:

- Conflictos entre individuos (por ejemplo, competencia para lograr una promoción).
- Conflictos entre individuos y grupos (por ejemplo, una discusión entre el directivo y su personal).

- Conflictos entre grupos (por ejemplo, conflictos entre departamentos rivales; conflictos entre empresa y personal).

Se ha de tener en cuenta que durante el desarrollo de un conflicto puede incrementarse el número de participantes en el mismo (creación de coaliciones con personas externas, con la inclusión de un árbitro) y que, frecuentemente, no puede conocerse el número de personas a las que afecta el conflicto (por ejemplo, si alguien difunde rumores agravando el conflicto. ¿Es también parte del conflicto? (MARR, 1997).

Los resultados de los conflictos pueden ser incluso negativos para los intereses de los que no se encontraban inmersos en el conflicto (“afectados”), con lo que se generan nuevos conflictos potenciales o, bien, se amplían las partes en conflicto con otros grupos que no habían participado (MARR, 1997).

### **1.2.3. Evolución del Problema y sus Tendencias.**

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos. En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la

modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.(WWW. UNMSM.EDU.PE)

Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

“Como docente debido a mis años de experiencia, soy testigo del fracaso de muchas Instituciones Educativas debido a la centralización de la Gestión Educativa, lamentablemente los que dirigen la organización no tienen un claro concepto de lo que es Gestión Educativa” (Testimonio Docente. Junio, 2014)

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

“Considero que la Gestión Educativa debe ser integrada, es decir armonizar, recursos financieros, humanos, pedagógicos, entre otros de

una manera que permitan que la I.E. pueda construirse sobre bases sólidas de participación, democracia y eficiencia”. (Entrevista en Profundidad Docente. Junio, 2014)

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Entendamos “gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales estableciendo relaciones interpersonales adecuadas. (WWW. UNMSM.EDU.PE).

“Es lamentable que en nuestra institución exista un mal manejo de los recursos, que por culpa de una mala gestión no exista compañerismo entre los colegas, y que todo gire en torno a intereses personales, cuando se debe trabajar por el desarrollo de nuestra institución y el de nuestros educandos”. (Entrevista en Profundidad Docente. Junio, 2014).

### 1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.

Al aplicar los instrumentos de recojo de información se pudo comprobar la inadecuada gestión educativa que se desarrolla en la institución, la centralización de la gestión en los directivos, la deficiente participación de los docentes y la débil comunicación entre directivos y docentes, lo cual no contribuye al desarrollo exitoso de la institución ya que no existe compañerismo ni respeto entre los gestores,

**Deficiente Comunicación institucional;** La capacidad de organización de una institución tiene que ver mucho con la capacidad de comunicación de sus miembros y cuando esta no se da de la mejor manera se generan conflictos que obstaculizan el adecuado desarrollo de las instituciones que aportan al desarrollo del país.

Como se ha mencionado la comunicación es importante para el desarrollo de la gestión educativa para generar un ambiente de compañerismo y fraternidad entre gestores sin embargo el 100% de gestores encuestados califica como mala la comunicación entre directivos y docentes. (Ver cuadro N° 07)

**Inadecuada articulación entre docentes y directivos;** Es importante que en una institución los docentes participen en la toma de decisiones para garantizar una gestión adecuada y exitosa de la misma ya que si esta no se da manera adecuada ocasionará desintegración de los miembros de la institución y un descontrol del cumplimiento de las normas.

Esto se confirma ya que del 100% de gestores encuestados el 90% señala que nunca se dan reuniones en la cuales se tomen acuerdos relacionados con la I.E. Lo cual evidencia que la gestión que se desarrolla en la organización es centralizada y no está guiada por principios de participación e integración. (Ver cuadro N° 09)

**Relaciones Interpersonales negativas:** El éxito de una I.E. depende de la calidad de sus relaciones interpersonales pues debe guiarse por el compañerismo y unión.

Sin embargo en la I.E. el 86% de los gestores encuestados califica como mala las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, lo cual muestra la existencia de un clima institucional inadecuado, con débil comunicación y participación de los gestores, lo cual perjudica evidentemente el desarrollo institucional

**Incapacidad de Gestión** Los responsables de estas tareas desconocen estrategias y técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural.

Se confirma debido que el 80% de los gestores encuestados señalan que el director de la I. E. no es un líder, lo cual evidencia que el director no tiene aceptabilidad por parte de los miembros de la I.E. y no representa una guía para los mismos. (Ver cuadro N° 02)

Por otro lado el 93% de los gestores encuestados caracteriza a la gestión institucional como centralista. (Ver cuadro N° 05)

Todo lo mencionado muestra claramente la desorganización y desarticulación de los actores de la institución, lo cual no favorece el desarrollo de la I.E e impide establecer relaciones interpersonales positivas

#### **1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.**

##### **1.4.1. Etapa de Planificación.**

En esta primera etapa se procedió al diseño de la investigación o a la elaboración del proyecto que es la propuesta definitiva de investigación.

En primer lugar nos centramos en un conjunto de problemas que atañen a nuestra institución educativa. En ella pudimos observar diversos problemas de gestión institucional y relaciones interpersonales.

La delimitación de la investigación nos llevó a pensar en un problema concreto y significativo presente en nuestra Institución, y como delimitación espacial o geográfica decidimos abordarlo a nivel de los directivos y docentes de la IE N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo.

Para poder probar la hipótesis, primeramente nos interrogamos sobre ¿Qué o quienes vamos a recolectar datos para poder confirmar la naturaleza del problema? Y para responder a ello decimos que la unidad de análisis (casos o elementos) está conformada por sujetos. Hablamos entonces de la población y muestra para la investigación:

**Universo:** La delimitación del universo está definida por la totalidad de directivos y docentes de la IE N° 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo.

Director	:	1
Plana docente	:	16
Personal Administrativo	:	4
U: 21 gestores		

**Muestra:** Estamos ante una situación de universo muestral, en tanto el universo es homogéneo y pequeño, esto es, el tamaño de la muestra responde al tamaño del universo, a lo que se agrega la naturaleza descriptivo propositiva.

**n = U= 21 Gestores**

#### **1.4.2. Etapa de Ejecución.**

En esta etapa aplicamos los diversos instrumentos para hacer realidad a la investigación. En esta etapa principalmente dinámica, sistemática ejecutamos diversas actividades: en un primer momento procedimos al recojo de datos secundarios que nos permitieron conocer la realidad en los diversos contextos (internacional, nacional, local), a través del fichaje de textos físicos y virtuales encontramos el origen del problema, la evolución de estos problemas, las tendencias y algunas características; este aspecto conceptual fue comparado a través de

datos primarios obtenidos a través de la aplicación de instrumentos y técnicas concretas como encuesta, recojo de testimonios, entrevistas y conversaciones cotidianas.

En un segundo momento procedimos a la revisión de diversos trabajos de otros investigadores y al análisis de teorías que permitieran examinar esta realidad desde diversos enfoques. Los trabajos identificados fueron analizados de manera dinámica, precisa y sistemática. Por otro lado las teorías han sido analizadas teniendo en consideración la naturaleza del problema, el campo de acción, los objetivos, la hipótesis y la interrogante.

Para comprobar cada uno de las ideas, conceptos, interpretaciones de las diversas realidades en las que se presenta el problema, procedimos a la aplicación de los instrumentos y técnicas que nos permitieran descubrir la naturaleza del problema. Se procedió a la aplicación de una observación y encuesta. Los resultados obtenidos fueron analizados con software especializados en el área de estadística e interpretados acorde al contexto y los conceptos más significativos encontrados a lo largo de la investigación.

Finalmente, ante la realidad encontrada y los datos obtenidos diseñamos una solución concreta que establece la unión entre las teorías y la práctica. Se propone en ella tres talleres, con diversas actividades y una metodología clara, la cual puede ser aplicada por diversas instituciones, considerando las pautas necesarias e incluso profundizando las mismas de acuerdo al contexto en que se desenvuelven.

### **1.4.3. Etapa de Comunicación.**

En esta etapa se procedió a redactar el documento final a presentar. Considerando las diversas reglas internacionales y nacionales en cada uno de los capítulos presentados en la tesis. Una de esas normas es APA (la cual nos ha permitido tener cuidado en las fuentes y citas de investigación), también se siguieron algunos lineamientos utilizados por el INEI (presentación de tablas, cuadros y gráficos). Así mismo se revisaron diversos libros de metodología para la presentación de resultados. Finalmente, la comunicación del trabajo se hará por medio de una tesis y exposición del mismo, pudiendo también comunicarse por otros medios como congresos, cursos, simposio, libros, revistas digitales, etc.

### **1.4.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos utilizados en las diversas etapas de la Investigación.**

#### **Materiales**

Los materiales utilizados fueron libros, lapiceros, laptop, papeles bond, cartulinas, papelotes. Impresora, plumones, fichas, cuadernos, resaltadores, correctores, borradores, tajadores, reglas, folders, portafolios, plumones, lápices, entre otros.

## **Técnicas**

La investigación se caracteriza por la utilización de técnicas que permitan recoger datos que informen de la realidad de la situación, permitiendo una descripción detallada y extensa de la realidad concreta del objeto de investigación. (RODRÍGUEZ & GARCÍA, 2005)

Las técnicas metodológicas utilizadas en esta investigación fueron: encuesta, observación, testimonio y entrevista. Las técnicas vinculan la investigación a la parte práctica o empírico: "El trabajo empírico de la recolección no sólo va confirmando la hipótesis [propuesta por el investigador], sino que, además, la precisa, matiza y enriquece" (CÁZARES, 1990).

## Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
PRIMARIAS	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista Estructurada y en Profundidad	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación Redacción

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.**

##### **SORADOS (2010)**

En una investigación descriptiva correlacional se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un  $r = .949$  siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = .461$ . (WWW.REPOSITORIO USIL.PE)

##### **JUÁREZ (2010)**

En su tesis aplicó un cuestionario adaptado para conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos, instrumento validado por juicio de expertos y que contó, además, con una confiabilidad de .956 en el alfa de Cronbach. Asimismo, la muestra fue de

102 docentes elegida de manera probabilística estratificada. Los resultados evidencian la prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos de los centros escolares, seguido del estilo liberal. Se concluyó que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, se toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal. (WWW.REPOSITORIO USIL.PE)

### **CASTILLO (2010)**

En su investigación buscó verificar la existencia de relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial N° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recogida de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente. La autora menciona que la muestra incluyó un total de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y las 11 docentes que laboran en la institución. Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes. (WWW.REPOSITORIO USIL.PE)

### **CARBONE (2008)**

En su investigación abordó una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos. El objetivo principal es entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje de los

alumnos. Se presentó un análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales, la descripción y formulación de un perfil de los directivos y un análisis práctico conceptual. En la selección de la muestra de establecimientos se usan criterios de: polinomio de resultados, tipo de dependencia, tipo de enseñanza, género, matrícula y ubicación geográfica. Los instrumentos utilizados se basaron en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en otros estudios que señalan al liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas.

Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizador y centralista. (WWW.REPOSITORIO USIL.PE)

### **THIEME (2006)**

En su tesis doctoral examina el binomio educación y sociedad de ese país con la finalidad de medir bajo parámetros internacionales el desempeño de las instituciones educativas primarias, estableciendo los estilos de liderazgo ejercido por los directores, así como su influencia relevante en la eficiencia educativa. Las técnicas usadas fueron el análisis envolvente de datos y el análisis factorial con el empleo de los resultados de las pruebas internacionales PISA y TIMMS. Se concluye que hay una ineficiencia global del 15.4% en las escuelas chilenas. Sobre el liderazgo directivo se afirma que la observación de estilos activos conduce a

mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Asimismo, no hay asociación estadísticamente significativa si se comparan la eficiencia técnica de la organización con el liderazgo ejercido. (WWW.REPOSITORIO USIL.PE)

### **GARCÍA (2006)**

En su tesis doctoral investiga sobre la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo con la intención de comprender las causas por las que la percepción del clima difieren entre las personas de la misma organización. Aunque el estudio realizó un análisis multivariante en cuatro centros hospitalarios públicos y privados considerando una muestra compuesta por médicos, enfermeros y personal técnico (632 sujetos participantes en total), sus resultados y conclusiones pueden extrapolarse al campo educativo. Se concluye que la conducta de relación de los líderes contribuye a crear un buen clima en los equipos de trabajo y esto es percibido por los subordinados, aplicándose estilos de liderazgo diferenciados de acuerdo a las características del grupo. (WWW.REPOSITORIO USIL.PE)

## 2.2. BASE TEÓRICA.

### 2.2.1. Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy.



Ludwig von Bertalanffy fue el primer expositor de la teoría general de sistemas, buscando una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, con ello no se pretende solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

FUENTE: Imagen de Google.

La Teoría de Sistema se define como el conjunto de elementos que interactúan entre sí para la búsqueda de un objetivo. Esta teoría afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. (SCRIBD.COM, 2009).

Según Bertalanffy (1976) se puede hablar de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos. El autor señala que "teoría" no debe entenderse en su sentido restringido, esto es, matemático, sino que la palabra teoría está más cercana, en su definición, a la idea de paradigma de Kuhn. El distingue en la filosofía de sistemas una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de valores de sistemas.

La ontología se aboca a la definición de un sistema y al entendimiento de cómo están plasmados los sistemas en los distintos niveles del mundo de la observación, es decir, la ontología se preocupa de problemas tales como el distinguir un sistema real de un sistema conceptual. Los sistemas reales son, por ejemplo, galaxias, perros, células y átomos. Los sistemas conceptuales son la lógica, las matemáticas, la música y, en general, toda construcción simbólica. Bertalanffy entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un sistema abstraído, es decir, un sistema conceptual correspondiente a la realidad. El señala que la distinción entre sistema real y conceptual está sujeta a debate, por lo que no debe considerarse en forma rígida.

La epistemología de sistemas se refiere a la distancia de la TGS con respecto al positivismo o empirismo lógico. Bertalanffy, refiriéndose a sí mismo, dice: "En filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. Pero, como tenía que ser, su interés en el misticismo alemán, el relativismo histórico de Spengler y la historia del arte, aunado a otras actitudes no ortodoxas, le impidió llegar a ser un buen positivista. Eran más fuertes sus lazos con el grupo berlinés de la Sociedad de Filosofía Empírica en los años veintitantos; allí descollaban el filósofo-físico Hans Reichenbach, el psicólogo A. Herzberg y el ingeniero Parseval (inventor del dirigible)". Bertalanffy señala que la epistemología del positivismo lógico es fisicalista y atomista. Fisicalista en el sentido que considera el lenguaje de la ciencia de la física como el único lenguaje de la ciencia y, por lo tanto, la física como el único modelo de ciencia. Atomista en el sentido que busca fundamentos últimos sobre los cuales asentar el conocimiento, que tendrían el

carácter de indubitable. Por otro lado, la TGS no comparte la causalidad lineal o unidireccional, la tesis que la percepción es una reflexión de cosas reales o el conocimiento una aproximación a la verdad o la realidad. Bertalanffy señala "[La realidad] es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador. Esto conduce a una filosofía 'perspectivista' para la cual la física, sin dejar de reconocerle logros en su campo y en otros, no representa el monopolio del conocimiento. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es 'nada sino' (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), vemos la ciencia como una de las 'perspectivas' que el hombre, con su dotación y servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está 'arrojado' o más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia".

La filosofía de valores de sistemas se preocupa de la relación entre los seres humanos y el mundo, pues Bertalanffy señala que la imagen de ser humano diferirá si se entiende el mundo como partículas físicas gobernadas por el azar o como un orden jerárquico simbólico. La TGS no acepta ninguna de esas visiones de mundo, sino que opta por una visión heurística.

Finalmente, Bertalanffy reconoce que la teoría de sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren en estilo y propósito, entre las cuales se encuentra la teoría de conjuntos (Mesarovic) , teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener), teoría de la información

(Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumann), entre otras. Por eso, la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la TGS –como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, etc.– son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.(FACSO.UCHILE)

La Teoría de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas: que los sistemas existen dentro de sistemas, son abiertos y sus funciones dependen de su estructura. Nos plantea en sí lo esencial que es considerar el hecho de que todo sistema (de estar constituido por “subsistemas”) se halla en interacción con un medio ambiente, o “suprasistema”, respecto al cual el desempeña el papel de subsistema. Característico es el hecho de que la vida y el funcionamiento de todo sistema dependen en igual medida del funcionamiento correcto tanto de sus subsistemas como de sus interacciones con el propio suprasistema (SCRIBD.COM, 2009).

Pensar de manera sistémica es pensar más ampliamente, en un enfoque, una visión y para comprender lo sistémico necesitamos ubicarnos en otra manera de comprender diferente a la habitual.

Un sistema por lo mismo de ser complejo presenta diversidades, pero a la vez estas deben integrarse y relacionarse entre sí, la totalidad en un sistema importa para alcanzar los objetivos planteados y definidos, pero sin dejar de lado los subsistemas que lo integran, si el sistema tiende a desarrollarse de manera armónica, en los subsistemas su

funcionamiento será igual; es por ello la importancia de relacionar esta teoría con la realidad ya que a través de ella podemos desarrollar dos características fundamentales que son la integración y la unidad aplicada a lo diverso de nuestra sociedad, de las organizaciones, empresas y grupo de personas que conformen un sistema.

El origen de la Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del Ludwig Von Bertalanffy (Alemania), publicados durante los años 1950 a 1968. Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas de ahí se deducen dos conceptos: propósito (objetivo) y globalismo (totalidad).

Bertalanffy fue el primer expositor de la Teoría General de Sistemas. La Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. En 1924 Bertalanffy elaboraba una teoría interdisciplinaria capaz de trascender a los problemas tecnológicos de cada ciencia y suministrar principios y modelos generales para todas las ciencias, de esta forma los descubrimientos realizados en cada ciencia pudieran ser utilizados por las demás. Fue, en origen una concepción totalizadora de la biología (denominada "organicista"), bajo la que se conceptualizaba al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes. Esta concepción dentro de una Teoría General de la Biología fue la base para su Teoría General de los Sistemas (GARCIA, 2012).

Von Bertalanffy utilizó los principios allí expuestos para explorar y explicar temas científicos y filosóficos, incluyendo una concepción

humanista de la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista y robótica. Esta teoría interdisciplinaria, demuestra la semejanza entre las diferentes ciencias, que permiten una aproximación entre sus fronteras. Esta es una teoría que se basa en la comprensión de la interdependencia recíproca de todas las disciplinas y su necesidad de integración. Así las diversas ramas del conocimiento pasaron a tratar sus objetivos de estudio como parte componente de un sistema (FERNANDA, 2012).

### **Características de los sistemas cerrados y abiertos**

Después de dar a conocer las características más importantes de la teoría de sistemas además de los principios y objetivos sobre los cuales se fundamenta es necesario realizar la siguiente comparación entre estos dos tipos de sistemas: los sistemas abiertos y los sistemas cerrados.

Pero antes aclarare lo que significa cada uno, esta clasificación se lleva a cabo tomando en cuenta la naturaleza de cada uno, los sistemas cerrados Son aquellos que no reciben ningún tipo de influencia ambiental, mientras que los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de múltiples entradas y salidas. Es importante conocer que el sistema abierto es perfectamente aplicable a la organización empresarial. La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente.

Dentro de mi comparación fueron estos los aspectos que considere más importantes además de algunos que mencione con anterioridad:

El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.

El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.

Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, el sistema cerrado no.

Dentro de estas comparaciones podemos ver claramente las ventajas que tiene el sistema abierto sobre el sistema cerrado, todas las organizaciones con sistemas abiertos cuentan con las siguientes características.

Comportamiento probabilístico y no determinista, las organizaciones como parte de una sociedad junior, constituida de partes menores, interdependencia de las partes, homeostasis o “estado de equilibrio”, frontera o límite, morfogénesis y resistencia.

### **Características de los diversos enfoques de la teoría de sistema**

**El Enfoque Reduccionista.** Gran parte del progreso que se ha obtenido en cada uno de los campos de las ciencias se debe a el enfoque reduccionista, el cual estudia un fenómeno complicado a través del análisis de sus partes o elementos. Los fenómenos no solo son estudiados por el enfoque reduccionista, existen fenómenos que solo son explicados teniendo en cuenta todo lo que le comprende. Si los

sistemas se van haciendo más complicados, la explicación de los fenómenos que presentan los comportamientos de esos sistemas toman en cuenta su medio y su totalidad.

El enfoque reduccionista tiende a la subdivisión cada vez junior del todo, y al estudio de esas subdivisiones mientras que el enfoque de sistemas trata de unir las partes para alcanzar la totalidad lógica o una independencia relativa con respecto al grupo que pertenece.

**Sistema.** Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

**Isomorfismo.** Isomórfico significa "con una forma similar" y se refiere a la construcción de modelos de sistemas similares al modelo original. Por ejemplo, un corazón artificial es isomórfico respecto al órgano real: este modelo puede servir como elemento de estudio para extraer conclusiones aplicables al corazón original.

**Recursividad.** Es una característica de todo sistema viable y se refiere a que todo sistema contiene dentro de sí a varios otros sistemas, llamados subsistemas, los cuales poseen funciones y características similares al sistema superior en que están contenidos. Por ejemplo una empresa matriz ( Banco ) posee filiales dedicadas al área financiera,

que permiten el financiamiento a la compañía e individualmente cada una de esas filiales también posee un área financiera.

**Sinergia.** Este concepto nos dice que el todo es diferente (normalmente junior) a la suma de sus partes.

## **Aportes de la Teoría de Sistemas**

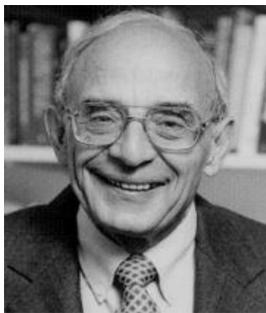
### **Aportes metodológicos**

La segunda clase de aportes sobre el cual se basa la teoría general de sistemas son los aportes metodológicos, en ellos se encuentran las jerarquizaciones de todos los sistemas del universo según la perspectiva de Kenneth Boulding el cual presenta los siguientes niveles de jerarquización.

- Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.
- Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar reloj de trabajo.
- Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
- Cuarto nivel, “sistema abierto” o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
- Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
- Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.

- Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
- Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
- Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

### **2.2.2. Teoría del Liderazgo de Contingencia de Fred E. Fiedler.**



Nacido en 1922, fue uno de los principales científicos en psicología industrial y organizacional del siglo 20. Fue el psicólogo de negocios y de gestión en la Universidad de Washington.

**FUENTE:** Imagen de google.

Él ayudó a este cambio de campo de la investigación sobre los rasgos y características personales de los dirigentes, a los estilos de liderazgo y los comportamientos. En 1967 se introdujo el modelo de contingencia de liderazgo, con el modelo de ahora Fiedler famoso de contingencia.

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia (ERGONOMISTA, 1951).

El modelo de la contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

Además supuso tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones.

Contingencia es algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La Teoría de Contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, buscaron

confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. ([http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share\\_email](http://www.slideshare.net/teoras-de-la-administracin-7277804?from=share_email))

Esta Teoría Situacional sobre el Liderazgo de Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia (DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MATERIAL DOCENTE (TEORÍA). TEMA 7)

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo.

## **Identificación del estilo del liderazgo.**

Un factor clave de éxito es el estilo de liderazgo básico del individuo. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes. El cuestionario pide a quienes responden, que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona.

**Cómo definir la situación:** Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación

(CAPÍTULO II. ENFOQUE SOBRE LIDERAZGO. PÁG. 319. [HTTP://WWW.ITESCAM.EDU.MX/PRINCIPAL/SYLABUS/FPDB/RECURSOS/R57350.PDF](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/FPDB/RECURSOS/R57350.PDF))

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: Las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder. Las definiciones son las siguientes:

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
2. Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento(es decir, están o no están estructuradas).

3. Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

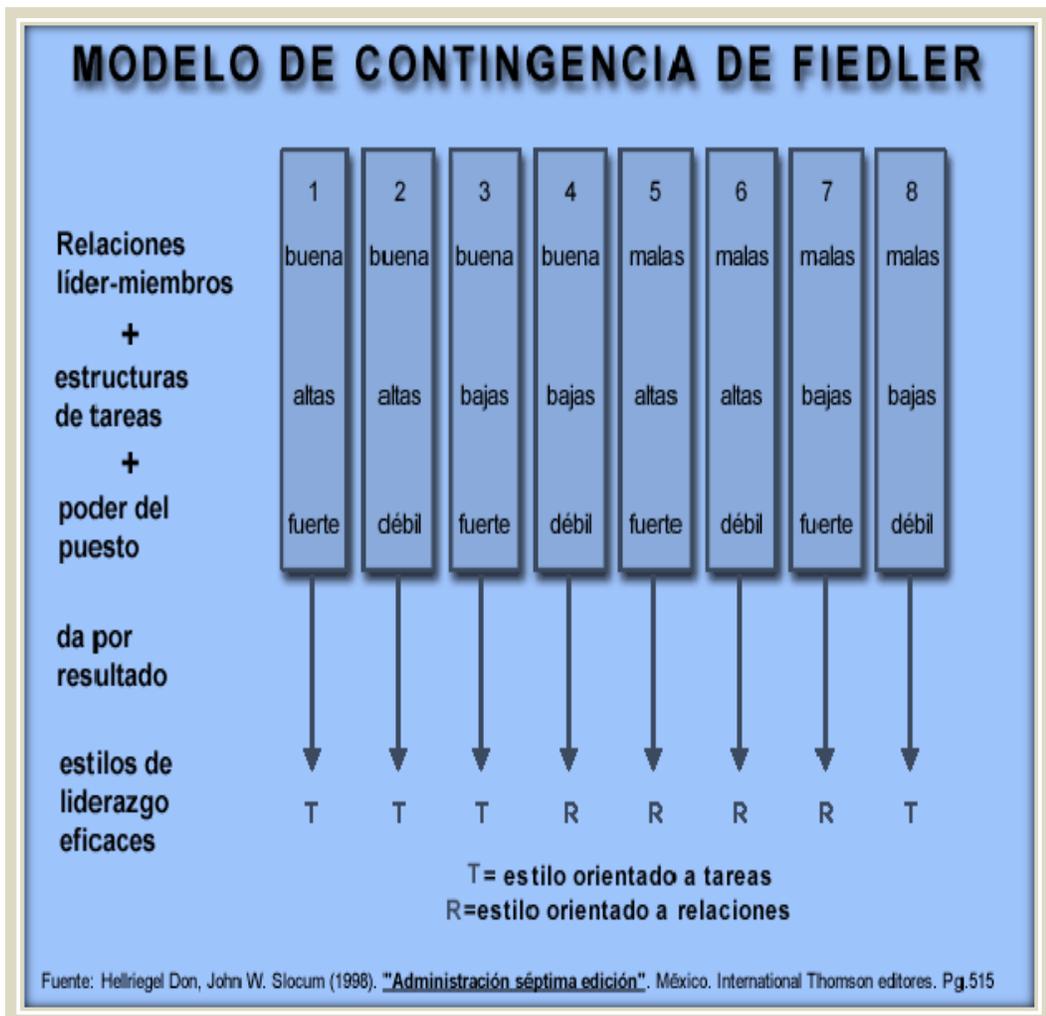
En su presentación original Fiedler afirmó: "...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo" (ERGONOMISTA, 1951).

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

<p><b>Relaciones Líder - Miembro</b></p> <p>Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder. Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.</p>	<p><b>Estructura de la Tarea</b></p> <p>Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos. Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.</p>	<p><b>Poder del Puesto o Posición</b></p> <p>Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo. Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.</p>
--	---	---

FUENTE: <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>



Este modelo manifiesta que un liderazgo puede ser exitoso si el estilo de liderazgo coincide con lo que demanda la situación. En este caso el administrador debe conocer el estilo de liderazgo que posee, conocer la situación en la que está inmerso; para posteriormente buscar la congruencia entre ambos.

Cabe remarcar que si no se logra tal congruencia, lo mejor es ceder el liderazgo a otra persona por los bien de ambas partes, esto con la finalidad de ver el GANAR- GANAR (ERGONOMISTA, 1951).

Para comprender mejor este modelo debemos analizar lo siguiente:

### **Identificación del estilo del liderazgo**

Un factor clave de éxito es el estilo de liderazgo básico del individuo. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes. El cuestionario pide a quienes responden, que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden.

Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que está menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea. Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes (ERGONOMISTA, 1951).

Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo. Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido

objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados (EUMED.NET, 2010).

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional (EUMED.NET, 2010).

### **Aplicación**

La aplicación del modelo de Fiedler implica alinear el estilo de liderazgo con la favorabilidad situacional para obtener los resultados más efectivos. Por ejemplo, los líderes estructurados en cuanto a tareas que tienen un poder de recompensa serán más efectivos en situaciones en las que se haya asignado una tarea claramente definida al grupo, de acuerdo con Fiedler. Los líderes orientados a las relaciones serán más efectivos en situaciones en las que la tarea no sea clara y requiera creatividad y donde el líder no tenga una autoridad para dar recompensas pero lleve relaciones positivas con su equipo. Entre estos ejemplos de extremos hay múltiples escenarios potenciales de

liderazgo que pueden depender de la orientación del líder y la favorabilidad situacional.

### **Fortalezas**

La fortaleza de la teoría de Fiedler es su capacidad para predecir la efectividad del liderazgo a medida que se introducen variables individuales y organizacionales. Además, el modelo de Fiedler preparó el camino para otras teorías que "no tienen un estilo perfecto de liderazgo" como núcleo, como el Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

### **Debilidades**

Fiedler argumenta que es más fácil para una organización cambiar una situación para que corresponda con un líder de lo que es hacer que el líder cambie su estilo. Este modelo es inflexible e ignora el potencial de adaptabilidad del líder ya sea a través de capacitación o estilo personal. Además, aquellos que tienen una puntuación media en la escala de LPC no pueden ser etiquetados de manera decisiva como orientados a las tareas u orientados a las relaciones y el modelo no permite evaluar estilos parciales.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL.**

- **Gestión Institucional**, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano ([www.educar](http://www.educar)).
  
- **Relaciones Interpersonales**, entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya. Las relaciones interpersonales son lo opuesto a las relaciones intrapersonales, aquellas que una persona establece en su interior y que tienen como objetivo fortalecer su yo individual.

Las relaciones interpersonales son consideradas completamente naturales para el ser humano ya que el mismo es un ser gregario, lo

cual quiere decir que vive en sociedades. Este tipo de relaciones son siempre necesarias para el desarrollo pleno de la persona y es por esto que aquellas personas que tienen problemas o dificultades sociales para relacionarse con otros suelen sufrir o terminar aislándose del mundo que los rodea.

En muchos casos, las diferentes relaciones que uno va manteniendo a lo largo de la vida pueden dejar hondas heridas ya que en gran parte las mismas se establecen en base a vínculos emocionales y no tanto racionales. Es así entonces que actos como el abandono, el maltrato, una ruptura amorosa, la traición o la desidia pueden fácilmente marcar a la persona y dejarle heridas emotivas o psicológicas muy grandes.

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

- **Clima del conflicto**, el clima del conflicto es parte de la cultura de la organización y está influenciado, en parte, por los principios corporativos explícitos de la empresa. Normalmente, se puede determinar si se acepta o no el afloramiento de conflictos abiertos. En la medida en la que los responsables del personal incidan de manera directa en el clima del conflicto, por ejemplo mediante la “opresión” de determinados conflictos, o bien asumiendo los

conflictos latentes, puede modificarse dentro de unos límites el clima del conflicto. Pero, en principio, debe considerarse que el clima del conflicto (como el conjunto de la cultura organizativa) está determinado por múltiples factores, difícilmente influenciados por medidas de la dirección de la empresa. (MARR, 1997).

➤ **Gestión administrativa,**

➤ **Modelo de gestión,**

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA**

#### **3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

En este capítulo utilizamos la estadística para analizar y poder interpretar los datos obtenidos en el recojo de información. Es la agrupación de datos en rangos significativos conforme a una selección adecuada que resulte en una interpretación útil para el investigador. (MOYA, 2007)

En esta parte se procede a sintetizar la información recogida para clasificarla, organizarla y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el objetivo de facilitar su análisis e interpretación (MUÑOZ & BENASSINI, 1998), este punto es muy importante ya que del análisis que se realice dependerá la objetividad de nuestra investigación y por tanto la efectividad de nuestra propuesta.

Algo importante que mencionar es que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. Para ello, es necesario ligar los hallazgos con otro conocimiento disponible y manejador en el planteamiento del problema y en el marco teórico y conceptual. (DIETERICH, 2001)

Para realizar el análisis de la información deben tomarse en cuenta la forma en que se planteó el problema, el marco teórico y conceptual y la

hipótesis sujeta a prueba, con el fin que se cumplan los objetivos de la investigación. (GARCÍA, 2004)

### 3.1.1. Resultados de Guía de Observación

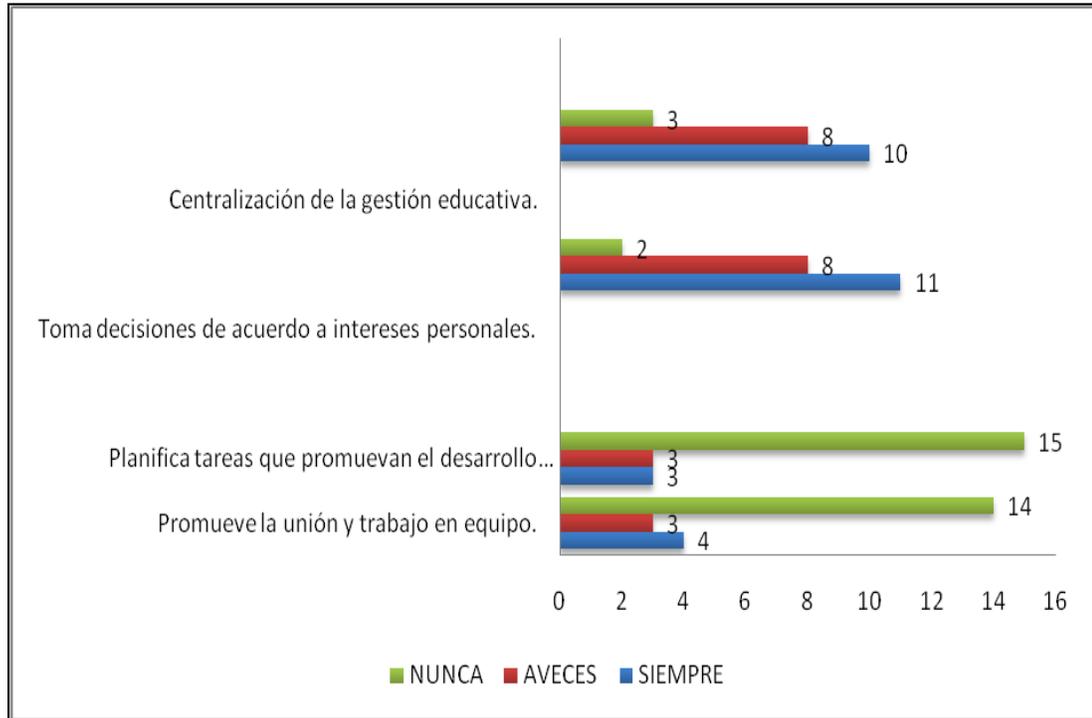
INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
<b>CUALIDADES DEL DIRECTOR</b>				
Promueve la unión y trabajo en equipo.	4	3	14	21
Planifica tareas que promuevan el desarrollo institucional.	3	3	15	21
Toma decisiones de acuerdo a intereses personales.	11	8	2	21
Centralización de la gestión educativa.	10	8	3	21
<b>LIDERAZGO DIRECTORIAL</b>				
Es un ejemplo a seguir en su labor educativa.	4	4	13	21
Tiene visión de futuro.	1	4	16	21
Relaciones verticales de subordinación.	13	2	6	21
Toma de decisiones acertadas que generen desarrollo institucional.	2	3	16	21
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA I.E.</b>				
Manifiestan los Objetivos, propósitos y necesidades de la I.E.	0	1	20	21
Ofrecen soluciones a la problemática de la I.E.	0	2	19	21
Copia de otras realidades.	18	3	0	21

Existe compromiso al asumir roles y responsabilidades.	0	3	18	21
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
Compañerismo entre docentes y directivos.	5	4	12	21
Constantes desacuerdos en la toma de decisiones y clima laboral inadecuado.	21	0	0	21
Existe la comunicación, interacción entre Docentes y Directivos.	0	1	20	21
<b>CENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>				
Imposición de su propia opinión sin argumentos.	16	3	2	21
Respeto de opiniones de los demás..	0	1	20	21
Asumen compromisos, son indiferentes a la realidad y no se cumple con sus obligaciones.	1	1	19	21
Desmotivación para el cumplimiento de los roles.	21	0	0	21

**FUENTE:** Guía de Observación, aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paíta, Departamento de Piura, junio, 2014.

## DIMENSIÓN: CUALIDADES DEL DIRECTOR

**Gráfico N° 01: Cualidades del director.**



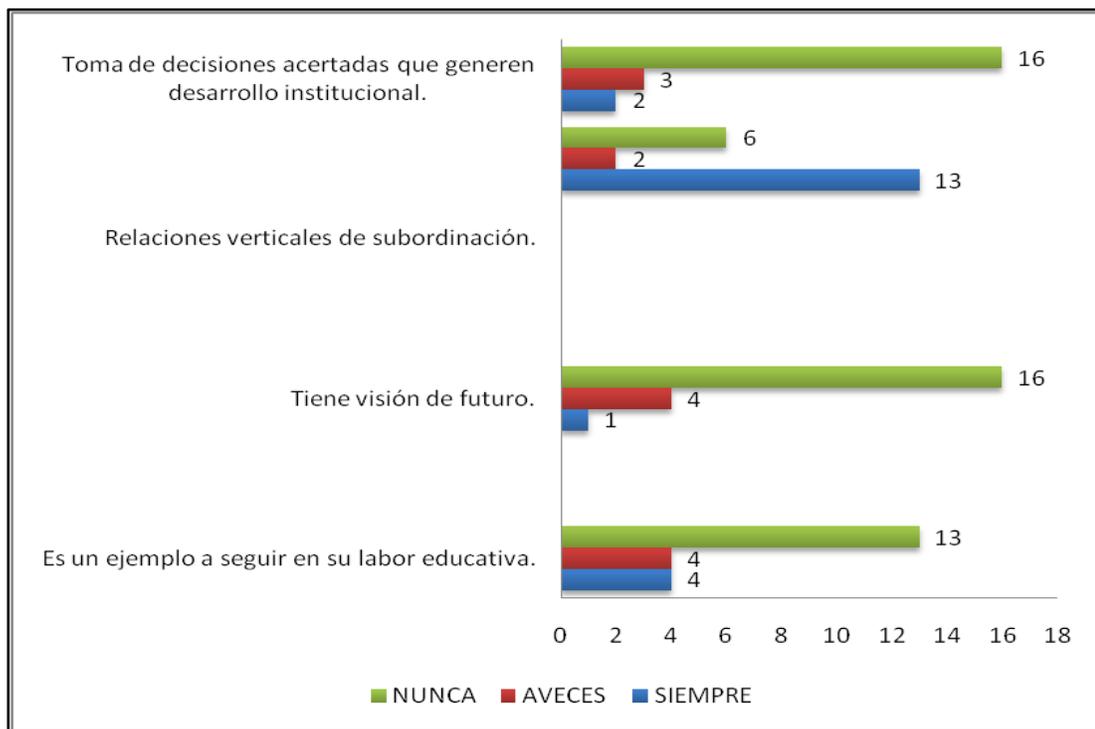
**FUENTE:** Guía de Observación, aplicada a directivos y docentes de la I.E. N° 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

**Análisis:** El gráfico N° 01 muestra que 14 del total de gestores observados indica que el director no promueve la unión y trabajo en equipo, es decir no tiene esta cualidad, y por tanto perjudica la organización de la institución. Además el gráfico nos muestra que 15 gestores afirman que nunca el Director planifica tareas que promuevan el desarrollo institucional, dejando en evidencia que el director no realiza una gestión institucional productiva.

Algo importante que mencionar es que según el gráfico 11 de los gestores observados manifiesta que siempre el Director toma decisiones de acuerdo a intereses personales y no en base a la realidad problemática de la Institución ni en busca del desarrollo de la misma, y 10 gestores de 48 señalan que siempre existe una centralización de la gestión educativa, por tanto, podemos darnos cuenta de que la institución está pasando por una crisis de gestión y que no hay una adecuada organización entre sus miembros.

### DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTORAL

**Gráfico N° 02: Liderazgo directoral.**



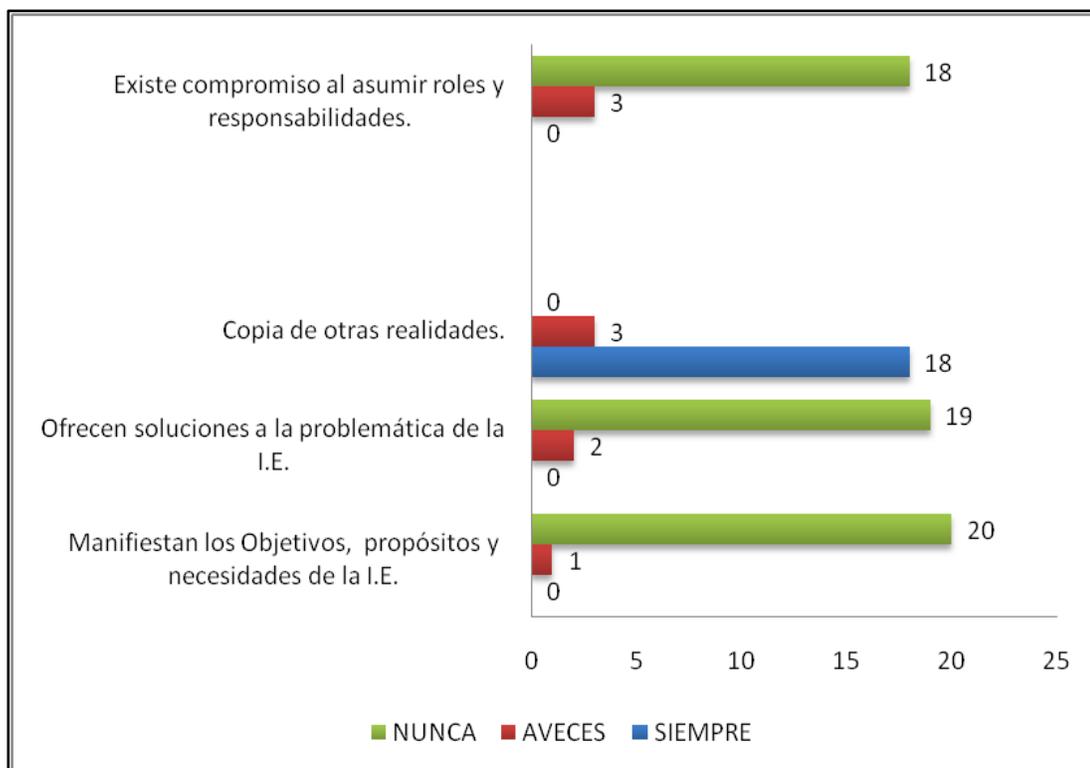
**FUENTE:** Guía de Observación, aplicada a directivos y docentes de la I.E. N° N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

**Análisis:** Al observar el grafico N° 02 podemos darnos cuenta que 13 de los gestores observados manifiesta que nunca el Director representa un ejemplo a seguir en su labor educativa, es decir el Director no tiene capacidad de liderazgo y no es un modelo de conducta a seguir. Además 16 gestores indican que el Director nunca tiene una visión de futuro, esto permite saber que el Director como máximo representante de la institución y como líder de la misma no se plantea metas para el progreso de la institución, por lo cual genera atraso y disconformidad.

13 gestores señalan que siempre existen relaciones de subordinación por parte del Director, es decir, no hay relaciones laborales armoniosas sino que se establecen por sumisión y por intereses personales lo cual no se relaciona con los principios educativos, y ello se confirma ya que 16 gestores observados manifiestan que nunca se toman decisiones acertadas que generen el desarrollo institucional, lo cual evidencia la falta de capacidad y habilidad del Director para dirigir la Institución.

## DIMENSION: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA I.E.

Gráfico N° 03: Planificación Estratégica de la I.E.



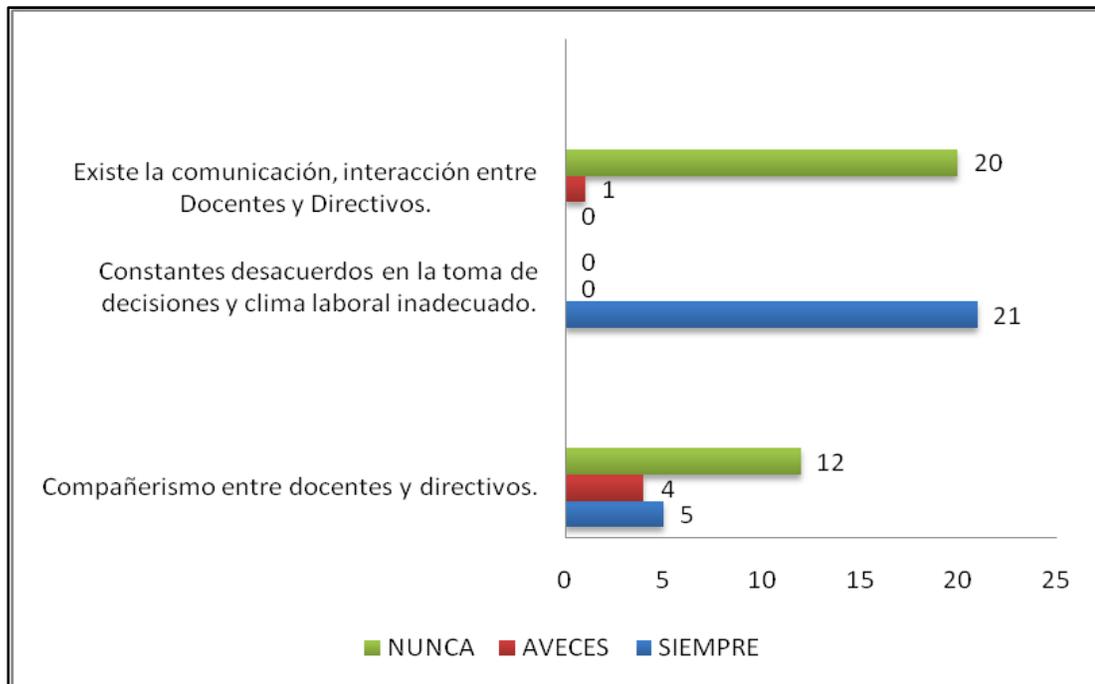
**FUENTE:** Guía de Observación, aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paíta, Departamento de Piura, junio, 2014..

**Análisis:** El gráfico N° 03 muestra que 20 de los gestores observados manifiesta que los objetivos, propósitos y necesidades de la I.E. nunca van acorde con la planificación estratégica de la Institución Educativa, por lo tanto no existe interés por solucionar los problemas. Por otro lado, 19 de los gestores observados manifiesta que nunca se ofrece soluciones a la problemática de la institución educativa, por tanto no hay interés por parte del Director de solucionar la problemática de la I.E.

El grafico muestra que 18 gestores señalan que la forma en cómo se da la planificación estratégica de la Institución Educativa es copia de otras realidades y no va de acuerdo a la realidad de la Institución, por lo tanto, no se pueden plantear soluciones y 18 gestores señalan que nunca existe compromiso al asumir roles y responsabilidades establecidos por la planificación estratégica de la I.E.

### DIMENSION: RELACIONES INTERPERSONALES

**Grafico N° 04: Relaciones interpersonales.**



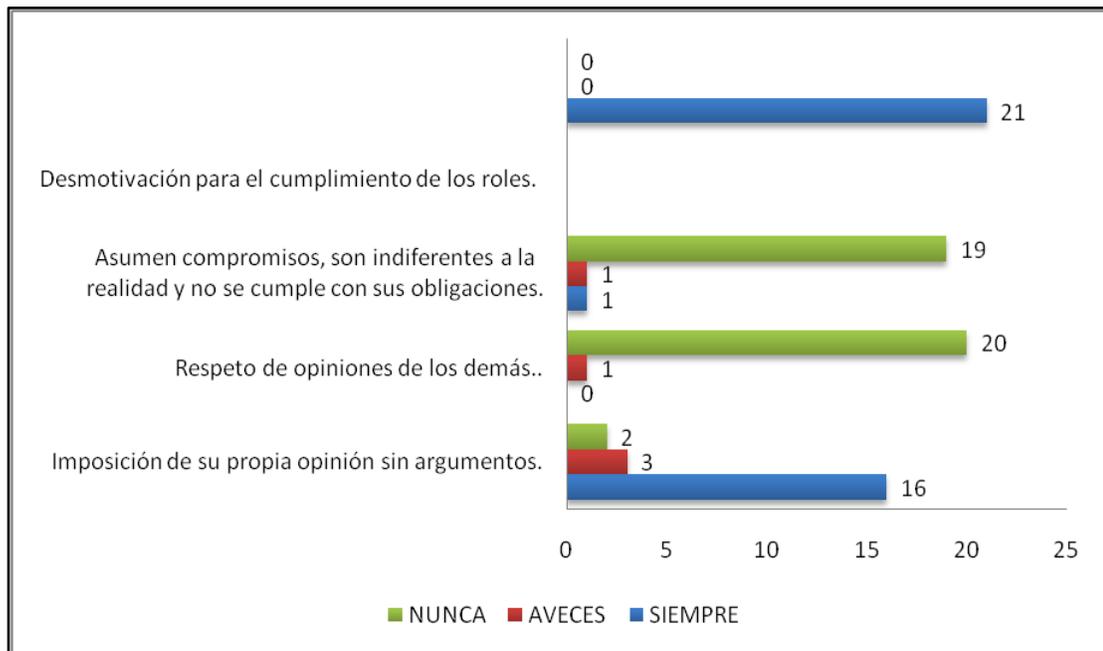
**FUENTE:** Guía de Observación, aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

**Análisis:** El grafico muestra que 12 de los gestores observados manifiesta que nunca existe compañerismo entre docentes y directivos,

lo cual evidencia la desarticulación que existe entre directivos y docentes. Algo resaltante y que es de mucha importancia mencionar es que los 21 gestores observados, o sea, la totalidad manifiesta que siempre existen constantes desacuerdos en la toma de decisiones y clima laboral inadecuado, lo cual afecta el desarrollo del proceso de aprendizaje y obstaculiza el logro de objetivos y 20 gestores afirman que nunca existe comunicación e interacción entre docentes y directivos, lo cual dificulta la adecuada gestión educativa.

### DIMENSION: CENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

**Grafico N° 05: Centralización de la gestión institucional.**



**FUENTE:** Guía de Observación, aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paíta, Departamento de Piura, junio, 2014.

### **Análisis:**

El gráfico N° 04 muestra que 16 de los gestores observados manifiesta que el Director siempre impone su opinión sin argumentos, esto evidencia la centralización de la gestión y la desorganización de la I.E, además 20 gestores indican nunca existe un respeto por la opinión de los docentes por parte del Director, lo cual evidencia que no hay participación de los mismos y que las decisiones son individuales y giran en torno a intereses personales y no en busca del progreso de la I.E. 19 gestores señala que nunca se asumen los compromisos, no existe consciencia de la realidad y no se cumple con las obligaciones, esto es, el Director no muestra interés por mejorar la realidad problemática. Y el total de gestores observados indica que siempre existe desmotivación para realizar el cumplimiento de los roles, vale decir, el Director no asume sus funciones con convicción y vocación.

### **3.1.2. Resultados de la Guía de Encuesta**

#### **Cuadro N°02: Capacidad de liderazgo del Director**

<b>¿ El Director de la I.E. es un líder?</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sí	3	20%
No	18	80%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

### **Análisis:**

El 80% de los gestores encuestados señalan que el director de la I. E. N° 14760 Victoria A. Vilela A. no es un líder, lo cual evidencia que el director no tiene aceptabilidad por parte de los miembros de la I.E. y no representa una guía para los mismos.

### **Cuadro N°03: Planificación y organización de actividades.**

<b>¿Se planifican y organizan las actividades en la I.E. con la participación de los docentes y directivos?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí	1	7%
No	20	93%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

### **Análisis:**

El 93% de los gestores encuestados manifiesta que no se planifican y organizan actividades en la I.E. con la participación de directivos y docentes. Lo cual afecta el logro de la visión de la organización o institución y no seguía del plan estratégico institucional para llegar al éxito.

**Cuadro N°04: Apoyo mutuo para el logro de objetivos.**

<b>¿Existe apoyo y colaboración mutua entre directivos y docentes para el logro de objetivos institucionales?</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sí	2	13%
No	19	87%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

**Análisis:**

El 87% de gestores encuestados señala que no existe apoyo y colaboración mutua entre directivos y docentes para el logro de objetivos institucionales, lo cual muestra que directivos y docentes actúan en base a intereses propios y no existe una integración para lograr el desarrollo de la I.E.

**Cuadro N° 05: Caracterización de la Gestión.**

<b>¿Cómo caracteriza la Gestión Institucional de la I.E.?</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Democrática	1	7%
Centralista	20	93%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

**Análisis:**

El 93% de los gestores encuestados caracteriza a la gestión institucional como centralista, lo cual evidencia la desorganización y desarticulación de los actores de la institución, lo cual no favorece el desarrollo de la I.E e impide establecer relaciones interpersonales positivas.

**Cuadro N°06: Calidad de las relaciones Interpersonales.**

<b>¿Cómo califica las Relaciones Interpersonales entre docentes y directivos?</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Buena	1	7%
Regular	1	7%
Mala	19	86%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

**Análisis:**

El 86% de los gestores encuestados califica como mala las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, lo cual muestra la existencia de un clima institucional inadecuado, con débil comunicación y participación de los gestores, lo cual perjudica evidentemente el desarrollo institucional.

### Cuadro N°07: Calidad de Comunicación.

¿Cómo califica la comunicación entre directivos y docentes?	Nº	%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	21	100%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

#### **Análisis:**

Como sabemos la comunicación es importante para el desarrollo de la gestión educativa para generar un ambiente de compañerismo y fraternidad entre gestores sin embargo el 100% de gestores encuestados califica como mala la comunicación entre directivos y docentes.

### Cuadro N° 08: Solución de Conflictos

¿Se solucionan de forma adecuada los conflictos entre directivos y docentes?	Nº	%
Si	2	10%
No	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

## Análisis

Del 100% de gestores encuestados el 90% indica que no se solucionan de forma adecuada los conflictos entre directivos y docentes de la I.E., lo cual evidencia que nunca se llegan a acuerdos pacíficos, y no existe interés por trabajar de forma integrada y armoniosa por el bienestar estudiantil y éxito institucional.

### Cuadro N° 09: Frecuencia de Reuniones para tomar acuerdos.

¿Con que frecuencia se dan reuniones en las cuales se toman acuerdos relacionados con la I.E.?	N°	%
Siempre	1	5%
A veces	1	5%
Nunca	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

## Análisis

Del 100% de gestores encuestados el 90% señala que nunca se dan reuniones en las cuales se tomen acuerdos relacionados con la I.E. Lo cual evidencia que la gestión que se desarrolla en la organización es centralizada y no está guiada por principios de participación e integración.

### Cuadro N° 10: Distribución de Funciones.

¿Los directivos de la I.E. distribuyen de forma adecuada las funciones de los docentes?	N°	%
Si	3	14%

No	18	86%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N° N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100% de gestores encuestados el 86% indica que los directivos no distribuyen de forma adecuada las funciones de los docentes, lo cual demuestra la carencia de comunicación y organización que da en la I.E. y por ende las deterioradas relaciones interpersonales que se presentan.

### **Cuadro N° 11: Motivación de directivos y docentes.**

<b>¿Con que frecuencia directivos y docentes se sienten motivados en el desarrollo de sus funciones en la I.E.?</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Siempre	1	5%
A veces	1	5%
Nunca	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Guía de Encuesta aplicada a directivos y docentes de la I.E. N°14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100% de gestores encuestados el 90% señala que nunca se sienten motivados en el desarrollo de sus funciones en la I.E. Lo cual evidencia que los directivos y docentes no realizan sus actividades con esmero a

fin de lograr el progreso de su I.E., además esto afecta el proceso de enseñanza aprendizaje.

### 3.2. PROPUESTA TEÓRICA

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PARA REVERTIR LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES CONFLICTIVAS ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES”**



FUENTE: Elaborado por el investigador.

### **3.2.1 Realidad Problemática**

Para R. Kaufman (1993), Gestión Institucional viene hacer la “Interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones. Corresponde a este tipo de gestión la marcha de un clima institucional adecuado y una buena organización Educativa, basado en planeamiento, organización, dirección y control”. (MARCELO & COJAL, 2004)

Las instituciones educativas se ven afectadas por la carencia de comunicación, confianza, y sobre todo por la deficiente capacidad de gestión de los directivos, que representan la guía de la organización, si este actor no tiene un adecuado desarrollo como líder de la I.E. lleva a la organización a una serie de problemas internos que obstaculizan el progreso institucional.

En la I.E. N° 14760 se da la centralización de la gestión Institucional que tiene como causas la débil comunicación entre directivos y docentes lo que genera un clima institucional autoritario, ocasionando relaciones interpersonales conflictivas entre ellos. Además no existe motivación y confianza entre directivos y docentes, lo cual impide que el desarrollo institucional se desarrolle de forma integrada.

Ante esta problemática es necesario que las organizaciones tengan una cultura organizacional participativa con iniciativa de trabajo en equipo, en donde la integración sea fortalecida, cuyo éxito de las organizaciones depende de la calidad de sus líderes y del nivel de capacidades para dirigir que este posea. De ahí la importancia de tener como eje principal del desarrollo institucional la participación y comunicación.

### **3.2.2. Objetivo de la Propuesta**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para revertir la centralización de la Gestión Institucional y las relaciones interpersonales conflictivas.

### **3.2.1. Fundamentación**

#### **Fundamentos Teórico**

**Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy.** La Teoría de Sistemas tiene como visión la unión de las cosas separadas en un todo, considera que la comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente involucrando todas las independencias de sus partes, se fundamenta en tres premisas básicas: que los sistemas existen dentro de sistemas, son abiertos y sus funciones dependen de su estructura. Nos plantea en sí lo esencial que es considerar el hecho de que todo sistema (debe estar constituido por “subsistemas”) además esta teoría se basa en la confección de modelos. Por lo ello, la utilizamos para organizar cada uno de los elementos del sistema. Con esta teoría determinaremos sistema o modelo de gestión colaborativa curricular, teniendo en cuenta sus principales elementos: objeto, objetivos, estructura, componentes, funciones, dimensiones entrada, salida, retroalimentación, actividades, secuencias, procesos, procedimientos, métodos, recursos y controles. (WWW.SLIDESHARE.NET)

**Teoría de la Contingencia de Fiedler, Fred. E.** Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. (ERGONOMISTA, 1951).

### **Fundamentación Pedagógica**

Es necesario que el director tome conciencia de la labor que desempeña, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo, y de esta manera no caer en la improvisación y salir de la mediocridad en su desempeño.

Por otro lado, es necesario que la gestión institucional, tenga su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo que realizan los docentes.

Esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a que la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa.

### **Fundamentación Técnica**

Es esencial que el personal directivo en su condición de administrador de la Institución Educativa, cuente con todos los instrumentos de

gestión y la correspondiente normatividad para el caso, con el fin de que se pueda garantizar una administración eficiente.

### **3.2.4. Estructura de la Propuesta**

El modelo consta de seis estrategias con actividades concretas para mejorar esta problemática: De Julio a Diciembre, 2014; una estrategia por mes.

### **3.2.5. Desarrollo Metodológico de las Estrategias**

#### **Estrategia N° 01**

**Nombre:** “Mejorando Actitudes”

Concientizar a los directivos y docentes sobre la importancia de las actitudes positivas durante el desempeño de sus funciones.

#### **Actividades**

Se aplicará una Técnica de Identificación de las actitudes de directivos y docentes.

- Se presentaran diferentes situaciones y cada participante manifestara su actitud ante ello escribiendo en una tarjeta y pegándolo en la pizarra, de esta manera conoceremos las actitudes acertadas y equivocadas.



- Se organizaran las actitudes en acertadas y equivocadas con la ayuda de los participantes.
- Posteriormente se pedirá la participación de cada asistente para opinar que actitud sería la adecuada frente a la situación supuesta.
- Para finalizar se comentara con todos los asistentes sobre las actitudes adecuadas.
- Planteamientos colectivos a la interrogante ¿Qué es necesario cambiar de nuestras actitudes?
- Acuerdos y compromisos.

**Recursos:** Papelotes, tarjetas, marcadores, rotafolio.

**Tiempo:** 1 sesión de 2 horas.

**Evaluación:** Durante el proceso de la sesión, se entregara una escala de evaluación en la cual se identificaran actitudes positivas y negativas.

### **Estrategia N° 02**

**Nombre:** “Nuestras Fortalezas y Debilidades”

**Propósito:** Directivos y docentes, identifiquen sus fortalezas y debilidades durante el desarrollo de sus funciones pues debemos convertir las debilidades en fortalezas y es necesario que en un primer momento las identifiquemos.



**Actividades:**

La estrategia se llevará a cabo en dos fases:

**Fase 1:**

- Docentes y directivos responderán un cuestionario sobre una adecuada gestión institucional y relaciones interpersonales.

**Fase 2:**

- Se realizará una reunión para analizar los resultados del cuestionario.
- Luego de obtener y presentar los resultados se debe plantear una solución a los problemas de las relaciones interpersonales y la deficiente gestión institucional que se ha desarrollado.

**Recursos:** cuestionarios, hojas de rotafolio y marcadores.

**Tiempo:** Durante el segundo y tercer mes.

**Evaluación:** La evaluación se realizará en función de los resultados del cuestionario aplicado, el análisis y las reflexiones, además del compromiso que suman cada una de las participantes en la elaboración de la solución.

### **Estrategia N° 03**

**Nombre:** “Planificando Tareas”

**Propósito:** Aplicar una gestión educativa estratégica, basada en una cultura organizacional participativa, donde se fortalezca el liderazgo académico del director a través del reconocimiento e identificación de problemas reales.

Conformar comisiones para elaborar, actualizar, conocer los instrumentos de gestión institucional educativa (PEI, PCI, PAT, RI, entre otros).



**Actividades:**

Se conformará equipos de trabajo para la elaboración de los instrumentos de gestión, la misma que se convertirá en un trabajo más objetivo y verídico. El instrumento principal tendrá el siguiente proceso:

- Elaboración de un diagnóstico real; basándose en actividades reales.
- Elaboración de la Misión y Visión.
- Fortalezas- debilidades.
- Detección de necesidades reales.
- Determinar la problemática.
- Aspectos a considerar en el plan:
  - Ámbitos
  - Objetivos
  - Acciones
  - Compromisos
  - Evaluación

**Tiempo:** Jornadas mensuales por el lapso de un año.

**Recursos:** Rota folio, marcadores, papelotes, apoyo teórico y bibliográfico.

**Evaluación:** Será permanente y se pedirá apoyo a la UGEL.

**Estrategia N° 04**

**Nombre:** “Reconociéndonos”

**Propósito:** Que los directivos y docentes reconozcan su nuevo rol dentro de la I.E.



**Actividades:**

Se llevarán a cabo en dos sesiones a través de la aplicación de las siguientes técnicas de reflexión.

**Sesión 1:**

Se fortalecerán los contenidos abordados en esta sesión de consejo técnico con la aplicación de la técnica “Ponte la Camiseta”

Análisis y reflexión sobre la técnica y su relación con el trabajo diario.

**Sesión 2:**

- Aplicación de la técnica “la nube”
- Analizar el trabajo en equipo a partir de la vivencia y resultados generados por la técnica.

**Recursos:** Hojas de rota folio, marcadores, periódicos, pegamento y tijeras

**Evaluación:** Se obtendrán del análisis y reflexión de la aplicación de las técnicas en función del trabajo en equipo, el liderazgo, la importancia de la planeación, participación.

### **Estrategia N° 05**

**Nombre:** “Mejorando nuestras relaciones interpersonales”

Propósito: Promover que tanto docentes como directivos puedan comprometerse a mejorar sus relaciones interpersonales por el bienestar de la I.E. e invitarlos a dar inicio con la tarea de educar para la paz, asumiendo compromiso.”



#### **Actividades:**

Se realizará en dos sesiones de 02 horas cada uno y durante el desarrollo del taller se abordarán los siguientes contenidos:

1. Relaciones Interpersonales acertadas
2. Mejorar relaciones interpersonales conflictivas.
3. Comentarios y conclusiones.

**Recursos:** Lecturas sobre el manejo de las relaciones interpersonales y conflictos, marcadores y hojas de rotafolio.

**Evaluación:** Se promoverá el manejo de las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos como una estrategia para mejorar la problemática de la institución.

### **Estrategia N° 06**

**Nombre:** “Aprendiendo a comunicarnos”

Propósito: Conocer la importancia de la comunicación dentro de una organización para el ejercicio de la función directiva, que promueva el fortalecimiento del liderazgo académico de los directivos.



### **Actividades:**

Se realizará 2 sesiones de 2 horas cada una.

- Reconocer la importancia de la comunicación dentro de la organización y para facilitar la gestión institucional.
- Realizar un ejercicio aplicando un cuestionario que permita identificar el nivel de comunicación de cada una de las participantes.
- Realizar un ejercicio sobre el autoconcepto y el concepto que tienen los demás de mi persona.

- Análisis de los resultados obtenidos en los ejercicios.
- Comentarios y conclusiones

**Recursos:** Hojas, cartulinas, entrevistas y documentos de análisis.

### **Evaluación:**

Para evaluar el Cuestionario de comunicación se considerarán los siguientes aspectos:

- Autoestima
- Capacidad para escuchar.
- Claridad de expresión.
- Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.
- Capacidad de comunicación con los demás.

### **3.2.6. Equipo de Trabajo (Organización y Funciones)**

El equipo de trabajo estará integrado por los directivos, docentes, administrativos, alumnado y padres de familia de la IE N° 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo, del Distrito de La Huaca, Provincia de Paita, Departamento de Piura, cuya organización y funciones serán de la siguiente manera:

#### **A. Organización**

La Institución Educativa N° 14760 Victoria Augusta Vilela Astudillo,, se organizará de la siguiente manera.

##### **De dirección:**

- CONEI (Consejo Educativo Institucional)

- Equipos de trabajo en planificación y ejecución de los proyectos educativos.
- Comité de recursos propios.

**Para los docentes:**

- Tutorías.
- Comité sindical
- Círculos de estudio y trabajo por área.

**Para los alumnos:**

- Municipios Escolares
- Policías Escolares

**Para los padres de familia:**

- Asociación de Padres de familia.
- Comité de aula

**B. Funciones**

**CONEI** (Consejo Educativo Institucional).

Será un órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana en la Institución educativa, colaborara con la promoción y ejercicio de una gestión educativa eficaz, transparente, ética y democrática, que promueve los principios de equidad, inclusión e interculturalidad.

Los integrantes del CONEI, serán elegidos en forma democrática y universal, y estarán representados por:

- El Director, la que la preside.
- Sub Director.
- Un representante del personal docente por nivel.
- Un representante del personal administrativo.
- Un representante del SUTEP - Base
- Un representante de los estudiantes por nivel.
- Un representante de los padres de familia por nivel.
- Un representante del SUTEP.

### **Planificación y ejecución de los proyectos educativos**

Con la participación y trabajo en equipo de toda la comunidad Educativa, se elaborará los instrumentos de gestión, bajo un contexto real, donde los integrantes de la familia educativa se encuentren comprometidos a ejecutarlo. Para tal trabajo se formará un comité que se encargará de programar el tiempo y jornadas de trabajo, así como las coordinaciones previas a ello. El comité estará integrado por las siguientes personas:

- Director.
- Sub Director.
- Un representante de los maestros.
- Un representante del SUTEP - Base
- Un representante de los alumnos o municipio escolar.
- Un representante de la APAFA.
- Los proyectos educativos a elaborar serán:

**Proyecto Educativo Institucional (PEI).** Instrumento de mediano plazo que orientará las actividades pedagógicas y de gestión, así como se incluirá un programa de prevención y control de la corrupción dentro de la Institución educativa. Es la base para la elaboración de los demás instrumentos.

Contará con los siguientes componentes:

- Identidad (Visión, Misión y valores)
- Diagnóstico FODA.
- Propuesta pedagógica, la que se considera para la elaboración del proyecto curricular del centro (PCC).
- Propuesta de gestión.

**Plan Anual de trabajo (PAT).** Deriva del PEI, aquí se concretará los compromisos de gestión, objetivos estratégicos, y las actividades a realizar, durante el año y que debe ser evaluado semestralmente.

**Reglamento Interno.** Es un Instrumento normativo, aquí se va a prever los desempeños de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, sus deberes, derechos, estímulos y sanciones tanto para el personal directivo, docente, administrativo, alumno y padre de familia.

**Informe Ejecutivo de Gestión Anual.** Es un documento que registrará los logros, avances y dificultades sobre los asuntos de gestión Institucional y pedagógica. Todo este registro se tendrá en cuenta en la implementación del PAT del año siguiente.

**Proyectos de Innovación Pedagógica.-** Contribuyen a la solución de nuestra problemática pedagógica y al desarrollo mismo del nivel cognitivo del estudiantado y docentes de la Institución Educativa.

### **Comité de Recursos Propios.**

Este comité se elegirá cada dos años en asamblea general de docentes y estará integrado de la siguiente manera:

- Director.
- Un representante de los maestros.
- Un representante del SUTE Base
- Un representante del personal administrativo.
- Un representante de los alumnos o municipio escolar.
- Un representante de la APAFA.

### **Las funciones**

Recaudar todos los ingresos que tendrá la Institución educativa por alquiler de local, campo deportivo, aulas, sonido, internet, kioscos, servicio de fotocopiado, banda de músicos, venta de certificados, libretas, insignias, entre otros.

Distribuir el dinero recaudado según las necesidades internas que se presenten en la Institución Educativa, ya sea por capacitación, participación, materiales educativos, gastos de administración, entre otros. Dicha distribución será previo acuerdo de asamblea y rendir balance 02 veces al año en asamblea general de docentes.

## **Tutoría**

“Es la modalidad de orientación educativa, inherente al currículo, que se encarga del acompañamiento socio afectivo y cognitivo de los estudiantes dentro de un marco formativo y preventivo, desde la perspectiva del desarrollo humano” (OTUPI, 2012)

Para su funcionamiento debe sostenerse en 03 aspectos fundamentales: Currículo, El desarrollo humano y la Relación Tutor – Estudiante.

El Comité de Tutoría será elegido anualmente en asamblea general y estará integrado por las siguientes personas:

- Director.
- Un coordinador general de tutoría (Docente).
- El auxiliar de educación.
- Un tutor por aula.
- Un representante de los alumnos o municipio escolar.
- Un representante de la APAFA.

Las funciones serán las siguientes:

- Atender las necesidades sociales, afectivas y cognitivas de los estudiantes a lo largo de su proceso de desarrollo.
- Establecer un clima de confianza y relaciones horizontales entre Directivos, tutores, docentes y alumnos, para que se den las condiciones que permitan un buen clima institucional.

- Generar en el aula un ambiente óptimo entre los estudiantes, con relaciones interpersonales caracterizadas por la confianza, el afecto y el respeto, que permitan la participación activa y la expresión sincera y libre de cada uno.

### **Comité Sindical.**

El magisterio de la IE N° 14760, se organizará en un Comité de SUTE – Base, con el fin de lograr condiciones de vidas dignas para los maestros, lograr una educación científica, democrática y popular para todos, luchar contra el autoritarismo, burocratismo y centralización, bajo los principios de unidad de clase, independencia política, solidaridad de clase, entre otros.

### **Sus funciones**

- Conquistar, defender y ampliar los derechos económicos, sociales, políticos, profesionales y culturales de los docentes.
- Desarrollar la conciencia de clase y el nivel cultural de los docentes.
- Defender los derechos de los alumnos, docentes y padres de familia.
- Luchar por una educación democrática, participativa, científica y popular.
- Coadyuvar en la integración de toda la comunidad educativa.
- Contribuir en la lucha por la paz, el progreso social, la liberación y la independencia de los oprimidos.
- Ser partícipe directo en cada una de las comisiones establecidas en la institución educativa.

El Comité Sindical se renovará cada 02 años y estará integrado por:

- Secretaria general.
- Secretaria de organización.
- Secretaria de defensa.
- Secretaria de prensa y propaganda.
- Secretaria de economía.
- Secretaria de relaciones interpersonales.
- Secretaria de derechos humanos.
- Secretaria de asuntos pedagógicos.
- Secretaría de solidaridad y asistencia social.

### **Círculos de estudio y trabajo por área**

Los Círculos de Estudio se llamarán “Escuelas abiertas” y estarán integrados por grupos de 10 docentes según su área y especialidad, se incluirán directivos y administrativos, cada grupo se reunirá mensual o bimestralmente y se discutirá y analizará temas de actualidad, la normatividad vigente, los logros, las dificultades, los propósitos en bien de la institución educativa. Además programarán las unidades y sesiones de clase. Monitoreados por el consejo educativo institucional y la dirección del plantel, previa elaboración de un reglamento.

### **3.2.7. Alcances, impacto y logros a alcanzar con el Modelo.**

#### **Alcances**

Beneficiarios Directos: Directivos, docentes y alumnado en general.

Beneficiarios Indirectos: Padres de familia y comunidad en general.

## **Impacto y logros a alcanzar**

**En lo Social:** Nuestra Institución educativa se convertirá en una institución con gestión descentralizada, con capacidad de organización y participación con reconocimiento en el ámbito local, provincial, regional y nacional, comprometiéndose a participar y ganar de los eventos programados por la UGEL, Municipalidad, Gobierno Regionales, Ministerio de Educación y otros.

**En lo Pedagógico:** Nuestros directivos y docentes desarrollaran una buena enseñanza – aprendizaje, donde el currículo sea diversificado de acuerdo a las necesidades y propósitos de nuestra Institución educativa, donde los beneficiarios directos sean los alumnos.

**En lo Cultural:** Nuestra Institución estará en la capacidad de aplicar una gestión educativa estratégica, basado en una cultura organizacional participativa, donde se aplique el trabajo en equipo, el compañerismo, la solidaridad, en todas las tareas educativas a tal punto que nuestra institución cuente con todos los instrumentos de gestión actualizados que vayan acorde con la realidad y sean útiles para la solución de nuestra problemática.

**En lo Científico y Tecnológico:** Los directivos y docentes no solamente tendrán amplio conocimiento de los principios de gestión y pedagógicos que se vienen innovando año tras año, sino que también tendrán amplio conocimiento de las tecnologías de información y comunicación para la aplicación de las nuevas TIC.

### 3.2.8. Presupuesto

#### Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 200.00	S/ 1200.00
1	Facilitador	S/ 200.00	s/ 1200.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 2400.00</b>

#### Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
126	Folders con Fasters	S/ 0.50	S/ 63.00
126	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 63.00
250	papelotes	s/ 0.30	s/ 75.00
1000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 30.00
126	Tarjetas	S/ 0.50	S/ 63.00
06	Rota folio	S/ 500	S/ 3000.00
126	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 630.00
<b>Total</b>			<b>S/ 3924.00</b>

<b>Resumen del monto solicitado</b>	
Recursos Humanos	S/ 2400.00
Recursos Materiales	S/ 3924.00
<b>Total</b>	<b>S/ 6324.00</b>

### **3.2.9. Financiamiento de las Actividades Estratégicas**

Responsable: RETO OLAYA, Dalia Azucena.

## CONCLUSIONES

1. La centralización de la gestión institucional y las relaciones interpersonales conflictivas que se dan en la I.E. se evidencian en la débil comunicación, confianza y motivación de directivos y docentes, además existe una deficiente capacidad de gestión y liderazgo por parte de los directivos.
2. Los directivos y docentes no desarrollan sus funciones adecuadamente según les corresponde, debido a una mala organización y distribución de funciones.
3. Las Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y la Teoría de Contingencia de Fred Fiedler permitieron diseñar la propuesta con el propósito de revertir la centralización de la gestión institucional y las relaciones interpersonales conflictivas entre directivos y docentes de la I.E.
4. La hipótesis quedó confirmada, vale decir, el problema de investigación se justificó.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que la propuesta se aplique en la I.E con el fin de superar los conflictos interpersonales y mejorar la calidad educativa.
2. Este modelo debe ser aplicado en otras instituciones educativas adecuándolas a sus necesidades y propósitos.
3. La propuesta deberá ejecutarse a fin de evaluar su nivel de rigor científico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BABBIE, E. (2000). Fundamentos de Investigación Social. México: Thomson.
2. BENITO, B. (2008). Las Relaciones Interpersonales de los Profesores en los Centros Educativos como Fuente de Satisfacción. España: Departamento de Sociología y Comunicación.
3. CASASSUS, Juan. (2000). La gestión educativa en América Latina.
4. FRED E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill, 1967, y Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers, Leadership and Effective Management, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1974. Para unacrítica, véase Arthur G. Jago y James W. Ragan, "The Trouble with Leader Match Is That It Doesn't Match Fiedler's Contingency Model", en Journal of Applied Psychology, noviembre de 1986, pp. 55-559. Las anteriores son obras citadas por Davis & Newstrom, op. cit, 2003, p. 202.
5. GARCÍA, F. (2004). La Tesis: Recomendaciones. México: Limusa.
6. GARCÍA, S. (1992). Management de los Recursos Humanos en la Empresa. España: Díaz de Santos.
7. GÓMEZ, M. (2009). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Córdoba: Brujas.
8. GRANDE, I. (2009). Fundamentos y Técnicas de Investigación. . España: ESCIC.
9. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. C., & BAPTISTA, M. (2010). Metodología de la Investigación Científica. México: McGrawHill.
10. LEXUS. (2011). Gran enciclopedia del Perú - Lexus. Lima: océano.
11. MARCELO, W., & COJAL, B. (2004). Gestión Educativa. Lambayeque, UNPRG: FACHSE, industria Peruana SAC.
12. MARÍN, G. (2004). Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. Universidad EAFIT.

13. MARR, R. (1997). La Dirección Corporativa. Madrid. España: Díaz de Santos.
14. MAYA, A. (2007). El Taller Educativo. Colombia: Arte Joven.
15. MOYA, R. (2007). Estadística Descriptiva. Lima: San Marcos.
16. MUÑOZ, C., & Benassini, M. (1998). Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. México: Pearson.
17. OTUPI, M. (2005). Tutoría y Orientación Educativa en la Educación Secundaria. España.
18. OYAGUE, M. (2006). Cómo Escribir la Tesis en Ciencias de la Educación. Lambayeque: Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo". Lambayeque.
19. PUELLES, M. (1993). Descentralización Educativa. Revista Iberoamericana de Educación.
20. QUIÑONES, J. A. (1999). Análisis de las Relaciones Interpersonales Según el Género en Alumnos (as) de Cuarto Grado y Quinto Grado de la Jornada Tarde del Colegio Nacional Nicolás. Bogotá, Colombia: Tesis de Maestría no Publicada.
21. REYES FLORES, Teófilo (2012). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente .Lima.
22. ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON.
23. ROBLE. (2010). La Descripción. Obtenido de <http://roble.pntic.mec.es/msanto1/lengua/1descrip.htm>
24. SAN FABIÁN MAROTO, J. L. (2008). La Coordinación Docente: Condiciones Organizativas y Compromiso Profesional. España: Universidad de Oviedo.
25. SANDOVAL, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. México.
26. VALDIVIA VARGAS, Néstor (2013). La Gestión Descentralizada en el Perú y el Desarrollo de las Funciones Educativas. Perú.

27. VON BERTALANFFY, Ludwig. (1976). Teoría General de Sistemas. Metrópolis, Vozes.

## **LINKOGRAFIA**

- [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_Reyes\\_Liderazgo-directivo-y-desempe%C3%B1o-docente-en-el-nivel-secundario-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Reyes_Liderazgo-directivo-y-desempe%C3%B1o-docente-en-el-nivel-secundario-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf)
- <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/GRADE/43/1/AI12.pdf>
- [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv\\_educativa/2010\\_n26/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf)
- <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- [http://www.micentroeducativo.pe/2014/docente/fileproject/file\\_docentes/91bi\\_77e3a9.pdf](http://www.micentroeducativo.pe/2014/docente/fileproject/file_docentes/91bi_77e3a9.pdf)

# ANEXOS



**ANEXO Nº 01**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**SECCIÓN DE POSTGRADO**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

INDICADOR	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
<b>CUALIDADES DEL DIRECTOR</b>				
Promueve la unión y trabajo en equipo.				
Planifica tareas que promuevan el desarrollo institucional.				
Toma decisiones de acuerdo a intereses personales.				
Centralización de la gestión educativa.				
<b>LIDERAZGO DIRECTORIAL</b>				
Es un ejemplo a seguir en su labor educativa.				
Tiene visión de futuro.				
Relaciones verticales de subordinación.				
Toma de decisiones acertadas que generen desarrollo institucional.				
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA I.E.</b>				
Manifiestan los Objetivos, propósitos y necesidades de la I.E.				

Ofrecen soluciones a la problemática de la I.E.				
Copia de otras realidades.				
Existe compromiso al asumir roles y responsabilidades.				
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
Compañerismo entre docentes y directivos.				
Constantes desacuerdos en la toma de decisiones y clima laboral inadecuado.				
Existe la comunicación, interacción entre Docentes y Directivos.				
<b>CENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>				
Imposición de su propia opinión sin argumentos.				
Respeto de opiniones de los demás..				
Asumen compromisos, son indiferentes a la realidad y no se cumple con sus obligaciones.				
Desmotivación para el cumplimiento de los roles.				



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



**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**GUÍA DE ENCUESTA**

**DATOS INFORMATIVOS.**

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE SERVICIOS: \_\_\_\_\_ PROCEDENCIA: \_\_\_\_\_

TÍTULO: \_\_\_\_\_ GRADO ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

CATEGORÍA: \_\_\_\_\_ DEDICACIÓN: \_\_\_\_\_

ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

---

**Código A. RELACIONES INTERPERSONALES Y CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN.**

1. ¿El Director de la I.E. es un líder?

Si

No

2. ¿Se planifican y organizan las actividades en la I.E. con la participación de los docentes y directivos?

Si

No

3. ¿Existe apoyo y colaboración mutua entre directivos y docentes para el logro de objetivos institucionales?

Si

No

4. ¿Cómo caracteriza la Gestión Institucional de la I.E.?

Democratica

Centralista

5. ¿Cómo califica las Relaciones Interpersonales entre docentes y directivos?

Buena

Regular

Mala

6. ¿Cómo califica la comunicación entre directivos y docentes?

Buena

Buena

Mala

7. ¿Se solucionan de forma adecuada los conflictos entre directivos y docentes?

Si

No

8. ¿Con que frecuencia se dan reuniones en las cuales se toman acuerdos relacionados con la I.E.?

Siempre

A veces

Nunca

9. ¿Los directivos de la I.E. distribuyen de forma adecuada las funciones de los docentes?

Si

No

10. ¿Con que frecuencia directivos y docentes se sienten motivados en el desarrollo de sus funciones en la I.E.?

Siempre

A veces

Nunca



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

**SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Guía de Entrevista (Docentes y Director)**

Edad:.....sexo:.....  
 Cargo:.....  
 Lugar y fecha de la entrevista:.....  
 Apellidos y Nombres del entrevistado:.....  
 Apellidos y nombres del entrevistador:.....

**Código A. Gestión Institucional y Relaciones Interpersonales**

1. ¿De qué manera se da la centralización de la gestión institucional y las relaciones interpersonales conflictivas en su I.E.?

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

2. ¿Menciones 5 características de la gestión institucional en su I.E.?

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

3. ¿Menciones las causas que Ud. considera ocasiona la centralización de la gestión institucional y las relaciones interpersonales conflictivas en su I.E.?

.....  
 .....

.....  
.....

4. ¿Por qué cree Ud. que los directivos tienen deficiente capacidad de gestión?

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

5. ¿Cómo cree que afectan los problemas que se dan en su I.E.?

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

### **Código B. Modelo de Gestión Administrativa**

6. ¿Existe algún programa o propuesta destinada a solucionar los problemas de la gestión institucional y las relaciones interpersonales en su I.E.?

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

7. ¿De qué manera se puede enfrentar o solucionar los problemas de la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

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

8. ¿En su opinión cómo debería ser el nuevo modelo o propuesta de la gestión institucional y relaciones interpersonales?

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

9. ¿Qué elementos se debe considerar en un nuevo modelo de la gestión institucional y las relaciones interpersonales?

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

10. ¿Qué opinión le merecen las teorías General de Sistemas y de la Contingencia?

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