UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

TESIS

Estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente en el colegio experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de la región Cajamarca, 2020

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

.

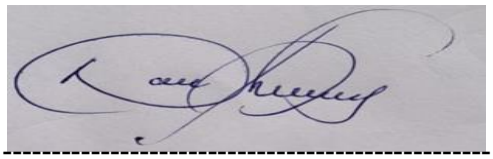
Investigador : Bach. Mario Mendoza Sánchez

Asesor : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón

LAMBAYEQUE – Perú

2022

Estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente en el colegio experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de la región Cajamarca, 2020



Bach. MARIO MENDOZA SÁNCHEZ

AUTOR

Dr. DANTE A. GUEVARA SERVIGÓN

ASESOR

TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO" PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:

Dr. RAFAEL CRISTÓBAL GARCÍA CABALLERO

PRESIDENTE

Dra. BELDAD FENCO PERICHE

SECRETARIA

Dra. MARTHA RIOS RODRIGUEZ

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°0356-VIRTUAL

Siendo las **09:00 horas,** del día **martes 19 de julio de 2022**; se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: **https://meet.google.com/fjz-gajs-qba**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución Nº 1946-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **23 de noviembre de 2021,** integrado por:

Presidente	: **Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.**
Secretario	: **Dra. Beldad Fenco Periche.**
Vocal	: **Dra. Martha Ríos Rodríguez.**
Asesor Metodológico	: **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.**
Asesor Científico	: _

La finalidad es evaluar la Tesis titulada: ***"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE EN EL COLEGIO EXPERIMENTAL "ANTONIO GUILLERMO URRELO" DE LA REGIÓN CAJAMARCA, 2020"***; presentada por el tesista ***MARIO MENDOZA SÁNCHEZ,*** para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación,** mención: **Gerencia Educativa Estratégica.**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (15) (QUINCE) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de REGULAR Siendo las 10.05 am. horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero	**Dra. Beldad Fenco Periche**	**Dra. Martha Ríos Rodríguez**
PRESIDENTE	SECRETARIA	VOCAL

<<<<**OBSERVACIONES:**

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

Escaneado con CamScanner

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIINALIDAD

Yo, **Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón**, usuario revisor del documento titulado **Estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente en el colegio experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de la región Cajamarca 2020.** cuya autora es, **Mario Mendoza Sánchez,** identificada con documento de identidad N° **26730147**; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **16%,** verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 11 de julio de 2022

Dr. DANTE A. GUEVARA SERVIGÓN
ASESOR
DNI: 16623150

DEDICATORIA

A: ***Alindor Rafael Mendoza Sánchez,*** quien con su insoslayable preocupación por los más necesitados y en especial por los niños, me ayudó a entender el verdadero significado de nuestro tránsito por el efímero tiempo que permanecemos en la tierra.

A mi esposa ***María Isolina Leiva Lozano*** a mis hijos y docentes en general por ser mi fortaleza y el pilar principal para lograr mis objetivos propuestos y encumbrar con humildad un camino correcto.

AGRADECIMIENTO

Al Gran Arquitecto Dios del Universo y dirigido con una profunda expresión de gratitud a mis abuelos, padres: ***Alindor Mendoza Álvarez*** y ***Elcira Edita Sánchez Marreros,*** así como a mis hermanos que con nobleza, sacrificio y entusiasmo vertieron todo su apostolado en mi alma.

A mis asesores académicos Dr. ***Dante Alfredo Guevara Servigón*** y Dr. ***Juan Romelio Mendoza Sánchez***, por aportar con su experiencia y sapiensa en la culminación de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria……..……..…..…… iii

Agradecimiento……..…….....…… iv

Índice de contenido……..……...……..…… vi

Índice de tablas……...…….……. vii

Índice de figuras…… viii

Resumen ……... ix

Abstract …… x

Introducción ……. 1

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO…… 4

1.1. Ubicación geográfica …….…….....… 4

1.2. Surgimiento del problema ……...…… 8

1.3. Manifestaciones y características del objeto de estudio …… 11

1.4. Metodología utilizada ……...… 13

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO…… 18

2.1. Antecedente de la investigación …… 18

2.2. Bases teóricas …… 21

2.3. Bases conceptuales……..……..… 43

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DIEÑO DE LA PROPUESTA…….. 46

3.1 Resultados de la Investigación……..…… 46

3.2 Diseño de la propuesta……...…… 52

3.3. Modelo de la propuesta……..…… 70

CONCLUSIONES……...……..……. 71

RECOMENDACIONES……..…….. 73

REFERENCIAS…….…… 74

ANEXOS……..…….. 77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Plana docente de la I.E.E. "Antonio Guillermo Urrelo"…….. 8*

Tabla 2 *Resultados del análisis de fiabilidad de las variables…… 17*

Tabla 3: *Características básicas de los sistemas de administración…… 33*

Tabla 4: *Características básicas de los sistemas de administración…….. 34*

Tabla 5: *Opiniones sobre la organización escolar……. 46*

Tabla 6: *Acerca de la misión y visión institucional…….. 47*

Tabla 7: *El sentido de pertenencia de los docentes…….. 48*

Tabla 8: *Satisfacción laboral docente……. 49*

Tabla 9: *Liderazgo pedagógico……. 50*

Tabla 10: *Participación en la gestión de la institución educativa articulada a la comunidad……. 51*

Tabla 11: *Sistema de administración participativo-transformador……. 54*

Tabla 12: *Actividades para desarrollar para estrategia 1…… 58*

Tabla 13: *Actividades para desarrollar para estrategia 2…….. 59*

Tabla 14: *Actividades para desarrollar para estrategia 3…….. 59*

Tabla 15: *Cronograma del plan de mejora…… 60*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: *Mapa de ubicación de la I. E. E. "Antonio Guillermo Urrelo"……* *4*

Figura 2: *La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar……* *35*

Figura 3: *Opiniones sobre la organización escolar…….* *46*

Figura 4: *Acerca de la misión y visión institucional…….* *47*

Figura 5: *El sentido de pertenencia de los docentes……* *48*

Figura 6: *Satisfacción laboral docente…….* *49*

Figura 7: *Liderazgo pedagógico…….* *50*

Figura 8: *Participación en la gestión de la institución educativa articulada a la comunidad…….* *51*

RESUMEN

Hoy en día se evidencia una fuerte problemática con las estrategias directivas y docentes, donde no existe un estilo de liderazgo del director y el desempeño didáctico, pues el docente muestra en muchas ocasiones muestra desinterés por la intervención de los alumnos; es así que la gerencia y el liderazgo de una I.E deben responder a una idea planificada orientada por la misión y visión de la organización, por ello la formulación de planes y estrategias ubican la actuación de los directivos, como en este caso de la I.E experimental "AGU – Cajamarca". Esta formulación ayuda a la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de su misión social. La propuesta del presente trabajo está conformada por cuatro estrategias para la mejora de la cultura gerencial del liderazgo de directivos y docentes en la institución. En este sentido se describe el problema a partir de la existencia de directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional. Se encontró que en la institución las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal docente no existe una fluida comunicación interpersonal, dado la presencia de ciertas características autoritarias en su sistema de gestión institucional. La muestra de estudio la constituye los 35 participantes de los cuales tenemos 03 directivos (01 director general, 02 coordinadores) y 32 docentes; el tipo de investigación es descriptivo, propositivo, no experimental, correlacional. Las teorías en la que basa el presente trabajo lo constituyen: La teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría del sistema de administración de Ramses Likert; el liderazgo en la teoría camino – meta de Robert House; el liderazgo educativo de Stephen Anderson; y el liderazgo transformacional de Burns y Bass.

Palabras clave: Estrategias gerenciales, liderazgo directivo, liderazgo docente, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

Today there is evidence of a strong problem with the management and teaching strategies, where there is no leadership style of the director and the didactic performance, since the teacher often shows disinterest in the intervention of the students; Thus, the management and leadership of an I.E must respond to a planned idea guided by the mission and vision of the organization, for this reason the formulation of plans and strategies locate the actions of the directors, as in this case of the experimental I.E. “AGU – Cajamarca”. This formulation helps to achieve the institutional objectives and the fulfillment of its social mission. The proposal of the present work is made up of four strategies for the improvement of the managerial culture of the leadership of directors and teachers in the institution. In this sense, the problem is described based on the existence of directors lacking the capacity to prioritize adequate pedagogical and institutional management. It was found that in the institution there is no fluid interpersonal communication between the director and the teaching staff, given the presence of certain authoritarian characteristics in its institutional management system. The study sample is made up of 35 participants, of which we have 03 directors (01 general director, 02 coordinators) and 32 teachers; the type of research is descriptive, propositional, non-experimental, correlational. The theories on which this work is based are: Ramses Likert's leadership theory; Ramses Likert's management system theory; leadership in the path-goal theory of Robert House; the educational leadership of Stephen Anderson; and the transformational leadership of Burns and Bass.

Keywords: Management strategies, managerial leadership, teaching leadership, interpersonal relationships.

INTRODUCCIÓN

La educación tiene como función social fundamental la formación de ciudadanos útiles a su sociedad; en ese sentido, no puede entenderse lo educativo alejado del avance de las ciencias en diversos campos, reflexionando, criticando y dando respuesta a las interrogantes sociales, en la búsqueda de la mayor felicidad posible. La realidad del país requiere que los docentes como responsables directos del proceso educativo, generen alternativas y respuestas a los problemas de la sociedad.

Castillo (2017); dice que " Una de las dimensiones de la gestión de las tareas de los líderes de las organizaciones educativas es la implementación de la gestión administrativa y pedagógica para lograr la visión de la institución educativa, el rector como gerente administrativo debe tener los conocimientos, habilidades y cualidades para comprender y mejorar la organización, implementar planes de acción, administrar los recursos fiscales e implementar procesos y procedimientos administrativos descentralizados".

Por otra parte, para Goberna (2016) "el liderazgo es factor para formar directores competentes y producir el cambio escolar, pues ahí se halla la capacidad de crear y construir futuro con significado y compromiso; asume que la esencia del liderazgo es la capacidad para construir futuro". En consecuencia, Gimeno (2017) manifiesta que "el liderazgo directivo se refiere entonces a la cultura, valores, misión y visión de la institución educativa. Gimeno expresa que el directivo, en cuanto a la gestión educativa" (p. 98), se erige como el representante de la cultura organizativa.

El problema planteado en el presente trabajo es de la siguiente forma: ¿De qué manera las estrategias gerenciales basadas en la teoría del liderazgo de Ramses Likert; la teoría sistemática de administración de Ramses Likert, contribuyen al mejoramiento del liderazgo directivo y docente en la I.E. experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de la región Cajamarca?

El objeto de estudio que se ha considerado fue el proceso de gestión en relación con el liderazgo directivo y docente. Y el campo de acción quedo establecido en las estrategias gerenciales en la I.E experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de la región Cajamarca.

Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc. Los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los docentes, la revisión de documentos. Diseñar

El objetivo general es: Proponer un plan de estrategias gerenciales basadas en la teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría del sistema de administración de Ramses Likert para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

Los Objetivos específicos son:

-Identificar las características del liderazgo directivo y docente en de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

-Explicar las teorías científicas de Ramses Likert; la teoría sistemática de administración de Ramses Likert; que fundamentan el plan de estrategias gerenciales.

- Diseñar un plan de estrategias gerenciales basadas en la teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría del sistema de administración de Ramses Likert para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente I.E experimental “AGU – Cajamarca”.

-Validar la efectividad del plan de estrategias gerenciales basadas en la teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría sistemática de administración de Ramses Likert para mejorar el liderazgo directivo y docente en la I.E experimental “AGU – Cajamarca”.

La hipótesis para defender consiste en: Las estrategias gerenciales basadas en la teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría sistemática de administración de Ramses Likert, contribuyen significativamente a mejorar la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente de I.E experimental “AGU – Cajamarca”.

La presente investigación está basada en la normativa estructural de la UNPRG siguiendo como ejemplo “En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad social de Cajamarca y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes”.

El autor

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.- Ubicación geográfica.

La I.E Experimental "Antonio Guillermo Urrelo" está ubicada dentro del "campus de la universidad nacional de Cajamarca" Dirección: Av. Atahualpa N° 1050 Km. 3, Cajamarca, además de tener acceso por la vía de evitamiento sur urbanización villa universitaria de la ciudad de Cajamarca.

Figura 1

Mapa de ubicación de la I. E. Experimental. "Antonio Guillermo Urrelo"

Fuente: *Map data2018 Google*

1.1.1.- Antecedentes históricos de la ciudad de Cajamarca.

El surgimiento de la "Ciudad de Cajamarca" se inicia hace unos 3.000 años con los primeros grupos de los pueblos Huacaloma, Raizon, Cumbe Mayo y Otusco. Entre

los años 500 y 1000 dC experimentó su mayor desarrollo como centro de la cultura cajamarquina. En 1450, durante el reinado del Inca Pachacuti, su hermano Capac Yupanqui conquistó la región y la anexó a Tawaantisyo. En el año 1532, la ciudad de Cajamarca fue uno de los acontecimientos más importantes de la historia mundial. La conquista del Inca Atahualpa por un grupo de españoles al mando de Francisco Pizarro provocó el encuentro de dos mundos, uno de origen "racialmente interracial" y una nueva era en la historia peruana.

1.1.2.- Contexto sociocultural de la ciudad de Cajamarca

Cuenta la historia que, Valencia (2008) “a cambio de su liberación, el Inca ofreció llenar un recinto con oro, y dos veces con plata. Se dice que el volumen del rescate fue tal, que la fundición de los metales duró más de treinta días. A pesar de ello, nueve meses después de su captura los conquistadores condenaron al Inca a la pena del garrote”. A partir de entonces, según Bolívar (2001) “los españoles se asentaron en la ciudad y adaptaron su trazado incaico al diseño en cuadrícula o en [damero]. De la ciudad incaica de Cajamarca quedan pocos vestigios, la ciudad de Cajamarca se constituye como capital del departamento del mismo nombre por Decreto Supremo dado por el Mariscal Ramón Castilla el 11 de febrero de 1855”. En resumen, Valencia (2008) “Cajamarca es un departamento del noroeste de Perú formado por zonas de sierra y selva. Con una población estimada de 1.525.064 habitantes es el cuarto departamento más poblado del país. Está formado por 13 provincias, de las cuales, Cajamarca es la que presenta una mayor población con 316.150 habitantes y donde está situada su capital, Cajamarca”.

En ese contexto la comunidad es netamente rural con un (67%) y según Valencia (2008) las principales actividades económicas son la ganadería a gran escala con fuerte presencia de productores de leche y actividades agrícolas en general, principalmente el cultivo de café, arroz y papa. Pero durante las últimas dos décadas, la actividad minera

ha tenido un impacto severo en las condiciones sociales y económicas, amenazando la actividad económica en Cajamarca. (1993), Las operaciones mineras de Minera Yanacocha SRL comenzaron como parte del fuerte compromiso del gobierno central con las operaciones mineras. IFC Perú es actualmente el quinto productor de oro en el mundo y el séptimo productor de metales en el mundo. El territorio de los departamentos de Cajamarca y es cuenta actualmente con más de 30 minas para desarrollo y exploración Es un proyecto local. La Mina Yanacocha está ubicada a 5 km al norte de la ciudad de Cajamarca, a una altitud de 3.500 a 4100 metros y cubre una superficie de más de 20.000 hectáreas. (p. 6).

Contrariamente a todas las promesas por parte del gobierno de Alberto Fujimori, según las cuales la actividad extractiva impulsaría la economía cajamarquina, 22 años después de la producción de la primera barra de doré, la región de Cajamarca no sólo sigue siendo una de las más pobres de Perú, sino que ha visto incrementados sus índices de pobreza acompañado de un encarecimiento de los costes de vida.

1.1.3.- Institución Educativa Experimental "Antonio Guillermo Urrelo"

1.1.3.1. Antecedentes históricos

La I.E experimental AGU, según consta en los registros de la institución, fue inicialmente una escuela vespertina, gracias a la orientación emitida por la Dirección Regional de Educación de Trujillo mediante Resolución de Consejo N° 02760 del 7 de septiembre de 1967. Dr. Zoilo León Ordóñez, Decano de la Facultad de Educación, Universidad técnica de Cajamarca, "Institución Educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo, expedida por la octava Dirección Regional de Trujillo el 7 de septiembre de 1967, constituida por la dirección del Dr. Zoilo León Ordóñez, Decano de la Facultad de Educación, por Resolución de Ordenanza N° 02760. Universidad Nacional de Cajamarca

La I.E experimental “AGU”, es una unidad operativa que funciona como “Laboratorio Pedagógico de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca” y está integrado por docentes, practicantes de la “Facultad de Educación y estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de Educación Básica Regular”. La “I.E Experimental AGU”, como “Laboratorio Pedagógico de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca”, se dedica a planificar, ejecutar, y evaluar la práctica preprofesional de los estudiantes de la “Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca” y a la formación integral de los niños y adolescentes de la localidad.

La I.E lleva el nombre de “Antonio Guillermo Urrelo”, en honor, reconocimiento y homenaje póstumo al Dr. Antonio Guillermo Urrelo Novoa (1899-1943), un distinguido y preclaro maestro cajamarquino de reconocida trascendencia en el campo educativo del país. La Institución Educativa Experimental “Antonio Guillermo Urrelo”, este año 2021, celebra el Quincuagésimo Aniversario de vida institucional, es decir que conmemora 50 años de servicio a la comunidad cajamarquina. En el tiempo transcurrido ha obtenido numerosos logros como: el primer puesto a nivel nacional en el concurso de conocimientos “Los que más saben”, constituido por “Radio Programas del Perú”.

En la actualidad, la I.E experimental AGU, está dirigida por el Catedrático Elmer Pisco Goicochea y cuenta con 41 Profesores, 09 Empleados Administrativos y de Servicios; asimismo, 877 estudiantes, entre varones y mujeres, de los tres niveles.

1.1.3.2. Plana docente

La plana docente de la I.E experimental AGU", este año 2021, está constituida de la siguiente manera:

Tabla 1

"Plana docente de la I.E.E. Antonio Guillermo Urrelo"

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Director	-	01	01
Coordinación	02	-	02
Docentes – Inicial	-	03	03
Docentes - Primaria	03	06	09
Docentes - Secundaria	12	08	20
			35

Fuente: Oficina de administración de "la Institución educativa Experimental Antonio Guillermo Urrelo"

1.1.3.2. Infraestructura

-Laboratorios: 01 de computación, 01 de educación física.

-Sala de docentes: 01

-Oficina de directores: 01 de director y 01 de subdirector

1.1.3.2. Misión

"Formamos estudiantes con capacidades y valores basada en el paradigma socio-cognitivo humanistas orientados a lograr el desarrollo humano integral"

1.1.3.2. Visión.

Institución educativa que genera aprendizajes significativos orientados hacia la gestión del desarrollo humano a través de la calidad educativa de nuestros servicios. Búsqueda permanente de alianzas estratégicas y la creación de espacios participativos para nuestra mejora continua.

1.2.- Surgimiento del problema.

A nivel mundial el liderazgo directivo y docente es concebido como los talentos, habilidades y destrezas que pocos tienen, pero que se pueden desarrollar de acuerdo a las necesidades de las diversas situaciones y contextos, porque esa es la clave del desarrollo y mejora de las instituciones educativas y por ende para los estudiantes que integran estas instituciones con las que los directivos interactúan por ello la UNESCO (2020), manifiesta que "mientras los directores continúen enfocándose en procedimientos administrativos, absorbiendo así gran parte de su tiempo en estas tareas, será más dificultoso que puedan institucionalizar los procesos de mejoras que requieran las instituciones educativas que aspiran a desarrollar un liderazgo efectivo". También enfatiza UNESCO (2020), "que, para que los directores se conviertan en auténticos líderes, es fundamental el desarrollo de herramientas y estrategias de liderazgo directivo"; en ese sentido, no puede entenderse lo educativo alejado del avance de las ciencias en diversos campos, reflexionando, criticando y dando respuesta a las interrogantes sociales, en la búsqueda de la mayor felicidad posible. La realidad requiere que los docentes como responsables directos del proceso educativo, generen alternativas y respuestas a los problemas de la sociedad.

En el Perú, la educación ha estado en crisis desde hace muchos años, lo que se manifiesta, esencialmente, en el producto final del proceso de enseñanza de los alumnos, directamente los que asisten a instituciones educativas públicas, ubicadas en áreas urbanas populares, como por ejemplo zonas rurales de la parte andina como de las amazonas. Con algunas limitaciones, el aumento de matriculados en el área educativa como de permanencia en el aula de estudiantes en las I.E han esta fuera del logro del aprendizaje a lo largo de la vida, lo que coloca a niñas, niños y adolescentes en las condiciones óptimas para desenvolverse de manera efectiva, eficiente y

satisfactoria en su ambiente y en otros entornos. La falta de infraestructuras, mobiliario y adecuados equipamientos, el suministro prematuro de materiales didácticos, la insuficiencia de recursos didácticos, las limitadas habilidades pedagógicas de los docentes que ejercen su profesión en las instituciones educativas, la insuficiente orientación pedagógica de los supervisores, son indicadores que muestran que aún falta calidad, justicia e importancia. educación en nuestro país.

Frente a esta problemática, el Estado está realizando importantes trabajos para revertir esa situación, que, a pesar de haber avanzado significativamente, aún son insuficientes y queda mucho por hacer. El sistema educativo peruano ha enfocado sus acciones. Según Rodríguez (2016) “en la formación de líderes eficientes que sepan renovar su gestión y forma de organización en aras de la calidad educativa, el liderazgo empresarial se ha vuelto más importante en la actualidad, ya que permite promover el diálogo y la búsqueda de consensos. Dice que estudiarlo significa llegar al núcleo de la vida institucional”, descubrir las razones ocultas que de acuerdo Rodríguez (2016) “originan sus conflictos, descubrir su fundamento constitutivo, sus juegos de intereses y la forma en que el poder se alimenta bajo el paraguas de las regulaciones y se desvanece. De sus protagonistas”.

Con respecto a lo observado en los docentes del instituto de enseñanza experimental "AGU", se puede decir que no existe un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño didáctico; El estilo predominante del director es anárquico y autoritario, no ha habido innovaciones significativas en el estilo de gestión, ya que hay evidencia de que los estilos de gestión tradicionales han continuado. Según Rodríguez (2016) Hay un bajo “nivel de desempeño docente porque está influenciado por el estilo de liderazgo del director. Se dice a sí mismo que el docente muestra poco interés por la intervención del alumno, desinterés ante difíciles

situaciones por las que pasa el alumno" o se muestra inflexible según Rodríguez (2016) en ese sentido, marca "la diferencia en su trato con el alumno, es desatento, mantiene mala comunicación, impone su criterio o su forma de pensar, es indiferente al desarrollo de fortalezas y/o potencialidades, e insiste permanentemente en los errores de los estudiantes".

1.3.- Manifestaciones y características del objeto de estudio

En el Perú, de acuerdo con Restrepo y Tabares (2005) la educación ha estado en crisis durante muchos años, lo que se refleja principalmente en el rendimiento académico de los estudiantes, especialmente de los que asisten a las zonas populares de las ciudades y las zonas rurales de los Andes y la Amazonía. Un error según Rodríguez (2016) el aumento de las obligaciones escolares y la permanencia de los alumnos en las instituciones educativas no fue acompañada por el logro de aprendizajes útiles, que generen condiciones óptimas para que los niños y jóvenes se desempeñen de manera efectiva, eficiencia y satisfacción en su entorno y otros contextos.

Las limitaciones como la carencia de material inmobiliario, equipos con pertinencia, como también la dotación a posteriori de materiales pedagógicos, la escasez de recursos didácticos, las limitadas capacidades pedagógicas, de acuerdo Restrepo y Tabares (2005) la incorporación de docentes al ejercicio de su profesión en las instituciones educativas, entre otras cosas, la falta de orientación pedagógica por parte de mediadores son indicadores que muestran que la calidad, la justicia y la importancia de la educación en nuestro país aún es deficiente.

Ante esa adversidad, el gobierno ha ejecutado y viene realizando significativas actividades para mejorar esta situación, no obstante, aunque han mejorado algunas cosas, todavía no es suficiente. El sistema educativo del Perú este concentrado en formar líderes

con eficiencia, calidad organizativa e institucional. Según Rodríguez (2016) hoy en día el "liderazgo directivo ha cobra mayor importancia, pues permite fomentar el diálogo y la búsqueda de consensos, supone llegar al núcleo de la vida institucional, develar los motivos ocultos que originan sus conflictos, descubrir su base constitutiva, sus juegos de intereses y la manera en que el poder se nutre bajo el paraguas de las normativas y es matizado por sus protagonistas".

Delgado (2015), por su parte "señala que, a pesar de haber logrado notorios avances en términos de universalización del acceso, la Política Nacional Educativa aún mantiene como su principal deficiencia estructural su baja calidad permanentemente contrastada y confirmada mediante evaluaciones realizadas tanto en el ámbito latinoamericano, como en el ámbito mundial" (p. 25). Zárate (2017) en su trabajo "Liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia- Lima", señala que existe un grado alto de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente; así mismo, que existe un grado óptimo de relación del liderazgo directivo y el desempeño docente.

Rincón (2015), en su investigación se contempló estudio "Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas"; sobre una muestra estratificada de 9 colegios que conformaron el universo, Rincón (2015) "llega a las siguientes conclusiones: 1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación; 2. Encontró que en las instituciones educativas del valle del Chumbao, los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico" (p. 84) y el autoritario, plantea Rincón (2015) señala: "Lo cual evidencia que no ha habido innovaciones

significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas" (p. 85).

En lo que respecta a lo observado en los docentes de la I.E.E Antonio Guillermo Urrelo se puede manifestar que las dos variables liderazgo del director y el desempeño docente no existe alto grado de correlación; el estilo del director que predomina es del estilo anárquico y autoritario, "no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión. Existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo del director". A sí mismo dice que el docente muestra indiferencia ante la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles del estudiante o es rígido frente a esta situación, cambia su trato con el estudiante, es indiferente, se comunica mal, impone su propio criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de fortalezas y/u oportunidades, y exige cometer errores constantemente de los estudiantes.

1.4. Metodología utilizada

1.4.1. Enfoque de la investigación

Para alcanzar de los objetivos que se plantearon se formuló de acuerdo con Tamayo (2019) "estudios de campo basados en un enfoque cualitativo, aplicando la metodología de investigación acción". Dentro de este contexto, se destaca la metodología investigación acción, porque su fin es desarrollar actividades y acciones, orientadas a optimizar los procesos de la gerencia educacional como elemento dinamizador, en el caso presentado del liderazgo en la I.E experimental "AGU".

1.4.2. Diseño de la investigación

Este estudio pertenece a un diseño no experimental, de acuerdo con Tamayo (2019), señala "que en la investigación no experimental resulta imposible manipular variables, en tanto en esta investigación solamente se observará fenómenos tal como

se dan en su contexto natural para posteriormente ser analizados". Así mismo "esta investigación presenta un corte transversal porque se refiere a un tiempo basado en un momento, además, pretende describir las variables y analizar su prevalencia" (Hernández, 2016, p 125).

4.2.3. Tipo de la investigación

Es básica, puesto que según Tamayo (2019) "a partir de fundamentos teórico-científicos previamente analizados, se construyen nuevos argumentos, conceptos y relaciones categóricas desde perspectivas que ayuden a comprender mejor el objeto de investigación."

4.2.4. Población y muestra

4.2.4.1 Población

Se precisa mediante el universo constituido por el conjunto de personas que tienen características y propiedades similares. De acuerdo con Tamayo (2009) "la población está conformada por todo el fenómeno de estudios que tienen elementos que comparten una determinada característica. En esta investigación, la población está figurada" por 03 directivos (01 director general, 02 coordinadores) y 32 docentes pertenecientes a los tres niveles de la escuela experimental "AGU- Cajamarca". N = 35.

4.2.4.2. Muestra

La muestra de estudio de esta investigación está conformada por todos los "docentes de la I.E", es quiere decir que se va a trabajar con 35 docentes con "características similares a la población". (N = n) n = 35. Se considera muestra a la parte de la población que ha sido objeto de investigación o estudio. De acuerdo con Sabino (2019), subraya: "una muestra en sentido amplio no es más que una parte del todo llamado población y que sirve para

representarlo. Para los propósitos de esta investigación se tomó la población total”, de la cual se llama censo de población, se define como muy pequeño, según Sabino (2019) “estadísticamente manejable, además, tiene la ventaja de sacar conclusiones sin el riesgo de hacer generalizaciones que pueden no ser ciertas. Esta decisión” se basa en la afirmación de Bernal (2019) quien afirma que "las poblaciones pequeñas deben tomarse en su totalidad como una forma de asegurar que se obtengan datos confiables para el estudio".

4.2.5. Técnicas, e instrumentos de recojo de datos

4.2.5.1.Técnica

Pérez (2007) afirma que una técnica: "se fundamenta en las preguntas planteadas al sujeto de investigación, cuyo enunciado es información ineludible para el investigador que cumple con los objetivos de la investigación” (p. 72).

Por lo tanto, el método utilizado para recopilar datos en este estudio es una encuesta. El cual ayuda a identificar con métodos estadísticos las características del liderazgo y la gestión educativa en una población específica en la I.E experimental “AGU – Cajamarca”.

4.2.5.2. Instrumento

Según Malhotra (2004), menciona que el instrumento en una investigación es: una encuesta de cuestionario formal suele ser solo una parte de un paquete de recopilación de datos, que también puede incluir procedimientos de trabajo de campo. (p. 280)

Por lo tal razón para esta investigación se considerará como instrumento el cuestionario considerando su ficha técnica con las siguientes características:

4.2.5.2.1. Ficha técnica:

1. **Instrumento:** cuestionario
2. **Autor:** Mario Mendoza Sánchez
3. **Año:** 2020
4. **Significación:** este instrumento fue elaborado por 2 dimensiones que son: Perfil y competencias de líder y Desarrollo Profesional, las cuales corresponden a la variable: Liderazgo directivo y docente.
5. **Extensión:** el instrumento consta de 06 preguntas
6. **Administración:** responsable de la investigación
7. **Ámbito de aplicación:** I.E.experimental “AGU – Cajamarca”.
8. **Duración:** El tiempo de duración para el desarrollo del cuestionario es de aproximadamente 05 minutos.
9. **Puntuación:** se considerará la escala Likert: 1 = Nunca, 2 = A veces, 3 = Regularmente, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre

4.2.5.2.2. Validez

Bernal (2010) la validez instrumental "se refiere a lo que mide el cuestionario y qué tan bien lo hace" (p. 302). Por lo tanto, en este estudio, se utilizaron tres juicios de expertos para validar los instrumentos de recolección de datos, considerando validez de contenido, de criterio y de constructo. Para juzgar la validez, se utilizó un formato que considera los

tres criterios principales del proceso de investigación: claridad, pertinencia e importancia, porque el resultado indica aplicabilidad.

4.2.5.2.3.Confiabilidad

Bernal (2010) señala que la confiabilidad es: “la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando son examinadas en diferentes contextos usando los mismos cuestionarios” (p. 302).

En este estudio se considera el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad, el cual se muestra a continuación:

Tabla 2

Resultados del análisis de fiabilidad de las variables

Variable	Alfa de Cronbach	N° de preguntas
Perfil y competencias de líder	0,898	3
Desarrollo Profesional	0,876	3

En la tabla 2 se puede evidenciar que luego de realizar el cálculo del Alfa de Cronbach a través del software estadístico SPSS en su versión IBM 25.0, para lo cual anteriormente se realizó la prueba piloto del instrumento de estudio aplicando a 2 directivos y 13 docentes, por lo que se demostró que el instrumento es confiable, con resultados de 0.898 y 0.876 según el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

4.2.5.2.4. Procesamiento y Análisis de Resultados

Para procesamiento se utilizó la estadística descriptiva en base a las frecuencias de las variables, dimensiones y tabla cruzada, empleando para ello una hoja de cálculo de Excel.

4.2.5.2.5. Aspectos éticos

En la elaboración del informe de investigación se respetarán las referencias mediante el intercambio de citas, teniendo en cuenta los aspectos éticos y respetando los derechos de propiedad intelectual, los derechos de autor y la calidad de la información obtenida en la investigación, ninguna de las cuales podrá ser modificada a voluntad. o usando un científico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este apartado se evidencia la fundamentación teórica del presente estudio. En la manifestación se revela los antecedentes de estudio, las teorías vinculadas a las estrategias de gestión institucional como también el clima laboral como son: La teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría sistemática de administración de Ramses Likert; el liderazgo en la teoría camino – meta de Robert House; el liderazgo educativo de Stephen Anderson; y “el liderazgo transformacional de Burns y Bass”.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Martínez (2019), en su estudio fenomenológico “Prácticas de liderazgo pedagógico de directores de la ciudad de Guayaquil que presentaron como objetivo conocer las competencias y oficios del líder y coordinador como educador líder” para tal efecto conformaron la muestra 3 orientadores y 3 coordinadores. El mencionado estudio Martínez (2019) fue “de tipo cualitativo descriptivo con enfoque fenomenológico, utilizando entrevistas semiestructuradas a los directores, docentes

y 27 padres de familia de cada centro educativo, lo que permitió conocer las prácticas de comprensión en relación a gestión..., que se analizó con el programa Atlas Ti, por lo que los directores se involucran en una "gestión más administrativa" como el liderazgo pedagógico, este último a cargo de un subordinado, un mando medio, por ejemplo un coordinador o subdirector.. En la institución estudiada se constató que la comunicación con la comunidad educativa: docentes y padres de familia es buena, lo cual es una de las competencias clave para promover un ambiente agradable y democrático propicio para el éxito escolar.

Villa Sánchez (2019), Su investigación en España sobre el liderazgo como clave para la innovación y el cambio educativo pretende establecer que el liderazgo evoluciona fuertemente, conduciendo a resultados efectivos y mejoras. Para ello es necesario estudiar el efecto Bass, el efecto dominó o la cascada se llevó a cabo en 17 centros educativos con una metodología empírica que mostró: Tres niveles de gestión, el primero de los cuales fue evaluado como director general, adjunto, director y/o subdirector, los líderes pedagógicos de segundo nivel, directores y coordinadores de investigación, recientemente un tercer nivel conformado por jefes de departamento Se ha percibido que el liderazgo transformacional no es un liderazgo personal, sino compartido, ayuda al equipo de liderazgo y el liderazgo pedagógico vuelve a emerger con fuerza para promover, asegurar y evaluar el aprendizaje de los estudiantes, el liderazgo del liderazgo no es liderazgo personal. que es la base de la educación y la clave de la formación directiva de los equipos directivos. (p. 89).

2.1.2. Antecedentes nacionales

Quispe (2019), el autor sugiere un segundo programa especial en gestión educativa y desarrollo de liderazgo para “directores de UGEL Huamanga”. Su objetivo era mostrar cómo un segundo programa técnico influye en la gestión escolar y sus efectos en la gestión educativa del director. El

estudio referenciado del es de tipo descriptivo y de diseño explicativo. Para ello, se trabajó con una muestra de profesores de 130 que fueron debidamente entrevistados. El autor concluye que este programa tiene un impacto sobresaliente en el desarrollo del liderazgo educativo de los directores. (p. 56)

Cárdenas (2018), completó un estudio en el que propone estrategias metodológicas basadas en teorías cualitativas y un enfoque de liderazgo pedagógico para el liderazgo pedagógico del director para mejorar el desempeño de los docentes de la región San Martín. Este estudio es de tipo descriptivo prospectivo, la encuesta se aplicó a una muestra de 38 docentes y 5 administrativos. El autor concluye que el nivel de eficiencia docente es insuficiente, lo que indica el insuficiente manejo pedagógico del directivo y por ende una baja actitud hacia la enseñanza-aprendizaje.

2.1.3. Antecedentes regionales

Rojas (2018) El propósito de este estudio fue desarrollar un programa de gestión para I.E. mejorar la gestión. N° 161 6 "José Carlos Mariátegui", "Distrito de Sallique", Provincia de Jaén; cuya propuesta fue institucionalizar y optimizar el trabajo en equipo fomentando la formación continua de los agentes formadores. Es cuantitativa, descriptiva, explicativa y propositiva. La audiencia estuvo conformada por docentes a quienes se les aplicó la herramienta de recolección de datos. Como resultado los docentes no predeterminan las actividades, el 67% no diferencian las metas a alcanzar, el 50% no marcan el ritmo, el 2% no implementan los planes planificados, el 67% no evalúan el logro de las metas, 50% no culpan a los errores presentados. “La propuesta aboga por la implementación de la gestión fiscalizadora de acuerdo con los déficits educativos”. (p. 90).

Vásquez (2016), realizó un estudio sobre habilidades gerenciales en una institución de Chota con el objetivo de ofrecer un programa un programa de coaching para mejorar las habilidades de liderazgo. “El estudio se realizó como un experimento

con una muestra de 52 gerentes, quienes primero aplicaron un pre-test de habilidades de liderazgo con buenos resultados en comunicación, toma de decisiones, negociación y motivación, luego se realizó un post-test en el que se logró un excelente Logrado. liderazgo, trabajo en equipo y 30 prácticas de manejo de conflictos", que las habilidades de liderazgo de los participantes de la investigación aumentaron significativamente.

Respecto a los antecedentes antes mencionados es menester indicar que estos fueron seleccionados por estar dentro de los últimos 5 años al momento de realizar esta investigación así como también por que presentan los fundamentos, "los aportes teóricos que están relacionados con las estrategias de gestión institucional y también el clima laboral" como son: La teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría del sistema de administración de Ramses Likert; el liderazgo en la teoría camino – meta de Robert House; "el liderazgo educativo de Stephen Anderson; y el liderazgo transformacional de Burns y Bass".

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Teoría del liderazgo de Ramsés Likert.

Likert señaló la existencia de cuatro sistemas de gestión basados en las características y estilos de liderazgo de una organización. Estos cuatro son: autoritarismo obligatorio, autoritarismo benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezados fueron mencionados por primera vez en su obra "Nuevos patrones de gestión". Posteriormente se cambiaron a "Sistema 1, Sistema 2, Sistema 3 y Sistema 4" en "El factor humano en las empresas: su orientación y evaluación". Sin embargo, a medida que ha transcurrido el tiempo y han surgido nuevas teorías sobre el liderazgo, la sugerencia de Likert, que aparece en todos los libros de texto como una cuestión de conocimiento, no ha perdido su utilidad. Según Likert, las personas no trabajan en organizaciones; más bien, "las personas son la organización".

Según Juárez (2010) respetando esta tendencia personalista, propuso cuatro estilos de liderazgo, pero antes de confirmarlos, se debe pensar en la descripción de cuatro criterios o factores que los definen, a saber: procesos de toma de decisiones, sistemas de comunicación, relaciones humanas y sistema de recompensas. y sanciones.

Los procesos decisorios de acuerdo con Juárez, R. (2010) estos son factores importantes para la estabilidad de la organización, cuya influencia está relacionada con el sujeto que tiene el derecho y la autoridad para usarla (por ejemplo, un supervisor-gerente), son considerados objetivamente en la valoración y evaluación de las fuentes de información, el alcance y el impacto de la toma de decisiones posterior.

La sistematización en la comunicación: según Juárez (2010) es la forma en que se intercambia información entre la autoridad y los subordinados. No se puede realizar un trabajo colectivo eficaz y eficiente sin una comunicación clara, adecuada y pertinente. Como dice Reyes (2017), "el comportamiento de un líder eficaz se basa en una comunicación que mantiene en unidad todas las partes funcionales.

Juárez (2010) señala que las relaciones interpersonales: son vistas como un conjunto de habilidades atribuidas al trabajo en equipo con metas y objetivos específicos, se refieren a la interacción que se desarrolla en la comunicación entre el gerente, en este caso, y los docentes que integran el grupo profesional responsable de educación.

Reyes (2017) el propósito de las recompensas y castigos es dirigir las acciones del personal en el logro de las metas, reforzando el comportamiento positivo que promueve el logro de la meta y previniendo el comportamiento negativo que es contrario a las metas de la organización. Ejemplos de recompensas de acuerdo con

Reyes (2017) “son la felicitación escrita o la designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución; en cuanto a las sanciones o medidas correctivas, se tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo”. Entre los estilos de Reyes (2017) resalta a los siguientes:

a) **Liderazgo autoritario coercitivo:** Se caracteriza por que los directores son muy autoritarios, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y se comunican solo hacia abajo. Las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización. Este estilo está completamente centralizado en la parte superior, por lo que las decisiones unidireccionales se monopolizan en los niveles superiores y siempre provienen de arriba hacia abajo. Hay una comunicación vertical incierta y descendente para recibir órdenes. en el que se observa una clara distancia entre el líder y los subordinados aislados en su cargo. La ejecución se refiere al castigo, con temor a las sanciones y medidas disciplinarias, siguiendo estrictamente las normas internas. El establecimiento de objetivos está controlado por la cadena de mando porque no hay confianza en los subordinados. Las necesidades satisfactorias se encuentran en los niveles fisiológico y de seguridad. Del mismo modo, la organización informal se desarrolla en contra de los objetivos de la institución y por lo tanto dañina. (p. 87)

El segundo está relacionado sobre las decisiones, la administración y la comunicación de un líder con las demás personas e instituciones, según Reyes (2017) señala:

b) **Liderazgo autoritario benevolente:** Se refiere, cuando, la administración confía humildemente en sus empleados como un amo confía en sus sirvientes. Del mismo modo, las actitudes subordinadas del personal no son tan claras como en el caso anterior, pero la centralización se mantiene, las decisiones importantes se toman

en la parte superior de la estructura organizacional y la delegación se da solo en asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente incierta y escuchar las opiniones de los subordinados mantiene un rastro vertical descendente. Existe cierta confianza permisiva y humilde en los empleados que se refleja en las decisiones que se toman dentro de la política de control que se les impone. La organización informal emergente todavía se considera una amenaza potencial para el desarrollo de la empresa. Además, los castigos y las correcciones se administran de manera menos arbitraria y las recompensas sociales ocurren de manera más aleatoria. (p. 87)

El tercero está relacionado sobre las opiniones, la comunicación y participación de un líder, según Reyes (2017) señala:

c) **Liderazgo consultivo:** Este estilo permite escuchar a los subordinados y delegar, pero la última palabra siempre viene de la dirección. Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no total; tienden a usar sus ideas y opiniones de manera constructiva; es decir, las decisiones políticas esenciales, generales y amplias provienen de un nivel superior, en cuyo caso las decisiones específicas pueden tomarse en un nivel inferior. La comunicación contemplada va en ambos sentidos, tanto vertical como horizontalmente. Los subordinados tienen cierta autonomía en su trabajo, lo que favorece su participación en los procesos de supervisión. La empresa se esfuerza por promover el desarrollo de una organización informal saludable porque las personas y sus relaciones son confiables. Hay un enfoque en las recompensas materiales y el reconocimiento para promover la participación de los empleados en el logro de los objetivos del lugar de trabajo, las sanciones no son comunes.

El cuarto está relacionado a la participación grupal, las metas, de un líder, según Reyes (2017) señala:

d) Liderazgo participativo: Aquí se ofrecen recompensas económicas y reconocimiento social, las sanciones son poco frecuentes y decididas por el grupo, se implementa un sistema de participación grupal con políticas definidas, se logra la participación grupal en el logro de metas de alto desempeño, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es amplia, hay una relación psicológica entre superior e inferior cercanía, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. La comunicación entre la dirección y los empleados es amplia y amistosa, con mucha confianza La responsabilidad del proceso de control está bien descentralizada e incluso las unidades inferiores están totalmente En este caso, las organizaciones formales e informales involucradas son generalmente las mismas. El logro de la meta se logra así a través de los grupos sociales para la fusión de acuerdo con el interés común.

2.2.2. Teoría del sistema de gestión de Ramsés Likert

Basado en su investigación original, descubrió que diferentes niveles de productividad están asociados con diferentes estilos de liderazgo. Descubrió que las secciones más rentables se administraban con un estilo diferente al de las del índice más bajo. Likert encontró que las características clave de los departamentos más productivos eran: a. Los gerentes delegaban más autoridad, b. Ejercían una supervisión más flexible, y c. Mostraron interés en la vida personal y el bienestar de sus subordinados. Likert concluyó que los jefes que mostraban más interés por sus subordinados eran más productivos que los que mostraban interés por la tarea, por lo que la moral de sus subordinados era más baja y estaban menos satisfechos con la tarea. Es decir, se relaciona con la productividad, los resultados cuantitativos, la perspectiva humana, la productividad y los valores de desempeño. Likert reconoció que ambas dimensiones, el interés por los subordinados y el interés por las tareas,

son independientes y no excluyentes entre sí, lo que significa que se puede obtener una puntuación alta o baja en una o en ambas al mismo tiempo. Likert estaba convencido de que esa supervisión, basada en la presión constante sobre los subordinados, quienes a su vez asumen tareas cada vez más especializadas, fortalece la gestión de los "empleados permanentes", no es la más eficiente y eficaz. Este tipo de control, que Likert denomina control "orientado a tareas", puede producir resultados sólo moderadamente satisfactorios en el corto plazo, y las consecuencias de sus fallas en el grupo de trabajo, así como en los demás y en toda la organización, deben aparecer muy rápidamente. Likert concluye que las personas no trabajan en las organizaciones, sino que las personas son la organización misma. Likert propuso un modelo para el estudio del comportamiento gerencial basado en los llamados "sistemas de gestión" que describen diferentes tipos de gerentes. Lo que llamó Sistema I corresponde a un líder que dirige de manera autoritaria y tiende a explotar a sus subordinados. El supervisor controlador en el Sistema II también es autoritario pero paternalista; Supervisa estrictamente a sus subordinados y nunca delega el poder. Pero él "les da palmaditas en la espalda" y "obviamente hace lo que es mejor para ellos". En el sistema de gestión III, el jefe sigue un comportamiento consultivo, pide a los subordinados que participen en la toma de decisiones, pero se reserva el derecho de tomar decisiones. el último en tomar una decisión. Un líder Estilo IV utiliza un estilo democrático, da instrucciones a sus subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma por consenso o voto mayoritario. Rensis Likert afirmó que "un supervisor que delegue más autoridad y ejerza una supervisión más tolerante y comprensiva y muestre interés en los subordinados sería más productivo".

Likert, Ramses (2005) clasificación de los sistemas de gestión, define cuatro perfiles organizacionales, los cuatro sistemas de gestión se caracterizan únicamente en relación con cuatro variables: el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicación, las relaciones humanas y el sistema de premios y castigos, tienen características diferentes en cada uno de los cuatro sistemas de control.

a) Sistema I: Autoritarismo Coercitivo o Explotador.

Es el sistema más duro y cerrado. Según los autores Likert, Ramses (2005) es un sistema de gestión autocrático fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que sucede en la organización. En tales circunstancias, la gerencia no confía en los empleados. Además, agregan Likert, Ramses (2005) "La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad". Este tipo de clima presenta según Likert, Ramses (2005) un ambiente estable e informal donde la comunicación entre la gerencia y los empleados existe solo en forma de directivas e instrucciones específicas.

Este sistema Likert, Ramses (2005) se caracteriza por el hecho de que la gerencia no confía en sus subordinados porque las decisiones se toman en un alto nivel de la organización y se distribuyen en líneas formales" (p. 76). Conduce a consecuencias negativas Según Likert, Ramses (2005) "Los subordinados deben trabajar en un ambiente de desconfianza, castigo y amenazas, incertidumbre. La comunicación solo se cae cuando el empleado recibe órdenes o instrucciones especiales; no hay trabajo

en equipo. la comunicación y las decisiones entre superiores e inferiores las hacen sólo los jefes.

Sus principales características son Likert (2005): Toma de decisiones: completamente centralizada en la parte superior de la organización. Todos los eventos inesperados e inusuales deben ser resueltos por la alta dirección, quien también toma todas las decisiones.

Likert (2005) Sistema de comunicación: es bastante incierto, la comunicación es siempre vertical, descendente, enviando solo órdenes y rara vez tendencias. No existe una comunicación horizontal, lo que significa que las decisiones que se toman desde arriba se basan en información limitada y, por lo general, incompleta o incorrecta.

Likert (2005) Relaciones interpersonales: Las relaciones entre personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta dirección desconfía en extremo de las conversaciones informales entre empleados y trata de evitarlas en la medida de lo posible. La organización informal está prohibida.

Likert (2005) Sistema de recompensas y castigos: La atención se centra en los castigos y las medidas disciplinarias que crean una atmósfera de miedo y desconfianza. Las personas deben seguir estrictamente las normas y reglamentos internos y cumplir con sus deberes de acuerdo con los métodos y procedimientos aplicables. Cuando las personas cumplen fielmente con su deber, no hacen nada más que cumplir con su deber Lo que implica Según Likert (2005) “Por lo tanto enfatizar los castigos para asegurar el cumplimiento.

b) Sistema II: Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

La característica de una sistema u organización de manera autoritaria que forma una concentrada variación del sistema I. En el fondo es un sistema I, pero condescendiente y menos rígido. Este tipo de clima según Likert, Ramses (2005) es uno en el que la gerencia confía humildemente en sus empleados como un amo confía en su sirviente. La mayoría de las decisiones se toman en el nivel más alto, pero algunas se toman en niveles más bajos. Las recompensas y, a veces, los castigos son métodos que se utilizan principalmente para motivar a los empleados.

Se caracteriza según Likert (2005) porque existe confianza entre la gerencia y los subordinados, las recompensas y los castigos se utilizan como fuentes de motivación de los empleados y los mecanismos de control son monitoreados por los superiores". En tal clima, una de las cualidades más importantes es el liderazgo que se enfoca en las demandas sociales de las personas que trabajan en él.

Sus principales características Likert (2005) son:

Proceso de toma de decisiones: aunque de naturaleza centralizadora, la alta dirección permite poca delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas basadas en rutinas y regulaciones que requieren aprobación posterior; sistema de comunicación: existe una comunicación relativamente incierta, vertical y descendente, por lo que la alta dirección se orienta hacia la comunicación ascendente desde un nivel inferior como retroalimentación de sus decisiones. Relaciones interpersonales: La organización tolera que las personas se traten entre sí en una atmósfera de relativa compasión. Sin embargo, la interacción humana aún es baja y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses corporativos. Sistemas de recompensa y castigo: si bien el énfasis sigue estando en el castigo y las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas

"recompensas materiales y salariales, aunque pocas recompensas simbólicas o sociales". (p. 75).

c) Sistema III: Consultivo.

Este tipo de sistema se orienta a las actividades de participación de manera autocrática como de impositivo, dado como ejemplo los dos tipos de sistemas anteriores. De acuerdo con el enfoque d Likert (2005) allí, poco a poco se va suavizando el criterio de la organización. La gestión que se desarrolla en un ambiente participativo confía en sus empleados. La política y las decisiones generalmente se toman en la parte superior, pero a los subordinados se les permite tomar decisiones más detalladas en los niveles inferiores. La comunicación disminuye. Likert (2005) encuentra que “Las recompensas, los castigos aleatorios y las consecuencias se utilizan para motivar a los empleados, esto también es para satisfacer su necesidad de reconocimiento y reconocimiento. Este tipo de clima es un entorno bastante dinámico donde el liderazgo se da en forma de metas alcanzables.

Sus principales características son las siguientes según Likert (2005):

Proceso de toma de decisiones: Es un proceso participativo y consultivo. Participativo porque ciertas decisiones se delegan a diferentes niveles jerárquicos y deben ser dirigidas de acuerdo a las políticas y lineamientos definidos por el nivel institucional para dar forma a las decisiones y acciones de todos los demás niveles. Consultiva porque se tienen en cuenta las opiniones y puntos de vista de los niveles inferiores a la hora de definir las políticas y directrices que les afectan. Sistema de comunicación: domina la comunicación vertical, la descendente (pero más dirigida a una dirección amplia que daba determinadas órdenes) y la ascendente, y la comunicación horizontal entre padres. La empresa desarrolla sistemas de

comunicación interna para facilitar la fluidez. Relaciones interpersonales: el miedo y la amenaza de castigo y sanciones disciplinarias no son los elementos activadores de una organización secreta informal, como en el Sistema 1 y en menor medida en el Sistema 2. La confianza dirigida a las personas es mayor, aunque todavía no completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, sana y positiva. Sistema de Recompensas y Castigos: El énfasis está en las recompensas materiales (incentivos de pago, promociones y nuevas oportunidades de carrera) y simbólicas (prestigio y estatus), aunque las sanciones y castigos se introducen más adelante.

d) Sistema IV: Participativo

Considerado el mayor empoderamiento el tipo de sistema "administrativo democrático por excelencia". Con una cualidad importante "está abierto a los diferentes sistemas" elaborados por Likert: "La dirección tiene total confianza en sus empleados. Por lo tanto, los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización como también constituidas en los demás niveles". De acuerdo con el enfoque del autor Likert (2005) Se caracteriza:

La comunicación no es solo hacia arriba o hacia abajo, sino también hacia los lados. Los empleados se motivan a través de la participación y la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, la mejora de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento frente a los objetivos. Prevalece una relación de amistad y confianza entre superiores e inferiores. En resumen, todos los empleados y todos los gerentes forman un equipo para lograr las metas y objetivos definidos en forma de planificación estratégica de la organización, porque los gerentes confían en

los subordinados, hacen que los empleados tomen decisiones específicas, se trata de satisfacer las necesidades de respeto, hay comunicación entre ambas partes, hay delegación. Este ambiente se define por el dinamismo y la gestión operativa basada en objetivos. Aquí las decisiones están más descentralizadas y delegadas, pero incluso los gerentes carecen de confianza total en los empleados. En otras palabras, las decisiones generalmente se toman en un nivel superior, pero los empleados de nivel medio y bajo pueden tomar decisiones más específicas. Este sistema se caracteriza por la confianza; la comunicación es hacia abajo y hacia arriba; tiene que ver con la necesidad de reconocimiento y respeto. (p. 79).

El sistema IV se organiza mediante tres características esenciales según Likert (2005): "**i)** La utilización de técnicas y principios de motivación en lugar de la dialéctica tradicional de castigo y recompensa. **ii)** La constitución de grupos de trabajo motivados altamente, El rol de los eslabones de vinculación superpuesta es fundamental; **iii)** La adopción de los principios de relaciones de apoyo"

Sus principales características son las siguientes según Likert, Ramses (2005) señala:

Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. B. Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia. C Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite

participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales. D. Sistema de recompensas y castigos: Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. (p. 88).

Likert evidenció que cuanto más se acerque el estilo de gestión de una organización al Sistema IV, más probable es que tenga alta productividad, buenas relaciones laborales y alta rentabilidad. Por otro lado, Ramses (2005) señala, según Likert, que "cuanto más se acerca una organización al sistema I, más probable es que sea ineficiente, mantenga pésimas relaciones laborales y enfrente crisis financieras. Un cambio rápido en el estilo de gestión. al sistema IV por lo general no conduce a un rápido aumento de la productividad y una mejora significativa en las relaciones laborales.

El sistema IV de acuerdo al enfoque de Likert, Ramses (2005) utiliza un modelo de organización de grupos superpuestos. Cada grupo de trabajo está vinculado al resto de la organización a través de miembros de otros grupos de trabajo. Aquellas personas que se superponen en sus conexiones y relaciones con más de un grupo se denominan asociaciones superpuestas.

Tabla 3
"Características básicas de los sistemas de administración"

"Variable liderazgo"	"Sistema explotador I"	"Sistema autócrata II"
"Confianza a los subordinados"	"El líder no confía en los subordinados"	"El líder tiene confianza en los subordinados"
"Sentimientos de libertad de los subordinados"	"No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo"	"No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo"
"Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior"	"El líder rara vez pide opiniones o ideas a los subordinados para solucionar obstáculos laborales".	"Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo"

Fuente: "R. Lickert**;** El clima y el comportamiento organizacional"

Tabla 4

"Características básicas de los sistemas de administración"

"Variable liderazgo"	"Sistema participativo III"	"Sistema democrático IV"
"Confianza a los subordinados"	El líder tiene confianza en los "subordinados, pero no completa desea mantener el control en las decisiones".	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimientos de libertad de los subordinados	Sienten algo de libertad para "analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo"	"Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo".
"Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior"	"Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo"	"El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo usándolas constructivamente"

Fuente: "R. Lickert; El clima y el comportamiento organizacional"

2.2.2.3.- El Liderazgo educativo de Stephen Anderson

Stephen (1997) es importante enfatizar el concepto del líder como catalizador. En química, cuando hablamos de un catalizador, nos referimos a un ingrediente clave que hace que otros elementos de un sistema se unan y produzcan efectos que no serían posibles sin él. Stephen (1997) señala que una situación similar "ocurre bajo la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solo para iniciar y estimular el cambio sistémico, sino también para sostener el cambio y su impacto en el comportamiento y los resultados.

Stephen (1997) manifiesta que la influencia del liderazgo en el éxito y mejoramiento del aprendizaje escolar no es un tema descuidado, especialmente por parte de quienes están involucrados en proyectos de desarrollo escolar a largo plazo. A nivel internacional, varios estudios y artículos sugieren diferentes formas de mejorar el liderazgo escolar, agrega Stephen (1997), incluidos los incentivos y aumentos salariales, el desarrollo de estándares de práctica, la capacitación básica y en servicio vinculada a estos estándares, y una mayor autonomía para gestión escolar. Según Stephen (1997), la identificación de buenas prácticas está fuertemente ligada a los estándares, la evaluación y mejora profesional, y la política de gobierno y gestión de las instituciones educativas. Se dice que los directores de las escuelas estaban más involucrados en cuestiones administrativas, mientras que el trabajo de apoyo pedagógico está más relacionado con cuestiones técnico pedagógicas. Sin embargo, se debe hacer una distinción entre las definiciones de roles burocráticos y el impacto real de las acciones de quienes cumplen los roles en la práctica docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Llevar a cabo las tareas de personas en posiciones formales de poder no equivale necesariamente a ejercer influencia. Los cargos de líderes técnico pedagógicos son ocupados por personas que realizan acciones correspondientes a sus responsabilidades formales, pero tienen poca

influencia en el desempeño de los docentes y en la calidad del aprendizaje de los estudiantes. (p. 79)

Figura 2

"La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar"

Fuente: Elaborado en base a S. Anderson; 2016; Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Universidad de Toronto. Canadá.

La influencia producida de acuerdo con Stephen (1997) "La acción de los líderes sobre las prácticas docentes y los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. La eficacia docente se explica en función de su motivación y habilidades y condiciones organizacionales. Además, Stephen (1997) "Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden a la aula y enseñanza. la escuela como organización, sino también las condiciones externas que están abiertas a la influencia de las acciones del director". En resumen, Stephen (1997) postula que el papel y la influencia del liderazgo del director en la mejora de la escuela se basa "principalmente en el compromiso e implementación de prácticas que faciliten el desarrollo de esas tres variables mediadoras: la motivación de los docentes, sus competencias y habilidades, los profesionales y las condiciones laborales en las que se desempeñan.

2.2.2.3.1. Prácticas claves para un liderazgo efectivo.

A continuación, se presentan cuatro categorías o dimensiones del liderazgo escolar eficaz. Estos son "establecer dirección", "desarrollar personas", "transformación organizacional" y "capacitación". Hellriegel y Slocum (2004) señalan: Cada dimensión consiste en una colección de prácticas específicas que el director de la escuela debe desarrollar e implementar en colaboración con otros miembros de su equipo de liderazgo para mejorar los tres elementos que componen el modelo de liderazgo. eficacia educativa.

Es importante señalar Lupano y Castro (2006) “que existe una relación lógica entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las actividades de orientación tienen un impacto significativo en el compromiso y motivación de los docentes en la mejora escolar”. No obstante, Lupano y Castro (2006) “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”.

Los efectos de las prácticas de Lupano y Castro (2006) se influyen recíprocamente, no desapercibidos. Por ejemplo, las actividades dirigidas a la formación docente pueden promover su motivación profesional, los cambios en las estructuras organizacionales pueden promover la formación continua de los docentes.

Pareja (2007) conociendo el carácter e “influencia de las cuatro categorías y las prácticas específicas que se manifiestan en cada categoría”:

a.- Establecer direcciones, según Pareja (2007) la primera categoría, establecer dirección, se refiere a un conjunto de prácticas mediante las cuales se dirige a un

líder a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida de la organización, sus actividades y sus metas”. Su propósito es Pareja (2007) “que las personas que allí trabajan sientan que están trabajando con una meta o visión concreta.

Salazar (2006) “la configuración de la dirección involucra ciertas prácticas de liderazgo como (1) identificar y articular la visión; (2) alentar al equipo a acordar metas y objetivos para acercarse a la realización de la visión; y (3) establecer altas expectativas".

Es importante según Pareja (2007) distinguir entre "la visión de una escuela y objetivos más específicos a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los puntajes de las pruebas estatales en un cinco por ciento". Lo que agrega además según Pareja (2007) “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 de acuerdo Salazar (2006) “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, Salazar (2006) “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 de acuerdo Salazar (2006) "La cooperación de todos en la creación de una visión y metas de mejora ayuda a crear un sentido de compromiso compartido y una mejor comprensión del futuro

deseado y cómo avanzar hacia él. "Además, es importante que los administradores comuniquen regularmente las metas a los maestros para que puedan no olvidar las prioridades, así como la implementación de procesos de seguimiento y reflexión colectiva sobre la implementación de la visión y metas".

b.- Desarrollar personas

Esta categoría se refiere a la capacidad del líder para fortalecer las capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para la movilización productiva para el logro de objetivos comunes. Las prácticas específicas de Salazar (2006) incluyen: "(1) atención y apoyo individualizado a los docentes, (2) estimularlos intelectualmente, y (3) brindarles actitudes y patrones de comportamiento acordes con la visión y metas establecidas".

Cuando hablamos de mejora escolar, debemos esforzarnos por integrar el desarrollo individual y el desarrollo colectivo. No conozco ninguna escuela que haya demostrado un progreso en el que cada maestro busque el desarrollo profesional basado únicamente en sus intereses personales (aunque hay muchas escuelas donde esta es la norma). Sin embargo, sabemos que el compromiso con el desarrollo a través del desarrollo profesional se basa en la motivación personal. Así, se confirma que es importante crear una visión común para el proyecto de mejoramiento escolar y comprometerse con él. Sobre la base de esta visión compartida, es más probable que las motivaciones personales para el aprendizaje profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional dirigidas a lograr la visión y los objetivos de desarrollo.

Salazar (2006) "El desarrollo humano como parte del desarrollo escolar puede entenderse como la mejora de los conocimientos y habilidades que ayudan a

los docentes a hacer mejor su trabajo". Por otro lado, Michael 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". Según Fullan, (2016) destaca: "Es importante que la formación continua de los docentes se realice de forma contextualizada, adaptada al lugar de trabajo y en línea con los objetivos de mejora y la resolución de problemas que impiden la mejora. Esta forma de mejora conduce a un aprendizaje más profundo". (p. 45)

c.- Rediseñar la organización

Rediseñar la organización según Juárez (2010) "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 de acuerdo con el autor Juárez (2010) incluyen: "(1) Fortalecer la cultura profesional de la escuela, (2) Modificar la estructura organizacional, (3) Potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad, y (4) Aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos".

Según la perspectiva y enfoque del autor Rosenholtz (s/f) caracterizó: "las escuelas fallidas como escuelas estancadas y escuelas que funcionan bien como escuelas en movimiento. En las escuelas en movimiento, los miembros tenían una visión y objetivos comunes, la participación de los docentes en las decisiones que afectaban la vida y el trabajo escolar era alta, los docentes colaboraban en la planificación pedagógica y la solución del aprendizaje. problemas. (p. 97).

Entre las prácticas claves de acuerdo con Rosenholtz (s/f) de un liderazgo efectivo, “se destacan las 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. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos”, la toma de decisiones siguiendo el enfoque de Maureira (2004) “ayudar a los estudiantes que han fracasado en sus estudios y mejorar constantemente sus habilidades profesionales. Crean estructuras que facilitan el trabajo colectivo, como crear tiempos y espacios comunes de planificación.

2.2.2.3.- El líder en la teoría camino – meta de Robert House

Según Thieme (2005) indica que este planteamiento sobre liderazgo situacional: “Extrae elementos de la teoría de la motivación de las expectativas y la estructura y la investigación de la consideración en la Universidad de Ohio, y examina la influencia de un líder en la percepción de los subordinados sobre los objetivos laborales y el desarrollo personal, y las rutas para lograrlos. Esto se describe como la teoría de la meta de la trayectoria, donde la responsabilidad del gerente es aumentar la motivación”. (p. 90).

Se postula que los líderes según Maureira, O. (2004) “Son efectivos cuando otorgan recompensas a los líderes y dependen de que los subordinados alcancen objetivos específicos”. Al respecto, Lupano y Castro (20016) afirman que “gran parte del trabajo de los gerentes es motivar y convencer a los gerentes de que el esfuerzo logrará resultados valiosos, mostrarles qué comportamiento conducirá a la claridad del problema.

Tal como afirma Sorados (2016), Robert House sugiere cuatro tipos de liderazgo: "líder de apoyo (promueve el bienestar de las personas y crea una atmósfera de equipo), líder controlador (les dice a los subordinados exactamente qué hacer y demuestra

adherencia a la programación y las reglas), líder inclusivo (consulta a los subordinados acerca de las decisiones y valores, opiniones y sugerencias), gerente orientado a resultados" (p. 32).

Esos cuatro tipos de Sorados (2016) “son practicados por el mismo líder en diferentes situaciones. El enfoque orientado a objetivos sugiere una mayor flexibilidad que el modelo de contingencia y llevó al desarrollo de dos proposiciones importantes. El comportamiento de un líder es aceptable y satisfactorio. cuando los subordinados sienten que dicho comportamiento es una fuente de satisfacción inmediata y una herramienta para el futuro Según Sorados (2016), el comportamiento directivo es motivador cuando la satisfacción de las necesidades de los subordinados depende de un trabajo eficaz y proporciona orientación, dirección clara y recompensas.

De acuerdo con la teoría del “camino - meta de Robert House, Existe un vínculo entre los rasgos de personalidad que se estudian y su entorno de desarrollo. Esta relación significa que, dependiendo de la situación particular, ciertas características de una persona pueden o no ser adecuadas para liderar una determinada organización y no para liderar otra organización. Del mismo modo, Pareja (2019) afirma que “los líderes deben incrementar el número y tipo de recompensas que entregan a sus subordinados. Además, deben brindar orientación y asesoramiento para mostrar cómo se pueden obtener dichas recompensas. Esto significa que el líder debe ayudar a los subordinados a sea realista expectativas y reduzca las barreras para alcanzar las metas.

2.2.2.4.- El liderazgo transformacional de Burns y Bass.

De acuerdo Mac Gregor Burns, el cambio de estilo crea cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, remodela las percepciones y valores, cambios en las expectativas y aspiraciones de los empleados”. Por el contrario, Juárez (2010), “cuyo estilo transaccional no se basa en una relación de toma y daca, sino en la

personalidad del líder, características y capacidad de generar cambios a través de visión y metas”. Según Bass, "liderazgo transformacional, este tipo de líder se preocupa por el desarrollo de los subordinados, organiza todo tipo de capacitaciones, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, delega autoridad, se comunica con ellos regularmente y los desafía constantemente a encontrar creatividad.

La medida en que es líder transformacional Pareja (2009) “se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se siente confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio”. Además, señala Pareja (2009) “Un líder transforma y motiva a los seguidores a través del carisma, la emoción espiritual y la atención individual. Además, este líder busca nuevas formas de hacer las cosas buscando nuevas oportunidades frente a las amenazas y busca salir del status quo y cambiar el ambiente. Bass (1985) sistematiza el concepto de líder transformacional, que es el que: “a. Concientiza a sus seguidores sobre la importancia y el valor de las metas idealizadas. b. Ayuda a los miembros de su equipo a superar sus intereses personales, c. Estimula el intelecto, lo que significa fomentar la creatividad de los empleados y fomentar la ruptura de planes d. Motivar la inspiración e. Se preocupa por las personas como la devoción.

Crear condiciones organizacionales en las que los líderes desarrollen contextos para que los seguidores ejerzan sus habilidades de liderazgo es esencial en el liderazgo transformacional.

Al respecto Cheng y Chan (2019) “el liderazgo transformacional es la fuerza principal para la activación de la autogestión en las escuelas, y también confirman que la calidad del liderazgo escolar puede juzgarse por la capacidad del líder para crear una atmósfera que promueva la productividad y la creatividad de los empleados y estudiantes.

Agregan que los líderes transformacionales se basan en valores y están comprometidos con la construcción de comunidades de aprendizaje”.

En tanto Bass (1998), percibe “eficacia idealizada o carisma como la capacidad de un líder para crear confianza y respeto en los seguidores para que los seguidores admiren el respeto, la confianza y la visión del líder por la organización. Cree que el gerente está dispuesto a correr riesgos; es responsable y confiable y se adhiere a altos estándares éticos y morales". (p. 8)

Se establece que los seguidores que tienen más errores, o manifiestan posturas diversas a la del líder, mayormente no son criticados, lo que se espera es que los tipos de líderes transformacionales innovan, crean nuevas formas para solucionar un obstáculo o problema, y apoyan a sus seguidores.

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. Estrategias gerenciales

Gabaldón (2019), Puede entenderse como “formular, implementar y evaluar actividades que promuevan el logro de las metas de la organización. Se refiere a una forma de actuar objetiva y sistemática que permite organizar y utilizar información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones efectivas en contextos de incertidumbre”. Esta variable está constituida por las siguientes dimensiones:

2.3.1.1. Habilidades técnicas

Estas habilidades son clave para el éxito de cualquier gerente, porque permiten “la aplicación de ciertas técnicas orientadas a las tareas propias de un puesto gerencial. Las habilidades técnicas se refieren a” las habilidades para saber implementar, administrar o dirigir las cosas que son. definibles, específicas o implican otras actividades. (Katz, s/f)

2.3.1.2. habilidades personales

Rhsaludable (2014) indica que “las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo incluyen las habilidades humanas estrechamente relacionadas con la gestión del recurso más importante de una organización, los recursos humanos”; Por tanto, según Rhsaludable (2014), los directivos deben tener un alto nivel de “presencia de habilidades interpersonales para armonizar con los usuarios internos y externos”.

2.3.2. Liderazgo directivo y docente

Cuevas y Díaz (2001) afirman que la certeza “señala que los líderes efectivos fomentan y crean un clima organizacional que apoya el desempeño académico; promover objetivos comunes; involucran a los docentes en la decisión, planificación y dirección del trabajo pedagógico". Muchos factores pueden influir en la eficacia docente, incluidos los económicos, sociales, personales y colectivos, pero la última literatura enfatiza tanto el liderazgo del docente como el clima organizacional”. Esta variable integra las siguientes dimensiones:

2.3.2.1. Perfil de líder

Bolívar (2019), El perfil profesional de los responsables de los institutos de tecnología debe reflejar una gama de competencias, habilidades y experiencia; así como otros aspectos específicos asociados a la posición de liderazgo. En otras frases, debe contener un total de credenciales, credenciales e historias de éxito que cumplan con los requisitos y una descripción del perfil ideal del puesto de director.

2.3.2.2. Desarrollo personal

Según Campos (2019), hace referencia a la expresión de las habilidades, que “Se debe crear no solo con el apoyo mutuo de los miembros de la organización, sino también con la reflexión individual de los líderes en cada actividad, lo que lleva a una decisión adecuada, no siempre es necesaria la gestión del puesto del líder ., que el líder tenía una escuela" para maestros, i.e. a los candidatos al cargo de líder no se les exige tener buena docencia en la tarea Tampoco es determinante que un docente calificado que, según Campos (2019), tiene estudios en cargos administrativos, “logre una alta competencia en cargos administrativos cuando surge la oportunidad de escalar profesionalmente".

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la descripción de la propuesta de la estrategia gerencial, su fundamentación, la representación del modelo teórico y del modelado operativo.

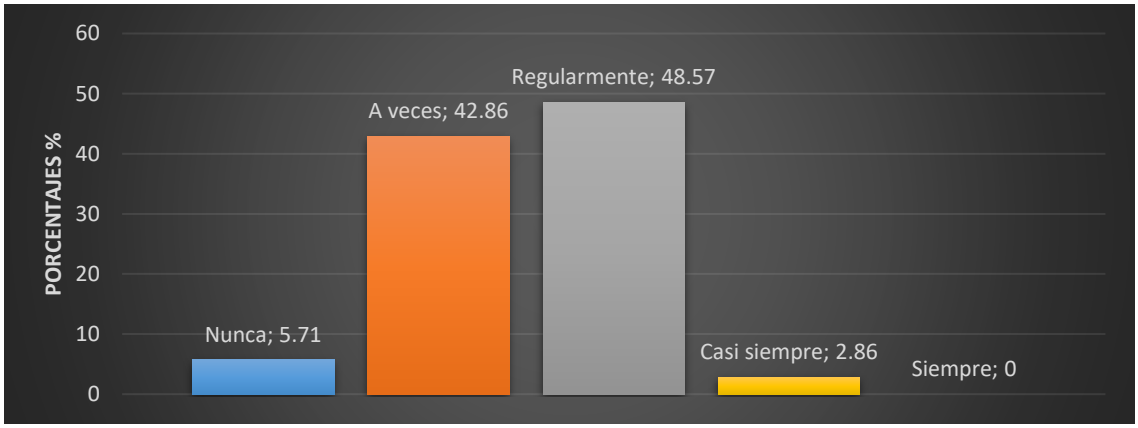
3.1.- Resultados de la investigación

Tabla 5
Opiniones sobre la organización escolar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	5.71	5.71
A veces	15	42.86	48.57
Regularmente	17	48.57	97.14
Casi siempre	1	2.86	100.00
Siempre	0	0.00	100.00
TOTAL	**35**	**100.00**	

Figura 3

Organización escolar



Fuente: responsable de la investigación
Nota:

De la tabla 1 y 1, se puede apreciar lo siguiente: Los docentes de la I.E. Experimental AGU, en cuanto a sus opiniones sobre la organización escolar, el 48.57% afirman que regularmente, perciben que la organización es adecuada a los intereses de los docentes, de los estudiantes y del servicio educativo brindado a la comunidad.

Tabla 6

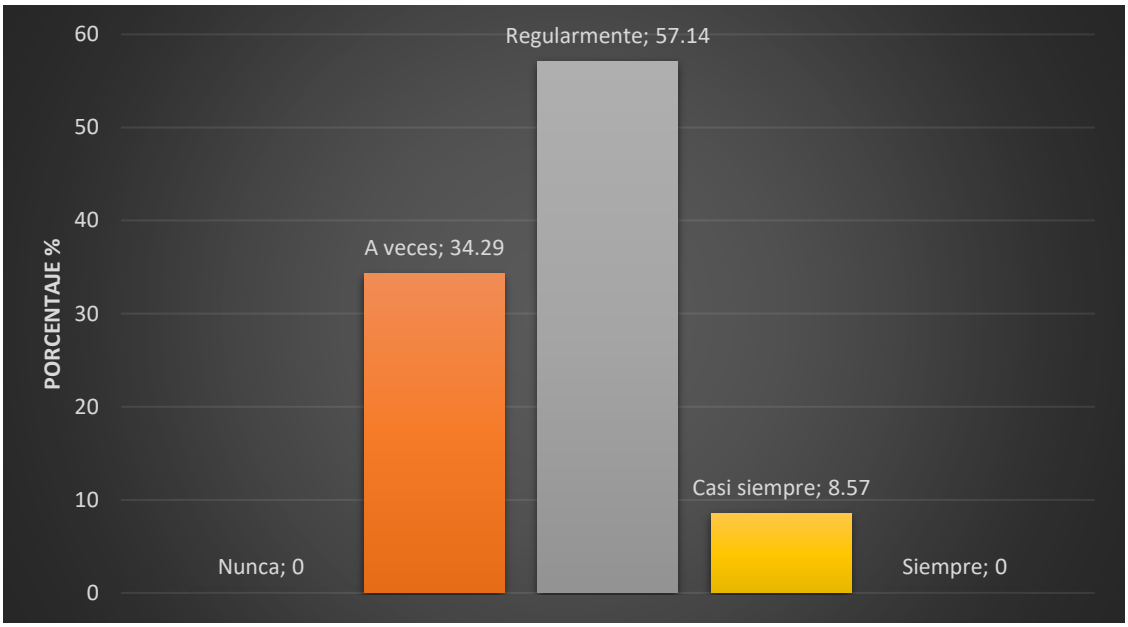
Acerca de la misión y visión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00	0.00
A veces	12	34.29	34.29
Regularmente	20	57.14	91.43
Casi siempre	3	8.57	100.00
Siempre	0	0.00	100.00
TOTAL	**35**	**100.00**	

Fuente: responsable de la investigación

Figura 4

Misión y visión institucional



Fuente: responsable de la investigación

Nota:

De la tabla N° 2 y el gráfico N° 2, se puede considerar lo siguiente: "Los docentes de la I.E. Experimental AGU", en cuanto al indicador correspondiente a la misión y visión institucional; el 57.14% manifiestan que, regularmente, se percibe que los docentes desconocen ambos aspectos institucionales, no existe una comunicación y fomento de ambos aspectos entre los docentes por parte de la dirección.

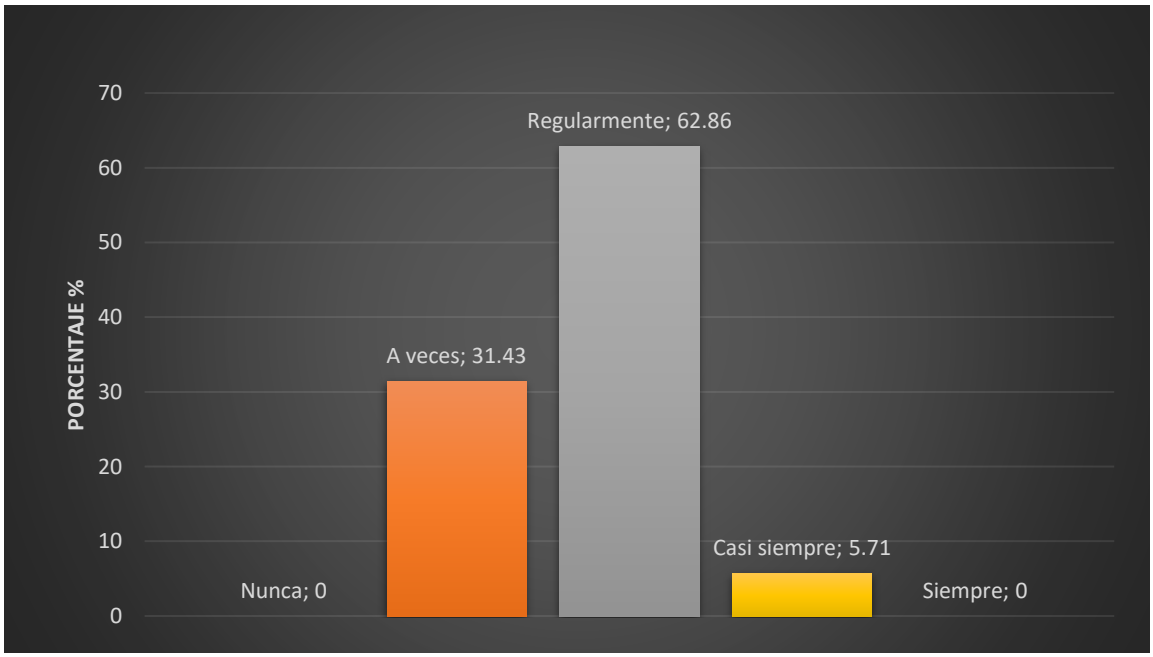
Tabla 7

El sentido de pertenencia de los docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00	0.00
A veces	11	31.43	31.43
Regularmente	22	62.86	94.29
Casi siempre	2	5.71	100.00
Siempre	0	0.00	100.00
TOTAL	**35**	**100.00**	

Figura 5

Sentido de pertenencia institucional



Fuente: responsable de la investigación

Nota:

De la tabla N° 3 y el gráfico N° 3, se puede apreciar lo siguiente: El 62.86% de los docentes de la I.E. "Experimental AGU", manifiesta que no se siente identificado con su institución, el sentido de pertenencia institucional por parte de los docentes es deficiente. Asumen que falta una política motivacional que lleve a que los docentes desarrollen una identidad institucional más fuerte y de convicción.

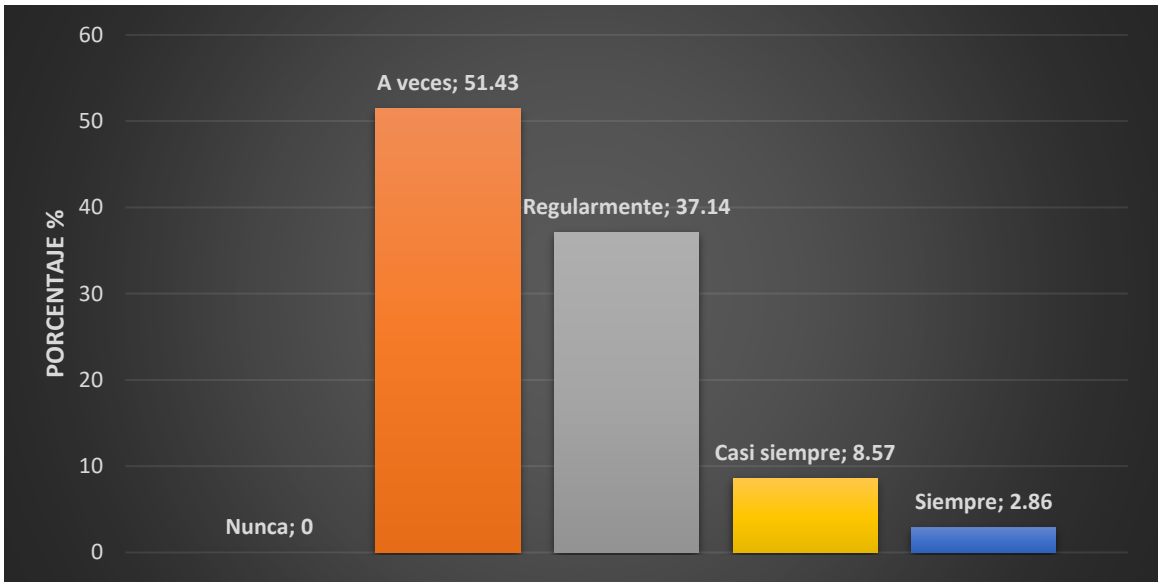
Tabla 8

Satisfacción laboral docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00	0.00
A veces	18	51.43	51.43
Regularmente	13	37.14	88.57
Casi siempre	3	8.57	97.14
Siempre	1	2.86	100.00
TOTAL	**35**	**100.00**	

Figura 6

Satisfacción laboral docente



Fuente: responsable de la investigación

Nota:

De la tabla N° 4 y el gráfico N° 4, se puede apreciar lo siguiente: Los docentes de la I.E. "Experimental AGU", en cuanto al indicador correspondiente a la satisfacción laboral, el 51.43% manifiesta que a veces se percibe la existencia de una adecuada gestión de la institución en favor de la satisfacción laboral de los docentes, pero por lo general se percibe deficiencias en la conducción de la institución y desconocimiento de lo que significa fomentar la motivación y la satisfacción laboral entre la plana docente.

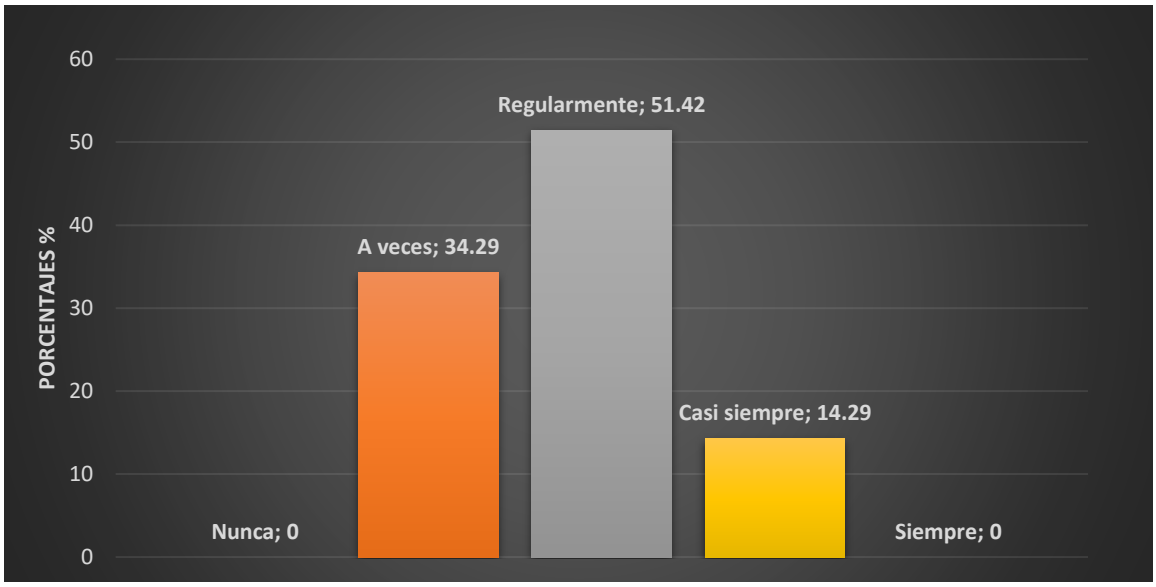
Tabla 9

Liderazgo pedagógico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00	0.00
A veces	12	34.29	34.29
Regularmente	18	51.42	85.71
Casi siempre	5	14.29	100.00
Siempre	0	0.00	100.00
TOTAL	**35**	**100.00**	

Figura 7

Liderazgo para enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes



Fuente: responsable de la investigación

Nota:

De la tabla N° 5 y el gráfico N° 5, se puede apreciar lo siguiente: Los docentes de la I.E. "Experimental AGU", en cuanto al indicador correspondiente al liderazgo para la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, el 51.43% manifiesta que regularmente se percibe que dicho liderazgo es inexistente, pues lo administrativo es lo que más predomina en la gestión; existiendo una unilateralidad en la gestión y a la vez un divorcio con sus verdaderos roles de la gestión, cual es velar por los intereses del PEA de la institución.

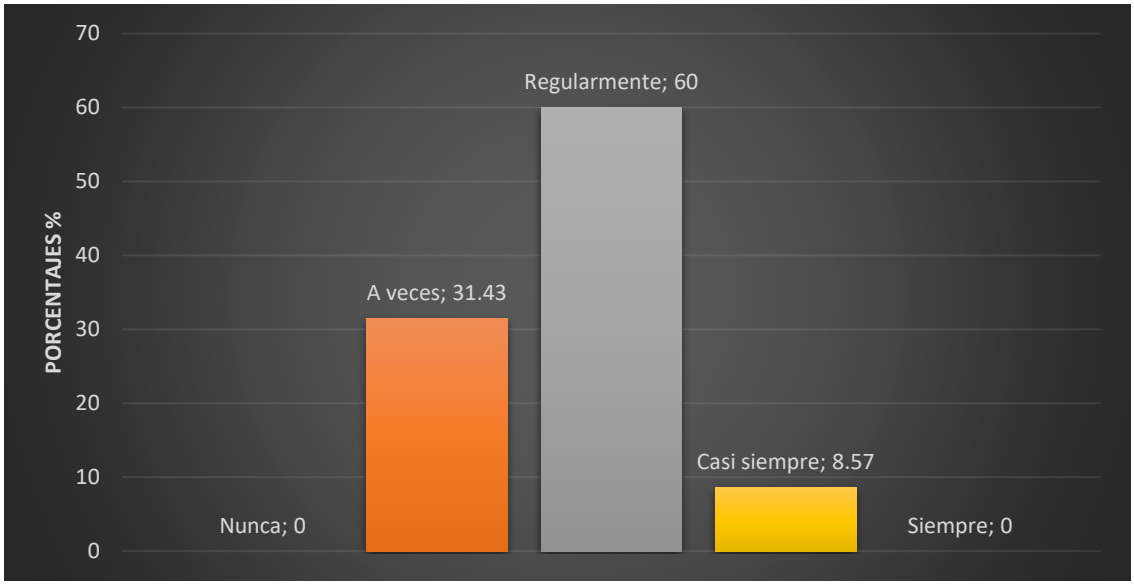
Tabla 10

Participación en la gestión de la institución educativa articulada a la comunidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.00	0.00
A veces	11	31.43	31.43
Regularmente	21	60.00	91.43
Casi siempre	3	8.57	100.00
Siempre	0	0.00	100.00
TOTAL	**35**	**100.00**	

Figura 8

Participación en la gestión de la institución educativa articulada a la comunidad



Fuente: responsable de la investigación

Nota:

De la tabla N° 6 y el gráfico N° 6, se puede apreciar lo siguiente: Los docentes de la I.E. "Experimental AGU", en cuanto al indicador correspondiente a la participación en la gestión de la institución educativa, el 60.00% manifiestan que regularmente se percibe un divorcio entre la autoridad con los docentes y personal administrativo de la institución. Existe una gestión descontextualizada de la realidad institucional. A ello se le adiciona la carencia de una comunicación interpersonal con el personal que labora en la institución.

3.2. Diseño de la propuesta: Estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente en el colegio experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de la región Cajamarca.

I.- Descripción de la propuesta.

Según Grados (2007), la gestión de la institución educativa "debe responder a la idea propuesta, la cual está orientada a la misión y visión de la organización, la cual es suficiente para la legislación vigente, la dirección moderna y las técnicas gerenciales. La gestión debe ser eficaz y eficiente", por lo que en la fórmula de Gaspar (2006), "planes y estrategias" son las acciones de los supervisores colocados y, en este caso, de la I.E. experimental "AGU – Cajamarca". Maureira (2006) "Este diseño ayuda a lograr los objetivos institucionales y cumplir su misión social. Esta propuesta consta de cuatro estrategias para mejorar la cultura de liderazgo de los administradores y docentes de la institución educativa. En ese sentido, se describe el problema con base en Grados (2007), "líderes que no tienen la capacidad de priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros no muestran voluntad de cambiar los servicios educativos para mejorarlos. Según Maureira (2006), se constató que la institución educativa carece de "una fluida comunicación horizontal en las relaciones humanas entre la administración y el docente, considerando la presencia de ciertas características autoritarias en el sistema de gestión de esta institución". El criterio de desarrollo integral de la institución es un tanto inalcanzable porque no existe una identidad institucional y un trabajo corporativo para todos los docentes. La desconfianza Según Gaspari (2006), la sumisión y el conflicto se destacan en la relación entre los participantes de la comunidad educativa. Aquí hay un ambiente de trabajo donde no hay verdadera amistad y solidaridad entre los docentes; También se observó que muchos docentes no quieren lidiar con la integración institucional. el estilo de trabajo institucional es segmentado e individual, no hay trabajo en grupo". Esta investigación pretende analizar el liderazgo del

director y el desempeño laboral de los docentes del colegio experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de Cajamarca, para lo cual se plante las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la gestión institucional del colegio experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de Cajamarca? ¿Cómo es el desempeño laboral de los docentes colegio experimental "AGU – Cajamarca"?

II.- Justificación

Esta propuesta de mejora se basa en una matriz DAFO, donde se pueden observar las características de la gestión institucional, los resultados de la implementación para el cuerpo docente y los participantes del centro. Gestionar la situación resultante de los resultados FODA y priorizar la cultura gerencial de la I.E.E Antonio Guillermo Urrelo Cajamarca y la cultura gerencial, según el enfoque de Pareja (2007) "se propone una intervención específica que mejore la gestión de la institución educativa y proyecte la comunidad de la institución a través de estrategias que combinen educación y gestión. La implementación de propuestas específicas es oportuna para solucionar algunos problemas, mejorar la institución y sus actividades sociales. la implementación de propuestas específicas es oportuna para solucionar algunos problemas, para mejorar la institución y sus actividades sociales".

III.-Proceso metodológico

La propuesta del presente trabajo de investigación "está direccionada al liderazgo directivo y docente de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

a.-Realizar un "diagnóstico situacional de las estrategias de gestión institucional utilizadas por los gerentes en el proceso de gestión y su impacto en el clima organizacional".

b.-Indicadores a considerar en la encuesta institucional a la plana docente de la I.E.E "Antonio Guillermo Urrelo" de Cajamarca: Organizacional Institucional, misión y

visión institucional, pertenencia institucional, satisfacción laboral y liderazgo pedagógico.

c.-El reto hacia los directivos de la "I.E experimental AGU – Cajamarca", es encaminar al centro educativo mediante un orden de participación, ambiente de buen trato, en donde los docentes sin ninguna excepción sientan parte de la institución con el objetivo de mejorar la responsabilidad y funciones.

Tabla 11

Sistema de administración participativo-transformador

"Variable liderazgo"	"Sistema participativo III"	"Sistema democrático IV"
"Confianza a los subordinados"	"El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa desea mantener el control en las decisiones".	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimientos de libertad de los subordinados	"Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos" relacionados con el trabajo	"Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo".
"Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior"	Frecuentemente "el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo"	El líder "pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo usándolas constructivamente"

Fuente: "R. Lickert; El clima y el comportamiento organizacional; (citado por Brunet, 1987"

d.- Likert "Se proponen estrategias de gestión institucional con un enfoque transformacional a partir de aportes de la teoría gerencial." de Ramses Likert; la teoría del sistema de administración de Ramses Likert; el liderazgo en la teoría camino – meta de Robert House; el l*iderazgo educativo de Stephen Anderson; y "el l*iderazgo transformacional de Burns y Bass"

IV.- Instrumentos de recolección de información:

Hernández (2006) señala "El instrumento para el recojo de información fue el cuestionario de R. Likert respecto al clima organizacional; éste consta" de 21 interrogantes que comprende: Organización institucional y relaciones interpersonales; misión y visión, satisfacción laboral, pertenencia institucional y liderazgo pedagógico. El cuestionario fue respondido por los 35 docentes de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

V.- Datos informativos.

1.-"Institución donde se desarrollará la estrategia: I.E experimental AGU-Cajamarca".

2.-"Participantes": 35 docentes de la "I.E experimental "AGU – Cajamarca".

3.-"Ambientes en donde se desarrollará la estrategia: Ambientes de la I.E"

4.-"Responsable de la estrategia": Mario Mendoza Sánchez

5.- Ejecutor del Modelo: Mario Mendoza Sánchez

VI.- Organización: Personal Interviniente

1. Director de la I.E experimental "AGU - Cajamarca".
2. Responsable del programa: Lic. Mario Mendoza Sánchez
3. 35 "docentes de la I.E"

2.- "Tiempo y Número de Horas": (tres semanas)

Lunes, miércoles y viernes: De 8:00 am a 11.00 p.m. y 2.00 pm a 6 p.m.

VII.- Propuesta del plan de mejora de la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

a.-Estrategias seleccionadas:

Estrategia 1. Conversatorios de promoción y formación

Estrategia 2. Fomento de asesorías técnicas – educativas

Estrategia 3. Trabajo de vinculación escuela – comunidad

Estrategia 4. Folleto informativo institucional

b.-Estructura de la propuesta

Plan de mejora de la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente en la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de Cajamarca.

c.-Propósito

El propósito del presente plan según Sorados (2010) "es mejorar el liderazgo directivo y docente de la I.E experimental AGU - Cajamarca, promoviendo el crecimiento personal, académico y profesional al personal directivo, docente y a los participantes del centro".

d.-Objetivos

Objetivo general

Elaborar el plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente de la "I.E experimental AGU - Cajamarca".

Objetivos específicos

1. Sensibilizar con la Estrategia 1 (Conversatorios de promoción y formación) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente de la "I.E experimental AGU - Cajamarca".

2. Desarrollar la estrategia 2 (Fomento de asesorías técnicas – educativas) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente de la "I.E experimental AGU - Cajamarca".
3. Incentivar con la estrategia 3 (Trabajo de vinculación institución– comunidad) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente de la "I.E experimental AGU - Cajamarca".
4. Difundir a través de la estrategia 4 (Folleto informativo institucional) para el mejoramiento de la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente de la "I.E experimental AGU - Cajamarca".

e.- Metodología de la propuesta:

Se seleccionaron cuatro estrategias:

-Conversatorios de promoción y formación: según Sorados (2010) señala: "Promoción de las asesorías técnicas y educativas, la comunicación entre escuelas y comunidades y el boletín de instituciones; aplicar" entre junio y septiembre de 2018 e "implementar las estrategias presentadas en el Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Cultura de Gestión de la Administración y Docencia de la "I.E experimental AGU - Cajamarca".

"Estrategia 1
Conversatorios de promoción y formación para docentes"

Sorados (2010) plantea: "Participantes, líderes de otras instituciones y medios comunitarios. Cuatro encuentros sistemáticos, cada uno con su propio tema, incluyendo una breve introducción de la institución y su misión social y la importancia de la cultura gerencial".

Tabla 12
Actividades para desarrollar

Actividad	Fecha	Dirigido a	Recursos	Indicadores
"Reunión preparatoria"	Mayo	"Docentes"	Agenda Impresos Refrigerio	Asistencia Minuta de reunión
"Conversatorio 1"	Mayo	"Docentes"	"Impresos Computador Impresos Refrigerios Cámara Fotográfica"	"Asistencia Informe Fotografías"
"Conversatorio 2"	Junio	"Docentes"	"Proyector Computador Impresos Refrigerios Cámara Fotográfica"	"Asistencia Informe Fotografías"
"Conversatorio 3"	Junio	"Docentes"	"Proyector Computador Refrigerios Cámara Fotográfica"	"Asistencia Informe Fotografías"
"Conversatorio 4"	Julio	"Docentes"	"Proyector Computador Impresos Refrigerios Cámara Fotográfica"	Asistencia Informe Fotografías
"Promoción de los conversatorios"	Julio	"Docentes"	"Afiches, Volantes" Oficios a MCS	"Afiches colocados Información aparecida en MCS"

"Estrategia 2
Fomento de asesoría técnica–educativa para la elaboración y formulación de proyectos sociales y educativos".

Sistematización del potencial docente de la "I.E experimental AGU - Cajamarca" a través de sus docentes y su formación como oferta técnico-educativa a los nuevos beneficiarios de la institución. Se incrementarán las posibilidades pedagógicas de la "I.E experimental AGU - Cajamarca" en ese sentido, se fortalecerá la cultura de gestión.

Tabla 13

Actividades para desarrollar

Actividad	Fecha	Dirigido a	Recursos	Indicadores
"Reunión preparatoria"	"Junio"	"Docentes"	"Agenda Impresos Refrigerio"	"Asistencia Minuta de reunión"
"Conversatorio 1"	"Junio"	"Docentes"	Impresos Computador	Informe Fotografías
Conversatorio 2	Julio	"Docentes"	Horario de asesoría Impresos Biblioteca	Proyectos asesorados

"Estrategia 3
Trabajo de vinculación comunidad – escuela".

Sorados (2010) Permite "convergencia entre los actores sociales y la institución promotora de la cultura gerencial de la "I.E experimental AGU - Cajamarca".

Tabla 14

Actividades para desarrollar

Actividad	Fecha	Dirigido a	Recursos	Indicadores
"Reunión con representantes de la comunidad"	Julio	Docentes	Agenda Impresos Refrigerio	Asistencia Minuta de reunión
Reunión de seguimiento	Julio	Docentes	Agenda Impresos Refrigerio	Asistencia Minuta de reunión
Evaluación del Trabajo realizado	Julio	Docentes	Horario de asesoría Impresos Biblioteca	Asistencia Minuta de reunión

Estrategia 4
Folleto informativo institucional para el personal de la institución

Para los directivos de otras instituciones, según Sorados (2010) "promotores comunitarios; siempre orientados a difundir la cultura de liderazgo de la gestión de servicios sociales tanto como la importancia del plantel".

Tabla 15

Actividades para desarrollar

Actividad	Fecha	Dirigido a	Recursos	Indicadores
Taller de inducción	Agosto	Docentes	Programa Impresos Refrigerio	Asistencia Minuta de reunión
Recopilación de la información	Agosto	Docentes	Archivo de la Institución	Memoria escrita
Folleto informativo institucional	Agosto	Docentes	Impresos	Folletos distribuidos

f.- Se elabora un plan de junio a setiembre de 2022

1. A lo interno en sus funciones académicas y administrativas (referencia institucional académica); y a lo externo se proyecta como actor comunitario importante en la comunidad (referencia social). Incluye la aplicación de las estrategias y el fomento del liderazgo social, técnico y educativo en la comunidad.

2. Cada estrategia se describe como actividades accionables, fechas de finalización, identificación de los participantes en las actividades, los recursos necesarios para

implementarlas y los indicadores de logro para cada actividad, lo que en resumen significa los datos que permiten el logro. desempeño calificado. La información se recopila en tablas de acción por estrategia.

3. Las cuatro estrategias incluyen un proceso de motivación del personal (extrínseca e intrínseca) que incluye reuniones, carteles e informes escritos sobre la implementación del plan que promueve una cultura de liderazgo en el proceso de capacitación.

4. Para el seguimiento y recolección de información se realizarán reportes de actividades, reuniones con el personal docente de la institución, informes de avances de la aplicación de las estrategias, consulta de fundamentos teóricos.

5. Durante todo el proceso se realizará una evaluación continua, para retroalimentar y mejorar la aplicación de las estrategias aplicadas. Los resultados parciales se difundirán, con la posibilidad de recaudar apreciaciones, opiniones, ideas y sugerencias de los involucrados en el proyecto. También se buscará dar difusión externa en medios de comunicación social.

6. Como cierre de la aplicación planteada se realizará una evaluación colectiva un encuentro final con los facilitadores de la I.E experimental “AGU – Cajamarca”, así como con los participantes de los distintos cursos académicos y algunos voceros de la comunidad.

g.- Presupuesto de la propuesta de aplicación

Se considera los costos de la propuesta, orientados a la efectividad de la actividad, sin olvidar que deben ser reales y posibles. También vale la pena resaltar de entrada que el financiamiento de las acciones corre principalmente por cuenta propia del autor de la

propuesta y su implementación, así como algunos recursos de la I.E experimental “AGU – Cajamarca”, como:

1. “Alquiler de equipos de proyección (Video Bean, equipo computación)”
2. “Reproducción material de apoyo para conversatorios”
3. 120 copias 0
4. “Transcripción de textos y diseño de folleto institucional”
5. folletos
6. “Reproducción de folleto institucional”
7. “Oficios de convocatoria para actividades y para los medios de comunicación”
8. “Refrigerios para los conversatorios y reuniones con docentes. Etc”.

h.- Factibilidad de la propuesta

1. El plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo de la “Institución Educativa experimental Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, puede implementarse porque existen condiciones favorables para su implementación: técnica y financieramente”. Técnicamente en el ámbito gerencial es contemplada su aplicación en el fortalecimiento de la capacitación y formación del personal directivo, docente y extendido a los actores sociales que hacen vida en la comunidad.
2. Es deseable que permanentemente hallan espacios formativos que permitan repensar el proceso educativo en cualquier institución. Relacionado al aspecto logístico la “Institución Educativa experimental Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca”, cuenta con los espacios físicos del plantel, así como con el acceso a equipos y el conocimiento de la comunidad donde se encuentra ubicada.
3. Se observa una propuesta factible de implantar el “Plan de estrategias para la mejora de la cultura gerencial de liderazgo directivo” y docente en la Institución

Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de Cajamarca, orientado como una oportunidad de servir a la comunidad, ayudando a crecer personal y profesionalmente al personal directivo, y plana docente.

i.- Cronograma del Plan de mejora de la cultura gerencial de liderazgo directivo y docente en la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

Tabla 15

Cronograma del plan de mejora

Fechas: junio-set. 2022	**jun**	**jul**	**Agos**	**Set**
ACTIVIDADES				
Formulación del plan	x	x		
Reuniones de seguimiento			25	28
Estrategia 1: "Conversatorios de promoción y formación"				
Reunión preparatoria		19		
Conversatorio 1 Los Curos		28		
Conversatorio 2 TIC's			16	
Conversatorio 3 Historia del Perú				16
Conversatorio 4 Gestión				
Promoción de los conversatorios	x	x	x	x
Estrategia 2: "Fomento de asesoría técnica – educativa"				
Reunión preparatoria				27
Propuesta Impresa		25		
Asesoría de proyectos				
Estrategia 3 "Trabajo de vinculación comunidad – escuela"				
"Reunión con representantes de la comunidad"	x			
"Evaluación del Trabajo realizado"		x		
"Estrategia 4 Folleto informativo institucional"			x	
Taller de inducción				x
Recopilación de la información			x	
Folleto informativo institucional				x

j.- Implementación de la propuesta

Para esta fase de la propuesta asumimos lo planteado por Stephen (1997) que manifiesta que la "influencia del liderazgo directivo en el éxito y en el mejoramiento de aprendizaje en las escuelas no es un tema ignorado, y sobre todo por quienes están implicados en proyectos a largo plazo de mejoramiento escolar" (p. 23). Dice Stephen Anderson "que los directores de las escuelas estaban más involucrados en asuntos administrativos, mientras que el trabajo de apoyo pedagógico está más relacionado con los gerentes técnicos pedagógicos".

1. En esta parte, se describe la aplicación de la propuesta, con énfasis en los pasos dados para su implantación, la evaluación de esta y los resultados obtenidos, para exponer las conclusiones y recomendaciones producto del proceso.
2. La aplicación de la propuesta revela en la realidad cotidiana la importancia de orientar la labor educativa con la aplicación de estrategias orientadas a objetivos específicos. "El Plan de mejora de la cultura gerencial del liderazgo en la Institución Educativa experimental Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca", será aplicado entre los meses de junio a Setiembre del 2022; bajo la guía del Coordinador del trabajo u otra persona que puede ser asignada para tal fin, y con la cooperación y participación activa de docentes supervisores de la institución educativa; confiar en las opiniones e ideas sinceras de los participantes del curso, teniendo en cuenta sus habilidades y formación, pero como actores importantes del proceso.
3. Conviene destacar que a los desarrolladores y beneficiarios del proyecto en la institución se le suman algunos actores que acompañan el proceso desde la comunidad, incorporándose en los conversatorios, la elaboración de los proyectos y en la vinculación de la escuela – comunidad.

k.- Aplicación de las estrategias

Aplicación de la estrategia 1
Conversatorios de promoción y formación para docentes

Se sensibiliza según Stephen (1997) "Todos los cuatro debates para los participantes con instructivos y diálogos orientados al fortalecimiento de la institución educativa, su misión social y la importancia de la cultura gerencial para el desarrollo eficaz y eficiente de una institución educativa al servicio de la sociedad".

Conversatorio 1: "Gestión y Función social en la comunidad".

Agenda desarrollada:

1. Presentación de los asistentes.
2. Introducción al objetivo del plan de mejora.
3. Breve historia de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".
4. Estadísticas, matrículas y otros datos de los últimos años escolares. Deber ser de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".
5. Misión y Visión de la institución.
6. FODA de la institución detectados por parte de los asistentes al conversatorio. (Estrategia participativa y dinámicas de grupo)
7. Próximas actividades. Refrigerio. Participantes: Coordinador, Docentes Facilitadores, Participantes, Voceros de la comunidad.
8. Al final se desarrolla un dialogo importante entre la mayoría de los asistentes, se genera un clima de confianza.
9. Resultados: Aportes para la matriz FODA. (Inicio palpable del plan de mejora)

Conversatorio 2. “Importancia de las TIC’s (Tecnologías de la información y comunicación)”

Agenda desarrollada:

1. Presentación de los asistentes y del facilitador
2. Introducción al objetivo del plan de mejora.
3. Tecnologías de la información y comunicación: Importancia para todos en la sociedad actual. ¿Qué podemos hacer nosotros para mejorar nuestras vidas con las TIC’s?
4. Evaluación de la actividad.
5. Refrigerio. Participantes: Coordinador, Docentes Facilitadores, Participantes, Voceros de la comunidad,
6. Aspectos resaltantes: La participación de estudiantes externos de la I.E experimental “AGU – Cajamarca”.

Conversatorio 3. Historia Breve de la institución educativa

Agenda desarrollada:

1. Presentación de los asistentes.
2. Explicación de la motivación de la actividad como cierre del año escolar, parte del plan de mejora y actividad conjunta
3. Dinámica grupal.
4. Entrega de certificados a los participantes
5. Evaluación de la actividad.
6. Refrigerio.
7. Aspectos resaltantes: Los participantes mostraron muchas inquietudes sobre desconocimiento de la historia nacional. El mensaje final de la actividad fue un

llamado a la concordia y resolución no violenta de las diferencias políticas en país, así como a querer más al país.

<u>Conversatorio 4</u>. "Una mirada comunitaria a la gestión de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

Agenda desarrollada:

1. Presentación de diapositivas con imágenes de las actividades desarrolladas y los avances del "plan de mejora de la cultura gerencial del liderazgo de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".
2. Retroalimentación evaluativa de los asistentes sobre la acción de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".
3. Palabras de fin de año por parte de los presentes.
4. Brindis y cena.
5. Aspectos resaltantes: Plena integración entre los participantes, docentes y voceros comunitarios invitados.
6. Palabras de aliento y felicitación por parte de los invitados externos de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

Aplicación de la estrategia 2
Fomento de asesoría técnica– educativa

Esta estrategia "está orientada al desarrollo de una propuesta formal para asesorar la elaboración y formulación de proyectos sociales y educativos desde la I.E experimental "AGU – Cajamarca". Se sistematizan las potencialidades de la institución educativa según Grados, J. (2007) "sus asistentes y su formación como provisión de formación técnica a los nuevos beneficiarios de la institución educativa, que son estudiantes de otras instituciones educativas locales, pero también a grupos sociales necesitados de esta

tendencia, como consejos comunitarios, organizaciones juveniles, grupos de rescate, vecinos, gobiernos de casa, etc. Con base en este punto de vista, siempre fortalecemos la "cultura de liderazgo de la I.E experimental "AGU – Cajamarca" ante la comunidad.

1. La propuesta de asesoría extensiva a la comunidad se plasmó en un díptico, cuyo texto fue elaborado y aprobado por el personal docente, que se distribuyó por la comunidad
2. Durante el lapso comprendido en el Plan de mejora se debe lograr dar asesoría a los proyectos externos de I.E experimental "AGU – Cajamarca".

Aplicación de la estrategia 3
Trabajo de vinculación comunidad – escuela.

Está estrategia permitirá el encuentro directo entre actores sociales de la comunidad objetivo de la I.E experimental "AGU – Cajamarca" y el personal de la institución, para incentivar la cultura gerencial de liderazgo entre los asistentes a las reuniones pautadas.

1. Se realiza una primera reunión en el plantel con la asistencia de representantes de Consejos Comunales, con el objetivo de conversar sobre la función en la I.E experimental "AGU – Cajamarca" en la comunidad, del plan de mejora en aplicación y acciones para mejorar la gestión del centro.

2. La agenda deberá abordar: Objetivo de la reunión. Exposición de la función y actividades de la institución. Intervención de los asistentes. Conclusiones de la reunión.

Aplicación de la estrategia 4
Folleto informativo institucional para el personal de la institución

Con esta estrategia se difunde un folleto con forma de díptico, donde se contempla la misión, visión y función de la I.E experimental "AGU – Cajamarca", ante la comunidad, sus organizaciones, otras instituciones educativas, el personal docente y los participantes de la misma institución

1. El folleto estará orientado a la difusión de la cultura gerencial del liderazgo de servicio social y de la importancia, logros y existencia del plantel.
2. El folleto institucional quedará en el centro como carta de presentación ante cualquier funcionario, institución, organización u otra persona que requiera por cualquier motivo relacionarse y conocer a la institución, fortaleciendo la imagen social, la memoria escrita y la gestión de este.

3.3.- EL MODELADO DE LA PROPUESTA.

3.2.1.- "Representación gráfica del modelado teórico de la propuesta".

Como conclusión en este capítulo "consideramos que el diseño de la estrategia de gestión puede contribuir eficazmente en la mejora del liderazgo directivo y docente de la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

CONCLUSIONES

1.- Con relación al objetivo general; concluimos que esta investigación logró proponer un plan de estrategias gerenciales basadas en la teoría sobre liderazgo de Ramses Likert; la teoría del sistema de administración de Ramses Likert para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente de la I.E experimental "AGU – Cajamarca", a partir de identificar que en dicha institución existe un desinterés en las actividades institucionales; y en las relaciones interpersonales.

2.- En relación con el objetivo específico uno, concluimos que mediante la investigación se diagnosticó las principales características del liderazgo directivo y docente en la I.E experimental "AGU – Cajamarca", identificando que en dicha institución predomina un estilo de gestión anárquico y autoritario.

3.- En relación con el objetivo específico dos, concluimos que las teorías científicas de Ramses Likert; la teoría del sistema de administración de Ramses Likert; efectivamente fundamentan el plan de estrategias gerenciales vinculando institución y comunidad, además permiten incentivar y difundir la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente en la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

4.- En relación con el objetivo específico tres, concluimos que en la presente investigación se ha diseñado una propuesta la cual será validada por la I.E experimental "AGU – Cajamarca".

5.- En relación con el objetivo específico cuatro, concluimos logró diseñar un plan de estrategias gerenciales basadas en la teoría sobre liderazgo.

RECOMENDACIONES.

1.-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque permite no sólo determinar la situación real de las necesidades, problemas y expectativas de los docentes, a través del diagnóstico organizacional, sino también, contribuye a viabilizar una nueva concepción de gestión, en base al liderazgo transformacional, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, siendo la cultura gerencial del liderazgo directivo y docente en la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de Cajamarca, su objetivo esencial.

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

REFERENCIAS

Alvarado, O. (2000). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegraf.

Anderson, Stephen (1997). *Liderazgo, administración y organizaciones*. El liderazgo en educación, 25-46. Madrid: UNED.

Bolívar, A. (2001). *Liderazgo y reestructuración escolar*. Granada (España): Universidad de Granada.

Castillo Ortiz, A (2005) *Liderazgo administrativo*: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación

Cuevas, M. & Díaz, F. (2001). *El liderazgo educativo en centros de secundaria*. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. Ceuta (España): Universidad de Granada.

Castillo Ortiz (2005); *"Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI".*

Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria*. Un estudio sobre el liderazgo educacional. En Ministerio de Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación, 395-422. 74

García, I. (2006). *La formación del clima sicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctoral. Gil, M. & Giner, F. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa (7ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Gimeno, J. (coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia*, CIDE.

Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos. Barcelona* (España): Ediciones Paidós.

Grados, J. (2007). *Liderazgo, dinámicas de competencia y cooperación*. Barcelona: Trillas.

Guédez, V (2001) *Gerencia, Cultura y Educación. Caracas*: Fondo editorial Tropycos.

Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed.). México, D.F.: Thomson editores.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4ª Ed.). México, D. F.: McGraw Hill Interamericana.

Herrera, Y. (2006) *Estrategias Gerenciales dirigidas al personal docente como promotor social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios de Educación Básica del Municipio Simón Planas del estado*

Juárez, R. (2010). *Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red nº 2 distrito Ventanilla -Callao*. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.

Lupano, M. & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Revista Psicodebate* 6. Psicología, cultura y sociedad, 107-121.

Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades.* México, D.F.: Internacional

Likert, Ramses (2005). Sistemas de administración. México: Thomson Editores.

Likert, Ramses (2005). *Clima organizacional*. editorial Tropycos. México.

Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,

Maureira, O. (2006). *Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Investigación y Reflexión.* XIV (1), 118-134.

Miranda, C. & Andrade, J. (1998). *Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago. Santiago de Chile*: Pontificia Universidad Católica de Chile, tesis.

Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación,

Nube, S. y Sánchez, M. (2006). *La gerencia de la calidad educativa: Liderazgo – Calidad – Planificación. Parte* 2. Barquisimeto: Candidus.

Ollarves Levison, Y (2006) *Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras*. Laurus, 12(22), 191-207

Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Profesorado*. Revista de currículum y formación del profesorado,

Pareja, J. (2009). *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. Educación y educadores*, 12 (1), 137-152.

Restrepo y Tabares (2005) *Efectividad del desempeño docente*. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional* ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista,

Sorados (2010) *"Estrategias Gerenciales dirigidas al personal docente como Promotor Social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios*" Editorial San Marino.

Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.

ANEXOS

ANEXO 01: INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad De Ciencias Histórico Sociales y Educación
Unidad de Posgrado

CUESTIONARIO

El presente instrumento pretende Identificar las características del liderazgo directivo y docente en la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" de Cajamarca.

INSTRUCCIONES:

- Procura no detenerte demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las contestes sin reflexionar.
- Desarrolla todas las preguntas.
- El desarrollo del presente instrumento es personal.
- Por favor desarrolle el instrumento con la sinceridad que a usted la caracteriza.
- Para desarrollar este cuestionario, usted dispone como máximo 10 minutos.
- Para calificar cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE 01: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE							
DIMENSIONES	**INDICADORES**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Perfil y competencias de líder	1	Considera usted que la organización institucional y relaciones interpersonales en la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" son positivas					
	2	Considera que la misión y visión institucional en la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" es cumplida por los docentes y directivos					
	3	Considera que el sentido de pertenencia de los docentes de la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" es adecuado					

Desarrollo Profesional	4	Considera que satisfacción laboral docente en la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" es la adecuada					
	5	Considera que el liderazgo para enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes en la Institución Educativa experimental "Antonio Guillermo Urrelo" es positivo					
	6	Considera que la participación en la gestión de la institución educativa esta articulada a la comunidad					

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 02: FICHA PARA VALIDACIÓN

INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS

INTRODUCCIÓN

El presente instrumento pretende medir la calidad de un instrumento de recolección de datos a través del juicio de un experto en investigación, estadística o en la variable sujeta a medición.

REFERENCIA

1	Experto	MENDOZA SÀNCHEZ JUAN ROMELIO
2	Cargo actual	DOCENTE
3	Grado académico	DOCTOR EN CIENCIAS
4	Institución donde labora	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
5	Instrumento	CUESTIONARIO
6	Lugar y fecha	17-02-2020

TABLA DE VALORACIÓN

N.°	INDICADORES	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Operacionalización de la variable		X				
02	Pertinencia de reactivos			X			
03	Suficiencia de reactivos para medir la variable		X				
04	Basado en aspectos teóricos de la variable		X				
05	Expresado en hechos perceptibles		X				
06	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
07	Formulado con lenguaje apropiado		X				
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología			X			
09	Secuencia lógica		X				
10	Calidad de instrucciones			X			
	TOTAL		28	12			

Coeficiente de valoración porcentual C = 40/ 50

OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES: APLICABLE

Juan Romelio Mendoza Sánchez

FICHA PARA VALIDACIÓN
INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS

INTRODUCCIÓN

El presente instrumento pretende medir la calidad de un instrumento de recolección de datos a través del juicio de un experto en investigación, estadística o en la variable sujeta a medición.

REFERENCIA

1	Experto	CHUQUIRUNA CHÁVEZ GILMER
2	Cargo actual	DOCENTE
3	Grado académico	MAESTRO EN CIENCIAS
4	Institución donde labora	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
5	Instrumento	CUESTIONARIO
6	Lugar y fecha	17-01-2020

TABLA DE VALORACIÓN

N.°	INDICADORES	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Operacionalización de la variable		X				
02	Pertinencia de reactivos		X				
03	Suficiencia de reactivos para medir la variable		X				
04	Basado en aspectos teóricos de la variable		X				
05	Expresado en hechos perceptibles		X				
06	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
07	Formulado con lenguaje apropiado		X				
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología			X			
09	Secuencia lógica		X				
10	Calidad de instrucciones			X			
	TOTAL		32	8			

Coeficiente de valoración porcentual C = 40/ 50

OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES: APLICABLE

Gilmer Chuquiruna Chávez

ANEXO 03: REPORTE TURNITIN

TESIS DE MAESTRÍA

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	17%	1%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	1%
3	es.slideshare.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	vsip.info Fuente de Internet	<1%

10	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	lasdamasazules.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
15	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
16	1library.co Fuente de Internet	<1 %
17	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
18	redie.mx Fuente de Internet	<1 %
19	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %

22	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
24	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
25	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
28	revistas.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 15 words
Excluir bibliografía	Activo		

turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu 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:	Mario Mendoza Sánchez
Título del ejercicio:	Tesis turnitin
Título de la entrega:	TESIS DE MAESTRÍA
Nombre del archivo:	TESIS_Mario_Mendoza_Sanchez_Actualizado.docx
Tamaño del archivo:	465.46K
Total páginas:	92
Total de palabras:	19,938
Total de caracteres:	114,987
Fecha de entrega:	24-mar.-2022 04:39p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	1792138473

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN

Unidad de Posgrado de Ciencias Históricas Sociales y Educación

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE EN EL COLEGIO EXPERIMENTAL "ANTONIO GUILLERMO URRELO" DE LA REGIÓN CAJAMARCA, 2010

TESIS

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTOR:

Mario Mendoza Sánchez

ASESOR:

Dr. Oscar Alberto Garcia Arteaga

LAMBAYEQUE - Perú

2022

Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.