



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO  
RUIZ GALLO”**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **TESIS**

**Programa de gestión democrática participativa para desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014**

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención Gerencia Educativa Estratégica**

#### **AUTORAS:**

**Br. Laura Violeta Odar Zevallos**

**Br. Doris Elizabeth Yamunaque More**

**Asesor: Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2020**



Nº 000219



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9:30 horas del día 08 de marzo del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 2522-2019 D-FACHSE, de fecha 18/10/2019 conformado por:

Dr. Félix López Paredes PRESIDENTE(A)  
Dra. Beldad Fenco Periche SECRETARIO(A)  
M.Sc. Rosa Elena Bravo Díaz VOCAL  
Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de Gestión Democrática Participativa para Desarrollar el liderazgo Académico en los Docentes del nivel Secundario de la IE N° 80403 - Cristo Rey, Pacangilla, La Libertad, 2015.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Laura Vidita Odar Zevallos  
Deris Elizabeth Jamunagué More.

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 0619-2020 D-FACHSE, de fecha 03/03/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a las sustentante(s), quien es procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 16 puntos que equivale al calificativo de Buena

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

Siendo las 10:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO

ASESOR

Observaciones:



Br. Laura Violeta Odar Zevallos

AUTORA



Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

AUTORA



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio  
ASESOR

APROBADO POR:



Dr. Félix López Paredes  
Presidente



Dra. Beldad Fenco Periche  
Secretario



M.Sc. Rosa Elena Bravo Díaz  
Vocal

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

YO: JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO, revisor de la tesis titulada:

**Programa de gestión democrática participativa para desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. "Cristo Rey", de Pacanguilla - Chepén, 2014**

Las autoras de la tesis son ODAR ZEVALLOS LAURA VIOLETA y YAMUNAUQUE MORE DORIS ELIZABETH, declara que la evaluación realizada en el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 19 %, 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 permitida no constituye 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, 09 de octubre del 2023



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO

DNI 16668778

Asesor

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por el inmenso amor que nos prodiga y las bendiciones que nos brinda día a día para ir consolidando nuestra formación profesional y la felicidad de nuestra familia.

### **A nuestros padres y familiares:**

Cuya muestra de amor, moral y trabajo ha calado en nosotras y constituye el referente que debemos tener presente para conducirnos siempre por el camino del bien y la superación.

### **A los niños y adolescentes del Perú:**

Por quienes nos esforzamos día a día por seguir superándonos profesionalmente y velar por el desarrollo de sus potencialidades para que construyan un mejor país y una gran nación.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro más sincero agradecimiento:

A los catedráticos de la Universidad “Pedro Ruíz Gallo”, quienes, con sus sabias enseñanzas, nos han guiado por la senda del conocimiento crítico y creativo para mejorar nuestra práctica educativa y promover el desarrollo de las potencialidades de los educandos.

Al Lic. Roberto Quispe Quispe, por el apoyo brindado para el desarrollo del presente estudio.

## RESUMEN

El presente estudio destaca como insuficiencia el poco desarrollo del liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey” de Pacanguilla-Chepén, 2014.

La investigación es de carácter aplicativo y consiste en diseñar un Programa de Gestión Democrática Participativa, con el propósito de desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey” de Pacanguilla-Chepén, 2014.

El aporte investigativo, radica en el modelo teórico de la propuesta y la propuesta en sí: “Programa de Gestión Democrática Participativa”, el mismo que se ha diseñado considerando los aportes del liderazgo transformacional, la comunicación popular y el enfoque histórico cultural de Vigostky

El objetivo fundamental de esta investigación es diseñar un Programa de Gestión Democrática Participativa, para desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la la I.E. “Cristo Rey” de Pacanguilla- Chapén, 2014.

Lo planteado anteriormente pone de manifiesto la importancia de la aplicación de la propuesta metodológica. La puesta en marcha de las Actividades del Programa, que permitan que los docentes del nivel primario que no han desarrollado adecuadamente sus capacidades de liderazgo académico, puedan realizarlo mediante la ejercitación y el entrenamiento, con estrategias para este fin.

La lógica investigativa asumida en la solución de la problemática, posibilita utilizar métodos teóricos y prácticos, tales como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, el de la modelación, el enfoque sistémico estructural funcional y el experimental

Palabras claves: Gestión Democrática, Enfoque sistémico

## **ABSTRACT**

This study highlights the lack of development as inadequate academic leadership of primary school teachers EI "Christ the King" of Pacanguilla - Chapén, 2014.

The research is applicative and is to design a Democratic Participative Management Program, with the aim of developing academic leadership in primary level teachers EI "Christ the King" by Pacanguilla - Chapén, 2014.

The research contribution is in the theoretical model of the proposal and the proposal itself "Democratic Participative Management Program", the same that has been designed considering the contributions of transformational leadership, popular communication and the historical cultural approach of Vygotsky.

The main objective of this research is to design a Democratic Participative Management Program to develop academic leadership in primary level teachers EI "Christ the King" by Pacanguilla - Chapén, 2014.

I raised earlier highlights the importance of the application of the methodology. The implementation of program activities, which allow primary level teachers who have not developed properly academic leadership capabilities, can do it through exercise and training, with specific strategies for that purpose.

The research assumed logic in solving the problem, allowed to use theoretical and practical methods, such as the logical historical, hypothetical - deductive, that of modeling, functional structural systemic approach and experimental.

**KEYWORDS:** DEMOCRATIC MANAGEMENT, SYSTEMIC APPROACH

## INTRODUCCIÓN

La tarea educativa implica siempre un papel de liderazgo. En la formación del liderazgo académico se relaciona la propia función docente. El autor cubano Ortiz Ocaña (2006) destaca que el liderazgo es un proceso que implica mayor influencia que la que permite la estructura funcional de la administración educativa. Agregó que el liderazgo educativo debe estar sustentado en todas las teorías del liderazgo pero debe asumir las características propias de su naturaleza y contenido, insistiendo en que el liderazgo educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas propias de cada cargo como condición de un liderazgo efectivo. Demostrando su profesionalidad competencia y sus intereses profesionales, esta es la mejora de la educación de acuerdo con las dimensiones de las tareas de gestión educativa, cambios permanentes en los centros educativos..

Estas aseveraciones permiten reflexionar sobre cuestiones que en la actualidad están siendo abordadas por investigadores en el campo de la gestión organizacional, especialmente para las instituciones educativas. Los debates recientes han demostrado que se ha prestado poca atención al liderazgo docente en las instituciones educativas. El contexto internacional actual obliga a los docentes a redefinirse como líderes en el proceso de educación y enseñanza. Los paradigmas educativos están convergiendo en influencias y tendencias que otorgan a los docentes una perspectiva sobre la gestión docente diferente a la del siglo anterior.

Así mismo las investigaciones sobre el liderazgo en el aula enfatiza simultáneamente que el éxito del aprendizaje de los estudiantes depende de la capacidad de las escuelas para controlar sus propias prácticas de enseñanza, por un lado, y la cohesión de las organizaciones circundantes, por el otro. Algunas ideas, prioridades o estrategias claras que son directamente relevantes para el aprendizaje de los estudiantes (Hackman & Wageman, 2007, Leithwood & Riehl, 2005). A continuación, vamos a detallar en qué consisten estas tesis.

En este marco se ha observado que en la I.E. “Cristo Rey”, del centro poblado de Pacanguilla, distrito de Pacanga y provincia de Chepén:

- Los docentes presentan dificultades para desenvolverse como líderes académicos en el cumplimiento de sus funciones.
- Existen problemas de relaciones interpersonales entre docentes, docentes – directos y con otros agentes educativos.
- Presentan un bajo nivel de motivación de logro, influyendo negativamente sobre los estudiantes.
- De esta manera se aprecia que los docentes no influyen en la motivación por el aprendizaje en los estudiantes.
- Además se ha evidenciado un deficiente nivel de influencia de los docentes en los padres de familia, como integrarlos como aliados del proceso educativos de sus menores hijos.

Ante esta realidad, formulamos la presente investigación orientada a desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014, siendo necesario para ello necesario diseñar un Programa de Gestión Democrática Participativa.

De esta manera podemos concluir que en esta institución educativa existe entre un deficiente desarrollo del liderazgo académico en los docentes de educación primaria.

Por lo tanto el **problema científico** de esta investigación es que: Se observa en la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén la falta de liderazgo académico en los docentes del nivel primario, lo cual se manifiesta en la poca participación en la gestión Institucional.

A partir del análisis de esta problemática se ha planteado la siguiente pregunta científica: ¿Cómo influye el diseño de un Programa de Gestión Democrática Participativa para desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014?.

Se precisa como **objeto de estudio**, el proceso de desarrollo del liderazgo de los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén.

La presente investigación, al intentar resolver un aspecto importante que busca contribuir al desarrollo del liderazgo de los docentes del nivel primario.

En tal sentido el **objetivo** de la investigación es: Diseñar un Programa de Gestión Democrática Participativa para desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014.

**El Campo de Acción:** Desarrollo del liderazgo académico de los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, a través de la gestión participativa.

**La Hipótesis** a defender es la siguiente: Si se diseña, elabora y aplica un Programa de Gestión Democrática Participativa, entonces se mejoraría significativamente el desarrollo del liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014.

Para los efectos se realizaron las siguientes tareas:

- Analizar el nivel de desarrollo del liderazgo académico, en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014, antes de la aplicación del Programa de Gestión Democrática Participativa
- Diseñar un Programa de Gestión Democrática Participativa basado en la teoría de Lev Vigostky, teniendo en cuenta las características de los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014.
- Aplicar el Programa de Gestión Democrática Participativa basado en la teoría de Lev Vigostky, para promover el desarrollo del Liderazgo académico, en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014.
- Comprobar la eficacia de la aplicación del Programa de Gestión Democrática Participativa, en el desarrollo del Liderazgo académico, en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla - Chepén, 2014, mediante la aplicación de un post test.

Por ello, este estudio aporta en promover el desarrollo del Liderazgo académico, considerando la importancia del entrenamiento del liderazgo académico en los docentes del nivel primario, que conforman el grupo de estudio.

La novedad científica del trabajo es el aporte que se brinda a los docentes de educación primaria, mediante la sistematización de Programa de Gestión Democrática Participativa que tomando en cuenta los aportes de Lev Vigostky, nos permitan en el marco de un aprendizaje mediado contribuir al desarrollo del liderazgo en los docentes del nivel primario.

El propósito de este trabajo es dar a conocer una propuesta consistente en el Programa de Gestión Democrática Participativa, el mismo que consiste en una serie de estrategias y actividades, diseñado para desarrollar el liderazgo académico en los docentes del nivel primario de la I.E. “Cristo Rey” de Pacanguilla - Chepén, 2014.

Por ello la significatividad práctica de este estudio se encuentra en la operatividad de la Propuesta: Programa de Gestión Democrática Participativa, para el desarrollo del liderazgo académico, cuya secuencia posibilita el cambio y la internalización de habilidades que servirán de base a los docentes del nivel primario para desarrollar sus capacidades de líderes académicos que coayude a un mejor desempeño profesional y optimización del servicio educativo que se oferta.

El trabajo está dividido en tres capítulos:

El Capítulo I, contiene el análisis de la problemática de la I.E. “Cristo Rey” de Pacanguilla – Chepén.

El Capítulo II, se refiere al Marco teórico, denominado: Enfoques y referencias teóricas del desarrollo del liderazgo académico.

El Capítulo III, presenta el análisis e interpretación de los resultados, el Modelo teórico de la propuesta, la Propuesta y algunas experiencias de su aplicación.

También contiene Conclusiones, Recomendaciones. Referencias bibliográficas y Anexos.

**CAPÍTULO I**

**ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL  
DESARROLLO DEL LIDERAZGO  
ACADÉMICO**

## **ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO ACADÉMICO**

### **1.1. UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La Institución Educativa “Cristo Rey”, está ubicada en el Centro Poblado de Pacanguilla, distrito de Pacanga, provincia de Chepén, región La Libertad.

El Centro Poblado de Pacanguilla, ha ido creciendo por habitantes de diferentes provincias del departamento de La Libertad y Cajamarca, principalmente. En ella converge una heterogeneidad de habitantes en cuanto al nivel económico y cultural.

La mayoría de los padres de familia se dedican a labores agrícolas. Además, algunas madres trabajan para ayudar a la economía y otras se dedican sólo a las ocupaciones del hogar.

Con respecto a la escolaridad de los padres de familia, la mayoría cuenta con Educación Primaria, en menos proporción con secundaria o algún otro estudio y hay algunos con carrera profesional.

La Institución Educativa “Cristo Rey” ha logrado un crecimiento importante, gracias al apoyo, participación y disponibilidad de la gente que forma parte de la comunidad y de algunos profesores que apoyen en forma decidida la gestión escolar.

Cabe destacar que en el aspecto económico, que esta comunidad cuenta con los servicios públicos básicos como: agua potable, electricidad, desagüe y además en los últimos años tiene acceso a internet y cuenta así mismo con el servicio de tele cable.

A nivel económico la actividad comercial y agropecuario, constituyen ejes importantes en su economía, después de la agricultura. Es importante señalar que en la actualidad el funcionamiento de empresas agro exportadoras como “Cerro Prieto” y “Hoja Redonda”, han dado un gran

impulso a la vida económica y laboral de esta comunidad, generando más puestos de trabajo para la población que viven en este centro poblado.

La Institución Educativa “Cristo Rey”, cuenta con 12 aulas en el nivel de educación primaria y 10 aulas en el nivel de educación secundario, así como baterías de servicios higiénicos para hombres y mujeres, área para cultivo y crianza de animales menores, talleres productivos y un campo multideportivo. El personal está integrado por el Director, 12 profesores de educación primaria y 14 profesores de educación secundaria, 02 auxiliares de educación, 01 secretaria y 02 personal de servicio.

En relación al apoyo de los padres de familia es exiguo por cuanto la mayoría de los padres de familia tiene una jornada laboral que dificulta brindar un apoyo real o efectivo a la labor docente que se desarrolla en esta institución educativa, siendo las labores agrícolas, la que ocupa la mayor demanda laboral, descuidando la educación de sus hijos.

En relación a las costumbres de este pueblo existe una gran influencia de la región andina en sus manifestaciones culturales como la música, danza, creencias y supersticiones.

Los docentes del nivel primario demuestran un importante conocimiento de los estudiantes, manejo de estrategias didácticas, pero se evidencia un deficiente desarrollo del liderazgo académico, aspecto importante para su desempeño profesional de manera idónea.

## **1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO ACADÉMICO**

### **1.2.1. A NIVEL MUNDIAL**

El concepto de liderazgo está experimentando un cambio importante; a fines de la Edad Media, Nicolás Maquiavelo (1469-1527) publicó unas polémicas y desafiantes Escritos, que no solo describen el tortuoso camino del poder, sino también describen las acciones de los gobernantes que quieren defenderse y proteger sus propios intereses. Defiende tu posición a toda costa. costero.

Maquiavelo fue un buen observador, pero no investigador; un intuitivo, pero no un analista científico, por lo que no existían condiciones mínimas para el estudio científico del tema cuando prevalecían los conceptos santificados del poder.

Recién a fines del siglo XIX, 100 años después de la Revolución Francesa, hubo un clima propicio para esta tarea. Curiosamente, el estudio no abordó ninguna de las tres estructuras de poder tradicionales:

Los nobles, la iglesia y el ejército, quizás porque no se han desprendido del todo del concepto tradicional de lo sagrado, conservan tabúes. Pero la institución adecuada para los estudios de liderazgo son las corporaciones porque es más secular y secular. Las relaciones de poder no pueden nacer si los individuos no las aceptan libremente. En América, una nación moderna y liberal, es la cuna de estas importantes investigaciones.

Durante la Primera Guerra Mundial, los psicólogos del ejército de los EE. UU. intentaron encontrar formas útiles y eficientes de seleccionar a las personas adecuadas para los puestos de mando, lo que llevó a los investigadores de la posguerra a centrar su investigación en la identificación de las características de los líderes.

Parece lógico entender el liderazgo en términos de ciertas características, distinguiendo así a los individuos con habilidades de liderazgo, porque al final se puede argumentar que algunas características relevantes pueden estar presentes en un líder efectivo que lo harían diferente de aquellos que carecen de personas competentes. actuar como líderes. Este enfoque es muy similar a la noción de Aristóteles de que solo algunos hombres, debido a los rasgos con los que nacieron o se criaron en sus familias, son buenos líderes.

La investigación sobre las características internas y externas que pueden explicar el liderazgo ha llevado a considerar varias dimensiones tales como: características físicas (peso, altura, apariencia, energía), características de personalidad (originalidad, extraversión, carácter), habilidades y aptitudes (inteligencia, conocimiento, capacidad técnica) y factores sociales (capacidad de relacionarse con los demás, situación económica).

Después de revisar investigaciones previas, ninguna característica distinguió consistentemente a los líderes de los no líderes. Sin embargo, mientras que la investigación ha demostrado una relación débil entre las características personales y su capacidad para actuar como líder, la investigación sobre los rasgos personales que determinan el ejercicio del liderazgo demuestra que las especificidades que pueden considerarse un desempeño exitoso varían de una situación a otra.

### **1.2.2. A NIVEL LATINOAMERICANO**

Las autoridades coloniales eran líderes que se reelegían ellos mismos y lo que manifestaran siempre eran órdenes para sus subordinados los más importantes fueron el Virrey, la audiencia, los ayuntamientos y la Iglesia. Las características fundamentales del régimen Virreinal fueron:

- La dependencia política,
- La desigualdad social, educativa
- Y la legislación económica, favoreciendo sólo a los sectores privilegiados.

### **1.2.3. A NIVEL NACIONAL**

Los peruanos descontentos con el régimen Colonial, e influidos por las ideas modernas, trataron de lograr, desde fines del siglo XVIII, la libertad del país y el imperio de la justicia, la cual se consolidó en 1824 con la batalla de Ayacucho; generando una gran expectativa por lograr que nuestro país sea una nación moderna hubiera igualdad social, libertad económica y una educación para los individuos. Cuando la aristocracia se derrumbó, los líderes provenían claramente de todos los ámbitos de la vida.

En la retórica los políticos exponían que trabajaban por el desarrollo de nuestro país, estos sólo existió en teoría; pero Perú progresó materialmente aunque en forma desequilibrada: La desigualdad produjo una organización social injusta y una economía benéfica sólo para sectores limitados.

El liderazgo que debían asumir nuestros mandatarios se sumergió en una atmósfera caótica en la década de 1830, de autoritarismo y caudillismo en el siglo XIX. En el siglo XX se contó como presidentes que quisieron perpetuarse en el poder: Sánchez Cerro y Alberto Fujimori, lo cual demuestra de la falta de capacidad de

un liderazgo nacional que pueda generar consensos y trabajar por el bien social.

En el campo educativo, los planteles educativos en nuestro país son el resultado del largo proceso de su historia; las instituciones, fueron impuestas al país en la época de su dependencia, y se adoptaron libremente los esquemas de las teorías norteamericanas adaptándolas a las necesidades y aplicándose a nuestra realidad. Es importante destacar que la educación en Perú ha pasado por etapas y cambios demasiado drásticos y sobresalientes. La historia siempre la escriben unos pocos líderes que cambiaron el mundo, para bien o para mal, que crearon valor, crearon religiones, revoluciones y catástrofes mundiales.

Las sociedades prehispánicas habían logrado una excelente organización social. En el incanato se vivía con reglas sociales bien reglamentadas por leyes, y dentro de ese régimen cada individuo tenía una función precisa que cumplir; el líder era considerado como el hombre más fuerte, elegido por su valentía y fortaleza; con la idea que el líder nace.

En el pasado, cuando las fuertes barreras de clase social hacían casi imposible que alguien pudiera ser líder, muchas personas entendieron que el liderazgo era intergeneracional, ya que era común que vinieran de una misma familia. En la conquista los indios ya tenían conocimientos sobre aspectos relacionados con el trabajo, la administración del imperio y su entorno social, geográfico y cultural. Pero cuando las órdenes religiosas entraron en decadencia fueron desapareciendo muchas escuelas que existían en los Conventos, los españoles se revelaban manifestando que los indígenas solo tenían derecho a saber la doctrina católica; ya que al crear líderes de calidad podríamos tener una nación con principios exitosos.

En la década de los noventa del siglo pasado, en el Perú, la función educativa comenzó a adaptarse a las necesidades de una

sociedad que buscaba modernizarse, incorporando así las dinámicas de cambio en las escuelas como instituciones educativas.

En el contexto de la actual transformación del sistema educativo, la escuela está jugando un papel protagónico, y esta puede ser una oportunidad para pensar y dar forma al cambio, que sin duda requerirá una redefinición de los roles de los docentes y directivos de las instituciones educativas.

La UNESCO (1993: 24) menciona en el proyecto principal de Educación que al mismo tiempo que promueve el trabajo en equipo y fortalece la participación docente, el director escolar también debe asumir su propia etapa como funcionario profesional, pudiendo dirigir una institución y darle una dirección moral, intelectual y posiciones funcionales. En otras palabras, no son solo los administradores escolares, los líderes deben poder crear las condiciones de trabajo adecuadas que muevan a la comunidad educativa hacia el logro de las metas educativas.

El liderazgo de la gerencia es fundamental para construir un espíritu compartido de logro y equilibrar la necesidad de hacer el trabajo manteniendo la moral de los miembros del equipo en un nivel satisfactorio.

En nuestro país, el Manual del Director establece que el director es la clave para ayudar a corregir lo que limita el crecimiento escolar y fortalece lo que fomenta el crecimiento escolar. Además de los directores, pueden contribuir al fortalecimiento de la docencia y la capacidad de tomar decisiones pedagógicas y organizacionales de manera académica que responda a las necesidades de los estudiantes y las especificidades de la comunidad.

De lo dicho en los párrafos anteriores, se puede afirmar que se deben realizar cambios en las escuelas de educación primaria para mejorar los servicios educativos que se brindan incentivando a los

estudiantes a adquirir aprendizajes a lo largo de la vida verdaderamente útiles, no para las escuelas. Para ello, no basta con la reformulación de contenidos, materiales y actualización de libros de texto a partir de la década de 1990. Es fundamental que las condiciones jerárquicas de trabajo aislado e individualista por las que los docentes trabajan en el lugar de trabajo cambien a condiciones que impulsen a los docentes a trabajar de manera holística y colectiva. Por lo tanto, el liderazgo del director es fundamental para crear un ambiente de trabajo adecuado que motive a los docentes a organizarse y colaborar en torno a metas claras, precisas y, lo más importante, compartidas por todos; experimentar nuevas estrategias de enseñanza para garantizar el logro de las metas establecidas dentro del plantel; y brindar ayuda y apoyo mutuo para abordar los problemas que impactan negativamente en la formación de los estudiantes.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

#### **1.3.1. A NIVEL INTERNACIONAL**

Las organizaciones educativas de principios del siglo XXI se esforzaron por mejorar su calidad. Necesitaban incorporar nuevos conceptos, materiales y estrategias organizativas en sus estrategias educativas. Esto se debió a la creciente influencia de variables externas e internas en la gestión educativa. Estos incluyeron cambios en los recursos humanos y cómo se administraron, así como agregar nuevas teorías a la educación.

El verdadero desafío para la nueva gerencia es adoptar un nuevo estilo de liderazgo que sea capaz de administrar adecuadamente las relaciones mientras considera cómo se pueden resolver los problemas a través de la mediación.

Esto puede unir a las personas en la búsqueda de un objetivo importante a pesar de las fuerzas que las dividen y, en última instancia, puede liberar el establecimiento de una cultura de excelencia en las organizaciones educativas se logra mediante la eliminación de la mediocridad caracterizada por disputas burocráticas y luchas de poder político, esto crea el clima organizacional adecuado.

Es claro que quien sea el director de una escuela se enfrenta a una serie de problemas para ejercer el liderazgo con el fin de lograr las metas y objetivos de crear un ambiente de trabajo propicio para el buen funcionamiento de la escuela, así como la organización de la escuela. .

Entre los problemas u obstáculos que enfrentan diariamente los directores de escuelas primarias, se pueden mencionar, entre otros, los siguientes:

- a) Tradicionalmente, a los directores se les ha asignado la función de dirigir y controlar el cumplimiento de las normas, objetivos y designios del ejecutivo central. En muchos casos, los directores llevan a cabo sus funciones de acuerdo con las normas oficiales y haciéndolas cumplir estrictamente. Por ejemplo, al supervisar personalmente, y en ocasiones de manera exagerada, a los docentes en el desempeño de sus funciones específicas, provocando que cada docente se aíse y se encierre en el aula, perdiendo “la capacidad y el interés por lograr los objetivos de toda la organización”<sup>1</sup>.
- b) Los directores continúan pasando la mayor parte de su tiempo en la escuela realizando funciones administrativas prácticamente ineludibles, como llenar formularios, preparar estadísticas, transacciones, etc., o abordar problemas imprevistos, como averías en los edificios, preocupaciones por los padres, etc.
- c) La actitud de los docentes para trabajar de manera integrada, colaborativa y participativa en las propuestas de mejora y solución de problemas escolares realizadas dentro de la misma institución escolar como estrategia importante para el logro de los objetivos educativos en el plantel. Los docentes generalmente se desarrollan de forma individual y aislada, por lo que en ocasiones se resisten a trabajar en grupo, viéndolo como una pérdida de tiempo, innecesaria e inútil. Esta situación se convierte así en un desafío para que los directores respondan y encuentren mecanismos que les permitan cambiar de cargo docente. Aquí su valor, su habilidad técnica, su capacidad para comprometerse con el equipo docente, motivarlos, ganar y mantener su confianza

---

<sup>1</sup> Idem, p.60

serán todos importantes, "porque sus roles se basan en sus relaciones con los demás"<sup>2</sup>.

A todo lo anterior puede agregarse que:

- La promoción de docentes a cargos de dirección se basa en la mayoría de las veces en criterios puramente administrativos (por rango), cuando no en medidas políticas.
- En estas medidas, se designa a un maestro como director de la escuela primaria a propuesta del director de distrito, jefe de departamento o determinadas autoridades educativas.
- De acuerdo con el marco de referencia, los docentes no son aceptados después de la promoción para desempeñar las funciones del cargo de director de escuela, lo que incluye ejercer una posición de liderazgo en la educación. Por lo tanto, su trabajo se basa en la práctica y la experiencia que ha adquirido mientras trabajaba como director.

Los enfoques anteriores habrían demostrado que, si bien esto es cierto, la importancia del liderazgo ejercido por los directores de las escuelas de educación primaria está claramente prescrita en el discurso y la teoría para establecer las condiciones para el desarrollo de un entorno propicio. En el trabajo, cabe preguntarse si los directores ejercerán un estilo de liderazgo acorde con los lineamientos establecidos en el Manual del director, que les permita:

- I) Facilitar la integración y el trabajo colegiado entre los docentes en torno a un fin educativo común.

---

<sup>2</sup> CARBAJAL, Juárez Alicia , El Margen de Acción y las Relaciones Sociales de los Maestros, un Estudios Etnográfico en la Escuela Primaria. Perú, DIE/CINVESTAV. Tesis de Maestría, (1988) p. 18.

- II) Apoyar las iniciativas de trabajo de los maestros.
- III) Atender las problemáticas que surjan en las instituciones escolares relacionadas con el desarrollo de los alumnos y aquellas de índole laboral o personal que impacten negativamente en las relaciones interpersonales docentes.

Si este es el caso, se puede argumentar que los gerentes no solo están dispuestos a realizar meramente actividades administrativas (que de hecho tienen la responsabilidad de hacer), sino que también están interesados en promover un ambiente de trabajo propicio para Los mejores resultados se lograrán en de esta manera frente a las actividades que promueven la acción a favor de las escuelas.

### **1.3.2. A NIVEL LATINOAMERICANO**

Se ha observado que en el ámbito latinoamericano ha existido problemas de liderazgo en diferentes países como Chile, el cual estuvo bajo el mando por 3 décadas por el gobierno militar, en Colombia aún no se logró consolidar el sistema democrático, presentándose una presencia importante de las FARC.

En Argentina y Bolivia han pasado por épocas muy difíciles en lo referente a referente a sus mandatarios. Venezuela aún se encuentra consolidando un nuevo sistema, el cual es criticado por los denominados países democráticos.

El liderazgo en la educación en México Si bien algunas personas son naturalmente más dotadas que otras, el liderazgo es una tarea compleja que requiere mucha madurez y comprensión. Los nuevos líderes luchan inicialmente porque carecen de las habilidades y el conocimiento necesarios. Estos incluyen disciplina, control emocional, paciencia, previsión, compostura, perspicacia y oportunidades de progreso. En los inicios del gobierno de Carlos Salinas de Gortari se

anunció un proceso de modernización de la educación. El 16 de enero de 1989 se constituyó un Comité Consultivo Nacional y con base en los resultados obtenidos se elaboró un Plan Nacional de Modernización de la Educación, priorizando la actualización de contenidos y métodos didácticos y la mejora de la formación docente.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), fue firmado el 18 de enero de 1992 por Ernesto Zedillo Ponce de León cuando era ministro de Educación. Esbozaba el estado de la educación en México en ese momento y proponía la actualización de los materiales y conceptos educativos como vía principal para la reforma escolar. Además, sugirieron revisar los libros de texto y mejorar los estándares educativos. Estos cambios se consideraron imprescindibles para que los niños pudieran satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje.

### 1.3.3. A NIVEL NACIONAL

Actualmente se cree que la calidad de la educación primaria debe producirse en los centros escolares con la participación de todos los agentes relevantes. Entre estos agentes, el director de la escuela como "líder que facilita y dinamiza el proceso de mejora continua" es un elemento clave. Su papel es, por tanto, decisivo a la hora de considerar los logros de la organización escolar.

En El "Manual del Director" publicado por el Ministerio de Educación en 1996 señalaba que la experiencia ha demostrado que el director es el promotor del cambio escolar, y su función es inyectar vitalidad a la escuela y aportar nuevas ideas. Sin embargo, las funciones que debe desempeñar un director de escuela primaria son múltiples: administrador escolar, asesor técnico pedagógico y líder de su comunidad educativa. de la comunidad educativa dentro en la que se encuentra inmerso.

Esta última responsabilidad implica hoy que el director tiene que desempeñar tareas muy diferentes a las de vigilancia y control que habitualmente desarrolla. Es decir, debe ejercer un liderazgo capaz de establecer condiciones de trabajo para lograr "armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar para regular, optimizar y garantizar la conformidad con los objetivos educativos"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> SEP, Manual del Director. SEP. Perú, 1986 p. 123.

Es relevante destacar que "en el contexto educativo, posiblemente de manera más significativa que en cualquier otra forma de entidad, los resultados están intrínsecamente ligados a las personas involucradas ya sus interacciones mutuas". Si apoya y alienta sus esfuerzos, si los trata más como colegas que como autoridades, si es amable, educado, genuino y lidera con el ejemplo en lugar de con las palabras, las cosas pueden mejorar dentro de la escuela.

Las instituciones educativas de nuestro país no han olvidado las deficiencias que se derivan de las prácticas inadecuadas de liderazgo en toda organización, y el reconocimiento en los programas educativos institucionales de que las relaciones interpersonales son fallidas, discordantes e ineficaces resulta fiel a su rol de líderes, y por tanto Se puede inferir que existen deficiencias en la toma de decisiones, apoyo y estímulo que los directores educativos líderes deben alcanzar metas organizacionales que generen un clima organizacional propicio a la democracia participativa.

Son muchos los factores que inciden en la calidad de la educación que logra cualquier institución educativa. Por lo tanto, si su actitud o comportamiento no cumple con los principios de mantener la educación, puede ser negativo o problemático, si cumple con estos principios y no es problemático, es positivo. Sin embargo, estas ubicaciones pueden verse influenciadas internamente por el entorno global en el que se encuentran. Además, la influencia de la sociedad en el clima organizacional, que se enfoca en los fundamentos de una organización, cambia con el tiempo debido al mayor conocimiento, la diversidad en la fuerza laboral, los avances tecnológicos, las leyes laborales, las regulaciones gubernamentales y la evolución de la organización corporativa, las personas que integrarlo y cómo ven la organización (Robbins, 1991).

Se puede observar que existe cierta relación entre el liderazgo del supervisor y la relación interpersonal del empleado, y estas dos variables están relacionadas con el clima organizacional existente. Por ejemplo, el liderazgo motivacional beneficia las relaciones, reduce los conflictos y promueve el trabajo en equipo. Asimismo, un buen clima organizacional es propicio para la cooperación con los líderes.

La encuesta permitirá a las instituciones educativas autodiagnosticarse, observar en la práctica el desarrollo de los procesos mencionados y comprender cómo los propios actores asumen la responsabilidad de mejora y compromiso con el cambio, y por supuesto conocer con claridad sus realidades, sistematizar y Transmitir a los participantes de la institución educativa para generar Información. Por lo tanto, si creen, son los propios participantes quienes pueden desarrollar planes de mejora y, con base en esta experiencia, formular recomendaciones de política educativa a nivel comunitario.

#### **1.3.4. A NIVEL DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Los trabajadores de la Institución Educativa “Cristo Rey” del centro poblado de Pacanguilla, provincia de Chepén, no es ajena a los problemas y se observan entre otros los siguientes:

- Decisiones verticales basadas en grupos cercanos a los directivos.
- Autoritarismo.
- Las situaciones de conflicto se limitan a la mínima expresión, sin ofrecer alternativas de solución a los problemas institucionales.
- Los trabajadores son tratados injustamente.
- Las relaciones humanas dentro de la comunidad educativa no son altruistas y colaborativas.

- Baja identificación del personal con la escuela: poca participación en fiestas de aniversario, ferias científicas, desfiles escolares, etc.
- No existe una comunicación fluida y oportuna entre la comunidad educativa, y no se expresa la capacidad de expresar la capacidad de saber escuchar a los demás.
- De igual manera, en los proyectos de educación institucional, las instituciones educativas estudiadas no fueron exitosas, armoniosas y eficientes en sus relaciones interpersonales, lo que sugiere una falta de conciencia sobre el rol de los líderes y, por ende, déficits en la toma de decisiones. director de educación debe ser capaz de lograr los objetivos organizacionales, que pueden crear un clima organizacional favorable, es decir, la democracia participativa.

De todas las preguntas mencionadas, Liderazgo Académico fue seleccionado con base en los siguientes criterios:

- Los equipos de gestión modernos requieren habilidades especiales para gestionar los recursos humanos o las finanzas. Estos se conocen como gestión financiera y de recursos humanos por otros profesionales. El reto del liderazgo competitivo es:  
¿Cómo consigue el líder que el equipo humano con el que trabaja logre interiorizar la misión, objetivos, estrategia, visión compartida de las cosas y actitudes colectivas estrictamente beneficiosas para facilitar el proceso que se quiere llevar a cabo? sigue, no hay lugar para ceder a la burocracia o a la mediocridad, todos trabajan con pasión y convicción en lo que hacen, y no olvidemos que un buen equilibrio emocional de las personas garantiza un alto nivel de desempeño.
- Por ello, brindamos a sus colaboradores un liderazgo motivador para trabajar en equipo con entusiasmo, reconocimiento que facilita las relaciones, reduce los conflictos y promueve la

satisfacción y productividad en un clima organizacional cálido en las instituciones educativas.

#### 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado desde un enfoque cuantitativo – cualitativo, de tipo descriptivo – analítico con propuesta, en la que se analizó el problema de la organización de la Institución Educativa “Cristo Rey” “San Francisco de Asís” del centro poblado de Pacanguilla.

Es descriptivo, pues de acuerdo con Best, J (19710) “trata, de descubrir e interpretar lo que es”, lo que significa, precisar la naturaleza de una situación tal como se halla en el momento en que se realiza el estudio.

Luego de conocer el problema, se realizó un análisis crítico de las consecuencias, relacionando el desarrollo del liderazgo académico que nos permitió visualizar cuanto hemos avanzado.

Después del análisis realizado, se propone un modelo que va a contribuir al desarrollo del liderazgo académico, teniendo, por lo tanto, la investigación resultados cualitativos.

Para elaborar el diseño de contrastación de hipótesis se tuvo en cuenta el esquema de investigación descriptiva – analítica con propuesta, en la cual debemos de tener en cuenta:

- La relación ordenada de las variables independientes y dependientes, que nos ubica en la determinación de las causas y consecuencias del problema.
- Así analizó las causas que dan origen al problema y la forma como se manifiesta en la actualidad en la Institución Educativa.
- De igual modo se realizó un análisis crítico de las consecuencias del problema, relacionándolo con el desarrollo del Liderazgo académico de los docentes del nivel primaria, que nos permita visualizar el avance obtenido.
- El análisis realizado, permitió proponer un Programa de Gestión Democrática Participativa, para desarrollar el liderazgo académico en los docentes de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey” de Pacanguilla – Chepén.

La población estuvo constituida por todos los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", del centro poblado de Pacanguilla, provincia de Chepén.

El total de la población fue de 12 docentes y es pequeña, constituyendo también nuestra muestra, es decir que se trabajó con una población muestral.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- Encuestas aplicadas a los profesores de educación primaria, la cual constaba de 20 ítems, para determinar el nivel de desarrollo del liderazgo académico de sus docentes del nivel primario.
- Se aplicó la entrevista al director de la Institución Educativa, la misma que constaba de 10 preguntas, que sirvieron para obtener información relevante sobre el desarrollo del Liderazgo académico y la actitud del Director respecto a la implementación del programa de gestión democrática participativa.

Los métodos empleados fueron: El analítico, que nos permitió examinar la situación problemática, identificando las causas que la originaron. El inductivo-deductivo, que facilitó el proceso de análisis del problema, ya que partimos de hechos observables y luego llegamos a conclusiones. De manera similar, se empleó el método histórico para la progresión histórica del problema; el método abstracto para la interpretación de los resultados y el método estadístico para el análisis de los datos.

# **CAPÍTULO II**

## **SUSTENTO TEÓRICO CIENTÍFICO SOBRE EL PROGRAMA DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA Y EL LIDERAZGO ACADÉMICO**

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS**

#### **2.1.1. Teorías del liderazgo**

##### **a) Teoría de los rasgos**

Sostiene que los líderes poseen ciertas características de personalidad – llamadas rasgos- que influyen para que actúe como tal. Estas características podrían ser: impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia, etc. este enfoque supone que las personas nacen para ser líderes.

##### **b) Teoría de la Conducta**

Intenta identificar conductas o comportamientos que diferencian a los líderes efectivos de los líderes ineficaces; es decir, los investigadores no están tratando de averiguar quién es un líder efectivo, sino qué hacen los líderes efectivos: cómo asignan tareas, cómo comunicarse, cómo motivar, etc.

#### **2.1.2. Estilos de liderazgo**

Se puede decir que el trabajo de un líder y el trabajo del equipo que lidera necesitan apoyo mutuo, el director de escuela necesita más o menos el apoyo y la ayuda de los profesores para lograr el propósito de la escuela. Este apoyo dependerá del tipo de relaciones que desarrolle en el trabajo.

Basándose en el marco de clasificación de Koontz, los directores de escuela emplean cinco estilos de liderazgo distintos

##### **a) Liderazgo Autoritario o Autocrático**

- **Características:**

Estilo autoritario, el director es dogmático y firme, imaginando la escuela como una "computadora" programada por él.

Los líderes autoritarios asumen la responsabilidad de tomar todas las decisiones basadas en sus propios intereses o necesidades especiales dentro y fuera de la comunidad educativa sin consultar a nadie más.

Luego daba órdenes que esperaba que los demás obedecieran y supervisaba escrupulosamente las actividades encomendadas al maestro.

El líder autoritario se enfoca en lograr sus propios objetivos en la educación, como resultado, tiene poca consideración por el conocimiento, la comprensión o la consideración de sus subordinados. Tampoco cree que sea necesario tener ningún tipo de comunicación con los empleados de la escuela, cree que la conexión humana es innecesaria. Este líder tenía comunicación limitada con el maestro a dar órdenes.

Cuando se reúna con el personal, limite las comunicaciones a temas no controvertidos y evite temas que puedan dividir a los miembros de la comunidad escolar.

Evitar e ignorar las objeciones y confrontaciones con los docentes, impidiéndoles quejas, críticas o incluso propuestas de sugerencias o alternativas, bloqueando los canales formales de comunicación. Lo que más valora son los canales informales de influencia y comunicación.

Mantener un control férreo y estricto sobre los docentes, en ocasiones se considera necesario utilizar el engaño como método de control organizacional.

En resumen, un estilo de liderazgo autoritario se caracteriza por una situación de "control sobre", en la que el líder usa su posición y poder para obligar a las personas a seguir sus instrucciones. Ball (1987) describió este estilo como más común entre directores con una larga trayectoria o en escuelas que valoran mucho la tradición. Hoy en día, se puede decir que mientras persisten los dictadores, los directores están encontrando formas más democráticas de llevar a cabo sus funciones en el campus.

Al considerar relevante nuestra investigación sobre el trabajo en equipo y los procesos democráticos, descubrimos que los equipos dirigidos por un jefe tiránico a menudo experimentan una intensa competitividad, la necesidad de venganza y una sensación de persecución. Debido a la incapacidad de aceptarse unos a otros y culpar a alguien más, los miembros de dichos equipos exhiben poca o ninguna simpatía entre ellos.

Los miembros del grupo tienen una resistencia implícita a cumplir las órdenes, se inhibe la iniciativa y la creatividad, no se fomenta el espíritu de equipo y no se refleja en la persona la disposición a cooperar.

Las personas que trabajan en ambientes autoritarios renuncian a su libertad y se vuelven sumisas, inmaduras, dependientes y atrofiadas emocionalmente. Carecen de autodeterminación, eligiendo en cambio ceder a las figuras de autoridad. Tampoco disfrutan de ningún crecimiento personal porque carecen de la capacidad de tomar decisiones sobre proyectos conjuntos. Y finalmente, estos individuos están muy descontentos con sus circunstancias y estado de ánimo, una comprensión reforzada por su mentalidad mediocre y su baja calidad de vida en general.

Con base en Chehaybar y Kuri (1978)<sup>4</sup> el estilo autoritario presenta las siguientes características:

- Tiranía, según el principio de "Yo soy el grupo", el jefe anula todas las leyes del grupo y ejerce un poder arbitrario.
- Reconocer el estilo patriarcal de responder y exigir e incluso oponerse. Pero, obviamente, la decisión es del jefe.
- Estilo personal, donde existe una estrecha relación personal entre la figura central y los diferentes miembros del equipo, utilizando la propia petición o simulación como medio de influencia, y felizmente haciendo lo que quiere por su honor.

#### **b) Liderazgo Paternalista o Benevolente**

##### **▪ Características:**

En este estilo, el director de la escuela es una extraña mezcla de directores autoritarios y democráticos. En primer lugar, los aspectos sustantivos, como el control y la exclusividad de las decisiones importantes, y en segundo lugar, los aspectos formales, en los que se pueden mencionar las relaciones y métodos con los profesores.

El Director Benevolente sustituye las propuestas por la delegación, deja que el maestro tome decisiones sobre asuntos insignificantes porque él toma las decisiones más importantes. Eso no significa que no esté dispuesto a escuchar los pensamientos, opiniones e inquietudes de mis maestros antes de que comience la clase.

A la mayoría de los profesores les gusta porque es amable, protector y respetuoso con ellos. Excepto para aquellos que

---

<sup>4</sup> CHEHAYBAR Edith y Kuri. 1978. Técnicas para el aprendizaje grupal!. México. CISE. pág. 114.

descubren su verdadera actitud y lo rechazan y se relacionan con él con cautela. Usó sus amistades más que su autoridad para conseguir lo que quería.

“Controla con puño de hierro en guante de terciopelo”, es decir, utiliza la fuerza en forma de ternura, convicción, chantaje emocional, protección, etc.

El director paternalista exhibe un nivel moderado de confianza en el personal docente y facilita una interacción limitada con los maestros. La información transmitida y recibida siempre tiene un trasfondo emocional notable

Este tipo de director está motivado con alguna recompensa y algún temor y castigo: perdona a los que hacen las paces y castiga a los que no, "captando" algunas de sus ofensas y mostrándoles que van a castigar y por qué.

Un líder puede ser más autoritario que benévolo en sus decisiones, como puede serlo cuando no obtiene los resultados que desea.

Incluso cuando las metas se aceptan abiertamente, los miembros del grupo no se sienten responsables de los logros de los miembros ni están satisfechos con su trabajo.

### **c) Liderazgo Laissez-Faire. Rienda Suelta.**

- **Características:**

Este estilo recibe su nombre de una actitud de gestión que permite que todo suceda de forma pasiva y condescendiente, sin intervención.

Un director tímido confía en los maestros para establecer sus propias metas y formas de lograrlas, pero no está de acuerdo con ellas.

Rara vez hace uso de su autoridad, si es que la tiene: elude la responsabilidad y la delega en el profesorado sin darle la dirección adecuada ni tomar decisiones, lo que crea un ambiente de confusión mientras el profesor sigue realizando tareas a veces complejas y confusas. trabajo asignado.

Los supervisores supervisan al personal de manera individualizada solo cuando surgen problemas en la institución educativa. De lo contrario, da a los profesores un alto grado de libertad para llevar a cabo sus actividades diarias.

Considera que su rol es apoyarlos, brindándoles la información que solicitan, brindando asesoramiento cuando lo solicitan y actuando como enlace con la autoridad educativa inmediata. En este estilo, el director claramente confía en el maestro y deja que todos se las arreglen solos. Actúa amistosamente, pero evita juzgar, ya sea positivo o negativo. Este comportamiento puede deberse a la timidez, o porque se siente distante y despectivo con los empleados. Además, no le interesaba ni le preocupaba felicitar a los maestros cuando su trabajo era satisfactorio y castigarlos cuando no lo eran. Por lo tanto, los docentes buscan sus propias fuentes de motivación.

Este enfoque se considera adecuado cuando se supervisa un equipo de profesionales altamente motivados capaces de ejercer un juicio e implementación independientes. De lo contrario, puede generar caos e incertidumbre dentro del grupo, fomentando la apatía o el desdén entre los miembros hacia su líder

Para Chehaybar, un sistema de laissez-faire (dejar ir) no ayuda a los empleados a desarrollar un sentido de dirección o un

plan coherente, ya que los equipos se desmoronan rápidamente, lo que se manifiesta en la formación de sub-equipos y la disolución de grupos cada vez más competitivos que conducen a el resultado final.. (Chehaybar, op.cit. 11)

#### **d) Liderazgo Consultivo**

- **Características:**

El director inspira participación a través de su dirección. Tanto sus maestros como él tienen plena confianza en él, aunque él no confía completamente en ellos.

El liderazgo del director se configura como un fin a alcanzar.

Para lograr estos objetivos, aumenta el sentido de responsabilidad del docente y pone un alto énfasis en el control del proceso.

Reconocer y premiar a los docentes por su calidad, desempeño y esfuerzo, incentivándolos a mostrar buenas actitudes hacia la escuela, estar satisfechos con su trabajo y sentirse cómodos con las metas planteadas, sin resistirse a ellas.

Utilizar castigos ocasionales y cierta participación de los empleados.

Después de consultar con un panel de profesores, el Director de Asesoramiento sopesa las muchas ideas, opiniones y perspectivas presentadas. Luego, toma decisiones clave que cambian la universidad.

Los maestros necesitan un fuerte compromiso y cooperación de sus colegas cuando es necesario emplear este estilo. Un historial educativo y laboral que beneficie a ambos expertos es clave.

Por otro lado, los miembros del grupo pueden sentirse más frustrados si no siempre se tienen en cuenta sus sugerencias y contribuciones que si se envían sin consultarnos.

#### **e) Liderazgo Democrático o Participativo (koontz)**

- **Características:**

El director conserva en gran medida la dirección de los grupos de trabajo, pero pone más énfasis en discutir en profundidad las respectivas tareas o soluciones de problemas con la facultad para lograr la mejor alineación.

Es necesario mantener el enfoque en los intereses y actitudes del grupo de trabajo mientras se persigue el objetivo compartido. Esto ayuda a que el personal participe activamente en la armonía y eficacia de la comunidad educativa.

Alguien en esta posición se beneficia de la fuerza de todo el equipo porque los seguidores apoyan sus decisiones.

El Director de Democracia crea un sentido de trabajo en equipo, responsabilidad personal y una relación de pleno apoyo con la escuela. Además, él o ella puede construir la lealtad del grupo, un conjunto de esfuerzos para alcanzar las metas y construir una relación de trabajo de pleno apoyo con la escuela. No controla directamente el comportamiento de los maestros individuales porque establece una relación de trabajo cooperativo con el personal y responsabiliza a cada maestro por sus tareas.

Para aplicar este estilo, se considera que el supervisor es hábil en los procesos de equipo para ayudar a los miembros a definir y alcanzar metas, pensar, tomar y tomar decisiones, presentar posibilidades y brindar asistencia metódica para alcanzar y ejecutar acuerdos.

Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación a todos los niveles, la confianza en el profesorado y su confianza en él, y el sentido de identidad del centro en toda la comunidad educativa. Además, los directores son objetivos e imparciales cuando elogian o critican a los empleados.

Este estilo supone la implementación de algunos elementos básicos, tales como:

- Tolerar las opiniones minoritarias.
- Saber escuchar a los demás.
- Libertad de expresión
- Las preguntas son juzgadas correctamente por participantes informados y conocedores.
- Compromiso de los participantes en la toma de decisiones.
- Dejar de lado los intereses personales.
- Tener valor para defender el propio punto de vista, los propios intereses y la capacidad para hacerlo de manera adecuada.

Cuando inevitablemente surgen desacuerdos entre los miembros del grupo, la influencia más decisiva es la práctica de patrones colectivos de comportamiento y la resolución de conflictos.

A los profesores son considerados tanto profesional como humanísticamente.

En un equipo dirigido por un líder democrático, el cariño por nosotros nace, se desarrolla y perdura aún sin la insistencia del líder del equipo.

Koontz (1998)<sup>5</sup> reconoció la existencia de una interacción o relación de dependencia entre un conjunto de individuos que siguen a aquellos a quienes perciben como proveedores de los recursos necesarios para satisfacer sus aspiraciones personales.

#### **f) Liderazgo situacional**

- **Características:**

El liderazgo situacional se define como el proceso de actividades que influyen en los esfuerzos de individuos o grupos para lograr metas en una situación dada.

Sostiene que no existe una forma única para que el liderazgo sea eficaz, sino que todo depende de la situación particular en un momento dado. Las investigaciones efectuadas al respecto sugieren que hay tres factores generales que afectan el estilo de liderazgo adecuado: las consideraciones respecto a los subordinados, consideraciones respecto a los jefes, consideraciones respecto a la tarea.

#### **g) Liderazgo Transaccional**

- **Características:**

"liderazgo transaccional" se caracteriza por las relaciones entre líderes y colaboradores basadas en el reconocimiento y las recompensas o sanciones, fomentando los primeros su comportamiento según lo bien que alcancen las metas establecidas"<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> KOONTZ, Harold. 1998. Administración. Una perspectiva global. México. Mc Graw-Hill 10ª p. 28.

<sup>6</sup> Elizondo Huerta Aurora. La Nueva Escuela II, p. 71.

Es tipo de liderazgo es importante por el nivel de coordinación y relación que tiene que existir entre el líder y sus colaboradores, siendo algo relevante el nivel de motivación del grupo.

#### **h) Liderazgo transformacional (Bass)**

- **Características**

Muchas de las características de liderazgo atribuidas a los gerentes efectivos se alinean con lo que Bass denomina "líderes transformacionales". Estos líderes, por lo general, se enfocan en metas a largo plazo, resaltan la importancia de ciertos valores que buscan inculcar en sus colaboradores y persiguen la transformación. En lugar de simplemente adaptarse, buscan integrarse en las estructuras en las que operan, con la intención de alinear estas estructuras con los valores que desean instalar en sus equipos, además de motivar a las personas a colaborar con ellos en aras de su propio desarrollo y progreso profesional.”<sup>7</sup>

“Crear metas y objetivos con la intención de convertir a los docentes en líderes es un ejemplo de liderazgo transformador. Este proceso da la impresión de que el líder está desarrollando la capacidad de determinar su propio desempeño. Disfruto realizar esta tarea porque me satisface. No busco los beneficios que me proporciona; en cambio, persigo este comportamiento por sí mismo.”<sup>8</sup>

Según los datos de la investigación, los mayores niveles de motivación están asociados con tres factores de liderazgo transformacional derivados empíricamente.

---

<sup>7</sup> Bass, Bernard. M. Leadership and Performance. Beyond expectations. Nueva York, 1985, p. 84.

<sup>8</sup> Elizondo Huerta Aurora. La Nueva Escuela II, p. 72

- Primero, los líderes transformacionales son más carismáticos a los ojos de sus seguidores.
- El segundo elemento del liderazgo transformacional son las consideraciones personales. Si bien el carisma de un líder puede apelar a la misión o imagen de un subordinado, solo al enfocarse en cada subordinado como individuo puede lograr su mayor realización.
- El tercer elemento del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual. Está despertando seguidores a la conciencia de los problemas, sus propios pensamientos e imaginaciones, y una validación de sus creencias y valores.

### **¿Por qué elegimos el enfoque transformacional?**

En la actual sociedad del conocimiento e información es necesario contar con líderes transformacionales que concentren sus esfuerzos en objetivos a largo plazo, que no busquen adaptarse a las estructuras pre establecidas, sino que trabajen para transformar las estructuras en las que operan, para alinearlas con los valores que buscan inculcar en el colectivo. Su objetivo es fomentar la motivación y el compromiso en las personas con las que colaboran, impulsándolas a abrazar sus roles con responsabilidad y dedicación. Esto se traduce en la búsqueda del crecimiento individual, profesional e institucional.

Asimismo, Los líderes transformacionales establecen metas y crean objetivos. Esto les ayuda a determinar su propio desempeño, así como la posibilidad de traer nueva innovación al sistema escolar.

#### **2.1.3. El multiliderazgo (Campoverde Ayres)**

El multiliderazgo es un proceso por medio del cual se establecen múltiples liderazgos y visiones, siendo el agente principal el multilíder.

El multilíder “es un creador nato que desarrolla multivisiones; Algunas entran en acción inmediatamente, otras en los tres próximos años y las restantes en los ocho o diez siguientes. Esta suma de visiones va adquiriendo fuerza de posibilidades y gran oportunidad de interrelación con futuras actividades para producir el gran negocio que uno ansía, la gran empresa que uno avizora, el trascendental hecho con nueva arquitectura de cambio”<sup>9</sup>.

Solamente el multilíder, puede lograr el éxito de las empresas e instituciones (muchas de las cuales no lo pueden hacer durante varios años). Esto sólo lo sabe hacer el multilíder con su grandioso cuadro de multivisiones de futuro perfectamente ensambladas. Poco a poco prepara a sus líderes que desarrollarán cada parte. Sabe hacerlo con la magia que produce el respeto por la autonomía; sus líderes saben que ellos están desarrollando un cuadro magistral, se sienten orgullosos de hacer y lo más importante, se realizan dinamizando su más profundo potencial.

Una gran nación necesita de muchos multilíderes. Recordaremos uno: Luis Banchemo Rossi.

El multilíder desarrolla personas autónomas, deja crear y avanza en varias direcciones.

#### **2.1.4. Enfoque del empresario corporativo interno (Thompson)**

En este enfoque, la alta dirección alienta a las personas y los equipos a desarrollar y lanzar propuestas para nuevas líneas de productos y nuevas operaciones comerciales. La idea es liberar el

---

<sup>9</sup> CAMPOVERDE AYRES, José. “Visión de Líder”. Desarrollo organizacional. Segunda Edición, Editorial Apoyo. Lima – Perú. 1996.

talento y la energía de los expertos corporativos en ciernes para probar nuevas ideas de negocios y buscar movimientos estratégicos novedosos. El papel del ejecutivo es juzgar aquellas propuestas dignas de apoyo, proporcionar el apoyo presupuestario y organizativo necesario para los intraemprendedores y permitirles llevar a cabo proyectos. Como resultado, los intraemprendedores, ya sea individualmente o en equipo, presentan elementos importantes de la estrategia de la empresa después de respaldar la propuesta durante la etapa de aprobación, lo que finalmente les permite asumir un papel de liderazgo en los lanzamientos y la supervisión de nuevos productos. La dirección en la que una empresa entra en un nuevo mercado geográfico o en una nueva oportunidad de negocio.

#### **2.1.5. Enfoque humanista (C. Rogers)**

Rogers creía que las personas eran sanas o positivas. Él creía que la salud mental es una parte natural de la vida y cree que la enfermedad mental, el crimen y otros problemas humanos son el resultado de que las personas no sean saludables o sean malas. Las teorías de Ross no están relacionadas con las de Freud porque sus ideas son fáciles de entender.

En esta perspectiva, no solo se caracteriza por su sencillez, sino también por su elegancia. La teoría de Rogers se fundamenta principalmente en el concepto de una única "fuerza vital" que percibe las tendencias. Esto puede entenderse como el impulso inherente presente en todas las formas de vida para alcanzar su máximo potencial. No se limita únicamente a la búsqueda de supervivencia: Rogers reconoce que todos los organismos vivos buscan maximizar su existencia en la Tierra; si no logran hacerlo, no es por falta de voluntad.

Rogers resume todas las otras motivaciones mencionadas por otros teóricos en esta gran necesidad o motivación. Nos preguntó, ¿por qué necesitamos agua, comida y aire? ¿Por qué buscamos amor,

seguridad y competitividad? De hecho, ¿por qué buscamos descubrir nuevos medicamentos, inventar nuevas fuentes de energía o crear nuevas obras de arte? Rogers respondió: Porque nuestra naturaleza como criaturas es hacer lo mejor que podamos.

## **2.2. BASE CONCEPTUAL**

### **2.1.1. PROGRAMA DE GESTION DEMOCRATICA PARTICIPATIVA**

#### **2.1.1.1. La gestión educacional: antecedentes históricos y sus elementos conceptuales.**

Tanto los términos 'administración educativa' como 'gestión educativa' se emplean de manera intercambiable o distintiva. Numerosos académicos, incluidos Heloísa Luck (2002), Katia Siquiera (1998), Benno Sander Casassus (2002), Colares (2003), Cury (2002), Neves (2005), y otros, ven esta coyuntura como una desviación del paradigma de la gestión científica. Para estos académicos, el término 'gestión' asume su papel como el modo predominante de gobernanza

#### **Gestión Educacional: antecedentes históricos.**

Etimológicamente, la palabra administración proviene del latín "administratio", que significa el acto de gobernar, dirigir, administrar. La palabra gestión, etimológicamente derivada del latín "género", "gestum", "género", significa llamarse a sí mismo, ejecutar, marcar. Para Cury, "la etimología de la palabra gestión proviene de 'ger', que significa germinar, dar a luz a un niño" (Cury: 2002, p. 164). La diferencia entre los términos gerencia y administración se entiende en un sentido etimológico. La gestión difiere de la búsqueda paciente de respuestas a los conflictos al relacionarse con el proceso en lugar del resultado. En lugar de administrar un proyecto o negocio, las personas asumen el rol de

coordinadores. Este trabajo a menudo implica el diálogo con diferentes personas sobre diferentes temas sociales.

La gestión difiere de las dimensiones administrativas en que emplea la democracia, el diálogo y la participación compartida de la población para gobernar. Al denunciar el modelo organizativo clásico, que fomenta prácticas y métodos de trabajo tayloristas, como normativo, este texto cuestiona los supuestos del pensamiento lineal y racional y los binarios falsos/perfectos. Por el contrario, este texto sostiene que los principios de incompletitud, imperfección y binarios verdadero/falso son defectuosos. En cambio, promueve el paradigma administrativo alternativo centrado en las personas y los recursos. Este segundo paradigma busca lograr objetivos a través de criterios abiertos y canales abiertos de comunicación.

El sistema educativo necesita incorporar prácticas alternativas que incluyan métodos tanto públicos como democráticos para lograr la igualdad y calidad educativa.

Dado que la escuela desempeña un papel significativo en la perpetuación de las dinámicas sociales, es esencial emprender ajustes en su estructura para eliminar y reemplazar las prácticas autoritarias arraigadas, cuyo origen puede rastrearse en las dos décadas de dictadura militar. Durante este periodo, se caracterizó por la supresión de los derechos políticos y el acceso limitado a bienes sociales, económicos y culturales generados por la sociedad misma, los cuales se presentaron de manera fragmentada y se transmitieron a través de la labor educativa (fragmentación del conocimiento, individualización y relaciones jerárquicas).

El término "administración educativa" no encapsula ni reemplaza el concepto de "gestión educativa", el cual, según diversos expertos, representa un enfoque distinto en la dirección.

Este enfoque se basa en la participación activa del individuo, la construcción de la autogestión y la promoción de la democracia. En el ámbito educativo, la gestión se caracteriza por valorar la importancia de una participación consciente en la planificación y la toma de decisiones. Además, se fomenta la participación responsable de todos los involucrados en el proceso educativo y se fomenta el compromiso con los resultados educativos. Estos esfuerzos contribuyen al avance y la eficacia continua del proceso educativo.

### **Gestión Educacional: elementos conceptuales**

La literatura condena la ambigua definición de gestión en educación. Utiliza muchos conceptos relacionados con la palabra como proceso, acción y dirección. Un concepto que discuten es gestión versus administración. Eni Vian, miembro del Comité Nacional de Gestión Escolar de Brasil, aclara que la gestión no es solo el reemplazo de la administración. En cambio, es un nuevo concepto con sus propias ideas de control y organización autónoma en respuesta a la naturaleza cambiante del capitalismo. (Vian: 2003, p.04).

El término gestión educativa tiene un carácter político que Werle cree necesario precisar. El término fue utilizado originalmente por el gobierno para describir las prácticas administrativas en las instituciones educativas. Con el tiempo, esta definición se ha vuelto más política ya que el gobierno de Brasil en los años 70 reaccionó negativamente a la falta de compromiso y neutralidad en la administración educativa. (Werle F: 2001, p.183).

Werle subraya el carácter procedimental del término, destacando su dimensión política y vinculando su surgimiento en Brasil a la apertura política. Sin embargo, los autores no profundizan en el carácter sistémico del proceso educativo, ni observan la interconexión que se establece entre ellos. Se enfocan

únicamente en las relaciones internas y no abordan integralmente la significación de la escuela y su entorno, por lo que la gestión se entiende como la orquestación de esfuerzos individuales y colectivos para ejecutar políticas públicas y programas educativos. Dias diferencia los términos gestión y administración al afirmar que la gestión sólo implica el control, la planificación, la coordinación y la dirección de otras actividades. Por el contrario, la administración también implica política y filosofía, entre otras cosas. (Dias: 2002, p. 268)

Otra imprecisión del concepto es que se utiliza como sinónimo de acción gerencial, es decir, como sinónimo de dirección/función, por ejemplo:

Colares propuso el concepto de gestión educativa en sentido estricto, vinculando la gestión educativa con la gestión de las actividades administrativas, diciendo:

Los directores de escuela utilizan ideas y conceptos en la gestión educativa al crear sus actitudes y enfoques respecto a los procedimientos que utilizan en el desempeño de sus funciones profesionales. Estas ideas y conceptos les ayudan a administrar los sistemas educativos de una escuela. (Colares: 2003, p.84).

En línea con las perspectivas anteriores, Libaneo afirmó en su trabajo sobre educación, política, estructura escolar y organización: 'La gestión implica la movilización de recursos y procedimientos para lograr los objetivos organizacionales, abarcando principalmente las facetas gerenciales y tecnoadministrativas'. (Libaneo: 2003, p.318).

Pazeto y Wittermann se refieren al término “gerente” como la persona que debe determinar quién en su concepto más amplio realiza la gestión instruccional. Consideran el comportamiento

administrativo, el desempeño de la función de tutoría y el comportamiento pedagógico.

En esta tesis, parte de la sistematización conceptual de varios autores, asumiendo que la gestión educativa es un proceso que asume el entorno macroscópico, sistémico y abierto y su entorno.

Así, a partir de los múltiples elementos conceptuales discutidos anteriormente, la gestión educativa se concibe como un proceso y una acción encaminada a reorientar la gestión de las escuelas, descentralizando la toma de decisiones y permitiendo que la comunidad sirva de referente para la discusión de necesidades. Instituciones escolares, involucrando tanto los niveles pedagógicos como administrativos del proceso, donde la participación es la palabra clave.

Como afirman otros autores, comprender el desarrollo de la ley brasileña puede mejorar cuán democrática y participativa es una administración educativa. La gente también debería considerar cómo la democracia y la participación se relacionan con el concepto general de una administración.

### **2.1.1.2. Evolución de la gestión educacional democrática y participativa (GEDP)**

Con el propósito de lograr una conceptualización precisa de la gobernanza educativa democrática, es esencial considerar la presencia de diversos patrones de gobernanza.

Sander, Libâneo, Paro, Escudero y González, Luck y Neves, et al discuten este tema en relación con las realidades latinoamericana y brasileña. Fundamentalmente, estos autores identifican cuatro estilos básicos en la experiencia gerencial:

**Técnico-científico:** la gestión se concibe de forma burocrática basada en normas y procedimientos puramente administrativos, comunicación lineal, concentración de poder en los supervisores, prioridades en las personas.

**Autogestionario:** Permite que todos los miembros de la organización participen por igual, careciendo así de una dirección centralizada, permitiendo que los equipos creen sus propias reglas y procedimientos, utilizando reglas y sistemas de control.

**Interpretativo:** se basa en el análisis del desarrollo de los procesos organizacionales y gerenciales, y adopta una actitud que rechaza los conceptos tecnocientíficos, asume que las prácticas organizacionales se basan en interacciones sociales generadas por realidades específicas, valores y significados subjetivos, niega la formalidad, la estructura y la Normativa.

**Democrático-participativo:** se alienta a los empleados a buscar objetivos y valores comunes con sus compañeros de trabajo. Se enfatiza la importancia de la conexión humana, así como la importancia de buscar el consenso al tomar decisiones. Esta relación entre gestión y participación enfatiza la necesidad de que las personas trabajen juntas como un colectivo.

Por supuesto, se puede observar una estrecha relación entre el concepto de gobernanza educativa mencionado en el apartado anterior y las formas de participación democrática mencionadas.

Para gestionar adecuadamente un sistema educativo democrático y participativo, los administradores deben fomentar la participación, la colectividad, la coordinación, el compromiso, la sugerencia y otros elementos clave. También deben evitar la burocracia como objetivo principal; en cambio, deberían enfatizar la coordinación. Esto reemplaza la jerarquía y la estructura burocrática con el énfasis en estas ideas.

Mediante la participación en las actividades escolares, la comunidad se compromete en iniciativas sociales de mayor alcance. "En esta perspectiva, la implicación en el entorno como la familia, la escuela, el empleo, el deporte y la comunidad, se convierte en canales de aprendizaje y participación a nivel más amplio en la sociedad, con la meta de eliminar divisiones y exclusiones en sus diferentes sectores". (Bodeneuve: 1983, p. 25)

La participación es un componente integral de la gobernabilidad democrática. Lo demuestra a través de la gestión y la educación de sus miembros. Además, permite la interacción externa con el público o los sistemas ambientales.

Este concepto nos conduce inicialmente a explorar la etimología de la palabra "democracia", que se origina de manera inherente en el término "participación". Esta raíz etimológica se desglosa de la siguiente manera: "demos", que se refiere al colectivo del pueblo, y "cracia", que alude al ejercicio del gobierno. En esencia, denota la gobernanza ejercida por el pueblo. Sin embargo, en la antigua Grecia, donde surgió este concepto, su alcance estaba restringido a una fracción específica de la sociedad, excluyendo tanto a los individuos en condición de esclavitud como a los extranjeros que se habían establecido en el país. Este sistema

democrático de la época estaba caracterizado por la presencia de la esclavitud y, en consecuencia, adoptaba un carácter excluyente.

Desde esta perspectiva, el enfoque de llevar a cabo la democratización de la administración educativa en Brasil, ejemplificado como un paradigma extendido a lo largo de toda América Latina, exhibe dos modos de implementación:

#### **A. Concebido de acuerdo con la lógica empresarial**

Hace referencia a lo que comúnmente se denomina en entornos oficiales como "gobernanza compartida", una noción que implica una inversión total en la gobernabilidad democrática. Como lo explica Nunes, en el contexto de la gobernanza compartida, se parte del supuesto de que alguien ejerce el control de la gestión y está dispuesto a compartir generosamente sus propios conocimientos y recursos. (Núñez: 1999, p. 37).

Si la escuela es vista como una empresa, entonces los estudiantes son vistos como clientes, consumidores pasivos del producto fetiche: conocimiento, listo y completo, tal como aparece en un modelo de negocios verdaderamente capitalista. Según este concepto, la gestión produce productividad y excelencia en las escuelas desde una perspectiva empresarial.

**B. La concepción de gestión**, presuntamente democrática y participativa se contrapone al concepto de gestión compartida en el sentido y realización social de la práctica, ya que se apoya en el supuesto de comprender y construir un modelo dinámico de vida práctica social marcado por el pluralismo. red de relaciones entre todos los elementos que directa o indirectamente actúan o intervienen en el trabajo de las organizaciones y/o instituciones sociales

La gestión educacional democrática y participativa (GEDP), enfatiza la importancia de que los estudiantes y ciudadanos participen en la toma de decisiones que afectan a sus comunidades. Esto contrasta con las tendencias actuales en las que las escuelas y el público en general rara vez tienen un poder real. GEDP aboga por que las instituciones estatales tengan la responsabilidad de mantener los sistemas educativos públicos. (Vian: 2003, p.7).

El sistema educativo de Brasil requiere una reforma significativa. El desafío es cambiar el sistema educativo sin afectar la calidad de la educación. Esto requiere que se implementen nuevas políticas, procedimientos y prácticas en la administración de la escuela. Es por esto que la creación de estos nuevos sistemas es necesaria para el cambio educativo.

Según Valerien (1993), los directores de hoy necesitan unas competencias básicas expresadas en tres sentidos: cognitiva, comunicativa y evaluativa. Para el autor, el modelo cognitivo de gestión escolar requiere cuatro tipos de habilidades: primero, está relacionado con la visión de sistema de la escuela y la sociedad; segundo, es un modelo realista basado en el conocimiento teórico de todos los comportamientos educativos; Consenso; Sección IV incluye una comprensión del ritmo del cambio educativo y la innovación en el contexto de las escuelas y los sistemas.

Sin embargo, la formación, la formación de directores, la formación metodológica de los modos de actuación y el uso de métodos científicos, así como la práctica pedagógica investigativa, constituyen los requisitos básicos para los cambios necesarios en el proceso de gestión educativa. Las demandas sociales actuales favorecen los principios constitucionales de gestión democrática en las escuelas públicas porque la ley dice qué se debe hacer, pero no cómo.

### **2.2.1. LIDERAZGO**

#### **a. Concepto**

Influye en el comportamiento de las personas o grupos de personas para lograr metas. Quienes están en el nivel de mando de la organización tienen la capacidad de intervenir de manera efectiva en el comportamiento de los subordinados, siempre que puedan ordenar acciones con base en el logro de metas.

Los gerentes corresponden así a la filosofía de liderazgo en un sentido estricto y formal. Sin embargo, esta idea es incompleta y engañosa, ya que son los subordinados y los subordinados los que determinan efectivamente si una persona es un líder o no; esto es fundamental para comprender el liderazgo.

A la luz de lo anterior, afirmar que el gerente es el líder de un cargo o poder organizacional, esto es cierto sólo si los subordinados reconocen al gerente como líder y cooperan con él, de lo contrario, la afirmación es incorrecta” (Lynch, 1999, énfasis propio)

El liderazgo académico efectivo requiere un aprendizaje grupal colectivo: Un cambio en la mentalidad del docente respecto del proceso de enseñanza-aprendizaje implica: a) una comprensión

integral de las facetas más objetivas de la realidad; b) una conciencia crítica de dicha realidad; c) una reflexión dialéctica sobre los quehaceres pedagógicos emprendidos

Se trata de reconocer conscientemente el valor de la acción, a través de la expresión de una serie de símbolos biográficos históricos, revelando las causas reales de las actitudes y de los comportamientos que siempre conducen a elecciones, que permanecen ambiguas y latentes en el comportamiento humano.

Basado en el aprendizaje grupal, el proceso de formación supone que los sujetos aprenden sobre su propio comportamiento y situación del mismo grupo, de modo que se convierten en objetos de conciencia. En el grupo, lo fundamental es el vínculo del sujeto, que es social, con otros sujetos.

Dentro del ámbito de la dimensión social, elementos como la ideología, el lenguaje y el conocimiento impregnan el tejido de un colectivo, y es a través de la dinámica del aprendizaje grupal que las interconexiones convencionales entre los individuos, tal como las construyen y exponen las estructuras organizativas sociales, gradualmente Estas manifestaciones se entrelazan con el discurso cotidiano, facilitando el surgimiento de una conciencia plausible.

Una cultura de trabajo en equipo se refleja en todos los aspectos de la vida escolar: en gestos, bromas y expresiones de empatía y comprensión, en muestras de esfuerzo e interés personal en el pasillo o fuera del salón de clases, en cumpleaños, golosinas y otras celebraciones pequeñas; en la vida personal y profesional en la aceptación e interacción de los demás, en los elogios sinceros, el reconocimiento y la gratitud, y en el acto de compartir y discutir ideas y recursos.

Estas culturas no defienden el fracaso o la incertidumbre, sino que comparten su incertidumbre y se apoyan mutuamente. Los

maestros no pierden tiempo ni energía tratando de rescatar sus responsabilidades. La cultura escolar requiere una definición compartida de los valores educativos, pero también incorpora espacios abiertos para el desacuerdo. La creación de esta cultura requiere que las escuelas muestren orgullo por su institución, así como un compromiso y una responsabilidad compartidos con respecto a la educación superior.

**b. ¿El líder nace o se hace?**

José María Moya Morales. Dice que los líderes se hacen ya que un buen líder debe poseer características (auto confianza, ambición, empatía, optimismo,...) que no son heredadas y que por tal motivo deben de ser aprendidas en el transcurso de la vida.

Gonzalo Rojas S. Manifiesta que los líderes, nacen con particularidades que deben de desarrollar, por otra parte, es importante que cada persona conozca la apreciación de su propia vida, lo que le permitirá alcanzar virtudes propias de un verdadero líder.

Karin Hiebaum. En su apreciación muy personal expresa que los líderes mas que hacerse le hacen, debido a que la educación juega un papel importante en nuestras vidas. Toda persona puede formarse como el mejor de los líderes a través de la educación.

Es cierto que algunas personas nacen con la cualidad de dirigir y dirigir a las masas, andan al frente, cargan con las pesadas responsabilidades de varios proyectos, se caracterizan por su agresividad e iniciativa y tienen un buen entendimiento de las personas. Cómo comunicar sus ideas a los demás, comprender a los demás y desarrollar la capacidad de formar un equipo de trabajo eficiente.

Sin embargo existen casos en los cuales personas que sin

poseer característica alguna de líder al nacer, llegan a formarse en grandes líderes, utilizando la preparación personal como base fundamental en el desarrollo de vida.

### c. Tipos de liderazgo

Rubén Mario Sarlo se refiere a 6 tipos de liderazgo

- \* **El Liderazgo Coercitivo:** La falta de una dirección clara conduce a la pérdida de compromiso y propósito. Es por esto que el liderazgo basado en la coerción es perjudicial para cualquier organización. Socava una de las herramientas más importantes que tienen los líderes: motivar a las personas mostrando cómo su trabajo se conecta con una misión compartida.
- \* **El Liderazgo Orientativo:** es un estilo de liderazgo que se dedica a lograr las metas y estrategias efectivas para una organización. Al enmarcar las tareas personales dentro de la visión más amplia de la organización, los líderes definen los criterios para hacer realidad su visión corporativa.
- \* **El Liderazgo Afiliativo:** Enfatizar las emociones y metas de las personas sobre las tareas y metas es parte del liderazgo afiliativo. Por eso muchas personas valoran el liderazgo afiliativo; contratan a personas que se adhieren a esta mentalidad.
- \* **El Liderazgo Participativo:** Al involucrar a las personas en sus decisiones de liderazgo, los líderes pueden crear más responsabilidad y flexibilidad. También pueden aumentar la confianza, el respeto y el compromiso entre los empleados gracias al tiempo que dedican a obtener información de todos.

- \* **El Liderazgo Imitativo:** Exige altos estándares de desempeño laboral y predica con el ejemplo. Su objetivo y obsesión es hacer todo mejor y más rápido, y requiere completamente que todos los que lo rodean cumplan con estos estándares técnicos.
- \* **El Liderazgo Capacitador:** Ayuda en gran medida a los empleados de la empresa a identificar sus fortalezas y debilidades y relacionarlas con sus expectativas personales y carreras ejecutivas. Establezca objetivos claros a largo plazo para ayudar a crear planes de acción y lograr objetivos clave

**i. Ricardo Jiménez Aguado.**

Presenta 4 tipos de liderazgo por resultados.

- \* **Directivo:** Decide cómo llevar a cabo las asignaciones, instruye a su equipo sobre cómo hacerlo.
- \* **Apoyador:** Aquel que brinda asistencia, asistencia, está presente durante una crisis.
- \* **Participativo:** Considera las opiniones de sus compañeros para tomar decisiones, también escucha a sus subordinados.
- \* **Orientado hacia el logro:** Anima, transmite confianza, busca hacer avanzar a su equipo para lograr las metas.

**ii. Manuel Gross Osses.**

Describe 4 tipos de liderazgo por resultados.

- \* **El líder Estructural:** Se dedica a la estructura de la organización y al proceso adecuado, ellos son el líder.

- \* **El líder Humanista:** está más enfocado en las necesidades de su gente, se comunica con un toque más personal, para involucrar más a sus subordinados.
- \* **El líder Político:** emplea agentes externos para facilitar las negociaciones durante los conflictos, obtienen cese al fuego temporal.
- \* **El líder Espiritual:** es responsable de las culturas y tradiciones de su equipo, esto es necesario para lograr la cohesión y alcanzar las metas.

El tipo de liderazgo que se utiliza en una organización, viene dado por la personalidad que posee la persona encargada de desempeñar ese rol, sin embargo los más utilizados son los que se describieron anteriormente.

Los capacitadores, por otro lado, son posiblemente los menos utilizados, ya que la mayoría informa tener tiempo para realizar una tarea lenta y tediosa en un mercado exigente, como enseñar a los demás y enseñarles sobre su entorno de trabajo. Sin embargo, quienes se desentienden de este estilo son incapaces de aprovechar una herramienta muy poderosa y eficaz: su efecto sobre el clima y el desempeño en el trabajo es totalmente positivo.

### **2.2.2. Definiciones relevantes de aprendizaje organizativo**

- El aprendizaje organizacional implica la adquisición y aplicación sistemática de nuevos conocimientos, habilidades, comportamientos y valores por parte de una entidad, junto con la identificación y rectificación de errores (Argyris y Schon; 1978).

- Una entidad aprende a través de su proceso de capacitación si el alcance de su comportamiento potencial cambia... si alguna de sus unidades adquiere conocimientos que cree que la organización podría utilizar. (Huber; 1991).
- Una organización que aprende es aquella que institucionaliza un proceso de autorrenovación, apoyando procesos de construcción de una visión compartida, diagnóstico, solución de problemas, implementación y autoevaluación formativa (Dalin y Rolff; 1993).
- El aprendizaje organizacional ocurre cuando un grupo de personas persigue objetivos comunes (incluidos objetivos individuales) con un compromiso colectivo de revisar periódicamente el valor de esos objetivos, revisarlos y desarrollar continuamente formas más efectivas y eficientes para alcanzarlos (Lethwood et al.; x noventa y cinco).
- Son procesos mediante los cuales los miembros que trabajan en una organización aprenden nuevas competencias a partir de la experiencia organizacional y de las actividades formativas explícitas de la organización (Moreno Peláez 1997).

### **2.2.3. El proceso de comunicación**

Los directores ocupan una posición importante en la estructura del sistema educativo. Funciona principalmente como un expresor y enlace entre varias instancias. Para aprovechar al máximo estas capacidades, debe ser un comunicador eficaz que disfrute analizando y debatiendo críticamente los problemas y fomentando el diálogo en su comunidad. No cabe duda de que la comunicación es uno de los procesos más importantes en las relaciones humanas.

- La comunicación está mediada por la concepción que cada uno tiene de sí mismo al interpretar la realidad y las experiencias que en ella se desarrollan. Todos contribuyen a dar forma a estas experiencias de acuerdo con sus propios patrones.
- Relevancia de las interacciones simbólicas. Los mecanismos mediante los cuales se crea, acuerda, distribuye y comparte el significado con otros.
- La importancia de la experiencia pasada. El historial personal de todos se actualiza cada momento que interactuamos con otros.

#### **a) Autoestima**

Como se dijo anteriormente, cómo uno se percibe a sí mismo es un factor determinante en la comunicación y las relaciones. Quién es, qué representa, cómo se siente, qué hace y qué no hace, y en qué cree.

Los autoconceptos se forman a través de la experiencia cotidiana. Los demás son elementos necesarios de una imagen de uno mismo, su ausencia crea frustración e impide la creación sólida de esa imagen.

La autoestima afecta las esperanzas, las ambiciones, las

actitudes y el comportamiento de una persona y, a menudo, se manifiesta en la forma en que se comparan con otras personas significativas.

Los gerentes con baja autoestima tienden a ser sensibles a las críticas o comentarios desfavorables de sus supervisores, por lo que la información recibida puede ser malinterpretada, apagando su entusiasmo y creando frustración o agresión.

La autoestima es una condición humana, un sentido personal de aprecio caracterizado por la autoaceptación.

Los niveles de autoestima varían de una persona a otra, según factores como las experiencias de la infancia, la educación, el entorno social y la historia personal.

#### **b) Escuchar**

Escuchar es oír palabras y comprender su significado. Los humanos tienen una notable habilidad para parecer que no escuchan; no es una habilidad innata. Como cualquier otra cosa, requiere entrenamiento. Las personas que no han aprendido a escuchar tienen las mismas desventajas que las personas que no han aprendido a leer o se expresan mal.

#### **2.2.4. Trabajo Colegiado**

Forma de realización del trabajo educativo que permite la mejora de la organización, el trabajo en equipo y por lo tanto la toma de decisiones, beneficiando a la I.E. teniendo como resultado la eficiencia y eficacia de todos los recursos con que cuente la escuela tendiendo a su autonomía.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- 2.3.1. **Programa de gestión democrática participativa.-** Serie interconectada de iniciativas emprendidas por el equipo de liderazgo de una escuela para fomentar y permitir la realización de intenciones pedagógicas dentro de la comunidad educativa
- 2.3.2. **Liderazgo.-** ES un proceso (caracterizado por ser sistemático, metódico, gradual, secuencial y permanente), que tiene como finalidad motivar, e influir sobre grupos o equipos de personas para alcanzar objetivos y metas comunes.
- 2.3.3. **Líder.-** Es la persona que tiene cualidades y habilidades para sugestionar, dirigir, motivar e inspirar a sus seguidores.
- 2.3.4. **Liderazgo Transformacional.-** En este tipo de liderazgo no se depende de la estructura pre establecida, sino que el líder mejora o crea otras, que le permitan seguir avanzando.
- 2.3.5. **Liderazgo académico.-** Proceso mediante el cual las relaciones humanas generan un trabajo colectivo que promueven y posibilitan la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

## **CAPÍTULO III**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS  
RESULTADOS Y PROPUESTA DEL  
PROGRAMA DE GESTIÓN  
DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA, PARA  
DESARROLLAR EL LIDERAZGO  
ACADÉMICO EN LOS DOCENTES DE  
EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E.  
“CRISTO REY” DE PACANGUILLA –  
CHEPÉN.**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1.1. Resultados obtenidos de la aplicación de encuestas

Para diagnosticar

siendo los resultados los siguientes:

##### 3.1.1.1. Dimensión contexto familiar

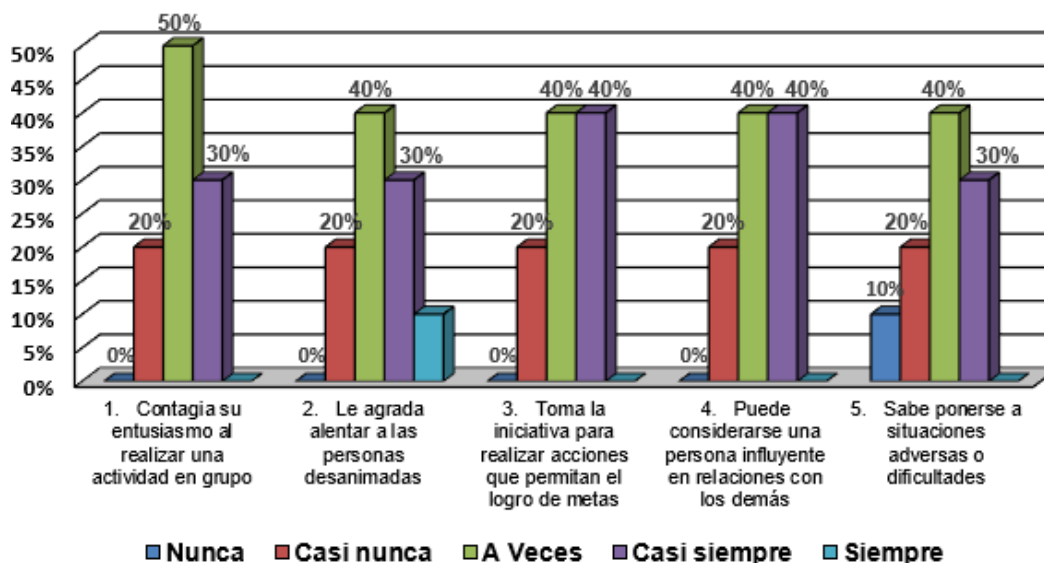
**Tabla 1:**

Capacidad de motivación de los docentes de educación primaria de la I.E.  
"Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Contagia su entusiasmo al realizar una actividad en grupo	0	0%	2	20%	5	50%	3	30%	0	0%
2. Le agrada alentar a las personas desanimadas	0	0%	2	20%	4	40%	3	30%	1	10%
3. Toma la iniciativa para realizar acciones que permitan el logro de metas	0	0%	2	20%	4	40%	4	40%	0	0%
4. Puede considerarse una persona influyente en relaciones con los demás	0	0%	2	20%	4	40%	4	40%	0	0%
5. Sabe ponerse a situaciones adversas o dificultades	1	10%	2	20%	4	40%	3	30%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.

**Figura 1:** Capacidad de motivación de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 1.

En la tabla 1 y figura 1, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 40%, que representa a 6 estudiantes respondió que si influye el entorno familiar en la motivación hacia sus estudios, el 33% que representa a 5 estudiantes señalan que no influye y el 27%, que corresponde a 4 estudiantes, consideran que sólo algunas veces influye el entorno familiar en la motivación hacia sus estudios en la especialidad elegida por La I.E. "Cristo Rey", del C.P. de Pacanguilla.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los estudiantes (60%) no perciben que su entorno familiar, constituya un elemento motivador para asistir regularmente a la I.E. "Cristo Rey", del C.P. de Pacanguilla.

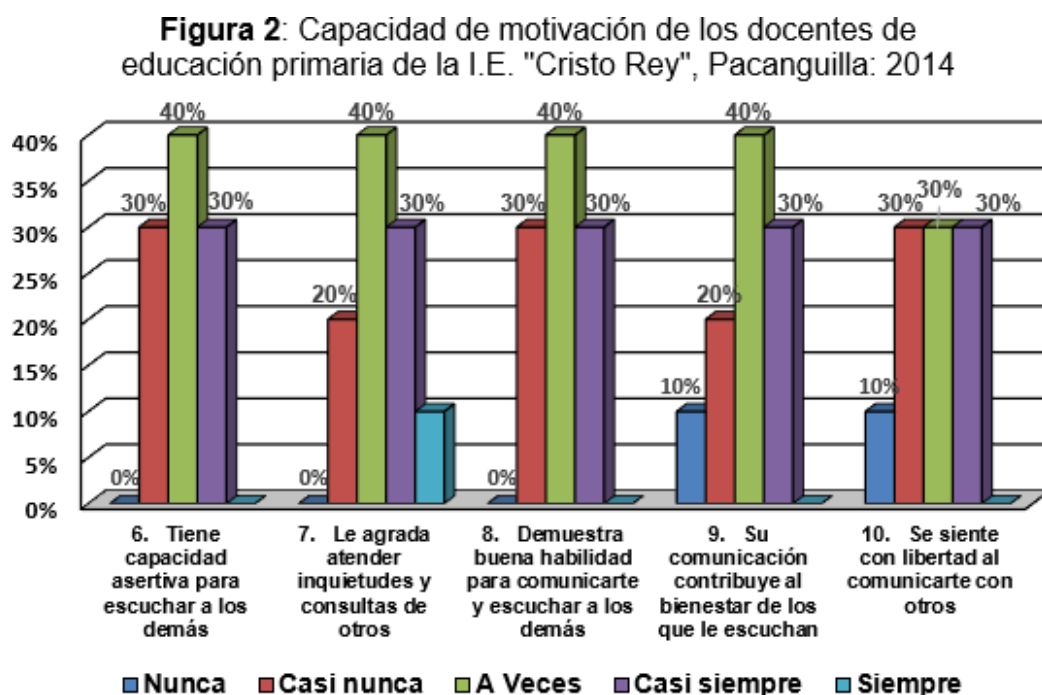
### 3.1.1.2. Indicador: Sabe comunicarse y escucha

**Tabla 2:**

Capacidad de motivación de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
6. Tiene capacidad asertiva para escuchar a los demás	0	0%	3	30%	4	40%	3	30%	0	0%
7. Le agrada atender inquietudes y consultas de otros	0	0%	2	20%	4	40%	3	30%	1	10%
8. Demuestra buena habilidad para comunicarte y escuchar a los demás	0	0%	3	30%	4	40%	3	30%	0	0%
9. Su comunicación contribuye al bienestar de los que le escuchan	1	10%	2	20%	4	40%	3	30%	0	0%
10. Se siente con libertad al comunicarte con otros	1	10%	3	30%	3	30%	3	30%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.



**Fuente:** Tabla 2.

En la tabla 2 y figura 2, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 33%, que representa a 5 estudiantes respondió que si influye el entorno familiar, como un soporte emocional hacia sus estudios, el 40% que representa a 6 estudiantes señalan que no influye y el 27%, que corresponde a 4 estudiantes, consideran que sólo algunas veces el entorno familiar constituye un valioso soporte emocional hacia sus estudios en la especialidad elegida por La I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los estudiantes (67%) señalan que su entorno familiar no les brinda un adecuado soporte emocional para continuar y culminar sus estudios.

### 3.1.1.3. Indicador: Es confiable

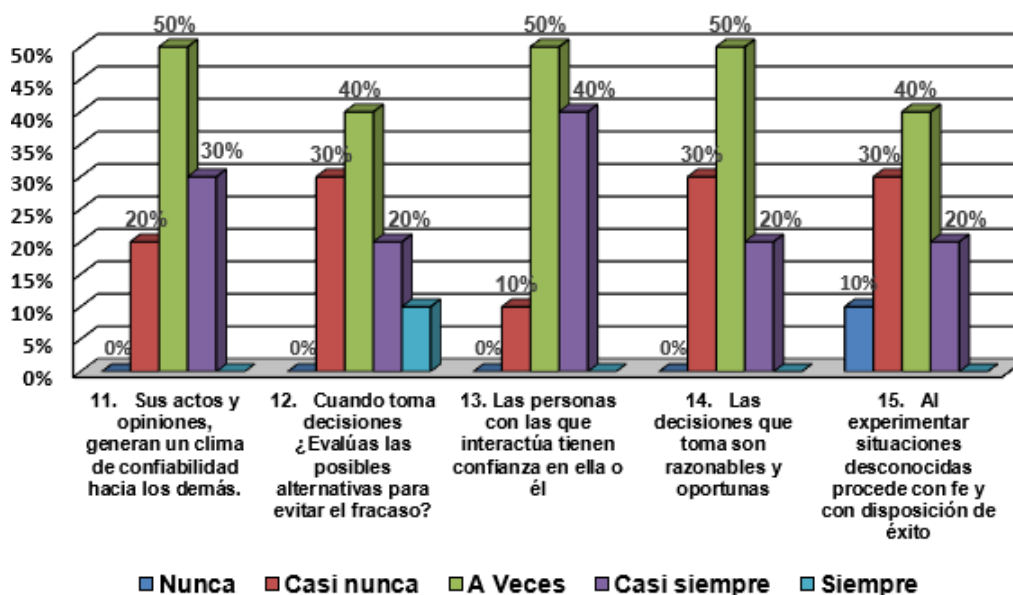
**Tabla 3:**

Confiabilidad de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11. Sus actos y opiniones, generan un clima de confiabilidad hacia los demás.	0	0%	2	20%	5	50%	3	30%	0	0%
12. Cuando toma decisiones ¿Evalúas las posibles alternativas para evitar el fracaso?	0	0%	3	30%	4	40%	2	20%	1	10%
13. Las personas con las que interactúa tienen confianza en ella o él	0	0%	1	10%	5	50%	4	40%	0	0%
14. Las decisiones que toma son razonables y oportunas	0	0%	3	30%	5	50%	2	20%	0	0%
15. Al experimentar situaciones desconocidas procede con fe y con disposición de éxito	1	10%	3	30%	3	30%	3	30%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.

**Figura 3:** Confiabilidad de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 3.

En la tabla 3 y figura 3, se observa que del 100% de los estudiantes de la especialidad de industrias alimentarias, del I.E. "Cristo Rey", de la provincia de Pacasmayo, 2014, el 53%, que representa a 8 estudiantes respondió que sus familiares cuentan con los recursos económicos suficientes para apoyarles en sus estudios, el 20% que representa a 3 estudiantes señalan que no cuentan sus familiares con recursos económicos y el 27%, que corresponde a 4 estudiantes, consideran que sólo algunas veces sus familiares demuestran que poseen los recursos económicos necesarios para apoyarles en sus estudios en la especialidad elegida por La I.E. "Cristo Rey", del C.P. de Pacanguilla.

Los resultados presentados nos describen que mayoritariamente los estudiantes (53%) señalan que sus familiares si poseen los recursos económicos suficientes para apoyarles en sus estudios.

### 3.1.1.4. Indicador: Tiene personalidad y carácter íntegro

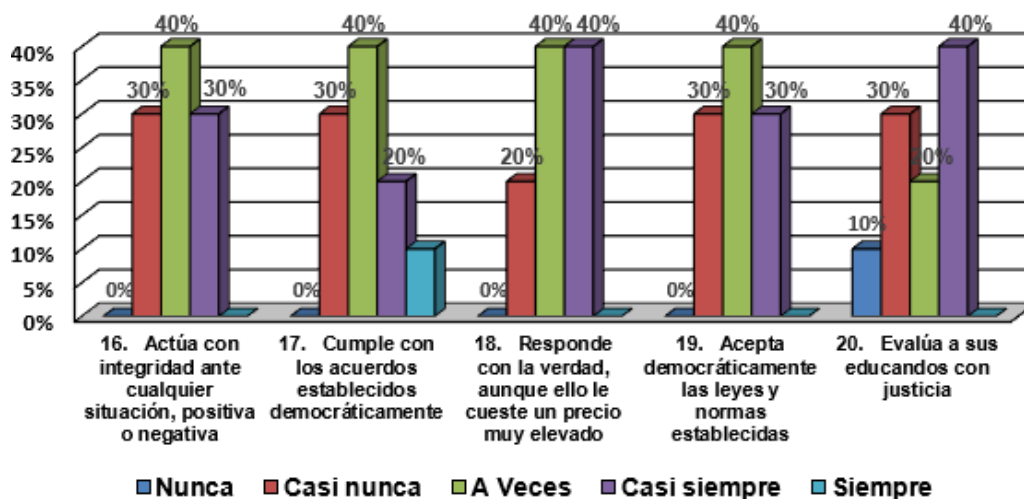
**Tabla 4:**

Actuación ética e integridad de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
16. Actúa con integridad ante cualquier situación, positiva o negativa	0	0%	3	30%	4	40%	3	30%	0	0%
17. Cumple con los acuerdos establecidos democráticamente	0	0%	3	30%	4	40%	2	20%	1	10%
18. Responde con la verdad, aunque ello le cueste un precio muy elevado	0	0%	2	20%	4	40%	4	40%	0	0%
19. Acepta estrictamente las leyes y normas establecidas	0	0%	3	30%	4	40%	3	30%	0	0%
20. Evalúa a sus educandos con justicia	1	10%	3	30%	2	20%	4	40%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico de los docentes de primaria, de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014.

**Figura 4:** Actuación ética e integridad de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 4.

En la tabla 4 y figura 4, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 40%, que representa a 6 estudiantes respondió que sus padres o familiares cuentan con un trabajo estable que les rinda estabilidad económica para realizar sus estudios, el 27% que representa a 4 estudiantes señalan que no influye y el 33%, que corresponde a 5 estudiantes, consideran que sólo algunas veces tienen un trabajo, que les permite cubrir sus necesidades económicas de la familia de los estudiantes de la especialidad de industria alimentaria del I.E. “Cristo Rey”, de la provincia de Pacasmayo.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los padres y familiares de los estudiantes (60%) de la especialidad de industria alimentaria del I.E. “Cristo Rey”, de la provincia de Pacasmayo, no cuentan con un trabajo estable que garantice la estabilidad económica de la familia.

### 3.1.1.5. Indicador: Posee perseverancia y tenacidad

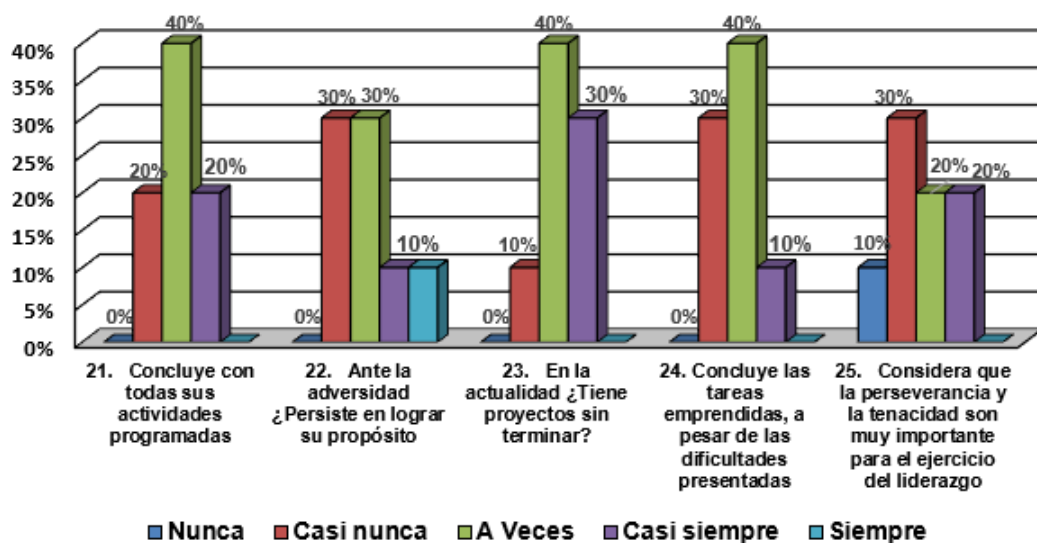
**Tabla 5:**

Actitud perseverante y tenacidad de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
21. Concluye con todas sus actividades programadas	0	0%	2	20%	4	40%	2	20%	0	0%
22. Ante la adversidad ¿Persiste en lograr su propósito	0	0%	3	30%	3	30%	1	10%	1	10%
23. En la actualidad ¿Tiene proyectos sin terminar?	0	0%	1	10%	4	40%	3	30%	0	0%
24. Concluye las tareas emprendidas, a pesar de las dificultades presentadas	0	0%	3	30%	4	40%	1	10%	0	0%
25. Considera que la perseverancia y la tenacidad son muy importante para el ejercicio del liderazgo	1	10%	3	30%	2	20%	2	20%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico de los docentes de primaria, de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014.

**Figura 5:** Actitud perseverante y tenacidad de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 5.

En la tabla 5 y figura 5, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 27%, que representa a 4 estudiantes respondió que si logran evitar que los conflictos familiares, influyan en su asistencia a la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, el 40% que representa a 6 estudiantes señalan que no logran evitar que los conflictos familiares, influyan en su asistencia a la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla y el 33%, que corresponde a 5 estudiantes, consideran que sólo algunas veces logran evitar que los conflictos familiares, influyan en su asistencia a la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los estudiantes (73%) reconocen que no logran evitar que los conflictos familiares, influyan en su asistencia a la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla.

### 3.1.1.6. Indicador: Disposición para fomentar la convivencia

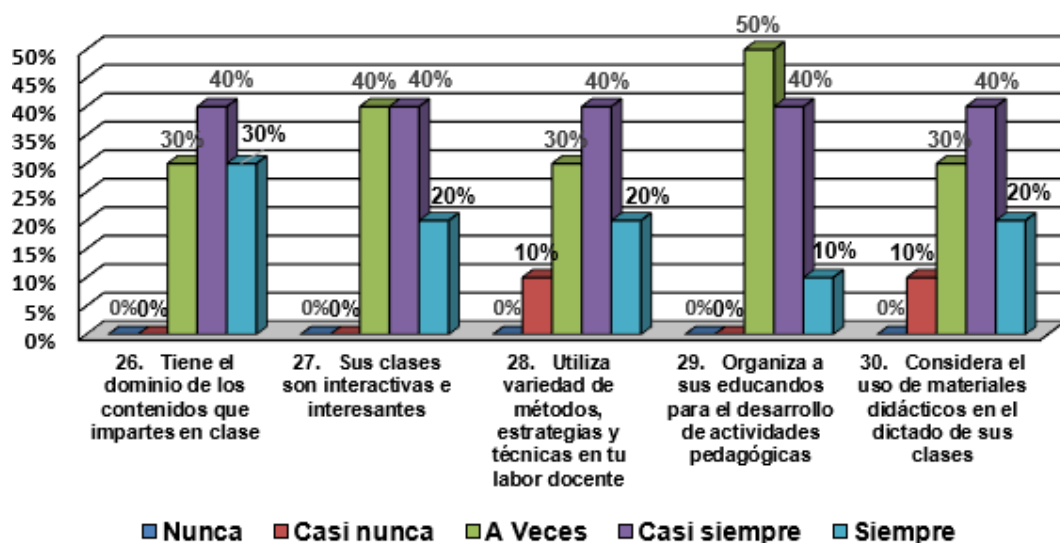
**Tabla 6:**

Disposición de los docentes de educación primaria, para fomentar la convivencia escolar, en la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
26. Tiene el dominio de los contenidos que impartes en clase	0	0%	0	0%	3	30%	4	40%	3	30%
27. Sus clases son interactivas e interesantes	0	0%	0	0%	4	40%	4	40%	2	20%
28. Utiliza variedad de métodos, estrategias y técnicas en tu labor docente	0	0%	1	10%	3	30%	4	40%	2	20%
29. Organiza a sus educandos para el desarrollo de actividades pedagógicas	0	0%	0	0%	5	50%	4	40%	1	10%
30. Considera el uso de materiales didácticos en el dictado de sus clases	0	0%	1	10%	3	30%	4	40%	2	20%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.

**Figura 6:** Disposición de los docentes de educación primaria, para fomentar la convivencia escolar, en la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 6.

En la tabla 6 y figura 6, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 53%, que representa a 8 estudiantes respondió que el I.E. “Cristo Rey”, sí cuenta con ambientes e implementación adecuado para sus estudios. el 20% que representa a 3 estudiantes señalan que el I.E. “Cristo Rey”, no cuenta con ambientes e implementación adecuado y el 27%, que corresponde a 4 estudiantes, respondieron que la implementación y ambiente del I.E. “Cristo Rey”, cuentan solamente con algunos equipos necesarios para la formación en la especialidad de industria alimentaria.

Estos resultados nos permiten aseverar que mayoritariamente los estudiantes encuestados (53%), consideran que el I.E. “Cristo Rey”, posee los ambientes e implementación adecuado para la formación de los estudiantes de industria alimentaria.

### 3.1.1.7. Indicador: Capacidad para interactuar en clase

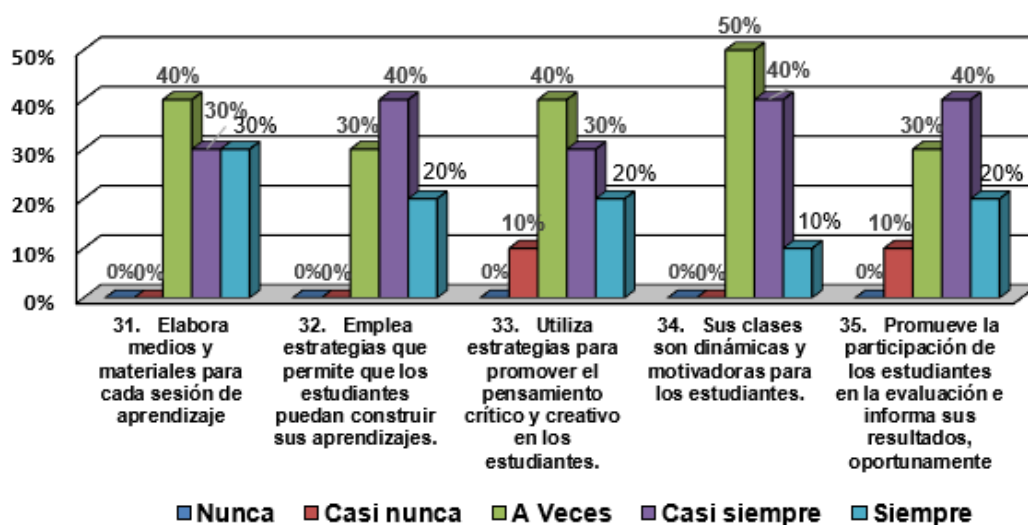
**Tabla 7:**

Capacidad pedagógica de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014, para interactuar en clase.

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
31. Elabora medios y materiales para cada sesión de aprendizaje	0	0%	0	0%	4	40%	3	30%	3	30%
32. Emplea estrategias que permite que los estudiantes puedan construir sus aprendizajes.	0	0%	0	0%	3	30%	4	40%	2	20%
33. Utiliza estrategias para promover el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes.	0	0%	1	10%	4	40%	3	30%	2	20%
34. Sus clases son dinámicas y motivadoras para los estudiantes.	0	0%	0	0%	5	50%	4	40%	1	10%
35. Promueve la participación de los estudiantes en la evaluación e informa sus resultados, oportunamente	0	0%	1	10%	3	30%	4	40%	2	20%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.

**Figura 7:** Capacidad pedagógica de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014, para interactuar en clase.



**Fuente:** Tabla 7.

En la tabla 7 y figura 7, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 47%, que representa a 7 estudiantes respondió que el I.E. “Cristo Rey”, de la provincia de Pacasmayo, le brinda las herramientas necesarias para desempeñarse adecuadamente la opción laboral elegida, el 20% que representa a 3 estudiantes señalan que el I.E. “Cristo Rey”, de la provincia de Pacasmayo, no le brinda las herramientas necesarias y el 33%, que corresponde a 5 estudiantes, señalaron que el I.E. “Cristo Rey”, de la provincia de Pacasmayo, no le brinda las herramientas necesarias, para un óptimo desempeño.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los estudiantes encuestados 53%), consideran que las herramientas que le brinda el I.E. “Cristo Rey”, de la provincia de Pacasmayo, no le permitirán desempeñarse adecuadamente en la opción laboral elegida.

### 3.1.1.8. Indicador: Capacidad formativa en valores

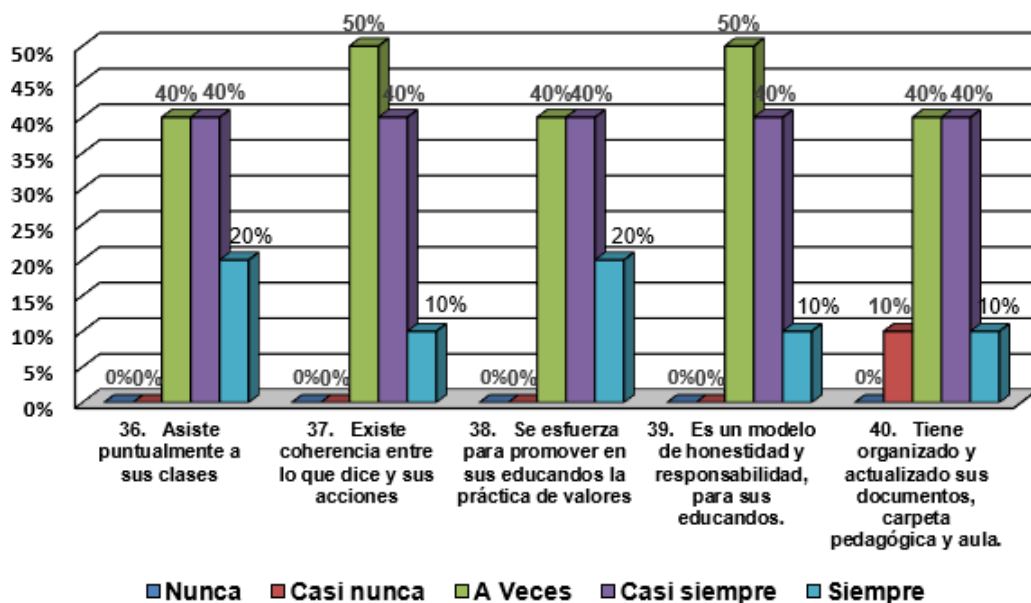
**Tabla 8:**

Capacidad formativa en valores de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
36. Asiste puntualmente a sus clases	0	0%	0	0%	4	40%	4	40%	2	20%
37. Existe coherencia entre lo que dice y sus acciones	0	0%	0	0%	5	50%	4	40%	1	10%
38. Se esfuerza para promover en sus educandos la práctica de valores	0	0%	0	0%	4	40%	4	40%	2	20%
39. Es un modelo de honestidad y responsabilidad, para sus educandos.	0	0%	0	0%	5	50%	4	40%	1	10%
40. Tiene organizado y actualizado sus documentos, carpeta pedagógica y aula.	0	0%	1	10%	4	40%	4	40%	1	10%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.

**Figura 8:** Capacidad formativa en valores de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 8.

En la tabla 8 y figura 8, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 67%, que representa a 10 estudiantes respondió que el (los) docente(s) de la especialidad de industria alimentaria, sí maneja(n) los conocimientos teóricos y prácticos de esta opción laboral, el 13% que representa a 2 estudiantes contestaron que el (los) docente(s) de la especialidad de industria alimentaria, no maneja(n) los conocimientos teóricos y prácticos de esta opción laboral y el 20%, que corresponde a 3 estudiantes, consideran que sólo algunas veces el (los) docente(s) de la especialidad de industria alimentaria, demuestran un manejo teórico y práctico adecuado, de esta opción laboral.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los estudiantes de industria alimentaria (67%) del I.E. “Cristo Rey”, respondieron que el (los) docente(s), sí maneja(n) los conocimientos teóricos y prácticos de esta especialidad.

### 3.1.1.9. Indicador: Responsabilidad en el desempeño de sus funciones pedagógicas

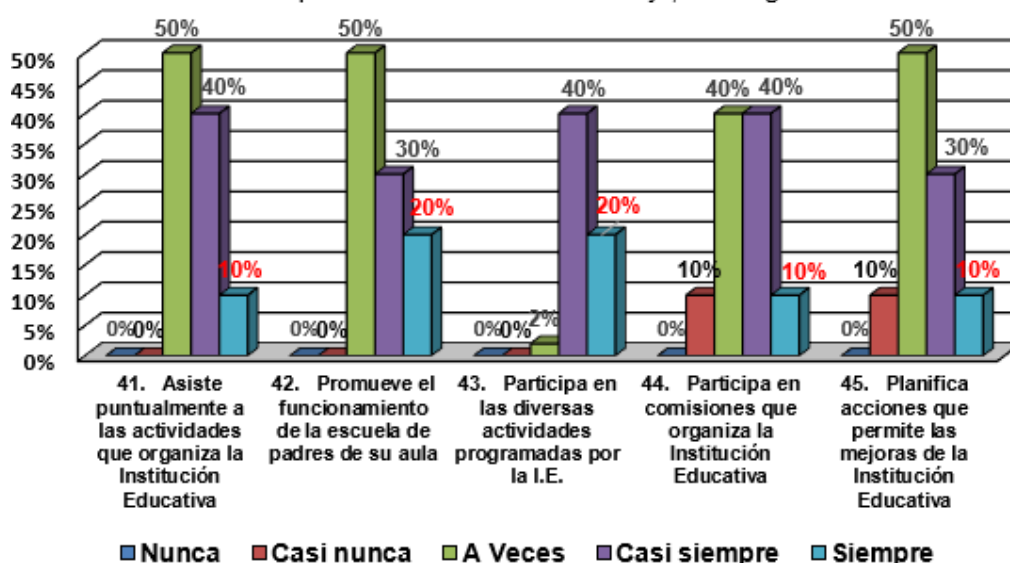
**Tabla 9:**

Responsabilidad en el desempeño de las funciones de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
41. Asiste puntualmente a las actividades que organiza la Institución Educativa	0	0%	0	0%	5	50%	4	40%	1	10%
42. Promueve el funcionamiento de la escuela de padres de su aula	0	0%	0	0%	5	50%	3	30%	2	20%
43. Participa en las diversas actividades programadas por la I.E.	0	0%	0	0%	4	2%	4	40%	2	20%
44. Participa en comisiones que organiza la Institución Educativa	0	0%	1	10%	4	40%	4	40%	1	10%
45. Planifica acciones que permite las mejoras de la Institución Educativa	0	0%	1	10%	5	50%	3	30%	1	10%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.

**Figura 9:** Responsabilidad en el desempeño de las funciones de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 9.

En la tabla 1 y figura 1, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 12%, que representa a 11 estudiantes

En la tabla 9 y figura 9, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 53%, que representa a 8 estudiantes contestaron que las relaciones interpersonales con sus compañeros y docentes son adecuadas, el 13% que representa a 2 estudiantes señalan que las relaciones interpersonales con sus compañeros y docentes no son adecuadas y el 33%, que corresponde a 5 estudiantes, consideran que las relaciones interpersonales con sus compañeros y docentes a veces son adecuadas, en la especialidad elegida por La I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los docentes (53%) reconocen que las relaciones interpersonales con sus compañeros y docentes son adecuadas.

### 3.1.1.10. Indicador: Construcción de clima escolar efectivos

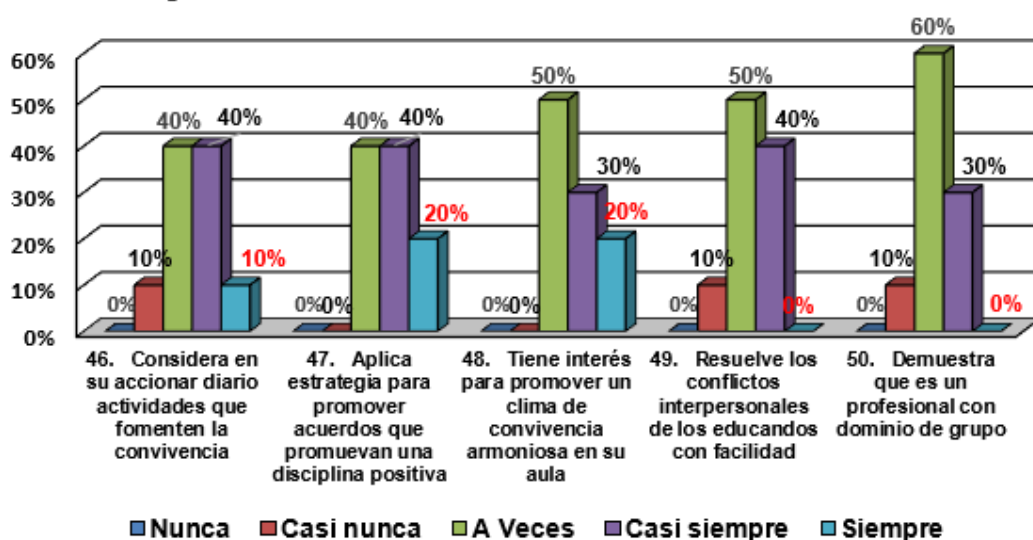
**Tabla 10:**

Capacidad para construir un clima escolar efectivo, por parte de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014

Pregunta	Nunca		Casi nunca		A Veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
46. Considera en su accionar diario actividades que fomenten la convivencia	0	0%	1	10%	4	40%	4	40%	1	10%
47. Aplica estrategia para promover acuerdos que promuevan una disciplina positiva	0	0%	0	0%	4	40%	4	40%	2	20%
48. Tiene interés para promover un clima de convivencia armoniosa en su aula	0	0%	0	0%	5	50%	3	30%	2	20%
49. Resuelve los conflictos interpersonales de los educandos con facilidad	0	0%	1	10%	5	50%	4	40%	0	0%
50. Demuestra que es un profesional con dominio de grupo	0	0%	1	10%	6	60%	3	30%	0	0%

**Fuente:** Cuestionario de encuesta de liderazgo académico, de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla, 2014.

**Figura 10:** Capacidad para construir un clima escolar efectivo, por parte de los docentes de primaria de la I.E. "Cristo Rey", Pacanguilla: 2014



**Fuente:** Tabla 10.

En la tabla 10 y figura 10, se observa que del 100% de los docentes del nivel de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, el 40%, que representa a 6 estudiantes respondió que en La I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, encuentra apoyo emocional y social para sentirse cómodo(a) y motivado(a), el 27% que representa a 4 estudiantes señalan que en La I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, no encuentra apoyo emocional y social para sentirse cómodo(a) y motivado(a) y el 33%, que corresponde a 5 estudiantes, consideran que en La I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, solamente a veces, encuentra apoyo emocional y social para sentirse cómodo(a) y motivado(a) en el I.E. “Cristo Rey”.

Estos resultados nos describen que mayoritariamente los docentes (60%) reconocen en La I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, falta mejorar el apoyo emocional y social para sentirse cómodo(a) y motivado(a).

### **3.2. PROPUESTA ALTERNATIVA**

PROGRAMA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO ACADÉMICO EN LA I.E. “CRISTO REY”, 2014

#### **3.2.1. DATOS GENERALES**

I.E. : I.E. “Cristo Rey”.

Lugar : Distrito Pacanga.

Provincia: Chepén.

#### **3.2.2. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta pretende basarse en una propuesta para implementar la gestión democrática y participativa utilizando estrategias básicas de coordinación en la misión de dirigir una institución. Para esta intervención necesitamos la presencia eminente de docentes y directivos de la institución educativa “Cristo Rey”, con el objetivo de optimizar el modelo de gestión implementando alternativas, destinadas a evocar las inclinaciones de la especie humana a trabajar en conjunto para enfrentar mejor la cotidianidad. Problemas que surgen en la vida (Arce, 2007)

Para lograr esta acción basada en la idea de democratizar la educación, como él propone (Freire, 1992), el grupo de formación debe estar liderado por personas democráticas, curiosas, humildes y científicamente competentes a un nivel superior al grupo que pueda ayudar. ellos revelan la realidad. La base principal para convocar a docentes y administrativos a espacios de consejería y poder experimentar los beneficios de querer llegar a un acuerdo.

La propuesta llama a el director de una institución educativa para que asuma el rol de líder que convoca a los actores educativos, grupo que vemos como un grupo que ha superado muchas vicisitudes para propiciar un ambiente de solidaridad y en algunos casos fracasó por muchas razones: autoritario e Inconveniencia causada por las recomendaciones de orientación prescritas por el liderazgo sectario. Para ello, se promoverá la coordinación para integrar las aportaciones de todas las partes y mejorar el acuerdo.

### **3.2.3. OBJETIVOS**

#### **3.2.3.1. Objetivo general**

Aplicar, estrategias de concertación para impulsar el desarrollo del liderazgo académico en los docentes de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014.

#### **3.2.3.2. Objetivos específicos**

Desarrollar talleres de reflexión para fortalecer el trabajo colectivo a partir de la concertación como instrumento para tomar acuerdos con compromiso de todos e impulsar el liderazgo académico.

Utilizar el diálogo generativo y dinámicas de acción grupal que son alusivos para propiciar ambiente, voluntad para concertar y liderar.

Presentar temas de interés colectivo y del quehacer educativo y que despiertan la motivación para debatir, proponer, participar y solucionar problemas que orientan a tomar acuerdos consensuados y generar la práctica del liderazgo académico, orientado a la consecución de una gestión democrático y participativa.

### 3.2.4. PLAN DE ACCIÓN

ACCIONES	ACTIVIDADES	PRODUCTO
Taller 01: Asumimos Compromisos Institucionales.	Presentación del proyecto de investigación. Socialización de compromisos de gestión Institucional. Comisiones por aniversario institucional.	Compromisos y actividades fijados por tiempo, metas establecidas.
Taller 02 Gestión de la concertación	Significado de la concertación, lecturas motivadoras y fundamentos de la concertación. Informes y reajustes de las comisiones de festejo	Mapa de actores de la Institución. Involucramiento de actores en la concertación.
Taller 03 Revisamos nuestros documentos institucionales	Evaluación y fortalecimiento del PEI y PAT Institucional. Evaluación de actividades que ya se cumplieron en aniversario del colegio.	PEI y PAT revisado. Comité de vigilancia para cumplimiento de compromisos.
Taller 04 Ganar- Ganar Balance de la Concertación.	Socialización y Debate sobre el Balance de la concertación y fundamentos. Rol del docente en las acciones de concertación	Ganar- ganar (estrategia de confluencia donde todos ganan). Relaciones interpersonales mejoradas.
Taller 05 La Comunicación asertiva y la participación activa	Comunicación asertiva y Dinámicas grupales alusivos. 10 minutos: diga lo que tenga que decir.	Adopción de la comunicación asertiva. Actores que participan en su totalidad. Interacción grupal gratificante

Taller 06 Liderazgo docente	Diálogo generativo acerca del rol del docente contemporáneo. Diálogo generativo sobre el liderazgo pedagógico del docente	Adopción del diálogo generativo. Testimonios de actuaciones docentes
Taller 07 Analizamos el Marco del Buen Desempeño Docente	Lectura y Debate acerca del Marco del Buen Desempeño Docente. Toma de acuerdos sobre las normas de convivencia institucional.	Desempeño docente se resitúa. Decálogo de Normas institucionales
Taller 08 La concertación en los acuerdos institucionales.	Establecimiento de compromisos para superar debilidades en el clima institucional. Gestión de los conflictos que conlleva a debilitar el clima institucional.	Identificación de tensiones y asilamiento de conflictos. Compromisos fijados en Libro de Actas

### 3.2.5. Evaluación:

La evaluación será constante y estará bajo la responsabilidad del docente investigador y director de esta Institución Educativa, considerando los objetivos del programa y los productos propuestos.

Pacanguilla, agosto del 2014

### 3.2.6. DISEÑO DE TALLERES

#### Taller Presencial N° 1: ASUMIMOS COMPROMISOS INSTITUCIONALES

##### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey  
1.2. Lugar : Pacanguila  
1.3. Director : Roberto Quispe Quispe  
1.4. Duración : 03 horas  
1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

##### II. APRENDIZAJES ESPERADOS

CONTENIDO	INDICADOR DE LOGRO
Presentación del proyecto de gestión. Socialización y balance del cumplimiento de los 8 compromisos institucionales.	Realiza el análisis del escenario y coyuntura en el que interactúa y, reflexiona acerca de la prestancia de los ocho compromisos institucionales los que deben permitir mejorar su práctica docente y servidor administrativo.

##### III. DISEÑO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno	Desarrollan la dinámica de participación "EL CUADRILATERO", socializan la idea de que los miembros de la organización compiten y cooperan. Reflexionan desde su experiencia personal y de su práctica docente la forma como han venido afrontando las actividades al interior de la institución.	Lectura de reflexión "Problema corporativo" Equipo Multimedia Pizarra Plumones	50 Min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	<p>Observan los ocho compromisos de gestión institucional, que el Ministerio de Educación ha fijado para poder direccionar su práctica docente en el marco del nuevo enfoque y responden: ¿Qué compromisos los estamos asumiendo para desarrollar una labor efectiva al interior de la institución educativa? ¿Cómo evidenciamos la gestión de los ocho compromisos?</p>		
<p>Reflexión teórica</p> <p>Construcción del aprendizaje</p>	<p>Recepcionan y sistematizan la información sobre los ocho compromisos que orientan la gestión educativa ágil, eficiente, descentralizada y por resultados que deben de asegurar la mejora de la calidad educativa en el país. Evalúan las fortalezas y debilidades.</p> <p>Forman grupos para revisar la información proporcionada y aplicando la lectura cooperativa "Pido la palabra". Cada grupo elabora un organizador visual para socializarlo.</p> <p>Formulan actividades de gestión ejecutables de cada compromiso y determinan las fortalezas y debilidades y también fijan aliados para la efectividad del compromiso.</p> <p>Socializan sus productos y las conclusiones extraídas.</p>	<p>Ocho compromisos de gestión institucional.</p> <p>Fichas multicopiadas.</p> <p>Equipo Multimedia</p>	<p>100 Min.</p>

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Herramientas para la nueva práctica Transferencia a situaciones nuevas	Los participantes plantean las estrategias para extender sus compromisos como experiencia en su práctica docente, reconociendo la importancia de asumirlos dentro del enfoque educativo por resultados valorando su función de cada uno de ellos en el proceso de cambio de la institución.  Reflexiona sobre su actuación docente y su participación dinámica en el taller.	Ficha metacognitiva Libro de actas	30 Min.

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Realiza el análisis del escenario y coyuntura en el que interactúa y, reflexiona acerca de la prestancia de los ocho compromisos institucionales los que deben permitir mejorar su actuación.	Infiere el propósito directivo de los ocho compromisos de gestión institucionales que propone el Ministerio de Educación.	Compromisos y actividades fijados por tiempo y metas establecidos.	<u>Observación</u>  Ficha de observación

---

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

---

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## Taller Presencial N° 2: LA GESTIÓN DE LA CONCERTACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey  
1.2. Lugar : Pacanguila  
1.3. Director : Roberto Quispe Quispe  
1.4. Duración : 03 horas  
1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

### II. APRENDIZAJES ESPERADOS

CONTENIDO	INDICADOR DE LOGRO
¿Qué significa concertar? Lecturas motivacionales, presentación de un video y toma de acuerdos institucionales basados en la concertación.	Asume su rol protagónico de colaborador para hegemonizar un ambiente de concertación institucional basado en el diálogo generativo.

### III. DISEÑO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno.	Formulan una norma de convivencia de participación total "QUE NO FALTE NADIE", se construye por aprobación democrática y lluvia de ideas. Reflexionan desde su participación y de su práctica docente del cómo conciben la práctica de la concertación al interior de la institución. Leen un texto "Problemática de la concertación" para poder determinar la gran diversidad de los agentes participantes que confluyen en el querer concertar.	Hojas mult copiadas. papelotes Pizarra Plumones Masking Tape Equipo Multimedia.	50 Min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	Observan un video acerca de las "Empresas con valor corporativo" donde se puede inferir una actitud colaborativa de los trabajadores que asumen roles de interacción social y con respeto a los acuerdos.		
	Recepcionan y sistematizan la información sobre la concertación comprendiendo que esta acción considera la diversidad de la problemática de los participantes.		
Reflexión teórica Construcción del aprendizaje	<p>Por lluvia de ideas se solicitará los distintos desempeños de los actores que deben conllevar a una eficaz acción de concertación.</p> <p>Aíslan problemas institucionales que en efecto exigen una intervención de la estrategia concertacional.</p> <p>Utilizan el diálogo generativo, donde se percibe la voluntad y compromiso de los interlocutores clave, contribuir al diálogo.</p> <p>Comunicación constructiva, esto es cordial, asertiva y de escucha.</p>	Fichas multicopiadas	100 Min.
Herramientas para la nueva práctica Transferencia a situaciones nuevas	<p>Los participantes plantean las estrategias de convocar a todos los actores, que sin la totalidad de ellos se hace estéril la concertación.</p> <p>Acuden al uso del diálogo generativo, que busca la predisposición para el encuentro, al interaprendizaje y a la remoción de ideas, actitudes y discursos.</p>	<p>Lista de docentes y servidores administrativos</p> <p>Libro de actas</p>	30 Min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	Reflexiona sobre su actuación y su participación dinámica en el taller.		

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Asume su rol protagónico de colaborador para hegemonizar un ambiente de concertación institucional basado en el diálogo generativo.	Todos están presentes para la concertación. Dialogan cara a cara y exponen sus razones y motivaciones, que busca el entendimiento mutuo.	"Mapa de actores" Todos los actores están ya involucrados".	<u>Observación</u> Ficha de observación

---

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

---

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## Taller Presencial N° 3: REVISAMOS NUESTROS DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey  
1.2. Lugar : Pacanguila  
1.3. Director : Roberto Quispe Quispe  
1.4. Duración : 03 horas  
1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

### II. APRENDIZAJES ESPERADOS

CONTENIDO	INDICADOR DE LOGRO
Evaluación y fortalecimiento del PEI y PAT institucional	Reflexiona acerca de la formulación del PEI y del PAT y participan en la reformulación de temas complementarios y actualización de actividades a ser incorporadas.

### III. DISEÑO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno.	Reutilizan la norma "QUE NO FALTE NADIE", para poder asegurar la asistencia total de los actores.  Se hace un recuento del PEI, donde los participantes visualizan atentamente el documento proyectado, evocando todas las partes donde se insertaron acciones no consensuados y que no se están ejecutando por la ausencia de compromisos.  Leen el PAT, donde evocan las actividades que el año anterior ya se cumplieron y se requiere actualizar temas transversales,	PEI y PAT  Libro de Actas  Masking Tape.  Equipo Multimedia.	50 min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	formulación de actividades para el presente año y con atención a los ocho compromisos de gestión escolar.		
Reflexión teórica Construcción del aprendizaje	<p>Sistematizan los componentes del PEI, fortaleciendo acciones que no estaban definidos por el compromiso de todos los actores.</p> <p>Formulan actividades del PAT que tienen que considerarse a partir de los ocho compromisos concertados y que están en atención a la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Llevar a socialización y consenso las actividades formuladas del PAT, y se inserta al documento que se hizo la intervención.</p>	Fichas mult copiadas	100 Min.
Herramientas para la nueva práctica Transferencia a situaciones nuevas	<p>Estiman el nivel de servicio que se debe de cumplir en el presente año y también en el siguiente año trazando metas fijas.</p> <p>Acuden a la concertación para poder definir los acuerdos a tomarse.</p> <p>Los actores presentes, deciden cumplir los acuerdos para lo que se hace necesario fijar los responsables y en función a sus capacidades y responsabilidades que tiene asignadas.</p> <p>Proponen hacer el seguimiento de las acciones que ya se ha programado con responsabilidad institucional y contribuir a su cumplimiento. Se propone un comité de vigilancia.</p>	<p>Equipo multimedia</p> <p>Libro de actas</p> <p>Ficha metacognitiva.</p>	30 Min.

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Reflexionan acerca de la formulación del PEI y del PAT y participan en la reformulación de temas complementarios y actualización de actividades a ser incorporadas.	Extracto de componentes reformulados en función a los compromisos que se asume, insertables al PEI. Acuerdos definidos y responsabilidades compartidas.	PEI revisado. PAT revisado. Comité de vigilancia para cumplimiento de actividades.	<u>Observación</u> Ficha de observación

---

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

---

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## **Taller Presencial N° 4: “GANAR Y GANAR” - BALANCE DE LA CONCERTACIÓN**

### **I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey
- 1.2. Lugar : Pacanguila
- 1.3. Director : Roberto Quispe Quispe
- 1.4. Duración : 03 horas
- 1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

### **II. APRENDIZAJES ESPERADOS**

<b>CONTENIDO</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>
Socialización y debate sobre el balance de la concertación.  Características fundamentales y el rol del docente en las acciones de concertación.	Evalúan la concertación como un instrumento para tomar acuerdos y donde el participante aporta ideas que fortalecen intereses comunes y lograr el concurso y beneficio de todos.

### **III. DISEÑO DEL TALLER**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS</b>	<b>RECURSOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno	Se utiliza la estrategia “GANAR Y GANAR”, la que busca que todos ganen y se considera a los oponentes como colaboradores para optimizar los acuerdos.  Se plantea una Dinámica “JUEGO DE ROLES PARA DISCUTIR SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO” para reflexionar sobre la distribución compartida de los presupuestos.	Juego de roles Plumones Fotochet Masking Tape. Equipo Multimedia.	50 Min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	<p>□ Se organiza en dos grupos que no son exactamente opuestos, pero se asume que tienen que hacer concesiones, negociaciones acerca de los temas a concertar (horario de trabajo, responsabilidades para charlas, plan lector, simulacros de sismos...) se busca ampliar el área de colaboración.</p>		
<p>Reflexión teórica</p> <p>Construcción del aprendizaje</p>	<p>Valoran la concertación como una construcción sociocultural y la asociatividad como un hecho sinérgico.</p> <p>Identifican los elementos concurrentes para la concertación como la toma de decisiones, agenda y reglas claras de participación, compromiso, equidad de participación y metodología clara.</p> <p>Identifican los principios que deben tener los participantes para poder interactuar con personalidad para tomar acuerdos como la voluntad social, pluralidad, autonomía, transparencia, eficiencia y corresponsabilidad.</p>	Equipo multimedia	100 Min.
<p>Herramientas para la nueva práctica</p> <p>Transferencia a situaciones nuevas</p>	<p>Establecen nuevas condiciones para poder asumir la concertación con reglas claras a partir de un balance de la concertación hasta el momento.</p> <p>Se apropian de los elementos y principios de la concertación a partir de la estrategia "Ganar-Ganar" que evidencia avances benéficos en la tarea de concertación.</p>	<p>Equipo multimedia</p> <p>Libro de actas</p> <p>Ficha metacognitiva.</p>	30 Min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	Evidencian relaciones interpersonales más óptimas que permitirá maximizar a largo plazo el beneficio de su colaboración.		

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Evalúan la concertación como un instrumento para tomar acuerdos y donde el participante aporta ideas que fortalecen intereses comunes y lograr el concurso y beneficio de todos.	Asumen reglas claras de participación que fortalecen la concertación.  Relaciones interpersonales óptimas que revitalizan el ambiente de consenso.	Ganar- Ganar, estrategia donde todos ganan.  Relaciones interpersonales óptimas.	<u>Observación</u>  Ficha de observación

---

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

---

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## **Taller Presencial N° 5: “LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA”**

### **I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey  
1.2. Lugar : Pacanguila  
1.3. Director : Roberto Quispe Quispe  
1.4. Duración : 03 horas  
1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

### **II. APRENDIZAJES ESPERADOS**

<b>CONTENIDO</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>
Dinámicas grupales y ejercicios de comunicación asertiva. 10 minutos: Diga lo que tenga que decir.	Interactúan en dinámicas grupales fortaleciendo su adaptación y confianza, así como la fluidez en su comunicación asertiva.

### **III. DISEÑO DEL TALLER**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS</b>	<b>RECURSOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno .	Inician el taller con la dinámica “el ovillo de lana” con la finalidad de conectarse a un sistema, una red de relaciones que se construye a partir de la comunicación. Leen una lectura acerca de las “conductas visibles de la asertividad” y socializan sus pareceres que lo dan en forma coherente y en un ambiente de confianza Se predisponen de pie todos los participantes para iniciar la dinámica de “Las cuatro esquinas” donde el facilitador ha colocado <u>e</u> cada esquina carteles	Dinámicas grupales. Ovillo de lana. Cartulinas Plumones Masking Tape.	50 Min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	motivadores. Ya estando en círculo todos intentan ir a la esquina que más le atrae sin soltarse de las manos y del círculo.		
Reflexión teórica Construcción del aprendizaje	<p>Practican una comunicación asertiva, aprovechando las dinámicas grupales donde participa y cumple tareas definidas sin que se postergue el principio de grupo.</p> <p>Participan en la dinámica "5 minutos diga lo que tenga que decir" donde identificaremos que a mucha gente le gana el tiempo porque está queriendo decir la propuesta, la anécdota, la descripción que no es concreto, directo ni relevante.</p> <p>Integran y relacionan saberes de los talleres anteriores para poder consolidar sus cambios hacia conductas de interacción.</p>	<p>Dinámicas grupales.</p> <p>Reloj.</p> <p>Equipo multimedia</p>	100 Min.
Herramientas para la nueva práctica Transferencia a situaciones nuevas	<p>Participan en una PLENARIA REFLEXIVA, para lo que se entrega tarjetas con las preguntas: ¿qué comportamiento hemos tenido como personas? ¿Qué comportamiento hemos tenido como grupo? ¿Qué factores incidieron para que no nos pongamos de acuerdo? ¿qué factores favorecieron cumplir con éxito la dinámica? ¿Qué lecciones aprendimos de las dinámicas?</p> <p>Reflexiona sobre su actuación y su participación en la dinámica de acción grupal.</p>	<p>Carteles</p> <p>Plumones</p> <p>Ficha metacognitiva</p>	30 Min.

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Interactúan en dinámicas grupales fortaleciendo su adaptación y confianza, así como la fluidez en su comunicación asertiva.	Participación en las dinámicas grupales. Comunicación asertiva que predispone aflorar las ideas concretas y pensamientos precisos.	Comunicación asertiva. Interacción grupal.	<u>Observación</u>  Ficha de observación

---

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

---

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## Taller Presencial N° 6: “EL LIDERAZGO DEL DOCENTE”

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey
- 1.2. Lugar : Pacanguila
- 1.3. Director : Roberto Quispe Quispe
- 1.4. Duración : 03 horas
- 1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

### II. APRENDIZAJES ESPERADOS

CONTENIDO	INDICADOR DE LOGRO
Diálogo generativo acerca del rol del docente contemporáneo.	Interactúan en el diálogo, presentan propuestas coherentes que el grupo espera oír y lo que se espera que debe ser valorado.
Diálogo generativo acerca del liderazgo pedagógico del docente.	

### III. DISEÑO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno.	Identifican plenamente a los actores que deben participar y sus roles: docentes, coordinadores, oficinistas, el docente investigador, con la finalidad de generar entre actores una relación de forma constructiva.  Inician el taller con la dinámica de diálogo generativo “el por qué?” con la finalidad de propiciar una explicación ágil de las preguntas motivadoras: ¿Por qué se dice que el docente es un líder? ¿por qué la sociedad considera como un paradigma de cambio social al docente?	Tarjetas  Plumones  Masking Tape.	50 Min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	Dialogan en pares acerca de las preguntas que se propusieron para luego exponer a todo el grupo, sobre sus apreciaciones que ahora son reveladas.		
Reflexión teórica Construcción del aprendizaje	<p>Internalizan los conceptos y las disposiciones con respecto a liderazgo docente, liderazgo pedagógico, que está proyectado desde el Equipo Multimedia.</p> <p>Visualizan los postulados que considera al docente como líder pedagógico desde la propuesta del Ministerio de Educación.</p> <p>Elaboran organizadores visuales en grupos de trabajo acerca de los temas, liderazgo docente y liderazgo pedagógico.</p> <p>Presentan puntos de vista sobre los temas, a fin de ventilar intereses, necesidades y descontentos.</p>	Equipo multimedia. Papelógrafos plumones.	100 Min.
Herramientas para la nueva práctica Transferencia a situaciones nuevas	<p>Exponen su producción (organizadores visuales) de tal manera que sus consideraciones sirven para enriquecer la globalidad del tema.</p> <p>Registran datos relevantes y que estos sean ejecutables y verificables de acuerdo a la actuación docente en la Institución Educativa.</p>	papelotes plumones Ficha metacognitiva	30 Min.

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Interactúan en el diálogo presentan propuestas coherentes que el grupo espera oír y lo que se espera que debe ser valorado.	Participación en el diálogo generativo. Proponen puntos de vista relevantes sobre liderazgo docente.	- Diálogo generativo. Testimonios de actuación docente.	<u>Observación</u> Ficha de observación

---

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

---

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## Taller Presencial N° 7: “ANALIZAMOS EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE”

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey
- 1.2. Lugar : Pacanguila
- 1.3. Director : Roberto Quispe Quispe
- 1.4. Duración : 03 horas
- 1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

### II. APRENDIZAJES ESPERADOS

CONTENIDO	INDICADOR DE LOGRO
Lectura y debate acerca del Marco del Buen Desempeño Docente. Toma de acuerdos sobre normas de convivencia institucional.	Afirman su desempeño docente, comparando su actuación de antes y los cambios urgentes que se debe de asumir en la nueva práctica pedagógica

### III. DISEÑO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno.	Visualizan a través del proyector temas: La Docencia y la escuela que queremos, la Nueva Visión de la Profesión Docente y Dimensiones compartidas de la Profesión docente. Reflexionan acerca del rol protagónico que vienen cumpliendo cada uno de los docentes frente a la necesidad de cambios en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente desde la Institución Educativa Inmaculada de Curahuasi.	Equipo Multimedia. Manual del Marco del Buen Desempeño Docente.	50 <u>Min.</u>

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
	Analizan hechos de actuación docente que promovía una relación acrítica y dogmática, la escuela ajena al mundo cultural y la diversidad de los procesos sociales de hoy.		
Reflexión teórica Construcción del aprendizaje	<p>Visualizan los cuatro dominios fundamentales del Buen Desempeño Docente: D1: Preparación para el aprendizaje de los docentes, D2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, D3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la Comunidad y D4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p> <p>Identifican al Dominio N° 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, como un capítulo direccionados al diálogo, la concertación y los acuerdos responsables que convoca a cada docente a asumirlos.</p> <p>Se apropian de los desempeños que caracterizan y resitúan la profesión y convocan a construir una visión compartida de la enseñanza.</p> <p>Plantean un decálogo acerca de las normas de convivencia institucional que ayudan a fortalecer la imagen del docente desde la Institución Educativa.</p>	<p>Equipo multimedia.</p> <p>Papelógrafos</p> <p>Plumones.</p> <p>Papelotes</p> <p>tarjetas</p> <p>cinta masking</p>	100 min.
Herramientas para la nueva práctica	Infieren acerca de los términos, dominio, competencia y desempeño utilizando el	Papelotes plumones	30 min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Transferencia a situaciones nuevas	<p>parafraseo de los textos que se proyectan por el equipo multimedia.</p> <p>Analizan los desempeños docentes consignados en el manual como actuaciones observables de la persona y que expresan su competencia.</p> <p>Asumen que el Marco del Buen Desempeño Docente es un documento producto de la concertación a partir de jornadas de reflexión a nivel nacional</p>	Ficha metacognitiva	

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Afirman su desempeño docente, comparando su actuación de antes y los cambios urgentes que se debe de asumir en la nueva práctica pedagógica	<p>Reflexión desde la práctica docente.</p> <p>- Conocen los dominios, competencias y desempeños de MBDD.</p>	<p>Desempeño docente en cambio.</p> <p>- Decálogo de normas institucionales.</p>	<p><u>Observación</u></p> <p>Ficha de observación</p>

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## Taller Presencial N° 8: “LA CONCERTACIÓN EN LOS ACUERDOS INSTITUCIONALES”

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Institución Educativa : Cristo Rey
- 1.2. Lugar : Pacanguila
- 1.3. Director : Roberto Quispe Quispe
- 1.4. Duración : 03 horas
- 1.5. Responsables : Br. Laura Violeta Odar Zevallos  
Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More

### II. APRENDIZAJES ESPERADOS

CONTENIDO	INDICADOR DE LOGRO
<p>Establecimiento de compromisos para superar debilidades en el clima institucional.</p> <p><input type="checkbox"/> Gestión de los conflictos que conllevan a debilitar el clima institucional.</p>	<p>Establecen compromisos específicos para poder fortalecer el Clima Institucional, minimizando los conflictos existentes y procurando una relación colaborativa y empática de todos los actores.</p>

### III. DISEÑO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión sobre el rol que desempeñan cada uno.	<p>Participan activamente en la dinámica EL CABLE PELADO que sugiere que si una persona no está atenta y concentrada a cumplir los compromisos está en peligro de tocar un cable eléctrico pelado y que lo sacudirá.</p> <p>Reflexionan acerca de su participación en el mejoramiento del clima institucional y que debe ser favorable para la marcha optima de la Institución.</p>	<p>Un cable de 20 ms.</p> <p>Papelotes</p> <p>plumones</p>	50 min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	RECURSOS Y MATERIALES	TIEMPO
Herramientas para la nueva práctica	Identifican los conflictos al interior de la institución asociando una presunción de la causa de los desentendimientos al interior de la Institución, por lluvia de ideas.		
Transferencia a situaciones nuevas	Identifican las tensiones preludio de un evento conflictivo con intervención de los actores con encargo para dar soluciones ágiles donde nadie pierde, todos ganan.	papelotes plumones Libro de actas.	30 min.
Reflexión teórica	Fijan los compromisos en el libro de actas y se recomienda su adhesión en el Código de Ética del servidor de la IES Inmaculada de Curahuasi. Leen fichas multicopiadas acerca de la gestión del Clima Institucional, gestión de los conflictos y disensos y resaltan las ideas más importantes por participación oral directa.	Ficha metacognitiva.	
Construcción del aprendizaje	Proponen acciones colaborativas para la solución de conflictos delimitando el grado de participación en los conflictos.	Fichas Multicopiadas Equipo multimedia.	100 min.
	Establecen rol de acciones para la gestión de los conflictos a partir de la dinámica "Los tipos de pensamiento" donde el comportamiento de las personas cuando la propiedad colectiva es dañada se torna nada gratificante y tedioso poder manejar o transformarlos.	Papelógrafos plumones. Plastilina de colores.	
Herramientas para la nueva práctica	Identifican las tensiones preludio de un evento conflictivo con intervención de los actores con encargo para dar soluciones ágiles donde nadie pierde, todos ganan.	papelotes plumones Libro de actas.	30 min.
Transferencia a situaciones nuevas	Fijan los compromisos en el libro de actas y se recomienda su adhesión en el Código de Ética del servidor de la IES Inmaculada de Curahuasi.	Ficha metacognitiva.	

#### IV. EVALUACIÓN

Indicador de logro	Indicador de evaluación	Producto o evidencia	Técnicas e instrumentos de evaluación
Establecen compromisos específicos para poder fortalecer el Clima Institucional, minimizando los conflictos existentes y procurando una relación colaborativa y empática de todos los actores.	Participación activa durante la ejecución de dinámicas. Asumen compromisos concertados para optimizar el	Identificación de conflictos y tensiones. Compromisos fijados en el libro de actas.	<u>Observación</u> Ficha de observación

---

Laura Violeta Odar Zevallos  
Docente Investigadora

---

Doris Elizabeth Yamunaqué More  
Docente Investigadora

## **CONCLUSIONES**

Se elaboró un Programa de gestión democrática participativa, con el propósito de desarrollar el liderazgo académico de los docentes de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014, considerando las características de los estudiantes y de la I.E.

Se logró diagnosticar que en un 30% se ha presentado el Desarrollo del liderazgo académico docente de los docentes de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014 y al identificar los factores que influyen en este fenómeno se pudo determinar que principalmente existen aspectos afectivos, sociales y laborales.

El sustento teórico que fundamente el Programa de gestión democrática participativa, como propuesta para desarrollar el liderazgo académico de los docentes de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014; se basó en las teorías de Abraham Maslow y Herzberg.

Se ha diseñado el Programa de gestión democrática participativa, como propuesta para desarrollar el liderazgo académico de los docentes de educación primaria de la I.E. “Cristo Rey”, del C.P. de Pacanguilla, del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2014; el cual estuvo constituido de talleres con estrategias motivacionales considerando la escala de necesidades de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Director de la I.E. “Cristo Rey”, se sugiere:**

Que capacite a los docentes de esta Institución Educativa para impulsar el desarrollo de sus habilidades de liderazgo, así como la práctica de una gestión democrática y participativa.

Desarrollar la presente propuesta en esta Institución Educativa, con el propósito de promover una gestión democrática y participativa que coadyuve al desarrollo del liderazgo pedagógico de los docentes del nivel primaria.

### **A los profesores de Educación Primaria de la I.E. “Cristo Rey”**

Deben considerar la importancia de desarrollar sus habilidades de liderazgo académico, teniendo en cuenta que el liderazgo no depende del nivel jerárquico, sino de la actitud que asuman para tomar decisiones que les permitan resolver problemas y contribuir a la mejora del servicio educativa.

## REFERENCIAS

- Amau, J. (1984). *Motivación y conducta*. Barcelona: Fontanella.
- Armesto, M. (2014). *Diseño de intervención ante una de las problemáticas asociadas al absentismo escolar: la falta de motivación*. tesis de maestría en intervención e investigación socioeducativa, de la Universidad de Oviedo, de España.
- Bedoya, C (1992). *Características motivacionales de los gerentes*. Memoria Evento 4,
- Busani, D. (2004). *Plan Estratégico de Motivación para el recurso Humano del Centro Clínico San Cristóbal, Hospital Privado*. Trabajo de Maestría en Gerencia Educativa. San Cristóbal, Estado Táchira Calle, R. (1990). *Ante la ansiedad*. Barcelona: Ediciones Urano
- Cárdenas, I (2002). *Programa de motivación al logro que permita fortalecer el comportamiento organizacional en las enfermeras del Hospital Fundahosta*. Trabajo de Maestría en Orientación de la Conducta. San Cristóbal, Estado Táchira.
- Carpio, A. (2017). *Frecuencia y factores asociados a la deserción universitaria en estudiantes de la escuela de posgrado modalidad a distancia de La Universidad Católica de Santa María. Arequipa 2014 - 2015*. Tesis de maestría en educación superior, de la Universidad Católica de Santa María, de Arequipa.
- Caviedes, M. (1999). *Dinámica de grupos*. Colombia: Editorial Indo- American Press Service.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill - Quinta Edición.

- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la teoría general de la administración*. (4ª edic) México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill – Quinta Edición.
- Cohen, J (1994). *Psicología de los motivos sociales*. México: Trillas.
- Decatanzaro, D. (2001). *Motivación y Emoción*. Editorial Pearson Education – Primera Edición, México.
- Díaz, B., Arceo F. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Ed. Mc Graw Hill. México. 382 p.
- Ediciones Trébol (1997). *Enciclopedia de Pedagogía y Psicología*, del Programa Educativo Visual. México. 817 p.
- Estrada y otros (1988). *Dinámicas de grupos*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, J. (1987). *Escala de Motivaciones Psicosociales*. Madrid: Editorial Tea
- Fritzen, S. (1998). *Dinámica de grupo y relaciones humanas*. Colombia: Indo-American.
- Galvez, J. (1999). *Métodos y técnicas de aprendizaje*, Cajamarca- Perú, 652 p.
- Hernández, R. & et al. (1998). *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill.
- Labajos, F. y Hernández, P. (2014). *Aplicación de un Programa de gestión democrática participativa realizado y su relación en la deserción de los alumnos del primer año del ciclo avanzado del CEBA N° 6065 - Perú Inglaterra de V.E.S. en el año 2011*.

- Lévy, L. (2003). *La Motivación en la Empresa*. (2ª edic.). España: Editorial Ediciones.
- Palmero, F. (2008). *Motivación y Emoción*, McGraw Hill, España.
- Revista Decisión Empresarial (2009). *8 ideas para motivar en la crisis*, Número 29, Editorial Grupo Quick Marketing, Colombia.
- Rivas, P. (2015). *Vengan al "Aula joven"*. Programa de Intervención Socioeducativa. tesis de maestría en intervención y mediación familia de la Universidad: Universitat Jaume de España.
- Rodríguez, R. (2001). *Desarrollo Motivacional*, McGraw-Hill Interamericana Editores, México DF.
- Roeders, S. (1995). *Aprendiendo juntos*, Lima.
- Tuñoque, C. (2017). *Influencia de factores socioeconómicos en la deserción escolar - distrito Marcavelica - provincia Sullana 2010 – 2014*. Tesis de maestría en educación, con mención en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica de la Universidad San Pedro, de Sullana.
- Vega, J. (2017). *Impacto del programa "aquí, presente" en la deserción escolar*. Tesis de maestría en políticas públicas de la Universidad de Chile.
- Yepez, F. (1991). *El desarrollo humano y el éxito en las organizaciones*, Instituto Fes de Liderazgo, Publicación IFL, Cali Colombia.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario de encuesta

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DOCENTE

**Estimado Director de la I.E. “Cristo Rey”:**

A continuación, tiene usted un cuestionario con proposiciones que permitirán brindar información valiosa sobre las cualidades de liderazgo académico de los docentes del nivel primario, de esta Institución Educativa. Por ello le agradeceremos responder la información requerida, según la alternativa que estime por conveniente. Esta información servirá para elaborar una propuesta de mejora del servicio que actualmente se brinda en esta I.E.

Código del docente: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque con una equis (x) cada uno de los enunciados que corresponde, a las características de liderazgo académico de los docentes del nivel primaria, que laboran en esta I.E. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

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

ÍTEMS	OPCIONES				
	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siem- pre 5
<b>CAPACIDAD COMUNICATIVA Y MOTIVACIONAL</b>					
1. Contagia su entusiasmo al realizar una actividad en grupo					
2. Le agrada alentar a las personas desanimadas					
3. Toma la iniciativa para realizar acciones que permitan el logro de metas					
4. Puede considerarse una persona influyente en relaciones con los demás					
5. Sabe ponerse a situaciones adversas o dificultades					
6. Tiene capacidad asertiva para escuchar a los demás					
7. Le agrada atender inquietudes y consultas de otros					
8. Demuestra buena habilidad para comunicarte y escuchar a los demás					
9. Su comunicación contribuye al bienestar de los que le escuchan					
10. Se siente con libertad al comunicarte con otros					

ÍTEMS	OPCIONES				
	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siem- pre 5
CAPACIDAD RESOLUTIVA					
11.Sus actos y opiniones, generan un clima de confiabilidad hacia los demás.					
12.Cuando toma decisiones ¿Evalúas las posibles alternativas para evitar el fracaso?					
13.Las personas con las que interactúa tienen confianza en ella o él					
14.Las decisiones que toma son razonables y oportunas					
15.Al experimentar situaciones desconocidas procede con fe y con disposición de éxito					
16.Actúa con integridad ante cualquier situación, positiva o negativa					
17.Cumple con los acuerdos establecidos democráticamente					
18.Responde con la verdad, aunque ello le cueste un precio muy elevado					
19.Acepta democráticamente las leyes y normas establecidas					
20.Evalúa a sus educandos con justicia					
21.Concluye con todas sus actividades programadas					
22.Ante la adversidad ¿Persiste en lograr su propósito					
23.En la actualidad Tiene proyectos sin terminar					
24.Concluye las tareas emprendidas, a pesar de las dificultades presentadas					
25.Considera que la perseverancia y la tenacidad son muy importante para el ejercicio del liderazgo					
CAPACIDAD PEDAGÓGICA					
26.Tiene el dominio de los contenidos que impartes en clase					
27.Sus clases son interactivas e interesantes					
28.Utiliza variedad de métodos, estrategias y técnicas en tu labor docente					
29.Organiza a sus educandos para el desarrollo de actividades pedagógicas					
30.Considera el uso de materiales didácticos en el dictado de sus clases					
31.Elabora medios y materiales para cada sesión de aprendizaje					

ÍTEMS	OPCIONES				
	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siem- pre 5
32. Emplea estrategias que permite que los estudiantes puedan construir sus aprendizajes.					
33. Utiliza estrategias para promover el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes.					
34. Sus clases son dinámicas y motivadoras para los estudiantes.					
35. Promueve la participación de los estudiantes en la evaluación e informa sus resultados, oportunamente					
PROMOCIÓN DE LA PRÁCTICA DE VALORES					
36. Asiste puntualmente a sus clases					
37. Existe coherencia entre lo que dice y sus acciones					
38. Se esfuerza para promover en sus educandos la práctica de valores					
39. Es un modelo de honestidad y responsabilidad, para sus educandos.					
40. Tiene organizado y actualizado sus documentos, carpeta pedagógica y aula.					
41. Asiste puntualmente a las actividades que organiza la Institución Educativa					
42. Promueve el funcionamiento de la escuela de padres de su aula					
43. Participa en las diversas actividades programadas por la I.E.					
44. Participa en comisiones que organiza la Institución Educativa					
45. Planifica acciones que permite las mejoras de la Institución Educativa					
PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL					
46. Considera en su accionar diario actividades que fomenten la convivencia					
47. Aplica estrategia para promover acuerdos que promuevan una disciplina positiva					
48. Tiene interés para promover un clima de convivencia armoniosa en su aula					
49. Resuelve los conflictos interpersonales de los educandos con facilidad					
50. Demuestra que es un profesional con dominio de grupo					

## **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DOCENTE**

**1. Nombre:**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DOCENTE

**2. Autor (a):**

BR. Alván López, Roger Víctor Moises

BR. López Echeverría, Jesús Alfredo

Trujillo, 2012.

Adaptado: Br. Laura Violeta Odar Zevallos y Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More.

Pacanguilla, 2014.

**3. Ámbito de aplicación:**

Educativo

**4. Propósito:**

Diagnosticar el nivel de desarrollo del liderazgo académico de los docentes de educación primaria de la I.E. "Cristo Rey", del C.P. Pacanguilla, distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2018.

**5. Usuarios:**

Docentes de EBR., nivel de Educación Primaria de la I.E. "Cristo Rey", del C.P. Pacanguilla, distrito de Pacanga, provincia de Chepén, 2018.

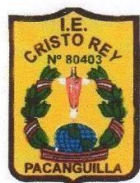
**6. Forma de aplicación:**

Individual.

**7. Duración:**

20, 30 o 40 minutos aproximadamente.

## Anexo 2: Documentos administrativos



INSTITUCION EDUCATIVA N° 80403  
"CRISTO REY"  
PACANGUILLA - PACANGA  
CHEPEN

EL DIRECTOR DE LA I.E. N° 80403 "CRISTO REY", DEL CENTRO POBLADO DE PACANGUILLA, DISTRITO y PROVINCIA DE CHEPEN, OTORGA LA SIGUIENTE:

### *Autorización*

En atención a la solicitud presentada por las investigadoras: Br. Laura Violeta Odar Zevallos y la Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More, Maestras de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", mención: Gerencia Educativa Estratégica, para que desarrolle su Proyecto de Tesis titulada: PROGRAMA DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO ACADÉMICO EN LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. "CRISTO REY", DE PACANGUILLA - CHEPÉN, 2014.

Se expide la presente a solicitud de las interesadas para los fines que estimen conveniente.

Pacanguilla, setiembre de 2014

  
  
Mg. Roberto Wilfredo Qulspe Qulspe  
DIRECCION MAESTRO: GESTION EDUCATIVA  
ANR A01237976



INSTITUCION EDUCATIVA N° 80403  
"CRISTO REY"  
PACANGUILLA - PACANGA  
CHEPEN

**EL DIRECTOR DE LA I.E. N° 80403 "CRISTO REY", DEL CENTRO POBLADO DE PACANGUILLA, DISTRITO y PROVINCIA DE CHEPEN, OTORGA LA SIGUIENTE:**

## *Constancia*

A las investigadoras: Br. Laura Violeta Odar Zevallos y la Br. Doris Elizabeth Yamunaqué More, Maestristas de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", mención: Gerencia Educativa Estratégica, quien han desarrollado el Proyecto de Tesis titulada: PROGRAMA DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO ACADÉMICO EN LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. "CRISTO REY", DE PACANGUILLA - CHEPÉN, 2014, desarrollado durante el mes de octubre del presente año lectivo.

En el desarrollo de esta investigación, las Maestristas referidas demostraron responsabilidad, idoneidad y ética en el cumplimiento de sus funciones como docentes investigadoras.

Se expide la presente a solicitud de las interesadas para los fines que estimen conveniente.

Pacanguilla, noviembre de 2014



Mg. Roberto Wilfredo Quispe Quispe  
MAESTRO: GESTIÓN EDUCATIVA  
ANR A042279

PROGRAMA DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA PARA  
DESARROLLAR EL LIDERAZGO ACADÉMICO EN LOS DOCENTES  
DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. "CRISTO REY", DE  
PACANGUILLA - CHEPÉN, 2014

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

ÍNDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

docplayer.es

Fuente de Internet

3%

2

www.redem.org

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

2%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

www.gestiopolis1.com

Fuente de Internet

1%

8

www.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR

9	Submitted to Universidad Marcelino Champagnat Trabajo del estudiante	1 %
10	idoc.pub Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	dialnet.unirioja.es Fuente de Internet	<1 %
13	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
17	fr.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
18	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
19	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to CONACYT	



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR

	Trabajo del estudiante	<1 %
21	<a href="http://www.seccion37.com.mx">www.seccion37.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.editorialnahuel.com">www.editorialnahuel.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
25	<a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://www.eledenfeyalegria51.edu.pe">www.eledenfeyalegria51.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.pinterest.com">www.pinterest.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://www.facebook.com">www.facebook.com</a> Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1 %
	<a href="http://todosobrecomunicacion.com">todosobrecomunicacion.com</a>	



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR

40	Fuente de Internet.	<1 %
41	<a href="http://convergencia.uaemex.mx">convergencia.uaemex.mx</a> Fuente de Internet.	<1 %
42	<a href="http://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet.	<1 %
43	<a href="http://elpopular.pe">elpopular.pe</a> Fuente de Internet.	<1 %
44	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe:8080">repositorio.unprg.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet.	<1 %
45	<a href="http://www.chicagotribune.com">www.chicagotribune.com</a> Fuente de Internet.	<1 %
46	<a href="http://www.chinacelacforum.org">www.chinacelacforum.org</a> Fuente de Internet.	<1 %
47	<a href="http://www.ciberhabitat.com.mx">www.ciberhabitat.com.mx</a> Fuente de Internet.	<1 %
48	<a href="http://www.consumaseguridad.com">www.consumaseguridad.com</a> Fuente de Internet.	<1 %
49	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet.	<1 %
50	<a href="http://www.yogananda-srf.org">www.yogananda-srf.org</a> Fuente de Internet.	<1 %
51	<a href="http://efdeportes.com">efdeportes.com</a> Fuente de Internet.	<1 %



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR

40	Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://convergencia.uaemex.mx">convergencia.uaemex.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://elpopular.pe">elpopular.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe:8080">repositorio.unprg.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://www.chicagotribune.com">www.chicagotribune.com</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.chinacelacforum.org">www.chinacelacforum.org</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.ciberhabitat.com.mx">www.ciberhabitat.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://www.consumaseguridad.com">www.consumaseguridad.com</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://www.yogananda-srf.org">www.yogananda-srf.org</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://efdeportes.com">efdeportes.com</a> Fuente de Internet	<1 %



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR

52	<a href="http://ept.unesco.cl">ept.unesco.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://redescolar.ilce.edu.mx">redescolar.ilce.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://tesis.ucsm.edu.pe">tesis.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://www.csn.es">www.csn.es</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://www.dropbox.com">www.dropbox.com</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://www.estadonacion.or.cr">www.estadonacion.or.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://www.panoramas.pitt.edu">www.panoramas.pitt.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://www.senado.es">www.senado.es</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://secc9sntedesarrolloprofesional.files.wordpress.com">secc9sntedesarrolloprofesional.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://cristobalarteta1647.wordpress.com">cristobalarteta1647.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXBRÍO  
ASESOR

52	<a href="http://ept.unesco.cl">ept.unesco.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://redescolar.ilce.edu.mx">redescolar.ilce.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://tesis.ucsm.edu.pe">tesis.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://www.csn.es">www.csn.es</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://www.dropbox.com">www.dropbox.com</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://www.estadonacion.or.cr">www.estadonacion.or.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://www.panoramas.pitt.edu">www.panoramas.pitt.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://www.senado.es">www.senado.es</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://secc9sntedesarrolloprofesional.files.wordpress.com">secc9sntedesarrolloprofesional.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://cristobalarteta1647.wordpress.com">cristobalarteta1647.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes.

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR



## Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	<del>Violeta</del> Y. Doris Elizabeth Odar Zevallos Y Yamunaque
Título del ejercicio:	Tesis de Maestría
Título de la entrega:	PROGRAMA DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA PARA...
Nombre del archivo:	TESIS-VIOLETA-Y-DORIS_7.docx
Tamaño del archivo:	5.5M
Total páginas:	127
Total de palabras:	15,444
Total de caracteres:	86,080
Fecha de entrega:	13-ago-2023 12:02p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2145193001



Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO  
ASESOR











