

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Modelo de gestión por procesos, para mejorar el liderazgo directivo y docente, en la institución educativa particular nivel primaria y secundaria “Coronel Manuel J. Becerra Silva” Chota.**

**Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención en gerencia educativa estratégica.**

**AUTOR:**

**Lic. Estela Campos, Segundo Patricio**

**ASESOR:**

**Dr. Bances Acosta, Manuel**

**Lambayeque-Perú**  
**2018**

**Modelo de gestión por procesos, para mejorar el liderazgo directivo y docente, en la institución educativa particular nivel primaria y secundaria “Coronel Manuel J. Becerra Silva” Chota.**



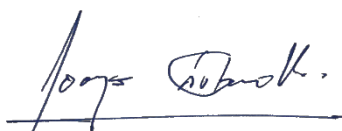
**Lic. Estela Campos, Segundo Patricio**  
**Autor**



**Dr. Bances Acosta, Manuel**  
**Asesor**

**Presentada en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

**APROBADA POR:**



**Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi**  
**Presidente del Jurado**



**Dra. Ivonne de Fátima Sebastiani Elías**  
**Secretario del Jurado**



**M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes**  
**Vocal del Jurado**

**Lambayeque, febrero de 2018**



Nº 000110



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 13:30 horas del día 05 de marzo del año dos mil Dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 938-2017-D-FACHSE, de fecha 02/08/2017 conformado por:

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi PRESIDENTE(A)  
Dra. Thronel de Fatima Sebastiani Elias SECRETARIO(A)  
M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes VOCAL  
Dr. Manuel Baños Acosta ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de gestión por procesos para mejorar el liderazgo directivo y docente en la Institución Educativa Particular Nivel Primaria y Secundaria "Don Manuel José Becerra Silva" - Chota

presentado por el(la) / los(las) tesista(s) Segundo Patricio Estela Campos

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 412-2016-D-FACHSE de fecha 22/02/2018

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones; quien(es) obtuvo (obtuvieron) 85 puntos que equivale al calificativo de Muy Bueno.

En consecuencia el(la) / los(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 14:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

Jorge Isaac Castro Kikuchi  
PRESIDENTE

J. Sebastiani  
SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

Observaciones: El Asesor no estuvo presente.

## **DEDICATORIA:**

Esta tesis los dedico a mi padre Patricio Estela Burga y mi madre María del Rosario Campos Díaz que están en el cielo, sólo agradecimiento por dejarme la mejor herencia del mundo sus enseñanzas.

**Segundo Patricio.**

## **AGRADECIMIENTO**

:

“Con gratitud a los Doctores del Programa de Post Grado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” que, con su esfuerzo, paciencia nos brindaron sus conocimientos y el apoyo moral para engrandecernos como personas y profesionales óptimos para esta sociedad”

**Segundo Patricio**



## INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENT

O INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I:** **1**

#### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO** **1**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. UBICACIÓN   | 1  |
| 1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PROVINCIA DE CHOTA  | 1  |
| 1.1.1.1. Geografía   | 1  |
| 1.1.1.2. Cultura y Turismo   | 2  |
| 1.1.1.3. Población   | 3  |
| 1.2. INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA "CORONEL<br>MANUEL J. BECERRA SILVA" | 3  |
| 1.3. CÓMO SURGE EL PROBLEMA  | 3  |
| 1.4. CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE  | 10 |
| 1.5. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA  | 10 |

### **CAPÍTULO II:** **14**

#### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA** **14**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. ANTECEDENTES   | 14 |
| 2.2. TEORÍAS CIENTÍFICAS                                    | 17 |
| 2.2.1. TEORÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS                    | 17 |
| 2.2.1.1. ¿Qué son los procesos?                             | 18 |
| 2.2.1.2. Qué es un procedimiento?                           | 19 |
| 2.2.1.3. ¿Qué es la Gestión por Procesos?                   | 20 |
| 2.2.1.4. Objetivos Fundamentales de la Gestión por Procesos | 21 |
| 2.2.1.5. ¿Qué es el Mapa de Procesos?                       | 22 |
| 2.2.1.6. Clasificación de los procesos                      | 22 |
| 2.2.1.7. Indicadores de los procesos                        | 22 |
| 2.2.1.8. Clases de indicadores                              | 23 |
| 2.2.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA                           | 24 |
| 2.2.2.1. Definición de dirección estratégica                | 24 |
| 2.2.3. LIDERAZGO DIRECTIVO                                  | 34 |
| 2.2.3.1. Prácticas de liderazgo exitoso                     | 35 |
| 2.2.3.2. Categorías y las prácticas específicas             | 36 |
| 2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS                               | 48 |
| 2.3.1. DEFINICIONES ABSTRACTAS                              | 48 |

|   |    |
|---|----|
| 2.3.1.1. Modelo de Gestión por Procesos | 48 |
| 2.3.1.2. Liderazgo Directivo y Docente  | 48 |
| 2.3.2. DEFINICIONES OPERACIONALES       | 49 |
| 2.3.2.1. Modelo de Gestión por Procesos | 49 |
| 2.3.2.2. Liderazgo Directivo y Docente  | 50 |
| 2.4. MOLDEO TEÓRICO                     | 52 |

---

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO III:</b> | <b>53</b> |
|----------------------|-----------|

---

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> | <b>53</b> |
|---------------------------------------|-----------|

|  |    |
|--|----|
| 3.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A DOCENTES                         | 53 |
| 3.2. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS  | 66 |
| 3.2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO   | 67 |
| 3.2.1.1. Análisis FODA   | 67 |
| 3.2.2. FILOSOFÍA DE GESTIÓN  | 68 |
| 3.2.2.1. Visión  | 68 |
| 3.2.2.2. Misión  | 68 |
| 3.2.3. MAPA DE PROCESOS  | 69 |
| 3.2.3.1. Procesos Estratégicos   | 69 |
| 3.2.3.1.1. El establecimiento de Políticas   | 69 |
| 3.2.3.1.2. El establecimiento de Objetivos   | 69 |
| 3.2.3.1.3. Procesos Operativos   | 70 |
| 3.2.3.1.3.1. Mercado, clientes y capacitación (necesidades, deseos y expectativas) | 70 |
| 3.2.3.1.3.2. Diseño de servicios   | 70 |
| 3.2.3.1.4. Proceso de Apoyo  | 71 |
| 3.2.3.1.4.1. Mantenimiento   | 71 |
| 3.2.3.1.4.2. Información   | 71 |
| 3.2.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN   | 72 |
| 3.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS   | 72 |
| 3.3.1. EN RELACIÓN A OBJETIVOS   | 73 |

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>CONCLUSIONES</b> | <b>76</b> |
|---------------------|-----------|

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| <b>RECOMENDACIONES</b> | <b>77</b> |
|------------------------|-----------|

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> | <b>78</b> |
|-----------------------------------|-----------|

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> | <b>80</b> |
|---------------------|-----------|

|               |           |
|---------------|-----------|
| <b>ANEXOS</b> | <b>82</b> |
|---------------|-----------|

## RESUMEN

Es importante resaltar, la noción del líder como catalizador en una entidad, porque permite que otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. 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. De tal manera que hablar de la influencia de liderazgo directivo en el éxito y en el mejoramiento de aprendizaje en las escuelas es un tema de actualidad. En tal sentido el problema que se aborda en la investigación, es que el liderazgo directivo y docente muestra serias deficiencias, las mismas que se evidencian, mediante indicios como los siguientes: planificación sin considerar, las expectativas e intereses de todos los agentes educativos, limitado consenso en cuanto a objetivos y metas institucionales, exagerado énfasis en lo administrativo, descuidando la dimensión pedagógica, limitaciones para establecer coherencia entre lo planificado y la realización de actividades permanentes, etc. problema comprendido en el objeto o proceso Gestión Institucional. Aspirándose a lograr el objetivo de diseñar una propuesta de carácter teórico científico, consistente en un Modelo de Gestión basado Procesos, sustentado en teorías como: administración estratégica y liderazgo directivo. La propuesta tiene la virtud de plantear una interpretación novedosa de la gestión institucional, sin descuidar las características del contexto, en interrelación con los conceptos y principios de los referentes teóricos, para configurar un sistema interrelacionado de elementos como: diagnóstico estratégico, filosofía de la gestión, mapa de procesos y sistema de evaluación.

Palabras clave: Modelos de Gestión por Proceso, Liderazgo Directivo y Docente.



## **ABSTRACT**

It is important to highlight the notion of the leader as a catalyst in an entity, because it allows other elements of the system to combine, producing effects that are not possible without their presence. Their presence is critical not only to initiate and stimulate a change in the system, but also to sustain the change and its effects on the behavior and results of the change. In such a way that to speak of the influence of directive leadership in the success and in the improvement of learning in the schools is a current issue. In this sense, the problem that is addressed in the research, is that the directive and teaching leadership shows serious deficiencies, which are evidenced, through indications such as the following: planning without considering, the expectations and interests of all educational agents, limited consensus regarding institutional objectives and goals, exaggerated emphasis on the administrative, neglecting the pedagogical dimension, limitations to establish coherence between the planned and the realization of permanent activities, etc. problem comprised in the object or process Institutional Management. Aspiring to achieve the objective of designing a proposal of theoretical scientific character, consisting of a Management Model based on Processes, based on theories such as: strategic management and management leadership. The proposal has the virtue of proposing a novel interpretation of the institutional management, without neglecting the characteristics of the context, in interrelation with the concepts and principles of the theoretical referents, to configure an interrelated system of elements such as: strategic diagnosis, management philosophy, process map and evaluation system.

Key words: Models of Management by Process, Directive Leadership and Teacher.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas; son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado, han reaccionado ante la ineficiencia que representa la administración tradicional, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, como un foco común y trabajando con una visión de objetivo puesta en el cliente, en este caso los niños y adolescentes. La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos de los usuarios.

En tal sentido, el **problema**, que se describe y explica en la investigación, son las limitaciones en el liderazgo directivo y docente, situación que no permite cualificar los procesos educacionales. Problema comprendido en el objeto o proceso Gestión Institucional.

Para resolver el problema se plantea el **objetivo**: diseñar un Modelo de gestión por Procesos. Como **conjetura o hipótesis**, se formula el enunciando proposicional “Si se Diseña un Modelo de Gestión por Procesos, fundamentado en las teorías de gestión por procesos, administración estratégica y liderazgo directivo; entonces es posible mejorar el liderazgo directivo y docente...”

El discurso de la investigación, para un mejor entendimiento, se organiza en los capítulos siguientes:

En el Capítulo I, denominado “Análisis del Objeto de Estudio”, se abordan aspectos referidos a: ubicación del objeto de estudio, variables contextuales, análisis tendencial y actual del objeto de estudio y se describe de manera detallada la metodología empleada.

El Capítulo II, titulado “Fundamentación Teórica” presenta el tratamiento de temas referidos a: antecedentes, teorías científicas, definición de términos y modelo teórico.

En el Capítulo III, signado “Resultados de la Investigación” se desarrollan subtemas referidos a: tratamiento estadístico de la información recolectada, estructura de la propuesta, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Finalmente se expresa, eterna gratitud, a las colegas, docentes y amigos que, con sus sugerencias y aportes, permitieron dar forma y estructura a la presente investigación; no obstante, se reitera su carácter inacabado y por ende sujeto a críticas constructivas, para mejorar su organización empírico teórica.

# CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

## 1.1. Antecedentes:

Las investigaciones relacionadas con el trabajo, que permiten establecer relaciones en aspectos como: naturaleza del objeto de estudio, perspectiva metodológica, argumentos teóricos, etc., se resumen y parafrasean en los términos siguientes:

Zatare Ramirez, (2011), en su trabajo titulado *“Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”*, Tesis presentada para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria, en la Universidad nacional Mayor de San Marcos; formula aportes importantes como:

- Existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.
- La relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.
- El desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arrojan que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto.
- Los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.
- La investigación realizada concluye en la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y

desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa.

- Existe en las escuelas de primaria del distrito de Independencia – Lima un mayor número de 153 de acuerdo a la muestra de la investigación 201 de docentes del sexo femenino.
- Existe un mayor número de docentes entre las edades 40 a 49 en el nivel de Primaria
- Los directores de Primaria de la Instituciones educativas en estudio en su mayoría poseen entre 15 años y 30 años de experiencia.

Ruiz de la Cruz, (2011), en la investigación denominada *“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte”*. Tesis presentada optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, formula aportes interesantes como:

- El estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia, en la dimensión pedagógica, en su dimensión institucional de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque así lo demuestra la prueba de hipótesis.
- Entre las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional que influyen significativamente en la eficacia institucional, se refiere la recompensa contingente.
- Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional como son influencia idealizada y estimulación intelectual, influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

Reyes Flores, (2012) en la investigación titulada *“Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao”*. Tesis presentada para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación, plantea aportes importantes como:

- El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

Martínez Contreras, (2012), en el trabajo de investigación denominado *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*. Tesis presentada para obtener el grado académico de Magister en educación con mención en Gestión la Educación, Formula ideas importantes como:

- El liderazgo transformacional del director en una Institución Educativa Pública, es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos.
- El director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
- Los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%).

- Otros docentes le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- Los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Las investigaciones recensionadas ut supra<sup>13</sup>, contribuyen a fundamentar el estudio, mediante planteamientos importantes como:

- Se explica la relación entre tipo liderazgo, clima organizacional, cultura institucional, etc. y el desempeño de los profesionales en la educación.
- El estilo de liderazgo del personal directivo, favorece a afecta el logro de las metas institucionales.
- Los modelos de gestión, marcan la pauta, para caracterizar a las entidades educativas, como modernas o tradicionales.

## **1.1. Teorías científicas:**

### **1.1.1. Teoría de la gestión por Procesos:**

Recreando los planteamientos de Pérez, J.A. (2012), se precisan aspectos fundamentales de la gestión por procesos.

Actualmente las técnicas más actualizadas en el control de la gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión y objetivos. Detrás del

---

<sup>13</sup> Expresión latina utilizada, para referirse a una fecha, cláusula o frase escrita anteriormente y evitar su repetición.



cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividad es que a su vez, forman parte de un proceso.

Es por ello que el principal punto de análisis en la organización lo constituye, precisamente, la gestión basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, sea hoy una herramienta metodológica, tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la organización diseñe y estructure sus procesos pensando en sus usuarios.

#### **1.1.1.1. ¿Qué son los procesos?**

En cada actividad que realizamos utilizamos una serie de materias primas o insumos, desarrollamos acciones y como consecuencia obtenemos un resultado. Estos son los tres componentes básicos de un proceso. No hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo. El proceso puede conceptualizarse como actividades secuenciales interrelacionadas que se llevan a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos, o bien como un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar la organización en alguna forma. Igualmente, el proceso es la organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.

Otra connotación de proceso puede definirse como el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en unas salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio, ni ese resultado no asociado a un usuario que tiene una necesidad por

satisfacer. Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma de constitución de la entidad, quien define sus objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos en conjunto con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar el ente gubernamental o empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

Todo proceso debe tener un responsable designado que asegure su cumplimiento, eficacia y control. Tiene que ser capaz de satisfacer el ciclo estratégico de mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Los procesos se caracterizan por tener un principio y un fin, es decir inician con determinada acción o evento y finalizan en otro. Aunque no siempre es fácil definir la “cabeza” y la “cola” del proceso, resulta conveniente tratar de precisar estos dos aspectos, ya que ayudan a fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y a definir su alcance en forma concreta. La secuencia es otro aspecto importante dentro de un proceso. Cada paso se ubica en determinado lugar. “Lo primero es lo primero y lo segundo es lo segundo”. Buscar el orden o la secuencia lógica de los procesos es un objetivo clave cuando de mejorar procesos se trata.

#### **1.1.1.2. ¿Qué es un procedimiento?**

Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por las personas y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de una tarea. Un procedimiento es un documento que describe clara e inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación

relacionada con el proceso productivo o deservicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene. Un Procedimiento es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de un proceso.

El procedimiento incluye además los cargos o dependencias de la organización que intervienen en su desarrollo precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formatos, autorizaciones o documentos necesarios, software, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de una organización. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todos los procesos, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, genera la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

#### **1.1.1.3. ¿Qué es la Gestión por Procesos?**

La gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. Determina qué procesos necesitan ser mejorados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos y establece sus fortalezas y debilidades. La gestión por procesos consiste en administrar integralmente cada una de los procesos que la organización realiza. Los sistemas que constituyen

un conjunto de procesos, coordinan las funciones independientemente de quien las realiza.

La responsabilidad de los resultados de los procesos es de un directivo que los delega, pero conservando la responsabilidad final de los resultados. La dirección general participa en la coordinación y solución de los conflictos entre los procesos, pero no en un proceso concreto, salvo por excepción.

En la gestión por procesos concentra la atención en el resultado de los éstos y no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye su trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso y no con su tarea personal.

La gestión por procesos implica un cambio en el estilo de la dirección, la cual debe liderar y apoyar este modelo de administración.

#### **1.1.1.4. Objetivos Fundamentales de la Gestión por Procesos:**

Las metas capitales que se persiguen al aplicar este modelo de gestión, son entre otras:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se puedan mejor aprovechar las oportunidades de crecimiento.

#### **1.1.1.5. ¿Qué es el Mapa de Procesos?**

El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que organización pueda realizar su gestión.

El mapa de los procesos permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta. El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando la interacción es entre los mismos.

#### **1.1.1.6. Clasificación de los procesos**

El mapa de procesos está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.

- Procesos estratégicos. Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.
- Procesos operativos. Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.
- Procesos de apoyo. Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

#### **1.1.1.7. Indicadores de los procesos:**

Son indicios o evidencias, que permiten evaluar la calidad en el desarrollo de los diferentes procesos que configuran la gestión, se precisan algunas ideas clave:

- Son las relaciones matemáticas que permiten medir cuantitativamente, atributos o resultados de un proceso con el objetivo de comparar estos índices con metas numéricas preestablecidas.
- Un indicador se define como la manifestación de una variable o factor clave, para alcanzar el éxito en la gestión institucional.
- El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.
- En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado al objetivo que persigue.

#### **1.1.1.8. Clases de indicadores:**

En el campo de la gestión por procesos, se formula una clasificación, que cuenta con aceptación de los entendidos en la materia, en tal sentido se precisa:

- Indicadores de eficacia: grado en que se logran las actividades planificadas. Cuántos de los resultados esperados se alcanzaron.
- Indicadores de eficiencia: entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Buscar el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.
- Indicadores de efectividad: impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos.

Entre el procedimiento para establecer un indicador, se debe tener en cuenta el objetivo del proceso, en tal sentido:

- Determine los indicadores representativos (del proceso) a medir.
- Establezca los resultados que se desea obtener para cada indicador.

### **1.2.1. Administración Estratégica:**

#### **1.2.1.1. Definición de dirección estratégica:**

Siguiendo los planteamientos de David, Fred, R. (2003), se formulan las ideas capitales referidas a la administración estratégica.

##### **a) Dirección estratégica:**

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa” (David, Fred, R. 2003, p.5)

En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El término dirección estratégica se utiliza en varias universidades como el subtítulo de dirección de negocios, política de negocios, etc.



El **propósito** de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término **planeación estratégica** se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. Los años noventa trajeron el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

**b) Etapas de la dirección estratégica:** el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

- **La formulación de la estrategia,** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

“Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa

común, y la manera de evitar una toma de control hostil”  
(David, Fred, R. 2003, p.39)

Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.

- **La implantación de la estrategia;** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección

estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa.

- **La evaluación de la estrategia**, es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

“Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas” (David, Fred, R. 2003, p.40)

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional.

- c) **Adaptación al cambio:** el proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar

vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica. Considere, por ejemplo, el comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población, etc. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente.

**El proceso de dirección estratégica tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo.** Las empresas exitosas manejan el cambio en forma eficaz, adaptando continuamente su trabajo administrativo, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los golpes y superar las fuerzas que destruyen la competencia.

**d) Términos clave:** estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

- **Estrategas:** son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario, rector, decano, director de escuela, etc.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la

dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategias difieren tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Los estrategias difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección.

- **Declaraciones de la visión y la misión:** la elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica. La declaración de la misión: aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” y son “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” (David, Fred, R. 2003, p.44)

- **Oportunidades y amenazas externas:** las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza.

- **Fortalezas y debilidades internas:** las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.

Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo, manejo de sistemas de información de una empresa, proceso formativo académico profesional, proyección social, centros productivos, unidades de administración, estudios de postgrado, etc.

“La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores” (David, Fred, R. 2003, p.45)

- **Objetivos a largo plazo:** los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control.
- **Estrategias:** las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa
- **Objetivos a corto plazo:** son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.



- **Las políticas incluyen directrices,** reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo.

Al respecto David, Fred, R. (2003) precisa que:

“Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa” (p.47)

**e) El modelo de dirección estratégica:**

Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en un modelo que plantea las interrelaciones entre las diversas etapas del proceso de dirección estratégica.

**La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias** existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso

particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa.

**Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua**, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

Los estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

En tal sentido David, Fred, R. (2003) **señala** que:

**“La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas.** La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el

abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planificación estratégica” (.48)

### **1.2.1. Liderazgo Directivo:**

Siguiendo los planteamientos de Anderson, (2010), se resumen ideas importantes sobre este tópico de suma importancia, en la gestión de las instituciones educativas.

“La noción del líder como catalizador es importante de subrayar; su presencia es fundamental 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” (Anderson, 2010; p,3)

A nivel internacional, diversos estudios y trabajos proponen varios medios para mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continúa vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar.

Sobre el liderazgo en varios documentos analizados, se distingue a menudo entre las atribuciones tradicionales de administración escolar y atribuciones para el mejoramiento de los desempeños en la enseñanza y el aprendizaje. Se dice que los directores de escuela se han preocupado más por los asuntos administrativos, mientras el trabajo de apoyo pedagógico se vincula más a los jefes técnicos pedagógicos. No obstante, hay que distinguir entre las atribuciones burocráticas asociadas al rol, y la influencia real que ejercen las acciones de las personas que tienen estos roles sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados académicos de los estudiantes.

Hay que pensar el liderazgo directivo en las escuelas de una manera más distribuida y colaborativa, teniendo en cuenta no solamente las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar del establecimiento.

#### **1.2.1.1. Prácticas de liderazgo exitoso:**

La influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. **El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo.** Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar.

En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el **desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.**

Se identifican cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo, estas son:

- a. Establecer direcciones.
- b. Desarrollar personas
- c. Rediseñar la organización
- d. Gestionar la instrucción.

Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo).

Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes. Y por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.

#### **1.2.1.2. Categorías y las prácticas específicas:**

Sustentan esta perspectiva, un sistema categorial importante, se precisa al respecto.

##### **a. Establecer direcciones:**

Esta categoría se refiere a una:

“serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión” (Anderson, 2010; p.7)

El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como:

- Identificar y articular una visión
- Fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión
- Crear altas expectativas.

Es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes, sino que también los adultos que trabajan en la escuela.

Es preciso el consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la escuela, tanto para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de mejoramiento escolar. Por eso, el desarrollo de la visión y de las metas más concretas exige la participación de los docentes y el acuerdo, si no la participación, de otros actores (como padres de familia, sostenedores).

Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. De parte de los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la

implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.

Por último, una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela es la de **fijar una visión y metas con altas expectativas**. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más por metas que consideran desafiantes, pero siempre logrables.

En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los alumnos, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo.

#### **b. Desarrollar personas:**

Se refiere a la:

“...habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son: la atención y el apoyo individual a los docentes, su estimulación intelectual, la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas” (Anderson, 2010; p,8)

Se sabe que el compromiso de mejorar mediante el perfeccionamiento profesional se fundamenta en la motivación



personal. De ahí se afirma la importancia de establecer y comprometerse con una visión compartida del proyecto de mejoramiento escolar. A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los docentes a realizar de mejor manera su labor.

Al respecto Fullan, (2005) señala que en una “organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo.” (p, 123)

Diversos autores, coinciden en destacar la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora.

Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento.

El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada que en dar la formación.

Cuando se habla del desarrollo profesional hay que tener en cuenta que no se constituye únicamente en el perfeccionamiento de las capacidades, sino que también aborda las creencias y actitudes existentes en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo.

Entre estos se destaca la auto-confianza. Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.

La auto-confianza se genera no sólo en la formación profesional, sino también mediante el reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional, junto con contar con evidencias que confirmen la calidad de las prácticas. Esta dimensión del desarrollo de las personas se acopla con acciones de gestión de la enseñanza - aprendizaje, como la supervisión y el uso de datos sobre el impacto de los esfuerzos de mejoramiento.

**c. Rediseñar la organización:**

Refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen:

- Fortalecer la “cultura” profesional de la escuela
- Modificar la estructura organizacional
- Potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad.
- Aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

**“Cuando se habla de la cultura profesional de la escuela,** se refiere a las normas y creencias compartidas, así como a las estructuras organizacionales que guían la actividad profesional de los docentes y otras personas que participan en el ambiente laboral” ( Anderson, 2010; p, 10)

Sabemos que existen escuelas donde las normas profesionales y estructuras organizacionales favorecen y sostienen un desempeño individual de los docentes, mientras hay otras donde se promueve un trabajo profesional más colectivo.

En las escuelas en movimiento, los miembros comparten tanto una visión como metas comunes, hay alta participación de los docentes en decisiones que afectaban la vida y trabajo escolar, los profesores trabajaban juntos en la planificación pedagógica y en la resolución de problemas de aprendizaje, participaban en procesos continuos de aprendizaje profesional colectivo, y demuestran un fuerte sentido de auto-confianza profesional.

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan:

- Acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa.

- Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes.
- Fomentan esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios.
- Promueven el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.
- Crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas.

El rediseño de la organización:

“no abarca solamente la organización interna de la escuela, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia y otros agentes, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también para contribuir al proyecto de mejora escolar. Esto implica acciones que van más allá de la comunicación con ellos, pidiendo su respaldo a lo que se está llevando a cabo, y más que invitar algunos apoderados a participar en un consejo escolar. Se trata más bien de crear un rol significativo de participación de la mayoría de los padres de familia y otros agentes de la comunidad, en el mejoramiento y sostenimiento de la calidad de la escuela” (Anderson, 2010;p.11)

En eso, los líderes efectivos se destacan de tres maneras.

- Primero, no esperan hasta que agentes externos vengan a intervenir, sino que buscan su colaboración.

- Segundo, tratan de incorporar los recursos y otros medios de apoyo que ofrecen los agentes externos de una manera que contribuyan a la realización de la visión y metas de la escuela. Demuestran una perspectiva estratégica hacia las conexiones externas, y no una orientación burocrática o sencillamente oportunista en el uso de recursos externos.
- Tercero, creen en la responsabilidad y en la capacidad del equipo directivo y de los docentes para contribuir al desarrollo de conocimientos sobre buenas prácticas y mejora escolar, no tomando solamente recursos y conocimientos de los otros.

**d. Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela:**

Entre estas acciones se consideran:

- Dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional)
- La provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo de curriculum, recursos materiales)
- Supervisión de los docentes.

Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas

del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación. Buscan la manera de interpretar y ejecutarlas de una manera estratégica, como palancas que pueden influir en las acciones de los docentes en función del plan de mejoramiento escolar. A la vez, tratan de coordinar los distintos procesos y prácticas de gestión de la instrucción, para que los docentes lo consideren un esfuerzo coherente, y no los experimenten como procesos independientes y desvinculados al proyecto.

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje.

Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal.

El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando. Todos los equipos directivos hacen caso a los resultados de los estudiantes. Los directores y equipos más efectivos tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los

docentes para recoger y utilizar datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento, junto con características de los estudiantes que están afectando su aprendizaje.

Estos datos les sirven para guiar la definición de metas y de estrategias de mejoramiento en la escuela, y para una mejor comprensión del progreso y las necesidades particulares y grupales de los alumnos, durante -no solamente al final- del año escolar. Así, el monitoreo formativo del aprendizaje, seguido por intervenciones de reforzamiento en caso de estudiantes que no están progresando según las expectativas (o de mayor apoyo para los que pueden beneficiarse de mayores estímulos), es un ingrediente clave del trabajo profesional de una escuela en proceso de mejoramiento.

El rol del equipo directivo en esta dimensión consiste más en crear las condiciones de trabajo (tiempo, asistencia técnica, expectativas) para que la evaluación colectiva y permanente del progreso de los aprendizajes llegue a ser una norma institucionalizada en el trabajo de los docentes, y para que haya un seguimiento con los alumnos de parte de los docentes basado en estas evaluaciones.

Los sostenedores y otros agentes externos pueden jugar un importante rol de apoyo a los directores, al desarrollar recursos materiales, proveyendo asistencia técnica, y modificando las condiciones de trabajo para promover un monitoreo eficaz y continuo de los resultados de los alumnos dentro de la escuela.

La vida de una escuela no se limita a esto, hay que:

- Ocuparse de la seguridad de los alumnos.
- Desarrollar y mantener un programa de actividades extracurriculares.
- Facilitar servicios de apoyo especial, como programas de alimentación y de salud para alumnos que viven en condiciones de alta vulnerabilidad.
- Responder a los padres de familia, y a todas las pequeñas crisis inesperadas que suelen interrumpir, y que forman parte del trabajo profesional de cada día.

Sabemos también que las expectativas y oportunidades externas de cambio que provienen de distintas fuentes, como gobierno, sostenedores, apoderados, y otros grupos de interés, sobrepasan la capacidad del personal escolar de acoger e implementar todas las demandas. Así que el liderazgo directivo puede jugar un rol importante al influir sobre cuáles oportunidades externas pueden contribuir más al proyecto de mejoramiento local, y en buscar cómo integrarlas al proyecto de una manera coordinada.

**e. Desafíos para la implementación de prácticas de liderazgo efectivo:**

Entre los desafíos que no necesariamente impiden la realización de estas prácticas en establecimientos escolares, pero que deben tenerse en cuenta, se consideran:

- **Prácticas y principios para la concreción de acciones:** se consideran en base a la experiencia aspectos como:
  - Intercambio entre escuelas sobre prácticas específicas de liderazgo.



- El conocimiento y el uso de marcos conceptuales basados en investigaciones de las prácticas exitosas
- **Cambiar las prácticas:** los directores de escuela y otros miembros de sus equipos directivos que tratan de modificar o de implementar nuevas prácticas, van a pasar por etapas distintas en sus actitudes y niveles de efectividad respecto de su ejecución, antes de llegar a incorporarlas en su repertorio y rutina de trabajo.

Se sabe que, al principio, pueden tener inquietudes sobre su capacidad personal para utilizarlas, como también inquietudes sobre las consecuencias que el uso de las prácticas va a tener en los colegas, e indirectamente sobre el aprendizaje de los estudiantes.

- **Apoyar el cambio:** se atribuye al liderazgo directivo de la escuela un rol importante de apoyo a los docentes en los procesos de mejoramiento escolar.

Sin embargo, hay que preguntar, investigar, y experimentar con diferentes medios de apoyo, en función de su rol de líderes del mejoramiento y de la sustentabilidad de la calidad de enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas.

- **Distribución del liderazgo:** para concluir, quisiera volver a plantear el desafío de la visión de un liderazgo distribuido. La idea del liderazgo distribuido puede confundirse con la distribución burocrática de las funciones y tareas de la administración escolar y la gestión de instrucción. El hecho de que se hayan dividido las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido.

Cuando se habla de un liderazgo distribuido, se habla más bien de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Se habla de un equipo de liderazgo directivo, y de cómo trabajan juntos.

Cada uno va a contribuir y apoyar a partir de lo que Elmore, (2000) llama “la ventaja comparativa de la autoridad, acorde a la posición y experticia con que puede contribuir” (p, 78)

El desafío es preguntarnos qué rol pueden jugar en la realización de cada práctica los distintos miembros del equipo directivo, y tal vez otras personas que no ocupen un puesto formal de liderazgo en el funcionamiento escolar.

## **1.2. Definiciones de Términos:**

### **1.2.1. Definiciones Abstractas:**

#### **1.2.1.1. Modelo de Gestión por Procesos:**

Es el sistema de gestión integrado por componentes como: identificación y secuencia de los procesos, descripción detallada de cada uno de los procesos, seguimiento y medición para conocer resultados y la mejora de los procesos en base al seguimiento y medición.

#### **1.2.1.2. Liderazgo Directivo y Docente:**

Al respecto consideramos las perspectivas de dos connotados autores:

Hellriegel, (2005) expresa que, “el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (p, 418)

Ander-Egg, ( 1997) afirma que:

El liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. (p, 110)

En esta línea de pensamiento liderazgo directivo y docente se define, como un trabajo catalizador que permite: establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización, gestionar la instrucción, en una entidad educativa contextualizada.

## **1.2.2. Definiciones Operacionales:**

### **1.2.2.1. Modelo de Gestión por Procesos:**

Es la secuencia interrelacionada de procesos como:

- a. **Procesos estratégicos.** Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.
- b. **Procesos operativos.** Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

- c. **Procesos de apoyo.** Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos, materiales, etc.

#### **1.2.2.2. Liderazgo Directivo y Docente:**

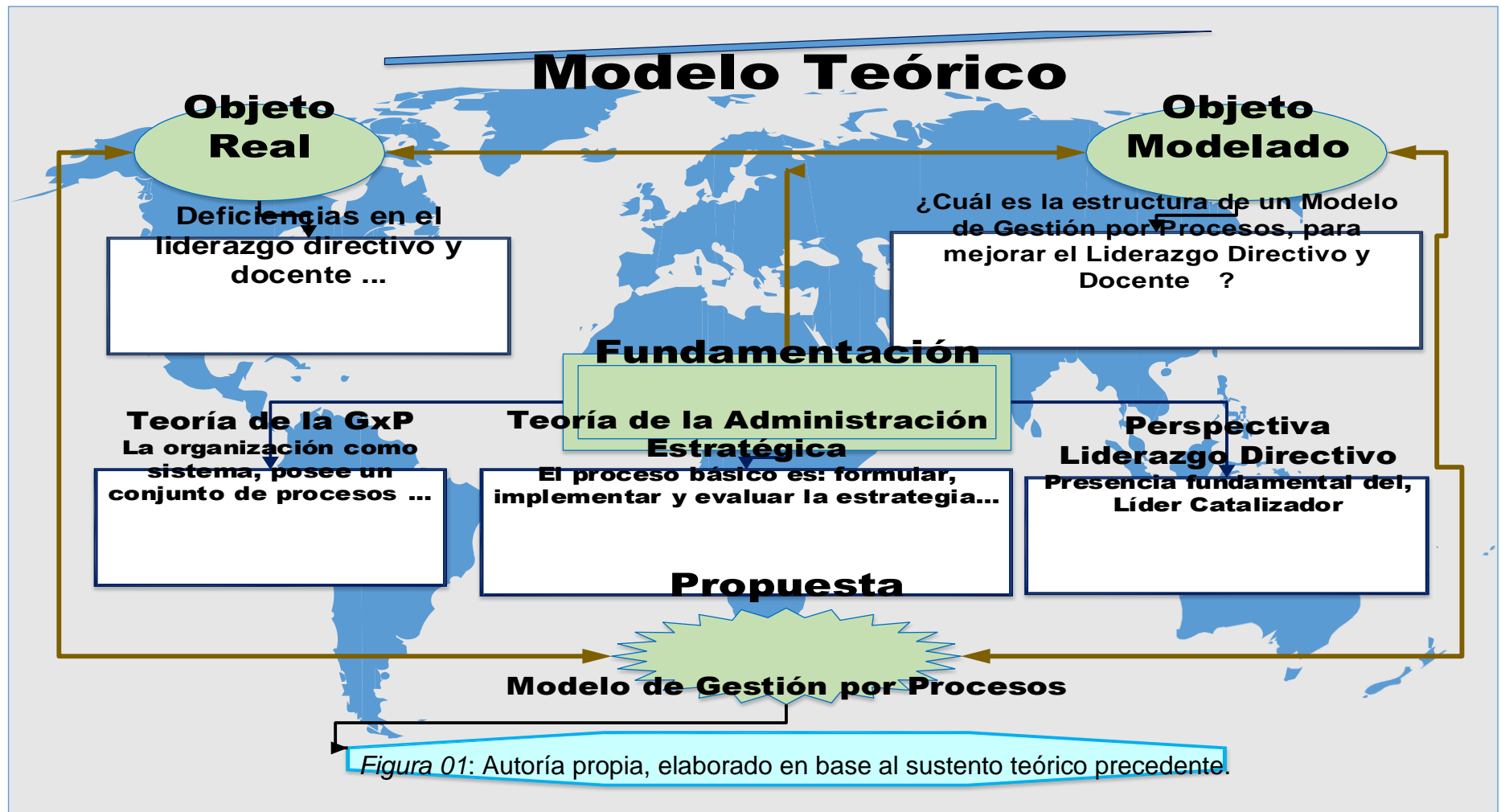
Es un trabajo catalizador que permite:

- a. Establecer direcciones, que implica tareas como:
  - Identificar y articular una visión
  - Fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión
  - Crear altas expectativas.
- b. Desarrollar personas, que comprende prácticas concretas como:
  - La atención y el apoyo individual a los docentes
  - Su estimulación intelectual
  - La provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.
- c. Rediseñar la organización, que implica:
  - Fortalecer la “cultura” profesional de la escuela
  - Modificar la estructura organizacional
  - Potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad.
  - Aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

d. Gestionar la instrucción, que comprende prácticas:

- Dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional)
- La provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo de curriculum, recursos materiales)
- Supervisión de los docentes.

## 2.4. Moldeo Teórico:



## **CAPÍTULO II: METODOLOGIA EMPLADA**

### **1.5. Descripción detallada de la metodología empleada:**

En los textos y manuales de MIC<sup>11</sup> consultados, no se ha logrado identificar una definición y categorización en relación a la investigación propositiva; pero desde la dimensión de la tradición metodológica (experiencia) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, se caracteriza como propositivas, las investigaciones ubicadas entre los trabajos explicativos correlacionales

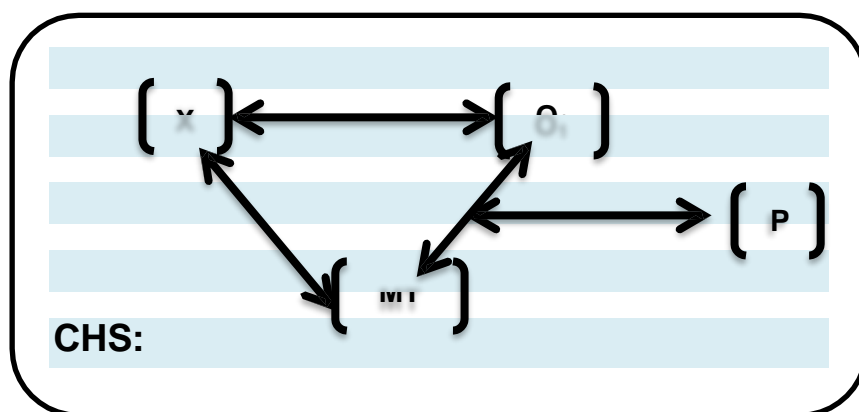
---

<sup>11</sup> Metodología de la Investigación Científica

y las de nivel aplicado, las razones que sustentan esta afirmación son entre otras las siguientes:

- Parte de la identificación y análisis de un problema real.
- Organiza un sustento teórico en torno a las variables de investigación, referido a teorías científicas.
- Diseña una propuesta de solución al problema identificado.
- Cumple fundamentalmente, con el objetivo cognoscitivo de la ciencia, en el sentido que genera conocimiento a partir de la experiencia y el conocimiento previo.
- Comprende los procesos descriptivos y explicativos del proceso investigativo, en el marco de la inclusividad conceptual.

En el estudio, se utiliza el diseño propositivo, conforme se aprecia:



Donde:

- CHS: Contexto Histórico Social
- RP : Realidad Problemática
- **X** : Es el problema a estudiar, deficiencias en el, liderazgo directivo y docente.
- **O<sub>1</sub>** : Es el estudio del problema, mediante la utilización de las técnicas de recolección de información.
- **MT** : Es el Modelo Teórico que sustenta el estudio.



- **P** : Es la propuesta de solución al problema, el Modelo de Gestión por Procesos.

Se asume en el estudio una perspectiva plurimetodológica<sup>12</sup>, por consiguiente, en su orientación y desarrollo se aplican procedimientos metodológicos como los siguientes:

- El método inductivo, cuya lógica procedimental va de lo conocido a lo desconocido; es decir del problema a la teorización; en el trabajo de investigación, se utiliza atendiendo a la siguiente secuencia: en la etapa de observación y registro de las características del problema; análisis de lo observado; clasificación de los elementos o características del objeto de estudio.
- El método deductivo, que parte de las teorizaciones abstractas hasta la concreción de los conceptos; es decir de lo general a lo particular; guía la actuación en la investigación mediante la secuencia: planteamiento de los fundamentos teóricos; el proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales; enunciado de leyes; que permiten explicar el objeto materia de estudio.
- El método histórico, a decir de Marías, J. (1949) permite verificar la evolución tendencial del objeto de estudio; se aplica en tres etapas: heurística, de crítica histórica y síntesis histórica o reconstrucción del pasado. En la primera etapa nos es útil para buscar los hechos del pasado que permitirán en su momento reconstruir el problema materia de estudio. En la segunda, permite evaluar críticamente los datos hallados, ver su autenticidad, si corresponde a su época, si no han sido alterados o tergiversados con posterioridad. En la tercera, contribuye a reconstruir el objeto de estudio, sobre la base de las fuentes.

---

<sup>12</sup> Perspectiva contraria y superior al monometodologismo.

- El método dialéctico, contribuye a considerar el problema materia de estudio en continuo movimiento. Aplicado a la investigación, contribuye a entender que todos los fenómenos se rigen por las leyes de la dialéctica; es decir, que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución permanente.
- El método del modelado, al interrelacionar las dimensiones del problema con el sustento teórico, permite construir el modelo teórico que sustenta la propuesta y formular las derivaciones operacionales de la solución estructurada.

En lo referente a las técnicas e instrumentos de recolección de información, fundamentalmente se utilizaron:

- La técnica de la observación, en su modalidad de observación directa, mediante el formato de registro, para recolectar datos sobre la gestión en la entidad.
- La técnica del cuestionario, en su modalidad de encuesta, mediante el formato respectivo, para recolectar información referida a las características del liderazgo directivo y docente, que se practica en la entidad.

### CAPITULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

#### 3.1. Resultados de la aplicación de la Encuesta a Docentes:

Tabla 01

*Esfuerzo compartido para identificar y articular visión*

**Pregunta:** En la entidad en la cual usted labora, se aprecia que existe un esfuerzo compartido, para identificar y articular una visión

| <b>Respuestas</b>                                    | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| En algunas actividades                               | 04       | 25,00    |
| De manera esporádica se articula el trabajo          | 03       | 18,75    |
| Se trabaja sin una visión clara                      | 07       | 43,75    |
| Se trabaja en forma permanente, con una visión clara | 02       | 12,50    |
| $\Sigma$   | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se aprecia que:

- La mayor frecuencia 07 docentes, que representan el 43,57 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, se trabaja sin una visión clara.
- La menor frecuencia 02 docentes, que representan el 12,50 % de los encuestados, sostienen que en la entidad se trabaja en forma permanente, con una visión clara.

Tabla 02

*Trabajo colectivo para aceptar objetivos y metas*

**Pregunta:** En la Institución Educativa, en la cual labora, se genera un trabajo colectivo, para fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas:

| <b>Respuestas</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
|---|----------|----------|
| Cada uno trabaja según sus metas personales                 | 06       | 37,50    |
| En ciertas tareas se formulan objetivos colectivos          | 04       | 25,00    |
| No se han formulado objetivos y metas institucionales       | 03       | 18,75    |
| Siempre se trabaja persiguiendo objetivos y metas en equipo | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$  | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se observa que:

- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, cada uno trabaja según sus metas personales y por consiguiente no existe un trabajo colectivo para fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, no se ha formulado objetivos y metas institucionales; así como que siempre se trabaja persiguiendo objetivos y metas en equipo.

Tabla 03

*Organización, visión y expectativas*

**Pregunta:** En la Institución Educativa en la cual labora, la organización y visión de la entidad, permite crear altas expectativas, en los trabajadores:

| <b>Respuestas</b>  | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| Al contrario, desmotiva y genera desesperanza                  | 05       | 31,25    |
| Se genera y satisface ciertas expectativas de los trabajadores | 04       | 25,00    |
| No se genera expectativas, el trabajo se vuelve rutina         | 06       | 37,50    |
| La organizaron y visión, genera y satisface expectativas       | 01       | 06,25    |
| $\Sigma$   | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se aprecia que:

- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, la organización de la institución educativa, no genera expectativas y que el trabajo se ha vuelto rutinario.
- La menor frecuencia 01 docentes, que representan el 06,25 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, la organización y visión de la entidad educativa, genera y satisface expectativas.

Tabla 04

*Políticas para atender y apoyar a los docentes*

**Pregunta:** En la entidad educativa, en la cual labora usted, existen políticas para, atender y apoyar individualmente a los docentes:

| <b>Respuestas</b>  | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| En ciertas circunstancias, pero no de manera permanente                    | 04       | 25,00    |
| De manera permanente se apoya a los docentes en sus necesidades personales | 03       | 18,75    |
| No existen políticas, para estimular a los docentes.                       | 06       | 37,50    |
| Existen políticas de estímulo permanente                                   | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$   | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se observa que:

- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, no existen políticas para estimular a los docentes.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que en la entidad, de manera permanente se apoya a los docentes en sus necesidades personales y que existen políticas de estímulo permanente.

Tabla 05

*Planes para estimular intelectualmente a docentes*

**Pregunta:** En la Institución Educativa, en la cual labora, existen planes para, estimular intelectualmente a los docentes:

| <b>Respuestas</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
|---|----------|----------|
| Se apoya para asistir a algunos eventos formativos            | 04       | 25,00    |
| Se organiza algunos eventos formativos                        | 03       | 18,75    |
| No existe planes para capacitar a los docentes                | 06       | 37,50    |
| Los planes se formulan y ejecutan juntamente con los docentes | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$  | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se aprecia que:

- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, no existen planes para capacitar a los docentes y por ende no se les estimula intelectualmente.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, se organiza algunos eventos formativos y los planes se formulan y ejecutan conjuntamente con los docentes, respectivamente.

Tabla 06

*Organización institucional y modelos de actitud comportamental*

**Pregunta:** En la entidad educativa, donde usted labora, la forma de organización institucional, permite apreciar y vivenciar modelos de actitud y de comportamiento adecuados:

| <b>Respuestas</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
|---|----------|----------|
| Se apreciar y vivencian actitudes individualistas de los directivos | 04       | 25,00    |
| Se observa un individualismo extremo de los docentes                | 05       | 31,25    |
| En algunas tareas se aprecia trabajo grupal y cooperación           | 04       | 25,00    |
| Siempre se observa y vivencia actitudes y comportamientos idóneos   | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$  | 16       | 100,00g  |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se observa que:

- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a la organización institucional y modelos de actitud comportamental, en la entidad se evidencia un individualismo extremo de los docentes.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, en relación a la organización institucional y modelos de actitud comportamental, siempre se observa y vivencia actitudes y comportamientos idóneos.



Tabla 07

*Tipo de liderazgo y cultura profesional*

| <b>Pregunta:</b> En la Institución Educativa, en la cual labora, el tipo de liderazgo que se ejerce, permite fortalecer la “cultura” profesional de la escuela: |          |          |
|---|----------|----------|
| <b>Respuestas</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
| No, porque la entidad es vista como organización individualista y no colectiva  | 05       | 31,25    |
| En ciertas actividades se fomenta el profesionalismo  | 04       | 25,00    |
| Se aprecia un trabajo divorciado entre directivos y docentes  | 04       | 25,00    |
| La planificación y organización si fortalecen el profesionalismo  | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$  | 16       | 100,00   |
| <i>Fuente:</i> Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017  |          |          |

En la tabla se aprecia que:

- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación al tipo de liderazgo y cultura profesional, este no permite fortalecer una cultura profesional, porque la institución es vista como individualista y no colectiva.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, en relación al tipo de liderazgo y cultura profesional, la planificación y organización si fortalecen el profesionalismo.

Tabla 08

*Esfuerzos para modificar la estructura organizacional*

**Pregunta:** En la entidad educativa, donde usted labora, se aprecian esfuerzos para, modificar la estructura organizacional:

| <b>Respuestas</b>  | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| Ninguno, siempre se trabaja en forma rutinaria                     | 06       | 37,50    |
| A veces se aprecian esfuerzos aislados                             | 04       | 25,00    |
| La organización de la entidad, todos los años es la misma          | 03       | 18,75    |
| Directivos y docentes siempre trabajan para mejorar la institución | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$   | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se observa que:

- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a los esfuerzos para modificar la estructura organizacional, no se evidencian, porque siempre se trabaja en forma rutinaria.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que en la entidad, en relación a los esfuerzos para modificar la estructura organizacional, la organización siempre es la misma y por otro lado que directivos y docentes siempre trabajan para mejorar la institución.

Tabla 09

*Trabajo y relaciones productivas con la familia y la comunidad*

| <b>Pregunta:</b> En la Institución Educativa, en la cual usted labora, se aprecia un trabajo para, potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad: |          |          |
|--|----------|----------|
| <b>Respuestas</b>  | <b>f</b> | <b>%</b> |
| Se trabaja al margen de la comunidad   | 05       | 31,25    |
| En ciertas actividades, como el aniversario  | 04       | 25,00    |
| Siempre se practica una buena relación con padres y comunidad  | 04       | 25,00    |
| No se le asigna importancia a dichas relaciones  | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$   | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se observa que:

- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación al trabajo y relaciones productivas con la familia y la comunidad, se trabaja en forma aislada, desuniciendo el influjo y aportes.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, en relación al trabajo y relaciones productivas con la familia y la comunidad, no se les asigna importancia a dichas relaciones.

Tabla 10

*Organización para aprovechar apoyo de agentes externos*

| <b>Pregunta:</b> La organización de la entidad, permite aprovechar el apoyo de agentes externos: |          |          |
|--|----------|----------|
| <b>Respuestas</b>  | <b>f</b> | <b>%</b> |
| No, porque se trabaja de manera aislada  | 05       | 31,25    |
| En algunas oportunidades, se realizan intercambios   | 03       | 18,75    |
| No se le da importancia al apoyo externo   | 04       | 25,00    |
| Siempre, se aprovecha el apoyo, en base a la buena organización de la entidad                    | 04       | 25,00    |
| $\Sigma$   | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se aprecia que:

- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a como a organización aprovecha el apoyo de agentes externos, no se aprovecha los aportes externos, porque se trabaja de manera aislada.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, en relación a como a organización aprovecha el apoyo de agentes externos, en algunas oportunidades se realizan intercambios.

Tabla 11

*Selección del personal docente*

| <b>Pregunta:</b> En la entidad donde labora, a selección del personal docente se realiza: |          |          |
|---|----------|----------|
| <b>Respuestas</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
| Por invitación en base a la amistad   | 06       | 37,50    |
| Mediante concurso de selección  | 04       | 25,00    |
| En base a la experiencia de cada docente  | 03       | 18,75    |
| Considerando el menor gasto posible   | 03       | 18,75    |
| $\Sigma$  | 16       | 100,00   |
| <i>Fuente:</i> Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017                            |          |          |

En la tabla se observa que:

- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a la selección de personal docente, esta se realiza por invitación en base a la amistad con los directivos.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, en relación a la selección de docentes, esta se realiza en base a la experiencia de cada docente, así como considerando el menor gasto posible.

Tabla 12

*Apoyo a la labor docente*

| <b>Pregunta:</b> En la entidad donde usted labora, se apoya la labor docente: |          |          |
|---|----------|----------|
| <b>Respuestas</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
| Proporcionando apoyo técnico y materiales                                     | 03       | 18,75    |
| Orientaciones y asesoría permanentes  | 04       | 25,00    |
| Estímulos para capacitarse  | 05       | 31,25    |
| No se apoya de ninguna forma  | 04       | 25,00    |
| $\Sigma$  | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se aprecia que:

- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación al apoyo a la labor docente, se les brinda estímulos para capacitarse.
- La menor frecuencia 03 docentes, que representan el 18,75 % de los encuestados, sostienen que, en la entidad, en relación al apoyo de la labor docente, esta se realiza proporcionando apoyo técnico y materiales.

Tabla 13

*Supervisión del trabajo docente*

| <b>Pregunta:</b> En la Institución Educativa en la cual usted trabaja, la supervisión del trabajo docente se realiza: |          |          |
|---|----------|----------|
| <b>Respuestas</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
| Según el plan de supervisión previamente discutido y aprobado   | 04       | 25,00    |
| Según el estado de ánimo de los directivos  | 05       | 31,25    |
| De manera esporádica, una o dos veces al año  | 02       | 12,50    |
| No se supervisa el trabajo  | 05       | 31,25    |
| $\Sigma$  | 16       | 100,00   |

*Fuente:* Encuesta aplicada a docentes, noviembre de 2017

En la tabla se observa que:

- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a la supervisión del trabajo docente, esta se realiza según el estado de ánimo de los directos; así como sostienen que nos e supervisa el trabajo docente.
- La menor frecuencia 02 docentes, que representan el 12,50 % de los encuestados, sostienen que en la entidad, en relación a la supervisión del trabajo docente, esta se realiza de manera esporádica, una o dos veces al año.

### 3.2. Modelo de Gestión por Procesos:

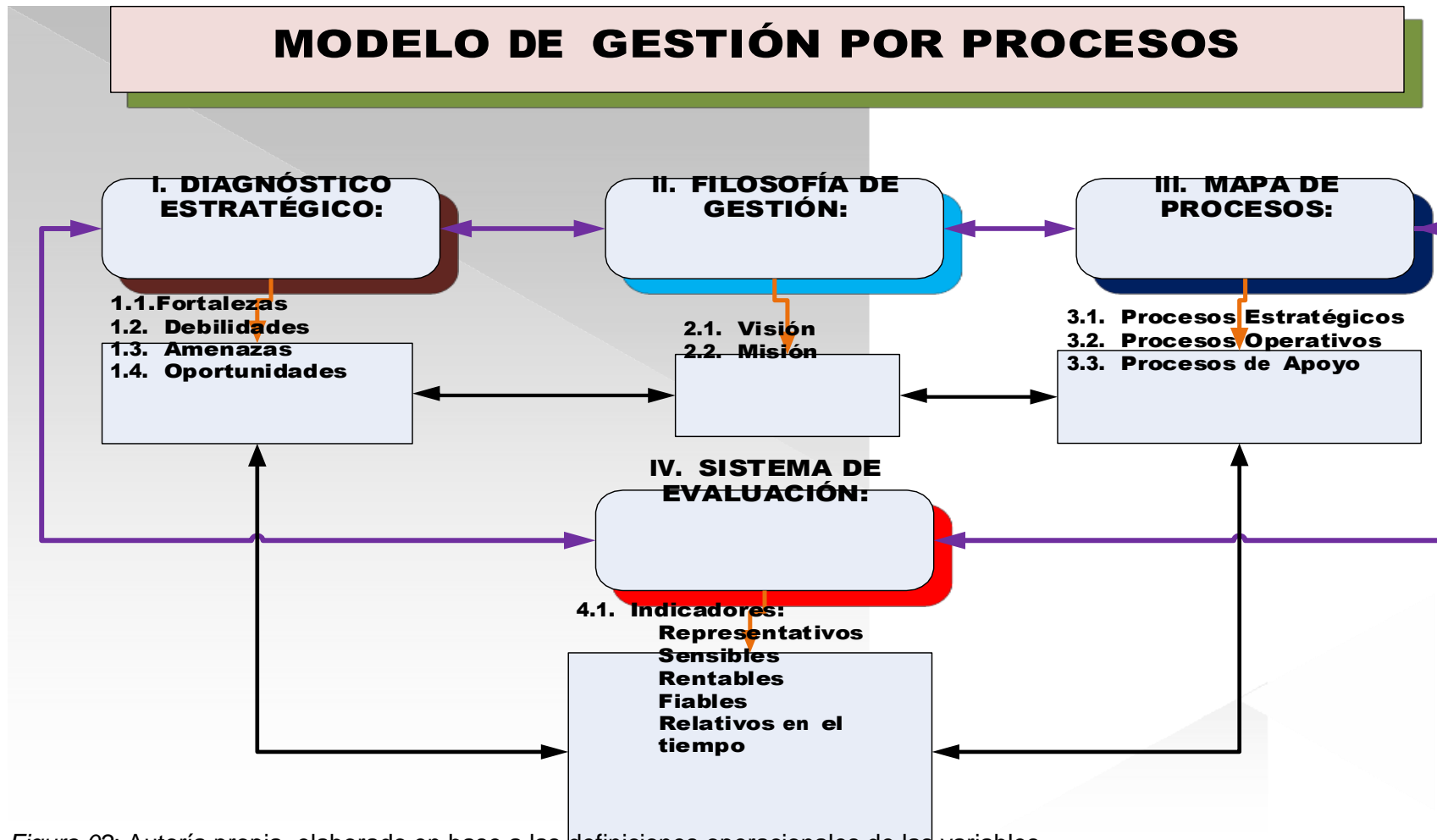


Figura 02: Autoría propia, elaborado en base a las definiciones operacionales de las variables.



### 3.2.1. Diagnóstico Estratégico:

#### 3.2.1.1. Análisis FODA:

| Fortalezas  | Debilidades   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en la formación en educación Básica Regular.</li> <li>2. Docentes con experiencia en la docencia y en la gestión.</li> <li>3. Docentes capacitados.</li> <li>4. Estudiantes identificados con su institución.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional dificulta consensos</li> <li>2. Imposición de normas y reglas</li> <li>3. Procedimientos administrativos engorrosos.</li> <li>4. Trabajo rutinario y pobre toma de decisiones</li> <li>5. Actitudes reactivas en torno al trabajo</li> <li>6. Inexistencia de recompensa al buen desempeño</li> <li>7. Trabajadores prefieren rutina a innovación</li> <li>8. Organización no estimula a los trabajadores</li> <li>9. Ambiente de trabajo no agradable.</li> <li>10. Valores y principios no consensuados.</li> </ol> |
| Oportunidades   | Amenazas  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigencia de oportunidades en el mercado</li> <li>2. Competencia interinstitucional a nivel de instituciones educativas del medio</li> <li>3. Población de estudiantes niños y adolescentes con interés en el estudio.</li> <li>4. Existencia de instituciones de Educación Superior en el medio.</li> <li>5. MINEDU, con políticas sectoriales interesantes.</li> <li>6. Interés de gobiernos locales en apoyar a la educación.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas institucionales y limitada planificación</li> <li>2. Inexistencia de políticas de gestión institucional</li> <li>3. Limitada claridad sobre principios y valores.</li> <li>4. Deficiencias en la generación de identidad institucional</li> </ol>   |

### **3.2.2. Filosofía de Gestión:**

#### **3.2.2.1. Visión:**

La Institución Educativa Particular Nivel Primaria y Secundaria "Coronel Manuel J. Becerra Silva" de Chota, aspira a ser un referente de excelencia en la formación de niños y adolescentes, que se distingan en su vida cotidiana por:

- a. Reconocer el valor inviolable de la vida y dignidad humana, respetando derechos y cumpliendo deberes.
- b. Promover en la sociedad el valor del servicio y del trabajo, actuando con responsabilidad.
- c. Poseer capacidades cognitivas, afectivas y psicomotrices, que les permitan seguir aprendiendo.
- d. Insertarse la sociedad y sus instituciones, en forma adecuada y propositiva.
- e. Contribuir a generar ambientes familiares y escolares seguros, ejerciendo un liderazgo proactivo, que fomente el trabajo en equipo.

#### **3.2.2.2. Misión:**

La Institución Educativa Particular Nivel Primaria y Secundaria "Coronel Manuel J. Becerra Silva" de Chota, contribuye al desarrollo de potencialidades humanas (capacidades) en niños y adolescentes, que se destaquen por su sello humanista y capacidades para seguir aprendiendo. Procura formar personas íntegras, capaces de resolver problemas con autonomía utilizando el pensamiento crítico y creativo.

### **3.2.3. Mapa de Procesos:**

#### **3.2.3.1. Procesos Estratégicos:**

##### **3.2.3.1.1. El establecimiento de Políticas:**

Las políticas de gestión que se sugieren para la Institución Educativa Particular Nivel Primaria y Secundaria "Coronel Manuel J. Becerra Silva" de Chota son:

- a. El mejoramiento continuo de su gestión y el cumplimiento de la normatividad y de lo planificado, para la satisfacción de todos los actores educativos padres, estudiantes, docentes y trabajadores administrativos.
- b. La formación integral e integradora de los educandos, para que aprendan de manera permanente.
- c. La promoción de valores y actitudes, que permitan a los educandos integrarse con éxito en una sociedad democrática.
- d. El diseño e implantación de infraestructura tecnológica, para la prestación eficaz y eficiente del servicio formativo escolar.
- e. La protección, preservación y administración de la información institucional, en el marco de la transparencia.
- f. La formación en servicio del personal administrativo y, docente y directivo, para cualificar sus potencialidades y generar un liderazgo directivo pertinente.

##### **3.2.3.1.2. El establecimiento de Objetivos:**

- 1. Mejorar las competencias, habilidades, valores y actitudes, para responder a las necesidades, expectativas y características del contexto.

2. Mejorar continuamente la calidad de los materiales, la atención al estudiante, el acompañamiento tutorial, a partir de la fundamentación y operación de sus componentes pedagógicos, didácticos, curriculares, tecnológicos y organizacionales.
3. Impulsar la Gestión del Conocimiento y la innovación a partir del incentivo a la producción intelectual.
4. Optimizar la gestión de la institución educativa, a través del seguimiento y control de los procesos.

### **3.2.3.1.3. Procesos Operativos:**

#### **3.2.3.1.3.1. Mercado, clientes y capacitación (necesidades, deseos y expectativas).**

- a. Estudiar las demandas de formación a nivel de Educación Básica, en el mercado del distrito, región país y el mundo.
- b. Identificar las exigencias de niños y adolescentes, para organizar los procesos formativos y de gestión en función de sus expectativas.
- c. Conocer las expectativas de trabajadores administrativos y docentes, para organizar procesos de gestión, en función de sus intereses y potencialidades.
- d. Planificar el proceso de capacitación docentes y trabajadores administrativos, para cualificar sus potencialidades cognitivas y afectivas, que permitan generara un liderazgo directivo.

#### **3.2.3.1.3.2. Diseño de servicios:**

1. Estructurar de manera conjunta, entre todos los estamentos institucionales, el perfil de estudiante a formar, en el marco de un liderazgo directivo adecuado.
2. Delinear las características de la formación a brindar en Educación Primaria y Secundaria, con la participación de docentes, estudiantes y trabajadores administrativos y padres de familia, generando un clima de participación y compromiso.
3. Organizar los servicios institucionales (formación, atención al cliente, tutoría, etc.), para atender necesidades de educandos y trabajadores de la entidad.

#### **3.2.3.1.4. Proceso de Apoyo:**

##### **3.2.3.1.4.1. Mantenimiento:**

- a. Proporcionar los materiales necesarios y en condiciones óptimas, para un cabal cumplimiento de las actividades y tareas.
- b. Acondicionar y refaccionar, los materiales y medios, para evitar interrupciones en la prestación de los servicios, tanto a los usuarios internos como externos.
- c. Acondicionar la infraestructura de la Institución Educativa, según la naturaleza de los servicios que se presta, para generar comodidad en la prestación de los mismos.

##### **3.2.3.1.4.2. Información:**

1. Organizar un sistema de comunicación, entre los diferentes estamentos de la entidad educativa, para intercambiar y compartir información, que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas.

2. Informatizar los procesos académicos y administrativos, para generar un flujo de información en tiempo real y toma decisiones oportunas.

#### 3.2.4. Sistema de Evaluación:

| Indicadores               | Descripción   | Características                              |
|---------------------------|---|--|
| I. Representativos        | 1.1. Establece la coherencia entre políticas, objetivos y procesos operativos y de apoyo.<br>1.2. Evalúa el impacto de lo planeado, en las expectativas de los clientes.                  | Medible<br><br>Entendible<br><br>Controlable |
| II. Sensibles             | 2.1. Mide el grado de satisfacción de los agentes educativos, con políticas y planes.   |  |
| III. Rentables            | 3.1. Precisa los logros internos y externos de la organización.<br>3.2. Evalúa los cambios en el liderazgo de la organización.  |  |
| IV. Fiables               | 4.1. Muestra evidencias del cumplimiento de políticas y objetivos.<br>4.2. Demuestra con información confiable, la mejora de liderazgo a nivel institucional.                             |  |
| V. Relativos en el Tiempo | 5.1. Se adecuan a los diferentes momentos del desarrollo de lo planificado.<br>5.2. Miden logros en relación a procesos estratégicos, operativos y de apoyo, según su dimensión temporal. |  |

#### 3.3. Discusión de Resultados:

### 3.3.1. En relación a objetivos:

#### Objetivo Específico N° 01

Diagnosticar las características del liderazgo directivo y docente; mediante formularios de encuesta.

Propósito logrado mediante la aplicación de una encuesta, obteniéndose información relevante como:

- La mayor frecuencia 07 docentes, que representan el 43,57 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, se trabaja sin una visión clara.
- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, cada uno trabaja según sus metas personales y por consiguiente no existe un trabajo colectivo para fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas.
- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, la organización de la institución educativa, no genera expectativas y que el trabajo se ha vuelto rutinario.
- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, no existen políticas para estimular a los docentes.
- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, no existen planes para capacitar a los docentes y por ende no se les estimula intelectualmente.
- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a la organización institucional y modelos

de actitud comportamental, en la entidad se evidencia un individualismo extremo de los docentes.

- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación al tipo de liderazgo y cultura profesional, este no permite fortalecer una cultura profesional, porque la institución es vista como individualista y no colectiva.
- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a los esfuerzos para modificar la estructura organizacional, no se evidencian, porque siempre se trabaja en forma rutinaria.
- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación al trabajo y relaciones productivas con la familia y la comunidad, se trabaja en forma aislada, desuniciendo el influjo y aportes.
- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a como a organización aprovecha el apoyo de agentes externos, no se aprovecha los aportes externos, porque se trabaja de manera aislada.
- La mayor frecuencia 06 docentes, que representan el 37,50 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a la selección de personal docente, esta se realiza por invitación en base a la amistad con los directivos.
- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación al apoyo a la labor docente, se les brinda estímulos para capacitarse.



- La mayor frecuencia 05 docentes, que representan el 31,25 % de los encuestados, afirman que en la entidad donde laboran, en relación a la supervisión del trabajo docente, esta se realiza según el estado de ánimo de los directos; así como sostienen que nos e supervisa el trabajo docente.

### **Objetivo Específico N° 02**

Organizar el sustento teórico del estudio, mediante la consulta de fuentes bibliográficas y electrónicas.

Finalidad alcanzada, mediante la sistematización, e interrelación de planteamientos referidos a objeto de estudio, sistema conceptual, principios y metodología; correspondientes a perspectivas teóricas como: Teoría de la Gestión por Procesos, Administración Estratégica y Liderazgo Directivo; configurándose el modelo teórico que sustenta el trabajo de investigación.

### **Objetivo Específico N° 03**

Organizar el Modelo de Gestión por Procesos, mediante una planificación estratégica contextualizada.

Finalidad lograda, mediante la estructuración del Modelo de Gestión por Procesos, sistema que queda integrado por componentes como: diagnóstico estratégico, filosofía de gestión, mapa de procesos y sistema de evaluación.

## **CAPITULO IV: Conclusiones**

En base a la organización discursiva del trabajo de investigación, se coligen las conclusiones siguientes:

1. Respecto a las dimensiones del liderazgo directivo, en materia diagnóstica, los docentes consultados en frecuencia y porcentajes que superan el 30%, afirman que: se trabaja sin una visión clara, no existe un trabajo colectivo para fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas, la organización no genera expectativas y que el trabajo se ha vuelto rutinario, no existen políticas para estimular a los docentes, no existen planes para capacitar a los docentes y por ende no se les estimula intelectualmente, en la entidad se evidencia un individualismo extremo de los docentes, no se fomenta la cultura profesional, etc.
2. La problemática del liderazgo, en las instituciones educativas públicas y privadas, necesita ser abordada desde perspectivas teóricas contemporáneas como: Gestión por Procesos, Administración Estratégica y Liderazgo Directivo; así como; considerando las características del contexto y las tendencias de gestión en el mundo.
3. La alternativa de solución que se plantea, en el estudio, Modelo de Gestión por Procesos, es un sistema que posee logicidad secuencial, concurrente, entre sus componentes; diagnóstico estratégico, filosofía de gestión, mapa de procesos y sistema de evaluación.

## **CAPITULO V: Recomendaciones**

En un sentido propositivo proactivo se formulan sugerencias como:

- a. A las autoridades educativas de instancias como: Gerencia Regional, Unidades de Gestión educativa Local y de manera específica de la entidad donde se desarrolló el estudio, se les sugiere considerar en el proceso de planificación del desarrollo, el Modelo de Gestión por Procesos, que permita cualificar el liderazgo directivo y docente, dimensión básica, para mejorar la calidad en la prestación del servicio educativo.
- b. A las autoridades de la entidad educativa, se les recomienda capacitar y orientar a los docentes y trabajadores en el conocimiento y dominio de la gestión por procesos, para cualificar los procesos educativos y administrativos y de esta manera gestión la institución en forma pertinente.

## Referencias Bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Anderson, S. (13 de Abril de 2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. Obtenido de Psicoperspectivas, 9 (2), 34-: <http://www.psicoperspectivas.cl/>
- Elmore, R. (2000). *Construcción de una nueva estructura para el liderazgo escolar*. Estados Unidos: Washington, DC: The Albert Shanker.
- Freire, S. y. (12 de Noviembre de 2014). *El Rol del Director en la Escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Obtenido de GRADE ORG: <http://www.grade.org.pe>
- Fullan, M. (2005). *Liderazgo y sostenibilidad: Pensadores del sistema en acción*. Estados Unidos: Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México: Internacional Thomson Editores.
- Martínez Contreras, Y. (20 de Junio de 2012). *El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa, en el distrito de Santiago de Surco*. Obtenido de Tesis.pucp: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio>
- Reyes Flores, N. (16 de Mayo de 2012). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla-Callao*. Obtenido de repositorio.usil: <http://repositorio.usil.edu.pe>
- Ruiz de la Cruz, G. (14 de Diciembre de 2011). *Influencia del estilo de liderazgo del Director en la Eficacia de las Instituciones*

*Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte.* Obtenido de cybertesis: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>.

Santizo Rodall, C. (15 de Octubre de 2009). *Implementación de Políticas Educativas: México mejorar el liderazgo escolar , reporte del contexto mexicano.* Obtenido de Educacion Máxico: <http://www.oecd.org/edu/school/44906121.pdf>

Ulloa Garrido, J. e. (12 de abril de 2012). *Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva.* Obtenido de Estudios Pedagógicos: <http://www.scielo.cl/pdf>

Zatare Ramirez, D. (10 de Noviembre de 2011). *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas del Distrito de Independencia, Lima.* Obtenido de cybertesis: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe>.

## Bibliografía General

- Alvarez-Gayou Jurgenson, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Editorial Paidós.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1980) *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. Argentina, VAN DER TUIN IMPRESORES.
- Arias Fidias G. (2006). *Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación*. 83ra.Edic.). Caracas: Editorial Episteme.
- Behar Rivero, D.S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Argentina: Editorial Shalom.
- Bunge, Mario. (1996). *La Investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía*. (4ta) Edición. Barcelona, Editorial Ariel.
- Caballero Romero, Alejandro E. (2011). *Metodología Integral Innovadora para planes y tesis*. Lima: Unidad de Negocio Servicios Editoriales de Empresa Editor El Comercio S.A
- Caballero, Romero Alejandro (1998). *Metodología de Investigación Científica*. Editorial Técnico Científica.
- Cerda Gutiérrez, H. (1996). *La Investigación Total: La unidad metodológica de la Investigación Científica*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Flórez Ochoa, R. y Tobón Retrepo, A. (2001). *Investigación Educativa y Pedagógica*. Colombia: McGraw Hill, Interamericana S.A.
- Gerring, J. (2014). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Hashimoto Moncayo, E.E. (2010). *Cómo elaborara Proyectos de Investigación desde los tres paradigmas de la Ciencia*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca, Oficina general de Investigación.
- Hernández Sampieri, R. et.al. (2014). *Metodología de la Investigación*. (4ta Ed.) Interamericana. México: editorial McGraw Hill

- Howard, B. (2011). *Manual de escritura para científicos sociales. Cómo empezar y terminar una tesis, un libro o un artículo*. Argentina: Editorial Siglo XXI editores.
- Luis Losada, J y López Feal Ramil, R. (2003). *Métodos de Investigación en Ciencias Humanas y Sociales*. España: Internacional Thomson Editores Paraninfo, S.A.
- Morín, E. (2002). *Ética y globalización. En Los Desafíos Éticos del Desarrollo*. Buenos Aires: 5 y 6 de septiembre.
- Morín, E. (2002). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Murcia Florián, J. (2001). *Investigar para cambiar. Un enfoque sobre investigación-acción participante*. (2da.Edic.). Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Packer, M. (2013). *La Ciencia de la Investigación Cualitativa*. Colombia: Ediciones Uniandes.
- Regalado Bernal, Manuel, (1988) *Investigación Científica*. (2da, Ed.) Compendios Roberman. Lima.
- Rodríguez Sosa, M.A. y Rodríguez Rivas, M.A. (1986). *Teoría y Diseño de la Investigación Científica*. Lima: Ediciones Atusparia.
- Rubio; M.J. y Varas, J. (1999). *El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. (2da.Edic.). Madrid: Editorial CCS.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Tobón, S. (2001). *Aprender a emprender. Un enfoque curricular*. Medellín: Funorie.
- Villegas Villegas, L; Marroquín Peña, R; Del Castillo Narro, V; Sánchez Quintaba, R. (2011). *Teoría y Praxis de la Investigación Científica. Tesis de Maestría y Doctorado*.

## **ANEXOS**





# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



## FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

### UNIDAD DE POSTGRADO

### ENCUESTA SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE

**Objetivo:** mediante la presente encuesta se tiene el propósito de recolectar información referida al liderazgo directivo y docente, en la Institución Educativa Particular Nivel Primaria y Secundaria "Coronel Manuel J. Becerra Silva" –Chota, para dar sustento a una investigación, razón por la cual se le solicita brindar sus respuestas con el mayor grado de objetividad posible.

#### I. Apartado N° 01: Establecer direcciones

1. En la entidad en la cual usted labora, se aprecia que existe un esfuerzo compartido, para identificar y articular una visión:
  - a. En algunas actividades
  - b. De manera esporádica se articula el trabajo
  - c. Se trabaja sin una visión clara
  - d. Se trabaja en forma permanente, con una visión clara
  
2. En la Institución Educativa, en la cual labora, se genera un trabajo colectivo, para fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas:
  - a. Cada uno trabaja según sus metas personales
  - b. En ciertas tareas se formulan objetivos colectivos
  - c. No se han formulado objetivos y metas institucionales

- d. Siempre se trabaja persiguiendo objetivos y metas en equipo
3. En la Institución Educativa en la cual labora, la organización y visión de la entidad, permite crear altas expectativas, en los trabajadores:
- a. Al contrario, desmotiva y genera desesperanza
  - b. Se genera y satisface ciertas expectativas de los trabajadores
  - c. No se genera expectativas, el trabajo se vuelve rutina
  - d. La organización y visión, genera y satisface expectativas

## **II. Apartado N° 02: Desarrollar personas**

4. En la entidad educativa, en la cual labora usted, existen políticas para, atender y apoyar individualmente a los docentes:
- a. En ciertas circunstancias, pero no de manera permanente
  - b. De manera permanente se apoya a los docentes en sus necesidades personales
  - c. No existen políticas, para estimular a los docentes.
  - d. Existen políticas de estímulo permanente
5. En la Institución Educativa, en la cual labora, existen planes para, estimular intelectualmente a los docentes:
- a. Se apoya para asistir a algunos eventos formativos
  - b. Se organiza algunos eventos formativos
  - c. No existe planes para capacitar a los docentes
  - d. Los planes se formulan y ejecutan juntamente con los docentes.

6. En la entidad educativa, donde usted labora, la forma de organización institucional, permite apreciar y vivenciar modelos de actitud y de comportamiento adecuados:
  - a. Se apreciar y vivencian actitudes individualistas de los directivos
  - b. Se observa un individualismo extremo de los docentes
  - c. En algunas tareas se aprecia trabajo grupal y cooperación
  - d. Siempre se observa y vivencia actitudes y comportamientos idóneos

### **III. Apartado N° 03: Rediseñar la organización**

7. En la Institución Educativa, en la cual labora, el tipo de liderazgo que se ejerce, permite fortalecer la “cultura” profesional de la escuela:
  - a. No, porque la entidad es vista como organización individualista y no colectiva
  - b. En ciertas actividades se fomenta el profesionalismo
  - c. Se aprecia un trabajo divorciado entre directivos y docentes
  - d. La planificación y organización si fortalecen el profesionalismo
8. En la entidad educativa, donde usted labora, se aprecian esfuerzos para, modificar la estructura organizacional:
  - a. Ninguno, siempre se trabaja en forma rutinaria
  - b. A veces se aprecian esfuerzos aislados
  - c. La organización de la entidad, todos los años es la misma

- d. Directivos y docentes siempre trabajan para mejorar la institución
9. En la Institución Educativa, en la cual usted labora, se aprecia un trabajo para, potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad:
- a. Se trabaja al margen de la comunidad
  - b. En ciertas actividades, como el aniversario
  - c. Siempre se practica una buena relación con padres y comunidad
  - d. No se les asigna importancia a dichas relaciones
10. La organización de la entidad, permite aprovechar el apoyo de agentes externos:
- a. No, porque se trabaja de manera aislada
  - b. En algunas oportunidades, se realizan intercambios
  - c. No se le da importancia al apoyo externo
  - d. Siempre, se aprovecha el apoyo, en base a la buena organización de la entidad

**IV. Apartado N° 04: Gestionar la instrucción**

11. En la entidad donde labora, a selección del personal docente se realiza:
- a. Por invitación en base a la amistad
  - b. Mediante concurso de selección
  - c. En base a la experiencia de cada docente
  - d. Considerando el menor gasto posible
12. En la entidad donde usted labora, se apoya la labor docente:

- a. Proporcionando apoyo técnico y materiales
  - b. Orientaciones y asesoría permanentes
  - c. Estímulos para capacitarse
  - d. No se apoya de ninguna forma
13. En la Institución Educativa en la cual usted trabaja, la supervisión del trabajo docente se realiza:
- a. Según el plan de supervisión previamente discutido y aprobado
  - b. Según el estado de ánimo de los directivos
  - c. De manera esporádica, una o dos veces al año
  - d. No se supervisa el trabajo



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Segundo Patricio Estela Campos  
Título del ejercicio: CDI  
Título de la entrega: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, PARA MEJORAR EL LID...  
Nombre del archivo: Tesis\_segundo\_patricio\_1.pdf  
Tamaño del archivo: 1.29M  
Total páginas: 88  
Total de palabras: 16,767  
Total de caracteres: 92,171  
Fecha de entrega: 08-feb.-2023 08:56p. m. (UTC+0530)  
Identificador de la entrega... 2009338042

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS  
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, PARA MEJORAR EL  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE, EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PARTICULAR NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA  
"CORONEL MANUEL J. BECERRA SILVA" CHOTA.

Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias de la educación  
con mención en gerencia educativa.

AUTOR:

Lic. Estela Campos, Segundo Patricio

ASESOR:

Dr. Bances Acosta, Manuel

Lambayeque-Perú  
2018

  
**Dr. Bances Acosta, Manuel**

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, PARA MEJORAR EL  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE, EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PARTICULAR NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA  
"CORONEL MANUEL J. BECERRA SILVA" CHOTA.

INFORME DE ORIGINALIDAD

|                     |                     |               |                         |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 17%                 | 10%                 | 3%            | 9%                      |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | repositorio.ug.edu.ec                             | 5% |
|   | Fuente de Internet                                |    |
| 2 | Submitted to Universidad de Salamanca             | 2% |
|   | Trabajo del estudiante                            |    |
| 3 | analysystem.blogspot.com                          | 1% |
|   | Fuente de Internet                                |    |
| 4 | Submitted to Corporación Universitaria del Caribe | 1% |
|   | Trabajo del estudiante                            |    |
| 5 | Submitted to Universidad de Huelva                | 1% |
|   | Trabajo del estudiante                            |    |
| 6 | gestionclinica.pfizer.es                          | 1% |
|   | Fuente de Internet                                |    |
| 7 | Submitted to Universidad Catolica de Oriente      | 1% |
|   | Trabajo del estudiante                            |    |

Submitted to Webster University

|    |  |      |
|----|--|------|
| 8  | Trabajo del estudiante   | 1 %  |
| 9  | <a href="http://www.repositorio.usac.edu.gt">www.repositorio.usac.edu.gt</a><br>Fuente de Internet | 1 %  |
| 10 | <a href="http://oa.upm.es">oa.upm.es</a><br>Fuente de Internet                                     | <1 % |
| 11 | Submitted to Universidad de Las Palmas de Gran Canaria<br>Trabajo del estudiante                   | <1 % |
| 12 | <a href="http://jett.labosfor.com">jett.labosfor.com</a><br>Fuente de Internet                     | <1 % |
| 13 | Submitted to Universidad Pedagogica y Tecnologica de Colombia<br>Trabajo del estudiante            | <1 % |
| 14 | Submitted to Universidad Catolica Sedes Sapientiae<br>Trabajo del estudiante                       | <1 % |
| 15 | <a href="http://repositorio.usanpedro.pe">repositorio.usanpedro.pe</a><br>Fuente de Internet       | <1 % |
| 16 | <a href="http://cafge.files.wordpress.com">cafge.files.wordpress.com</a><br>Fuente de Internet     | <1 % |
| 17 | Submitted to Grand Canyon University<br>Trabajo del estudiante                                     | <1 % |
| 18 | Submitted to Universidad del Pacifico<br>Trabajo del estudiante                                    | <1 % |



|    |  |      |
|----|--|------|
| 19 | repositorio.unesum.edu.ec<br>Fuente de Internet  | <1 % |
| 20 | Maria Amparo Calatayud Salom. "La metamorfosis del liderazgo educativo. Hacia nuevas tendencias.", Revista Perspectiva Empresarial, 2017<br>Publicación  | <1 % |
| 21 | Stefanie Zárate-Altamirano, Deisy Rebolledo-López, Eduardo Parra-López. "Community Tourism Strategic Planning—Convergent Model Proposal as Applied to a Municipality in Mexico", Sustainability, 2022<br>Publicación | <1 % |
| 22 | Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego<br>Trabajo del estudiante  | <1 % |
| 23 | Blanco, M.I.. "Direct employment in the wind energy sector: An EU study", Energy Policy, 200908<br>Publicación   | <1 % |
| 24 | Submitted to unhuancavelica<br>Trabajo del estudiante  | <1 % |
| 25 | Submitted to Universidad de San Martín de Porres<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 26 | Submitted to Universidad Wiener<br>Trabajo del estudiante  | <1 % |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 27 | Submitted to Universidad de Pamplona<br>Trabajo del estudiante  | <1 % |
| 28 | Submitted to Instituto Politecnico Nacional<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 29 | Submitted to University of La Guajira<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 30 | repositorio.unican.es<br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 31 | Concepción Piñeiro, María-José Díaz, Mireya Palavecinos, Luis-Enrique Alonso, Javier Benayas. "Responsible consumption with a gender perspective: Consumption discourse and practices surrounding gender equality and sustainability in Madrid / Consumo responsable con perspectiva de género. Discursos y prácticas de consumo en torno a la equidad de género y sostenibilidad en Madrid", Psyecology, 2014<br>Publicación | <1 % |
| 32 | Sergio Tobón, Ariel César Núñez Rojas. "La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: Un compromiso ético con el desarrollo humano", Revista Escuela de Administración de Negocios, 2006<br>Publicación  | <1 % |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 33 | Sonia Abadi. "Between the frontier and the network: Notes for a metapsychology of freedom", The International Journal of Psychoanalysis, 2017<br>Publicación  | <1 % |
| 34 | "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 26 (2010)", Brill, 2014<br>Publicación  | <1 % |
| 35 | Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 36 | "Best Practices in Hospitality and Tourism Marketing and Management", Springer Science and Business Media LLC, 2019<br>Publicación  | <1 % |
| 37 | Submitted to London Metropolitan University<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 38 | Submitted to The University of Manchester<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 39 | Anderson Díaz-Pérez, Tahanía Chona Rodríguez, Zoraima Romero Oñate, Arley Vega Ochoa et al. "Perception of the Moral Development of the Child With Autoimmune Disease by Clinicians and Researchers", Global Journal of Health Science, 2019<br>Publicación | <1 % |

40 Manuel Area, Amador Guarro. "La alfabetización informacional y digital: fundamentos pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje competente", Revista española de Documentación Científica, 2012 <1 %  
Publicación

---

41 Oscar Fernando Ospina Rivera, Henry Alberto Grajales Lombana. "Efecto de dos modelos de gestión sobre fuentes de conocimiento tácito y explícito en productores de ovinos y caprinos", Ciencia y Tecnología Agropecuaria, 2018 <1 %  
Publicación

---

42 Rafael Esteban Badilla Zamora, Susana Jiménez Corrales, Heidy León Arce, Silvia Segura Esquivel, Gabriela Solís Sánchez. "Pedagogía Social: UNA construcción para el aprendizaje de la organización de redes comunales socio-educativas. Un estudio cruzado entre las comunidades de Santa Rita y Los Chiles de la provincia de Alajuela", Universidad en Diálogo: Revista de Extensión, 2018 <1 %  
Publicación

---

43 Submitted to Universidad del Bio-Bio <1 %  
Trabajo del estudiante

---

44 José Antonio Aparisi Caudeli, Arturo Giner Fillol, Vicente Mateo Ripoll Feliū. "Análisis del <1 %

proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia", Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad, 2009

Publicación

---

45 "El rol de la investigación en la formación inicial de profesores y profesoras de educación básica", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2020 <1 %

Publicación

---

46 Sandra Patricia Perea Murillo. "Examen del concepto de deterioro del valor de activos fijos en la adopción de las NII F en Colombia", Contaduría Universidad de Antioquia, 2015 <1 %

Publicación

---

47 [gestionar.galeon.com](http://gestionar.galeon.com) <1 %

Fuente de Internet

---

48 "Managing in Uncertainty: Theory and Practice", Springer Nature, 1998 <1 %

Publicación

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

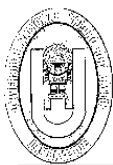
Excluir bibliografía

Apagado



---

**Dr. Bances Acosta, Manuel**



## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:



### Bach. ESTELA CAMPOS SEGUNDO PATRICIO

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA "CORONEL MANUEL J. BECERRA SILVA" CHOTA**” (expediente N°1493-14/02/2023-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestro, Mención: Gerencia Educativa Estratégica**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice del 17%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Dr. Manuel Bances Acosta** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 14 de Febrero de 2023

  
Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS  
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE