



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



**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
DEMOCRÁTICAPARTICIPATIVA BASADAS EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRAL INTERCULTURAL
BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA”, CENTRO POBLADO
IMACITA, DISTRITO IMAZA, PROVINCIA BAGUA, REGIÓN AMAZONAS;
2015”**

TESIS

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

PRESENTADA POR:

AUTORA: Lic. DIOMITILA TABARA RIVERA

ASESOR: Mg. Sc. JOSÉ WILDER HERRERA VARGAS

BAGUA – AMAZONAS

2019

TESIS

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DEMOCRÁTICAPARTICIPATIVA BASADAS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA”, CENTRO POBLADO IMACITA, DISTRITO IMAZA, PROVINCIA BAGUA, REGIÓN AMAZONAS; 2015”

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en administración de instituciones educativas y tecnologías de la información.

Presentada por:

Lic. Diomitila Tabara Rivera
AUTORA

Mg. Sc. José W. Herrera Vargas
ASESOR

Aprobada por:

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón
PRESIDENTE

M.Sc. Martha Rios Rodriguez
SECRETARIA

M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León
VOCAL

LAMBAYEQUE- PERÚ 2019

DEDICATORIA

A mi hija por ser parte de mí
andar cotidiano en busca de
mejoras permanentes. Mi familia
ha sido siempre el soporte vital y
la fuerza de impulso al logro de
cada una de las metas trazadas.

AGRADECIMIENTO

A Rey de reyes por darme la luz cada día al amanecer y por derramar la esperanza para poder alcanzar las metas y poder lograr los objetivos que ayudan a ser mejor profesional, mejor persona, mejor madre.

A mi familia por haber contribuido con la fe, la paciencia y la esperanza de tener cada día un logro mayor. Gracias a cada uno de los miembros de mi familia.

Al asesor. Wilder Herrera Vargas por permitirme alcanzar una formación teórica y metodológica del proceso de investigación.

INDICE.

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	16
1.1.- Ubicación geográfica.....	16
1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la provincia de Bagua....	17
1.1.2. Situación socioeconómica de la provincia de Bagua.....	18
1.2.- Surgimiento del problema.....	22
1.3.- Manifestaciones y características del problema.....	26
1.4.- Metodología utilizada.....	29
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	32
2.1.- Antecedentes bibliográficos.....	32
2. 2.- Bases teóricas.....	35
2.2. 1.- El liderazgo educativo de Kenneth Leithwood.....	35
2.2.1. 1.-Dimensiones del liderazgo educativo según Kenneth Leithwood	38
2.2.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass.....	39
2.2.2. 1.- Componentes del liderazgo transformacional.....	40
2.2.2.2.- Características del liderazgo transformacional.....	40
2. 3.- Bases conceptuales.....	41
2.3.1.- La gestión educativa.....	41
2.3.2.- Clima organizacional.....	42
2.3.3.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer.....	44
2.3.4.- Beneficios de un clima organizacional positivo.....	46
2.3.5.- El líder.....	49

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA... 50	
INVESTIGACIÓN	
3. 1.- Resultados de la investigación.....	50
3.2.- Diseño de la Propuesta.....	54
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 01	50
Tabla 02	51
Tabla 03	52
Tabla 04	53

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfica 01	28
------------------	----

RESUMEN

La Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, del Centro Poblado Imacita, Distrito Imaza, Provincia Bagua, Región Amazonas presente serios problemas asociados al clima institucional. En esa línea de investigación, el presente trabajo tuvo como objetivo general diseñar estrategias de gestión institucional democráticoparticipativas, basadas en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional. Para alcanzar dicho intento los objetivos específicos fueron: (1) Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de precisar las características que presenta el clima organizacional de la institución educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, del centro poblado imacita. (2) Promover las discusiones entre los pares docentes con el fin de fortalecer las actitudes y conductas que favorecen un adecuado clima organizacional. (3) Proponer estrategias de gestión institucional democrático-participativa que promueva un clima organizacional de confianza y de buenas relaciones interpersonales. Después de haber planteado los 3 objetivos específicos, se procedió a revisar la literatura y a elaborar un instrumento que permita lograr cada uno de los objetivos. Basado en ello se procedió a implementar es estudio con enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo, para lo cual se utilizó un diseño no experimental descriptivo. Se aplicó un cuestionario a 29 personas. El cuestionario consta de 24 preguntas, de las cuales las 8 primeras responden al primer objetivo, desde la pregunta 9 hasta la 16 responden al segundo objetivo específico, desde la pregunta 17 hasta la 22 corresponde al tercer objetivo específico. Finalmente, las dos últimas preguntas responden al cuarto objetivo específico. Se encontró que en la I.E se observa un fuerte desconocimiento de la misión, visión, objetivos. Por otro lado, hay serios problemas de organización y estructura, del mismo modo la comunicación interpersonal es unilateral, dictatorial; otro problema se refleja en las recompensas, estas no son ofrecidas a pesar de los logros profesionales, el liderazgo presenta serios problemas. Palabras clave:

Estrategias, Gestión institucional, democracia, participación, liderazgo, transformación, clima institucional.

ABSTRACT

The Bilingual Intercultural Integral Educational Institution "Alberto Acosta Herrera", from the Imacita Populated Center, Imaza District, Bagua Province, Amazonas Region presents serious problems associated with the institutional climate. In this line of research, the present work had the general objective of designing democratic-participative institutional management strategies, based on transformational leadership to improve the organizational climate. To achieve this goal, the specific objectives were: (1) to analyze the institutional purposes, (2) to study the institutional structure and interpersonal relationships, (3) to describe the rewards and leadership, (4) to analyze the useful mechanisms in the institutional climate. After having set out the 4 specific objectives, we proceeded to review the literature and to develop an instrument to achieve each of the objectives. Based on this, we proceeded to implement this study with a quantitative approach, of a basic type, descriptive level, for which a non-experimental descriptive design was used. A questionnaire was applied to 29 people. The questionnaire consists of 24 questions, of which the first 8 respond to the first objective, from question 9 to 16 respond to the second specific objective, from question 17 to 22 corresponds to the third specific objective. Finally, the last two questions answer the fourth specific objective. It was found that in the I.E there is a strong ignorance of the mission, vision, objectives. On the other hand, there are serious problems of organization and structure, in the same way interpersonal communication is unilateral, dictatorial; Another problem is reflected in the rewards, these are not offered despite professional achievements, the leadership presents serious problems.

Key words: Strategies, Institutional management, democracy, participation, leadership, transformation, institutional climate.

INTRODUCCIÓN

Un liderazgo compartido es una comunidad que aprende, integrantes interdependientes, toma de decisiones, con participación democrática y participativa; en la solución de problemas individuales y colectivos. Así mismo, Burns y Bass teóricos del liderazgo transformacional (2006) sostienen que el liderazgo pedagógico busca una comunidad que aprende, en una realidad de gobernabilidad pedagógica y mayor compromiso de responsabilidad por los resultados. Asume que los líderes educativos deben de crear ambientes que favorezcan el aprendizaje e implicar a directivos y docentes que trabajan en la escuela en la realización de nuevas prácticas donde se integra varias tradiciones, cultura de colaboración y profesionalismo docente, una comunidad que aprende. Reconstruye una escuela, una comunidad de aprendizaje profesional; una comunidad que decide.

El liderazgo transformacional, debe plantearse acciones y responsabilidades que interioricen los directores de las instituciones educativas para implicar las modificaciones debidas en la estructura organizativa de las comunidades que aprenden, a fin de asegurar que todos los estudiantes aprendan. El liderazgo transformacional se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición. El liderazgo transformacional según Burns y Bass logran convocar a la comunidad en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

De acuerdo a los diversos conceptos y estudios realizados en torno al campo del clima organizacional, podemos inferir que existe una contradicción. Por una parte, se enfatiza la importancia que tiene el desarrollar un positivo clima

en las organizaciones educativas para que la convivencia social sea de armonía y por ende de gran desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje; por otra parte, se tiene las realidades educativas, que evidencian una deficiente política de estado referente al campo educativo. Al respecto se tiene que las instituciones educativas tanto públicas como privadas, del país necesitan reformular sus propuestas de gestión institucional, así como sus paradigmas administrativos relativos la gestión, necesitan potenciar el clima y comportamiento institucional, optimizar la satisfacción y el desempeño laboral, especialmente con la gestión; entre otros.

En lo que respecta a las instituciones educativas de los niveles de inicial, primaria y secundaria, se puede evidenciar que estas instituciones se han multiplicado en forma acelerada, sobre todo las de índole privado, ya que la educación es un rubro que genera buenos dividendos, entre otros cambios. Sin embargo, ante los incrementos en el volumen de centros educativos en todos los niveles, la calidad de la educación ha sufrido un revés, ya que es deficiente, a tal punto, que en las competencias internacionales quedamos siempre al último o penúltimo.

Respecto a la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del Centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas; encontramos que la situación de la institución no es ajena a lo expuesto, ya que se puede apreciar que las actitudes de los docentes no son aparentes para el trabajo, ya que expresan displicencia para desarrollar sus funciones; no existe por parte de ellos un involucramiento para desarrollar proyectos institucionales; no se identifican con su institución. Así mismo, se evidencia no sólo la ausencia de un liderazgo institucional, sino también, la predominancia de una gestión vertical por parte de los gestores directivos de la institución.

En este escenario es que planteamos el siguiente **problema**: ¿De qué manera el liderazgo transformador como estrategias de gestión institucional democrático-participativa contribuyen a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del Centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas?

El **objeto de estudio** considerado fue el proceso de gestión en relación con el clima organizacional. Y el **campo de acción** quedo establecido en el liderazgo transformador como estrategias de gestión institucional democrático-participativa en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del Centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc. Los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los docentes, la revisión de documentos. Los objetivos planteados son: **Objetivo general**: Proponer un programa de liderazgo transformacional a fin de mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del Centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas.

Específicos: Son los siguientes:

- Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de precisar las características que presenta el clima organizacional de la institución educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, del centro poblado imacita.
- Promover las discusiones entre los pares docentes con el fin de fortalecer las actitudes y conductas que favorecen un adecuado clima organizacional. -

Proponer estrategias de gestión institucional democrático-participativa que promueva un clima organizacional de confianza y de buenas relaciones interpersonales.

La **hipótesis** a defender consiste en: Si se propone, un programa de liderazgo transformacional y pedagógico directivo sustentado en el liderazgo educativo de Kenneth Leithwood; y en el liderazgo transformacional de Burns y Bass; entonces es posible mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del Centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas.

El presente informe está organizado en tres **capítulos**: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad provincial y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

La autora

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este primer capítulo se propone una breve descripción de la provincia de Bagua, en sus aspectos históricos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web.Turismo región Amazonas. También se describe el problema de la investigación. Así mismo, en esta parte se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1.- Ubicación geográfica.

La Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” se encuentra ubicada en el centro poblado Imacita, en el distrito Imaza, de la provincia Bagua, en la región Amazonas.

1.1.1. Ubicación y evolución histórica de la provincia de Bagua. En el mapa de esta provincia se puede apreciar los distritos con los que cuenta: La Peca (Bagua), Aramango, Copallin, El Parco e Imaza (Chiriaco). La Provincia de Bagua es una de las 07 provincias del Departamento de Amazonas, el Departamento de Amazonas cuenta con 83 Distritos, de los cuales la Provincia de Bagua cuenta con 05. Según la arqueóloga Ruth Shady descubridora de esta cultura, los Bagua fueron comunidades experimentadas en la alfarería, la agricultura, en la caza y en la pesca; cuando se consolidaron, estrecharon vínculos con pueblos de más al norte y el centro del Perú. En los siglos XV y XVI todo el valle del bajo Utcubamba estaba habitado por la nación Bagua. Según el documento de Diego Palomino denominada “Relación de las provincias que hay en el Chuquimayo” (Chinchipe), los Bagua eran expertos nadadores, cultivaban la tierra, tenían sus viviendas en la orilla del Río Bagua (hoy río Utcubamba). El antiguo pueblo de San Pedro de Bagua chica, se ubicó aproximadamente a un kilómetro del puente sobre la quebrada de La Peca; este primitivo asiento fue destruido por la etnia aguaruna, ellos temían que sus tierras sean

invasión completamente. Los sobrevivientes se trasladaron a la planicie, específicamente a lo que se conoce como "Parque Viejo" y desde aquí se fue dilatando hasta su poblamiento actual; para protegerla de futuras incursiones en 1862 se construyó una casa cuartel a manera de fuerte. La etapa del bandolerismo ocurrió entre 1914 a 1925, Bagua era refugio de bandoleros por la geografía y naturaleza salvaje, en gran parte selva donde podían esconderse fácilmente sin ser vistos; se recuerda al grupo de Mesías Montenegro, pero los que alcanzaron mayor relevancia fueron la gente de Evaristo Rojas Julca. A Evaristo Rojas Julca sólo pudo doblegarlo el paso del tiempo, convirtiéndose en el primer alcalde provincial de Bagua.

Según documentos históricos del siglo XVI indican, la dicción Bagua devendría del nombre de un grupo étnico que se asentaba en el valle del bajo Utcubamba; esta comunidad se autodenominaba como Bagua. Antes que se sepa acerca del grupo étnico Bagua, inmigrantes se vieron en la necesidad de plantear sus propias explicaciones, siendo el general de los resultados divergentes por completo a los métodos y técnicas usados por la ciencia toponímica. En aquella época para este grupo humano, la voz "Bagua" era parte de su cosmovisión, es así que también denominaron a su río principal como "río Bagua" (hoy Utcubamba), a su valle como el "valle de Bagua" (hoy valle del Utcubamba) y a su mismísimo idioma lo nombraron como "idioma Bagua".

Un grupo poblacional supuso que Bagua se llama así porque en esta llanura crecían plantas de guaba, otros pretendían que Bagua devendría del vocablo "bagual", hay algunos que suponían que Bagua poseía un origen en el idioma castellano y lo vinculaban con "valle rodeado de agua", hay otros que afirmaban que Bagua devendría del vocablo aguaruna "wawa", alguna vez se planteó en una revista local que Bagua tendría un supuesto origen chino, en otra ocasión se registró en las actas del Instituto Nacional de Cultura que

Bagua era voz onomatopéyica que derivaba de "aua" y finalmente una de las más recientes es que Bagua derivaría del adjetivo "vago".

Las expediciones científicas de paleontólogos y geólogos que han visitado Bagua definieron que esta área geográfica era litoral o costa marítima hace millones de años, por eso que en su suelo encontramos actualmente tanto espécimen de origen marina (almejas, y otros moluscos), y especímenes terrestres (dinosaurios herbívoros y carnívoros). En la Era Secundaria o Mesozoica en Bagua habitaba el dinosaurio Titanosaurio; era un saurópodo, es decir vegetariano. Se alimentaba de la floresta que crecía en las riberas del desaparecido litoral. Los titanosaurios eran ovíparos, acostumbraban a andar en manada protegiendo a sus crías, poseían un cuello largo y cola delgada, dentición reducida y unos escudos óseos en la en su cuerpo.

El *Baguatherium jauregii* vivió hace 31 millones de años en el valle del actual bajo Utcubamba, era un mamífero de 3 tres metros de largo y 2.5 toneladas de peso. Se caracterizaban por poseer dos pares de colmillos superiores y un par de inferiores, poseían patas elefantoides, cuerpo masivo y una pequeña trompa, tuvo las características ácueas de un rinoceronte y una sachavaca; los paleontólogos señalan que este se alimentaba de plantas que crecían en las riberas de un mar ubicado en lo que ahora es la Amazonía. Hacia los 1300 a 200 a. C. (periodo formativo) floreció en la zona la gran Cultura Bagua, que es una de las más antiguas del nororiente peruano.

1.1.2.- Situación socioeconómica de la provincia de Bagua

En las instituciones educativas se usa este material para darle un valor agredo. Juan Córdova Gallo y Manuel Sánchez Salazar han logrado gran magnitud en sus trabajos, ellos trascienden nuestra provincia y aunque su labor es poco conocida debemos reconocerlos como la vanguardia artesanal de Bagua. En algunas Instituciones Educativas de Bagua, además de hacer uso de la cerma también se usan las fibras vegetales. Las fibras de cocotero

son aprovechados el diseño de hermosos bolsos, billeteras, etc. Entre tanto en las comunidades nativas realizan con semillas distintos abalorios. En huairuro se emplea preferentemente su semilla de las que se realiza collares, pulseras, bolsos, cortinas, etc. Nuestra provincia cuenta con una Escuela de Formación Artística (ESFA), sería conveniente que esta institución fomente la artesanía a nivel de organizaciones de base y para cumplir con las metas que la patria les ha dado, sobre todo no debe desligarse de su responsabilidad social.

San Juan Bautista, patrón de Bagua. Los fundadores de la ciudad de Bagua eligieron como Santo Patrón a "San Pedro", pero con la llegada de la carretera en 1945, arribaron a la provincia colonos de la sierra cajamarquina (Chota, Cutervo, Celendín, Santa Cruz) y eligen como Santo Patrono a "San Juan Bautista" (1946). Ante la situación conflictiva el párroco P. Esteban Marena Fernández, convoca a la feligresía bagüina a una misa e invoca a los que quisieran como Santo Patrón a "San Pedro", se concentraran en el jr. La Verdad; los que quisieran como Santo Patrono a "San Juan", concurrieran al jr. Comercio, esta última arteria tuvo mayor concentración de los fieles y quedó como Santo Patrono "San Juan Bautista", celebrándose su fiesta patronal el 24 de junio. Antiguamente, cargaban con "San Juan Bautista" desde la iglesia antigua (Hoy Francisco Bolognesi o Parque Viejo), hasta el río Utcubamba, donde existía un malecón, a eso de las 4.30 am. lo bañaban al ritmo de danzas, en presencia de bandas de música típica; esta fiesta comenzaba el 23 y terminaba el 29 de junio con una misa solemne a "San Juan Bautista". En los últimos años se ha incorporado nuevos elementos a la festividad de la fiesta de San Juan Bautista, hay años en que al patrono se lo lleva al río, en otros años únicamente recorre la ciudad.

Atractivos turísticos de la provincia de Bagua

Plaza de armas de Bagua.

La Plaza de Armas de Bagua tiene una extensión de 100 metros de largo por 100 metros de ancho aproximadamente. Presenta características constructivas modernas como piso de cemento, decorado con losetas. En el perímetro de la plaza se ubican áreas de jardín, que albergan una gran cantidad de ficus. Alrededor de las mismas se sitúan 51 bancas de madera, con capacidad para albergar a 04 personas cada una. En la parte central de la plaza, se levanta el monumento erigido a los héroes del campo representado por la figura de bronce de un integrante de las Fuerzas Armadas del Perú.

Iglesia Matriz de Bagua

La Iglesia Matriz de Bagua es un templo presenta características arquitectónicas modernas. La fachada es de 01 solo cuerpo, en ella se ubica el portón de madera tallado en alto relieve y sobre el se levanta un arco de medio punto que descansa sobre sus respectivos pies derechos. La portada remata en un frontón triangular y en el centro de este se ubica un rosetón de forma circular.

A los laterales del edificio se levantan torres campanarios de 03 cuerpos; el primero de ellos es el cubo, se ubica en la parte inferior de la torre y es de planta rectangular. El segundo cuerpo tiene una estructura de forma cuadrangular y en el se ubican ventanas con vitrales de colores. El tercer cuerpo presenta las mismas características constructivas que la anterior, con la diferencia que es más pequeña, y en el centro se ha colocado un rosetón de forma circular con vitrales.

En las esquinas superiores del tercer cuerpo se levantan elementos decorativos llamados pináculos, con el objetivo de verticalizar la estructura. Las torres rematan en elementos cilíndricos denominados tambores y sobre

ellos se levantan cúpulas con bóveda semiesférica; finalmente sobre estas se erigen cruces de madera color blanco.

Complejo Turístico Rentema

El complejo turístico del pongo de Rentema se encuentra ubicado al nor - oeste de la ciudad de Bagua a 377 m.s.n.m y está conformado por el pongo y las aguas termales del mismo nombre, el cerro Fidillas conocido como el cerro "Colorado" y el sitio arqueológico de Tomependa. El pongo es la ruptura de un ramal de la cordillera oriental de los andes, exactamente de la cordillera de Colán, donde confluyen los ríos Utcubamba, Chinchipe y Marañón (afluente del río Amazonas), el pongo de Rentema tiene una extensión de 2.4 Km de largo. Forma parte del complejo; las aguas termales de Rentema, que se ubican finalizando el pongo a la margen derecha del río Marañón; éstas se encuentran en estado natural y generalmente son visitadas cuando el caudal del río baja. También podemos observar el cerro Fidillas más conocido como cerro "Colorado", donde se aprecia las capas de las eras del cretáceo; zona paleontológica en la que se encuentran los restos fósiles de dinosaurios de 225 millones de años que pertenecen a la era secundaria; además de gran cantidad de fósiles marinos. Finalmente cuenta con la presencia del sitio arqueológico Tomependa, considerado un conjunto habitacional construido de barro y piedra que a la fecha se encuentran en trabajos de investigación para definir a la cultura que perteneció.

Pongo de Rentema

Se encuentra entre los Distritos de La Peca y Aramango, en la Provincia de Bagua. Ruta hacia el Pongo de Rentema: De Bagua a Guadalupe en auto, por carretera afirmada. De Guadalupe al Pueblo de Rentema en auto, por carretera afirmada. Tiempo aproximado: 30 minutos. Medio de transporte: Auto.

La ciudad de Bagua por ser capital de provincia se puede considerar como centro de distribución turística hacia los diferentes recursos de esta área, que en su mayoría son de la categoría sitios naturales.

A este recurso se accede a través de una carretera afirmada de penetración, que une Bagua con los distritos de La Peca y Aramango, en cuyos límites se ubica este recurso, junto al pueblo que adopta el nombre del pongo.

1.2.- Surgimiento del problema.

El concepto de clima organizacional tuvo su auge a partir de la década de los 60's, asociado al concepto de desarrollo organizacional. Gellerman (1960) es uno de los pioneros en introducir el concepto de clima organizacional en la psicología industrial; concepto que se refería a las características del ambiente social interno de trabajo de las organizaciones. A partir de los referentes conceptuales desarrollados en las organizaciones empresariales, se extienden al campo educacional, asumiéndose que el clima es un constructo que se refiere a las percepciones de los docentes respecto del ambiente general de trabajo de una escuela, el mismo que es influido por la organización formal e informal, las personalidades de los participantes y el liderazgo en la organización. En esta perspectiva, surgen múltiples conceptos, métodos, estrategias y paradigmas que relación al clima en las organizaciones. En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Entre los factores personales, se tienen los motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización; entre los factores estructurales se tienen: la tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, entre las metas operativas del sistema, están los estados futuros deseados en la organización.

Por lo general los diversos autores coinciden en señalar que el ambiente laboral es generado por las emociones, actitudes, expectativas y motivaciones de los empleados o subordinados; hecho que explica la

estrecha relación con la dinámica y las características propias de la organización, tanto en su ambiente físico, como en la manera en que se estructura y aplica los estilos de dirección y liderazgo, entre otros factores.

En un acercamiento a las definiciones de clima organizacional planteadas por autores de diversos países, como Lewin (1951); Argyris (1957); Halpin y Croft (1963); Litwin y Stringer (1968); Brunet (1987); Chiavenato (1990); Katz y Kahn (1999); entre otros; se tiene que en general se describe una organización, la distinguen de otras y estudian su influencia en el comportamiento de las personas que la conforman. A su vez, los diversos estudios sobre el clima organizacional se las interrelaciona con diversos aspectos como las prácticas y las políticas de gestión organizacional, con el liderazgo organizacional, con los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. La diversidad de autores según el medio geográfico revela la universalización y la presencia de su atención por sociedades diferentes en el planeta.

Entre los aportes, se destaca a Litwin y Stringer (1968); a Brunet (1987); a Katz y Kahn (1999), al reconocer las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional y la tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo perteneciente al contexto laboral. Estos autores aportaron el constructo teórico que sitúa el clima organizacional como un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso. En el epílogo del siglo XX se generó una revolución conceptual en la organización, al considerar en el contexto ambiental las resultantes de las interacciones de los comportamientos individuales y grupales. En el tratamiento del tema se evidencia el interés por su medición e intervención constante en empresas de los contextos nacional e internacional. La importancia que se le ha dado se debe a la estrecha relación con diferentes procesos como la eficiencia, eficacia y calidad, criterios que posibilitan un

óptimo desarrollo organizacional. La consideración de que toda organización crea su propio clima definido por costumbres y estilos particulares es expresada por Katz (1999), al decir que el clima laboral refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como, establece las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física y las modalidades de comunicación y ejercicio de autoridad dentro del sistema.

Por otra parte, es destacable la idea de Chiavenato (2002), quien define al clima laboral como la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. De este concepto se infiere que es la idea que utiliza para mostrar la influencia del ambiente en el interés de los actores. El clima organizacional guarda estrecha relación con los procesos productivos ya que se identifica en la productividad y la eficiencia, aspectos que se expresan en la eficacia y calidad de los resultados de la organización, fuente de posibilidades para un óptimo desarrollo organizacional. Para otros estudiosos resulta un dispositivo que otorga cientificidad a la administración. Segredo Pérez (2013:389) por ejemplo, considera que el clima organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Investigadores españoles y latinoamericanos reunidos en el IX Congreso Iberoamericano de Educación e identidad cultural (2009) en Madrid, hablan de la necesidad de mejorar la formación docente del profesorado en relación con el aprendizaje de la convivencia, puesto que el docente es un agente central para el desarrollo de un clima de óptima convivencia social en la institución educativa. Se afirmó en este evento que son varios los factores

que influyen en cualquier clima organizacional y también en las diversas actuaciones del personal docente de las instituciones educativas. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de las instituciones educativas pueden ser negativa o problemática debido al clima organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos. Al respecto, Schneider (1975) refiere que existe una correlación entre las percepciones de los docentes y las de los estudiantes y administrativos sobre el clima organizacional y que, en la educación, los maestros y los alumnos deberían compartir expectativas frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención y cuidado.

De acuerdo con Darío Cipriani (2011) el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Asume que un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Por su parte, Adolfo Gonçalves (2000) sostiene que el clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Álvarez (1992), a su vez, considera que son tres los aspectos para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. Sostiene que el clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, se refiere al conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las

orientaciones de las metas. En el enfoque subjetivo, se refiere a la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima. Plantea un punto importante del clima, que es el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Por otra parte, Stephen Robinson (2010) plantea que la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos está fuertemente ligada al liderazgo de la gestión institucional. Un liderazgo efectivo del director o directora se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

De éstos y otros conceptos, podemos inferir que el clima organizacional es un concepto que enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización, es decir, por un lado engloba todas las dimensiones organizacionales en el contexto educativo: El ambiente físico, estructural, ambiente social, personal, y el ambiente del comportamiento organizacional; y por otro lado, engloba las políticas de gestión y administración de la organización educativa orientada al logro de los objetivos educativos.

1.3.- Manifestaciones y características del problema.

Las instituciones educativas tanto públicas como privadas, del país necesitan reformular sus propuestas de gestión institucional, así como sus paradigmas administrativos relativos la gestión, necesitan potenciar el clima y comportamiento institucional, optimizar la satisfacción y el desempeño laboral, especialmente con la gestión; entre otros. En el campo de la educación superior, por ejemplo, de 33 universidades que eran en la década de los 80 se incrementó en un 400% (147 universidades en el 2017 y otras 19 universidades cuyos proyectos están esperando su aprobación del

congreso de la república). Así mismo, en lo que respecta a las instituciones educativas de los niveles de inicial, primaria y secundaria, se puede evidenciar que estas instituciones se han multiplicado en forma acelerada, sobre todo las de índole privado, ya que la educación es un rubro que genera buenos dividendos, entre otros cambios.

Sin embargo, ante los incrementos en el volumen de centros educativos en todos los niveles, la calidad de la educación ha sufrido un revés, ya que es deficiente, a tal punto, que en las competencias internacionales quedamos siempre al último o penúltimo. (PISA-PERU: 200-2015). Éstos y otros resultados corroboran a evidenciar la patética situación en que se encuentra la educación peruana, a tal punto que, durante el gobierno de Alejandro Toledo, declaró a la educación en crisis, derivándose de esta situación la necesidad impostergable de reformular sus propuestas d gestión institucional.

Producto de esta situación, se plantea entre otras la pregunta: ¿Existe relación entre el ambiente institucional con el rendimiento académico? Al respecto, Sergio Burgos (PUCP, 2012) sostiene que uno de los factores críticos de la gestión institucional puede tener origen en la falta de estudios del clima institucional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre ella. En ese sentido, A. Adrianzén (UNMSM, 2014) dice, que el estudio de las opiniones y percepciones recolectadas en los estudios de la gestión educativa, clima y comportamiento organizacional permitirán a los funcionarios que ocupan las altas direcciones en las universidades entender mejor el comportamiento de sus trabajadores administrativos y docentes. Desde una óptica preventiva, un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, minimizaría conflictos y prevería resistencias al cambio. Se trata de una importante herramienta de analizar el ambiente interno, a partir del levantamiento de necesidades,

mapeando aspectos críticos relativos al momento motivacional de los trabajadores administrativos y docentes.

Cervera, (2012), en su trabajo denominado “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” (UNMSM) afirma que en muchas de las instituciones educativas en ese distrito existe un clima organizacional desfavorable lo que conlleva el rompimiento de las relaciones humanas entre el personal directivo, docente y administrativo, lo que repercute en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Indica que en algunas instituciones educativas carecen de los instrumentos de gestión y si los tienen no se encuentran elaboradas de acuerdo con la realidad educativa lo que imposibilita lograr una verdadera planeación, organización, dirección y seguimiento.

Por su lado, en el estudio realizado por Salomón-Hermosa (2011) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú en diversas instituciones educativas del cono sur de la ciudad de Lima, ponen en evidencia que en las instituciones educativas investigadas existen decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos que están en el poder; que los docentes son tratados sin equidad; que las relaciones interpersonales, no son bondadosas ni respetuosas; que son grandes las indiferencias y la poca participación del personal docente en las actividades previstas para el año académico; que no existe una comunicación fluida y oportuna, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás; que existe desinterés e incumplimiento de obligaciones formales como la entrega de carpeta pedagógica a destiempo.

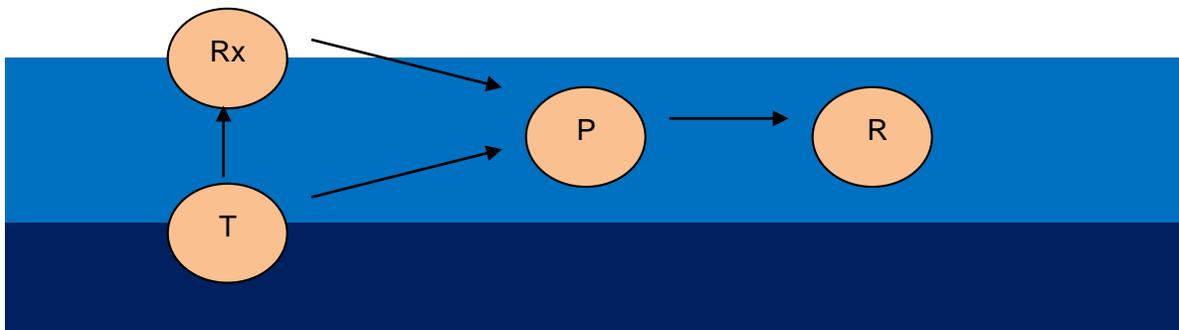
Respecto a la Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, del Centro Poblado Imacita, Distrito Imaza, Provincia Bagua, Región Amazonas, encontramos que la situación de la institución no es ajena a lo expuesto, ya que se puede apreciar que las actitudes de los docentes no

son aparentes para el trabajo, ya que expresan displicencia para desarrollar sus funciones; no existe por parte de ellos un involucramiento para desarrollar proyectos institucionales; no se identifican con su institución. Así mismo, se evidencia no sólo la ausencia de un liderazgo institucional, sino también, la predominancia de una gestión vertical por parte de los gestores directivos de la institución.

1.4.- Metodología utilizada

Diseño de la investigación

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo Propositivo, correlacional y no experimental. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Gráfica 1.

Leyenda:

Rx: Clima organizacional

T: Estudios o modelos teóricos.

P: Estrategia de gestión institucional democrático-participativa

R: Realidad transformada

Población y muestra.

Población.

El término población en palabras de Fortín, M.F. (1999) “es una serie de elementos o de sujetos que participan de características comunes, precisadas por un conjunto de criterios. El elemento es la unidad de base de la población de la que se recoge información” En el contexto de la investigación, la población estuvo conformada por el personal docente de la Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, del Centro Poblado Imacita, Distrito Imaza, Provincia Bagua, Región Amazonas. **N=23**

Muestra

La muestra de estudio está constituida por la totalidad de docentes (23) de la Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, del Centro Poblado Imacita, Distrito Imaza, Provincia Bagua, Región Amazonas **n=23**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas, Ficha de observación, Entrevistas.

Técnica de gabinete:

Se utilizó los siguientes instrumentos:

Fichas Textuales:

Es la transcripción entre comillas y al pie de la letra, del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

Fichas Bibliografías:

Es la que contiene los datos suficientes para la rápida identificación de los libros consultados.

Fichas de Resumen:

Es la que el investigador usa para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

Técnica de Campo:

Se utilizaron documentos debidamente estructurados que sirvieron para recoger información pertinente y coherente en la solución de las variables.

Análisis estadísticos de los datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera los antecedentes bibliográficos, los aportes teóricos relacionados con las estrategias de gestión institucional

democrático-participativo y el clima organizacional; como el liderazgo educativo de Kenneth Leithwood, y el liderazgo transformacional de Burns y Bass.

2.1.- Antecedentes bibliográficos

Internacionales

Lossio; Gustavo; 2008; Liderazgo administrativo institucional para la gestión de calidad; Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” Venezuela, Conclusiones: El autor asume que la administración educativa juega hoy día un papel sumamente importante a nivel educativo. En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional lo considera como sus clientes. Desde el punto de vista el autor distingue, como su principal cliente, al conjunto de sus profesores, aunque no es menos cierto que el cliente fundamental de la escuela es el educando.

Martinelli, Patricia; “Tendencias en la gestión y clima organizacional en América Latina; Facultad de Psicología; Universidad Atlántida de Argentina; (2005). Conclusiones: El clima organizacional en las diversas instituciones y organizaciones sociales de índole educativo presenta marcadas deficiencias en la conducción de las mismas, impactando en la motivación y desarrollo de los agentes educativos. La autora asume que el desempeño demostrado por los actores sociales, no es debidamente evaluado y recompensado, dice que existen múltiples fuentes de insatisfacción laboral. Incomunicación entre los gestores y los agentes educativos de base, falta de convicción institucional en las labores realizadas, ello conlleva a la agudización de los conflictos institucionales. Manifiesta que la falta de valores morales e institucionales tiene relación con la calidad de liderazgo y la forma de gestión institucional.

Salgado Alarcón, Fabiola; 2008; La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los centros educativos. Su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales. Programa Doctorado “Didáctica y organización de Instituciones educativas: Investigación educativa. Temuco. Chile. Conclusiones: Describe el rol que cumple la gestión del clima organizacional de parte de los directivos de las instituciones educativas, en las dinámicas de los actores relevantes de las mismas, en cuanto a sus propios resultados y objetivos institucionales. Se seleccionaron tres establecimientos educacionales secundarios de la ciudad de Temuco, los cuales se seleccionaron de acuerdo a su gran prestigio. El estudio refleja que la gestión del clima organizacional en estas instituciones no contribuye suficientemente a la regulación de las dinámicas de acción de los actores relevantes de la comunidad educativa.

Nacionales

Linares Valverde, Diana; Piaggio Dammert, Sara; 2008; Tesis, Relación del clima institucional con el rendimiento en la formación académica de los estudiantes de la facultad de ciencias administrativas y turismo Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle" Lima, Perú conclusiones: Las autoras manifiestan que un buen clima Institucional conlleva a una buena formación académica de los estudiantes de la Facultad de ciencias administrativas y turismo de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Las relaciones cordiales entre docentes conllevan a lograr una preparación académica de los estudiantes. Existe una interrelación causa-efecto entre la gestión institucional y el clima derivado de la anterior.

Nidia. Rodríguez (2007), en el trabajo de investigación “La gestión organizacional y el clima escolar”, en San Juan de Lurigancho-Lima, concluye: Que la evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. Manifiesta que el diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación,

liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). Asumen que el perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente”. La gestión de la administración educativa creativa exige lidiar con los cambios exigidos desde dentro y fuera de la institución, lo que inevitablemente obliga a reafirmar el liderazgo académico y administrativo, especialmente cuando los apremios financieros suelen absorber la mayor parte del tiempo del líder.

Castañeda Hilario; F.; 2011; “Liderazgo transformacional del director y la gestión educativa organizacional en las I.E. N° 3098 “César Vallejo” de Ancón; N° 2076 “Abraham Lincoln” de Puente de Piedra y N° 2070 “Nuestra Señora del Carmen” de San Martín de Porres; Lima Metropolitana; tesis doctoral. Conclusiones: El presente trabajo de investigación precisa la relación entre liderazgo transformacional del director y la gestión educativa en el aspecto institucional, pedagógico y administrativo. Tiene que ver con los buenos y excelentes resultados: el desempeño personal y profesional de los docentes, planificación curricular innovadora, desarrollo de proyectos de innovación pedagógica, y esto debe repercutir en los estudiantes con una formación integral en los aspectos físico, afectivo y cognitivo, que desarrollen capacidades, valores y actitudes en las ciencias y humanidades. Pretende establecer la relación entre el liderazgo transformacional del director y la gestión educativa de las Instituciones Educativas, de manera que los resultados sirvan para fortalecer a cada una de dichas instituciones, haciendo que la gestión educativa sea participativa, compartida y trascendente, es decir tener un liderazgo en la conducción de la dirección.

Pérez Huamán, Yolanda Maximiliana; 2012; Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 01 Pachacutec- Ventanilla; Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación; Lima. El estudio arribó a las siguientes conclusiones: Existe una

relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de comunicación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de confianza y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla. Existe una relación media y positiva entre el nivel de participación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red No 1 de Pachacutec en Ventanilla.

2.2.- Bases teóricas

2.2.1.- El liderazgo educativo de Kenneth Leithwood.

Según Leithwood (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición. De acuerdo a Robinson (2009) dice que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo.

El liderazgo educativo de acuerdo a K. Leithwood (2006), logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido. Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común.

Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia. Pese a lo anterior, al revisar la bibliografía existente en nuestro país sobre la influencia del liderazgo en el aprendizaje, vemos que ésta se ha concentrado en dar cuenta de las acciones ejercidas por aquellos en quienes recaen las tareas que se atribuyen al líder, generalmente los directores de la escuela.

Según P. Pozner (2000) considera que gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora. De otra parte, Leithwood, (2006) asume que, en el ejercicio de su rol, dicen que los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el

efecto que producen en el trabajo de los profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Siguiendo a Leithwood (2006), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

- 1.- Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
- 2.- Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
- 3.- Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
- 4.- Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Inmanuel Chiavenato, (2002) de otra parte dice que el liderazgo transformacional es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas para que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. Manifiesta que no existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Según Inmanuel Chiavenato, (2002) el papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las

metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

2.2.1.1.-Dimensiones del liderazgo educativo según Kenneth Leithwood

a. Establecer una dirección. Los directores efectivos conocen la visión de la escuela, logrando un entendimiento compartido y misión común de la organización, centrada en el aprendizaje significativo del estudiante. Implicando el accionar como: focaliza oportunidades para la institución educativa, para motivar al personal en conseguir las metas comunes. Esto implica conseguir una comunidad que aprende. - Identifica nuevas oportunidades para las instituciones educativas. - Invita e incentiva al personal a lograr metas comunes.

b. Desarrollar al personal. Converger en metas productivas, potenciando a los miembros de la institución en el proceso y hacerlo sostenible.

c. Rediseñar la organización. Diseñar las condiciones de trabajo acorde al momento tecnológico orientado a alcanzar una cultura colaborativa. Para la solución de problemas, liderazgo distributivo otorga amplitud de líder al profesorado. en la toma de decisiones en su ámbito de trabajo. d. Gestionar programas de enseñanza y aprendizaje. Acciones dirigidas a lograr una cultura de evaluación, coordinando el currículum y el progreso de los estudiantes; como el de una comunidad que aprende.

2.2.2.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass

James Mac. Gregor Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el

estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y de las organizaciones, así como en los rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas. El liderazgo transformacional según Gregor Burns (1978) es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores.

Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. De otra parte, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de Burns (1978). La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

2.2.2.1.-Componentes del liderazgo transformacional.

La gama completa de liderazgo introduce tres elementos de un líder transformacional:

1. Consideración individual. El grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da

la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

2.- El liderazgo con visión de futuro: Con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potente. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y optimista sobre el futuro y creer en sus capacidades.

3. El papel y el modelo de identificación - el más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra.

2.2.2.2.- Características del liderazgo transformacional

a.- Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.

b.- Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.

c.- Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.

d.- Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.

e.- Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo

f.- Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo

g.- Hay voluntad de arriesgarse

2.3.- Bases conceptuales

2.3.1.- La gestión educativa.

Según Laurent La Pierre, (2011) la gestión, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a

los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades. De acuerdo a Méndez Álvarez (2007) la gestión articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos.

La gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. Méndez Álvarez (2007) asume que también tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Según Laurent La Pierre, (2011) la gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como

proceso sistemático. Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. Complementa a ello, Méndez Álvarez (2007) al plantear que la gestión educativa es entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

2.3.2.- Clima organizacional

El Clima según P. Pozner (2000) es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.). El clima organizacional según P. Pozner (2000) refleja una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. La palabra clima se origina del griego Klima y significa tendencia, inclinación.

El conocimiento del clima organizacional, de acuerdo a M. Broadwell (2005) proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Por su lado, Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M. T. (2002) definen el clima institucional como “la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas”. Indican que, el clima institucional se refiere a las

características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Según M. Calero (2000) estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

M. Calero (2000) explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. A partir de éstas y otras definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

2.3.3.- Dimensiones del clima institucional según Litwin y Stringer

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1978) en su trabajo “Motivación y clima organizacional” manifiesta que, para estudiar el clima institucional, se utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. El conocimiento del Clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes

y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima institucional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Litwin y Stringer (1978), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, Empoverment, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto, Identidad. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1.- Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in-estructurado.

2.- Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3.- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo.

4.- Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.- Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6.- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7.- Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la institución sobre las normas de rendimiento.

8.- Conflictos

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9.- Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un

cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.3.4.- Beneficios de un clima organizacional positivo

a.- Retroalimentación Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

b.- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades inter-grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos.

c.- Incremento en la interacción y la comunicación La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, M. Calero (2000) sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

d.- Confrontación El término, según M. Calero (2000) se refiere, a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos inter-grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

e .- Educación Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

1. El conocimiento y los conceptos
2. Las creencias y actitudes anticuadas
3. Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

f.- Participación: Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas.

g.-Energía y optimismo creciente Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la

experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.3.5.- El líder

El líder es la persona que ayuda al grupo y a cada uno de sus componentes en el logro de los propósitos comunes. Líder no es quien hace las cosas por otro, sino que lo estimula para que las haga y bien. Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo o alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión, o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. En forma resumida podemos decir que ser líder implica tener capacidad para: Dar pautas o instrucciones a fin de que el grupo alcance sus metas. Organizar las actividades. Participar aportando de manera activa ideas y sugerencias. Tomar las riendas para la solución de problemas. Escuchar y respetar las ideas de los demás antes que imponer las propias.

S. Robbins (1999) considera que el liderazgo es la habilidad para dirigir en beneficio de los objetivos de la organización movilizándolo a los subordinados en torno de los mismos". El liderazgo consiste en la habilidad para representar y dirigir grupos, para planificar y orientar el desarrollo de las acciones y para controlar las relaciones que se producen al interior del grupo. Es una capacidad personal, más que ninguna otra habilidad social, es el resultado de la interacción con otros, descansa no en la autoridad conferida por terceros o en el poder sino en la disposición de los demás para aceptarnos como personas confiables y capaces de expresar muy bien lo que ellos quieren y sienten.

**CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISEÑO DE
LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.- Resultados de la investigación

Tabla Nª 01

Motivación institucional

ÍTEMS		
--------------	--	--

	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En regular acuerdo		En desacuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
7.- Siento identidad y sentido de pertenencia con mi institución.	09	39	06	26	03	13	05	22	23	100
8.- Existe deterioro en las relaciones de trabajo	06	26	04	17	08	35	05	22	23	100
9.- Siento inestabilidad laboral	08	35	07	30	04	17	04	17	23	100
10.- Me siento motivado para trabajar en la Institución	06	26	04	17	13	57	00	00	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en base a la aplicación de una encuesta a los docentes de la Institución educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas.

Interpretación:

En la presente tabla N° 01 acerca de la motivación institucional, en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” se tiene que el 39% está totalmente de acuerdo en que siente identidad y sentido de pertenencia con su institución. El 35% está en regular acuerdo en que existe deterioro en las relaciones de trabajo; el 35% está totalmente de acuerdo en que siente inestabilidad laboral; y el 57% opina que está en regular acuerdo en que se siente motivado para trabajar en la Institución.

Tabla N° 02

Gestión y clima laboral

Descripción	MB		B		R		D		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.- El liderazgo de su institución. Usted como lo califica?	02	09	04	17	03	13	14	61	23	100
2.- ¿Qué opina acerca de la administración de su institución educativa?	12	52	02	09	07	30	02	09	23	100
3.- ¿La toma de decisiones institucionales son apropiadas y oportunas?	03	13	06	26	05	22	09	39	23	100

4.- ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los docentes?	02 09	03 13	14 61	04 17	23 100
5.- ¿Su relación con los demás colegas docentes de la Institución como las conceptúa?	04 17	06 26	04 17	09 39	23 100
6.- ¿Considera que existe solidaridad y compromiso entre los docentes al asumir un problema institucional?	05 22	09 39	04 17	05 22	23 100

Fuente: Elaborado por la autora en base a la aplicación de una encuesta a los docentes de la Institución educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas.

Interpretación:

En la presente tabla N° 02 acerca de la gestión y clima laboral, en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” se tiene que el liderazgo de su institución es calificado por el 61% de los docentes de deficiente. Por otra parte, el 52% de docentes califica la administración de su institución educativa de muy buena; denotándose una contradicción con el ítem anterior. Por otra parte, el 39% de los docentes encuestados manifiesta que en la toma de decisiones institucionales no son apropiadas y oportunas, son deficientes. El 61 % de docentes califica a las relaciones interpersonales entre los docentes de regular; el 39% de docentes considera de deficiente su relación con los demás colegas docentes de la Institución; y el 39% de los docentes considera de buena la solidaridad y compromiso existente entre los docentes al asumir un problema institucional

Tabla N° 03

Identidad y compromiso institucional

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
11.- Me identifico con las metas de la Institución	09	39	04	17	05	22	05	22	23	100
12.- Me identifico con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo	06	26	04	17	06	26	07	30	23	100
	07	30	04	17	05	22	07	30	23	100

13.- Me identifico con los valores de la Institución										
14.- Conozco los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo	07	30	05	22	04	17	07	30	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en base a la aplicación de una encuesta a los docentes de la Institución educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas.

Interpretación

En la presente tabla N° 03 acerca de la identidad y compromiso institucional, en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” se tiene que el 39% siempre se identifica con las metas de la Institución; el 30% de docentes califica de deficiente su identificación con los fundamentos de la visión institucional en mi trabajo. Por otra parte, el 30% de los docentes encuestados manifiesta que no se identifica con los valores de la Institución; y el 30% manifiesta que no conoce los fundamentos de la misión institucional de mi trabajo

Tabla N° 04
Satisfacción laboral

ÍTEMS										
	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		Total	
15.- Siento que mis superiores se preocupan de mi campo personal	08	35	11	49	04	17	00	00	23	100

16.- Estoy dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley	06	26	09	39	08	35	00	00	23	100
17.- Recibo estímulos suficientes y oportunos por mi trabajo	02	09	03	13	04	17	14	61	23	100
18.- El trabajo que realizo es importante para la institución	02	09	02	09	04	17	15	65	23	100

Fuente: Elaborado por la autora en base a la aplicación de una encuesta a los docentes de la Institución educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas.

Interpretación:

En la presente tabla N° 04 acerca de la satisfacción laboral, en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” el 49% dice que casi siempre siente que sus superiores se preocupan de su campo personal; el 39% dice que casi siempre está dispuesto a trabajar en horario extra al exigido por la ley; el 61% manifiesta que nunca recibo estímulos suficientes y oportunos por su trabajo; y el 65% manifiesta que el trabajo que realiza lo considera que no es importante para la institución.

3.2.- Diseño de la Propuesta.

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
DEMOCRÁTICAPARTICIPATIVA BASADAS EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA INSTITUCIÓN**

EDUCATIVA INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA”, CENTRO POBLADO IMACITA.

I.- Descripción de la propuesta.

La propuesta del presente trabajo de investigación está direccionada al clima organizacional en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, pues después de haber realizado un diagnóstico situacional acerca de las estrategias de la gestión institucional utilizadas por los directivos en el proceso de gestión y sus implicancias en el clima organizacional; se encontró que en la institución las relaciones interpersonales entre su personal directivo y el docente no existe una fluida comunicación horizontal. La desconfianza, la subordinación y el conflicto destacan como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa. Existe un clima laboral carente de un verdadero compañerismo y de ayuda solidaria entre los docentes; se percibe así mismo, que varios docentes son renuentes al trabajo de integración institucional. En esta perspectiva, en el presente trabajo de investigación se plantean unas estrategias de gestión institucional, con enfoque transformador, las cuales se sustentan en los aportes de la teoría el liderazgo transformacional de Burns y Bass; y en el liderazgo educativo de Kenneth Leithwood.

II.- Fundamentación

Un liderazgo compartido es una comunidad que aprende, integrantes interdependientes, toma de decisiones, con participación democrática y participativa; en la solución de problemas individuales y colectivos. Burns, asume que el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y de las organizaciones, así como en los rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas. El liderazgo

transformacional según Gregor Burns (1978) es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

III.-Objetivos General

Proponer un programa de liderazgo transformacional y pedagógico a fin de mejorar el clima organizacional laboral de la institución educativa integral intercultural bilingüe "Alberto Acosta Herrera", del centro poblado imacita.

Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional a fin de precisar las características que presenta el clima organizacional de la institución educativa integral intercultural bilingüe "Alberto Acosta Herrera", del centro poblado imacita.
- Promover las discusiones entre los pares docentes con el fin de fortalecer las actitudes y conductas que favorecen un adecuado clima organizacional.
- Proponer estrategias de gestión institucional democrático-participativa que promueva un clima organizacional de confianza y de buenas relaciones interpersonales.

IV.-Plan de intervención

Los talleres institucionales que se desarrollan para cumplir con los objetivos en cada uno de los temas abordados, se dividen en tres partes:

a.-Primera parte: Discusiones entre los docentes, con el fin de fortalecer los conocimientos previos que tienen sobre los aspectos centrales que favorecen un adecuado clima organizacional.

b.-Segunda parte: Es la fase de cuestionario donde cada uno de los integrantes responde por escrito el cuestionario planteado.

Taller 01:

Liderazgo transformacional y clima organizacional

Actividades a desarrollar:

a.-Realizar un diagnóstico u otra técnica de medición, por medio del cual se analice el estado actual de la comunicación en la institución, lo cual puede realizarse a través de reuniones en las que los docentes expongan qué tan buenas son sus relaciones, y qué tan oportunos y relevantes son los espacios que se generan desde la institución para promover el intercambio de ideas y conocimientos.

b.-Realizar jornadas pedagógicas y actividades extracurriculares en las cuales los miembros del equipo de trabajo tengan la oportunidad de relacionarse y de conocerse en espacios distintos a las instalaciones de la institución, con el fin de que puedan reconocer distintas facetas de sus compañeros.

c.-Promover una cultura organizacional que privilegie la participación crítica de los miembros de la institución frente a la información que circula en la misma.

d.-Se debe incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad

TÉCNICAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

▶ 1. La Observación.

▶ Consiste en la observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día.

▶ **Características:**

- ▶ 1. Es una forma muy precisa y completa de medir el clima laboral.
- ▶ 2. Requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificados.
- ▶ 3. Es una de las técnicas más cara competitivamente.
- ▶ 4. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización.
- ▶ 5. Las observación debe realizarse a lo largo de un tiempo



Liderazgo transformacional



Tema: liderazgo transformacional
Objetivo: fomentar el espíritu de grupo y generar confianza, admiración, lealtad y respeto al líder; estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas
Lugar: Aula de clases
Recursos: Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores

Metodología		
DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LÚDICA
En mesa redonda los participantes discuten cuáles son las cualidades que debe tener un líder en un entorno académico	Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.	Se realizan dos grupos y se propone una discusión, con el fin de que un voluntario de cada grupo observe a quién se dirigen más sus compañeros, para luego preguntarles por qué razones se dirijan más a él, identificando así las características de un líder

Componentes del liderazgo transformacional. (Según Burns y Bass)

a.- Carisma: Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. Inspiración: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder

b.- Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

c.- Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

FASES:

Fase de Discusión.

En primer lugar, el grupo se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las características de un buen líder, además de la importancia de unos adecuados procesos de liderazgo para el buen clima laboral de la institución. -Posteriormente, cada una de las personas manifiesta cuáles son sus opiniones en torno al tema del liderazgo, y por qué creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral en la institución.

Fase de cuestionario.

Cada uno de los integrantes responde por escrito el siguiente cuestionario:

Cuestionario

1. ¿Cuántos líderes puede identificar en la Institución, y cuáles son sus funciones?
2. ¿Qué características debe tener un líder en una institución educativa?
3. ¿Le parece que existen unos buenos procesos de liderazgo en la institución y por qué?
4. ¿Los trabajadores tienen una comunicación directa con las directivas, por medio de las cuales puedan sugerir opiniones y puntos de vista?
5. ¿Qué clase de estrategias se podrían aplicar para mejorar el liderazgo en la institución?
6. ¿Cuál es la importancia de unas buenas prácticas de liderazgo para favorecer un adecuado clima laboral? Luego de que las personas responden estas preguntas, se socializan las respuestas con la intención de generar una discusión sobre el liderazgo y las cualidades que deben tener los líderes en una institución educativa

a.-Fase de actividad lúdica.

1. Se solicita que los participantes se dividan en dos grupos de seis, y se selecciona a un miembro de cada subgrupo, pidiéndole que salga del salón por unos momentos.
2. El organizador de la actividad se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen cuál es el participante a quien se dirigen una mayor cantidad de veces los demás durante la conversación que van a desarrollar.
3. El organizador y los observadores regresan al salón.
4. Se indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general, puede ser sobre alguna noticia importante que se esté desarrollando en la actualidad. 5. Los subgrupos discuten sobre el tema.
6. Al pasar el tiempo fijado, se reúnen a los participantes y se pide a los observadores de cada subgrupo que expliquen a cuál de los miembros de cada uno se dirigió una mayor cantidad de veces el resto de los integrantes. Con base a los comentarios del observador, se le pregunta a los participantes de cada subgrupo: ¿Por qué te dirigiste a él en la conversación?, con el fin de descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder.
7. Se guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su trabajo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Entre los diversos investigadores sobre la temática del clima organizacional se tiene a Kenneth Leithwood (2006), que asume que el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Así mismo, Robinson (2009) dice que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo educativo de acuerdo a K. Leithwood (2006), logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido. Por otra parte, el Clima según P. Pozner (2000) es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.). El clima organizacional según este autor refleja una tendencia e inclinación respecto hasta qué punto las necesidades de la organización y de las personas que la integran estarían efectivamente siendo atendidas. Como podemos apreciar, los diversos conceptos coinciden en señalar que lo que pueda suceder en la conducción de la organización depende de la forma como esta es liderada, y del tipo de implicancias que trae consigo. En esa perspectiva encontramos coincidencias teóricas en los diversos autores al señalar que el ambiente laboral es generado por las emociones, actitudes, expectativas y motivaciones de los empleados o subordinados; hecho que explica la estrecha relación con la dinámica y las características propias de la organización, tanto en su ambiente físico, como en la manera en que se estructura y aplica los estilos de dirección y liderazgo, entre otros factores. A su vez, los diversos estudios sobre el clima organizacional como el de Litwin y Stringer (1968); y Brunet (1987); se las interrelaciona con diversos aspectos como las prácticas y las políticas de gestión organizacional, con el

liderazgo organizacional, con los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. La diversidad de autores según el medio geográfico revela la universalización y la presencia de su atención por sociedades diferentes en el planeta. reconocen las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional y la tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo perteneciente al contexto laboral. Litwin y Stringer (1968); y Brunet (1987); aportaron el constructo teórico que sitúa el clima organizacional como un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso. La importancia que se le ha dado a los estudios sobre estrategias de gestión participativa y clima organizacional se debe a la estrecha relación con diferentes procesos como la eficiencia, eficacia y calidad, criterios que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

-Se puede percibir que en la Institución Educativa integral intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” las actitudes de los docentes no son aparentes para el trabajo, ya que expresan displicencia para desarrollar sus funciones; no existe por parte de ellos un involucramiento para desarrollar proyectos institucionales; no se identifican con su institución.

-La estrategia democrática participativa contribuye a promover las discusiones entre los pares docentes con el fin de fortalecer los conocimientos previos que tienen sobre las actitudes y conductas que favorecen un adecuado clima organizacional.

-La estrategia de la medición del clima laboral nos permite conocer el estado de la comunicación en la institución educativa, así como saber qué tan oportunos y relevantes son los espacios que se generan desde la institución para promover el intercambio de ideas y conocimientos.

-El liderazgo transformacional contribuye a fomentar el espíritu de grupo y generar confianza, admiración, lealtad y respeto al líder; así como a estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas

RECOMENDACIONES

1.-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de liderazgo, en base al liderazgo transformacional, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo el clima laboral su dimensión esencial.

2.- La propuesta la consideramos importante porque nos permite destacar la trascendencia de lo que significa gestionar una institución educativa, en el cual, el gestor dirigente debe tener, más allá de conocimientos técnicos, administrativos, etc. convicción del rol que cumple en la dirección de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Arias y Cantón (2006), "La dirección y el liderazgo de centros escolares" Barcelona: Davinci Continental. Tesis Doctorado. Repositorio. http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf

Alvear, L.H (2012). "Liderazgo institucional o liderazgo del sistema: Una investigación sobre liderazgo en Chile", Educar.

Avolio S. (2008) Propuestas para la enseñanza en la formación profesional

Álvarez, G. (1992). El constructor “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.

Arias, F. y Heredia, V. 2002; *Administración de recursos humanos*. (6ª Ed.). México: Trillas.

Aguilera, Juan Carlos. (2004) *La Gestión Educativa Desde Una Perspectiva Humanista*, Chile

Bass, B. y Avolio, B. (1993). *Liderazgo Transformacional y liderazgo organizacional*. Deusto, Bilbao

Benavides, C. (2010). “Liderazgo pedagógico en el trabajo colaborativo del cuerpo docente”

Bennett, N. (1986) *La calidad de las experiencias de aprendizaje de los alumnos* Londres: LEA. 155

Bereiter, C. (1990) *Aspectos de una teoría del aprendizaje educativo*. Revisión de la investigación educativa.

Bolívar-Botía, Antonio, 2010; ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Revisión de la investigación y propuesta*. Universidad de Granada, España.

Berthoud, L. y López Morilla. *Cima y Cultura Organizacional*. Universidad FASTA ediciones. 2013.

Broadwell, M. (2005). *El supervisor Como Líder*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M. T. (2002). “La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género” *Revista de Educación*

Calero, M. (2000). El profesor del siglo XXI. Lima: San Marcos.

Campoy, T. y Gomes, E. (2009), Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos.

Calero, M. (2000). El profesor del siglo XXI. Lima: San Marcos.

Carrillo, S. (2002) La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. Lima:

Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión de los paradigmas de Tipo A y el Tipo B). (Versión preliminar). Unesco, pp.1 – 25.

Cervera, L. (2012) Tesis. Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Universidad Mayor de San Marcos – Perú. Repositorio http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2365/Cervera_c l.pdf;jsessionid=742A15E570DF9A8E047F065BCB83C281?sequence=1

Chiavenato, I. (1999), “Administración De Recursos Humanos” Quinta Edición — Editorial Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2005), Teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill.

Covey, S. (1995). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós.

Cuenca, R. (2011) Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente Impreso por Cecosami. Lima.

Dean, J. (2002). Liderazgo pedagógico. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor. Ed. La Muralla, Madrid.

Evans, E. (2015) Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas. Ed. La Muralla, Madrid.

Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)

Gallegos, J. (2004) Gestión Educativa en el proceso de descentralización. San Juan de Lurigancho, Lima: San Marcos.

García, S. y Dolan, S.H. (1997). La dirección por valores. Madrid: McGraw Hill.

García, R. (1997). Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos. Granada: Edit. Ajibe

Gento, S. (2012), Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas-CIOIEGranada, España.

Gorrochotegui, A. (1997), Manual de Liderazgo para Directivos Escolares, Editorial La Muralla S.A, Madrid, 1997.

Guerrero, L. (2012). Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos. Comisión escuelas Marca Perú. Documento de trabajo. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
[http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos taller/Escuelas Peru.pdf](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Peru.pdf)

Horn, A. y Marfán, J (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile.
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/116/11>

Horn, A (2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. Universidad Autónoma de Madrid – España.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf

Jeffrey, P. (2005) Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. Oxford University Press México

Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). El liderazgo transformacional. Paidós, Buenos Aires.

Lithwood, Kenneth (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1978) Motivación y clima organizacional; Boston, Universidad de Harvard, EE.UU.

Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista española de Pedagogía.

Lorenzo, M. (2011) Las comunidades de liderazgo como espacio de cultivo emocional de líderes educacionales. Paper. Congreso RIAICES

Lorenzo, M. (2012). “Las comunidades de liderazgo de centros educativos. Educar.

La Pierre, Laurent., 2011; Gerenciar es Crear. Cátedra sobre Liderazgo, Pierre-Péladeau en HEC Montréal, Canadá

Méndez Álvarez C. -2007; Clima organizacional en Colombia – Un método de análisis para su intervención. Editorial UOC.

Méndez, R (2009). Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns. Extraído de: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com>

Mestizo, E (2015). “la incidencia de la formación inicial en el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los directivos” Revista Iberoamericana de Educación, vol. 70 (2016), pp. 115-130 - OEI/CAEU 115 115 159 monográfico / monográfico recibido / recibido: 01/08/15; aceptado / aceite: 15/10/15.

Ministerio de Educación (2003). Informe de la nueva docencia en el Perú. Recuperado el 20 de febrero del 2016

Ministerio de Educación (2014). Marco del Buen desempeño docente. Lima: Dirección General de Desarrollo Docente.

Mulford, B. (2006). "Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: Algunos desarrollos internacionales. Profesorado". Revista de currículum y formación del profesorado.

Noriega M. (2008) La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Paiba, C. (2007). Carrera Pública Magisterial. Luces y sombras de la norma aprobada (Ley N° 20962). Lima: TAREA.

Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Buenos Aires, Argentina: Aique.

Pozner, P. (2000). Liderazgo. Módulo 3, IIPE Buenos Aires – UNESCO.

Rivero, H. Y Otros (2003). Propuesta: Nueva Docencia en el Perú. Lima: Ministerio de Educación.

Robbins, S. (2009) Administración teórica y práctica. Editorial Prentice Hall - México

Subaldo, L. (2012). Las repercusiones del desempeño y del desgaste del profesorado. Universidad de valencia – España.

<https://es.slideshare.net/elverlopezarrobas/tesis-doctorado-lucia-subaldo>

Snow, R. E. y Lohman, D.F. (1984). Hacia una teoría de la aptitud cognitiva para el aprendizaje de la instrucción. Journal of Educational Psychology .

ANEXOS

Anexo 1:



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO -LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

Questionario de clima organizacional

Estimado maestro: Este instrumento pretende establecer cuán difundidos se encuentran los componentes laborales en la escuela. Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con un aspa (X) la alternativa que Usted crea conveniente según la escala de valoración que se presenta. Tenga en cuenta que no hay respuesta correcta o incorrecta. Recuerde que la información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. (Duración: 30 minutos aproximadamente)

ESCALA DE VALORACIÓN

Totalmente en desacuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo = 5

INDICADORES DEL CLIMA LABORAL	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. Aquí compartimos el firme compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos, que nos impulsa hacia el cambio pedagógico.					
2. Se acostumbra estimular los logros de nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean.					
3. Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos					
4. Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de profesores y directivos.					
5. Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.					
6. Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.					
7. Los cambios experimentados por nuestra escuela, desde su creación, nos demuestran una vida creativa e innovadora.					
8. En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.					
9. Aquí circulan muchos rumores sobre la imposibilidad de lograr los cambios que transformen, coordinación, la vida de esta escuela.					
10. Podemos reconstruir, con facilidad, la historia del colegio al estudiar los documentos existentes.					
11. Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.					
12. Aquí se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente					
13. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas					

establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.					
14. Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
15. Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos					
16. Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.					
17. La historia de nuestra escuela nos muestra cómo, a través del tiempo, se han logrado alcanzar las metas establecidas.					
18. En esta escuela los consejos de profesores constituyen instancias de estudio de profunda reflexión y búsqueda de una adecuada coordinación.					
19. El esfuerzo constante de directivos y profesores han posibilitado visualizar un futuro promisorio.					
20. La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
21. En nuestra vida escolar existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.					
22. Valoramos el error como parte de nuestra propia naturaleza y como un paso necesario, muchas veces, para el aprendizaje.					
23. Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.					
24. Aquí «estar con las antenas puestas» es estar atento a las señales y mensajes que se generan en relación pedagógica y actuar consecuentemente.					
25. Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.					

26. Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la escuela					
27. En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la					
importancia de la equidad como una norma de vida					
28. La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.					
29. Aquí, cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.					
30. Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.					
31. El estilo de administración de los directivos revela que ellos consideran a los profesores como responsables y capaces de asumir desafíos.					
32. Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo					
33. Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela					
34. Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.					
35. En esta escuela, toda obra bien hecha o éxito del personal se registra, cuidadosa y oportunamente, en su hoja de vida.					
36. Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado					
37. La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen					
38. Las indicaciones y orientaciones para los alumnos, padres, apoderados y público son claras y precisas					

39. Aquí existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todo el personal					
40. Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto					
41. Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
42. Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.					
43. Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.					
44. Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
45. Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad.					
46. Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					
47. El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.					
48. En esta escuela acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa					
49. Tenemos fotografías que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado					
50. Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.					

