

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**



TESIS

**Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para Mejorar la
Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca,
Piura. Año 2018**

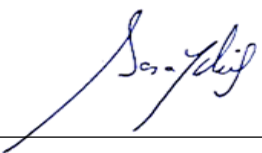
**Para obtener el grado académico de maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

Investigadora: Sosa Madrid, Rosalia Elizabeth.

Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

LAMBAYEQUE – 2020

INVESTIGADORA:



Bach. Sosa Madrid, Rosalia Elizabeth.

APROBADA POR:


PRESIDENTE

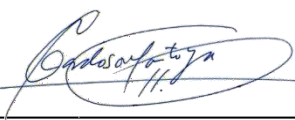
Dra. María del Pilar Fernández Celis


SECRETARIO

Dr. Carlos Ravinez Zapatel


VOCAL

Dr. Elmer Díaz Llanos


ASESOR

Dr. César A. Cardoso Montoya

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000161



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11.30 horas del día 21 de Febrero 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° 17-2020 D-FACHSE, de fecha 08/01/2020 conformado por:

Dra. María del Pilar Fernández Ali PRESIDENTE(A)

M.Sc. Carlos Edmundo Rivas Sepúlveda SECRETARIO(A)

M.Sc. Elmer Placer Díaz VOCAL

Dra. Rosa Augusto Cardoso Montoya ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Plan Estratégico de Liderazgo Transaccional para mejorar la calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 - Huarmaco, Piura
Año 2018.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Rosalba Elizabeth Sosa Madrid

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 0363-2020 D-FACHSE, de fecha 19/02/2020

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 la sustentante(s), quien — procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 16 puntos que equivale al calificativo de Bueno

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 Gestión Educativa Estratégica

Siendo las 12.30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

[Firma]
ASESOR

Observaciones:

TESIS

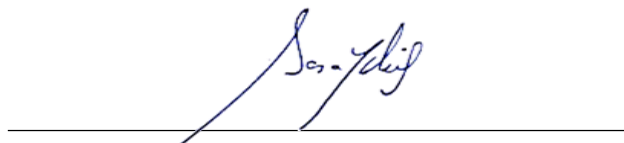
INFORME DE ORIGINALIDAD

19 %	19 %	2 %	8 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

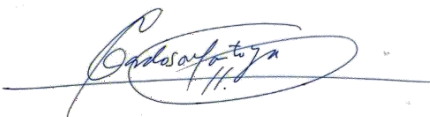
Yo, Bach. Rosalía Elizabeth Sosa Madrid investigador principal, y Dr. César Augusto Cardoso Montoya asesor del trabajo de investigación “*Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 _ Huarmaca, Piura. Año 2018*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 15 de diciembre del 2018.



Bach. Sosa Madrid, Rosalía Elizabeth.

Investigador principal



Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

Asesor

DEDICATORIA

A mi hermano Santiago y a mis padres, por su apoyo en mi formación personal y profesional, mis logros se los debo a ellos, mi principal inspiración para seguir luchando por cumplir mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la fortaleza para continuar con mis proyectos, y a mi familia por apoyarme en cada decisión que he tomado. Les agradezco por motivarme siempre a seguir adelante.

ÍNDICE GENERAL

APROBADA POR	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO.....	4
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	4
1.2. BASE TEÓRICA.....	7
1.2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional de Bernard Bass	7
1.2.2. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker	9
1.2.3. Teoría de la Calidad Total de William Edwards Deming	23
1.3. MARCO CONCEPTUAL	26
1.3.1. Plan Estratégico	26
1.3.2. Liderazgo Transformacional.....	27
1.3.3. Calidad de la Gestión Educativa	27
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	28
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	28
2.1.1. Ubicación Geográfica del Distrito de Huarmaca	28
2.1.2. Ubicación de la Institución Educativa N° 14598 - Huarmaca	30
2.2. METODOLOGÍA EMPLEADA	30
2.2.1. Diseño de la Investigación	30
2.2.2. Población	31
2.2.3. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	31
2.2.4. Métodos, Procedimientos y Ventajas y Limitaciones.....	32
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34

3.1.1. Resultados de Guía de Observación	34
3.1.2. Resultados de Guía de Encuesta	35
3.1.3. Resultados de Guía de Entrevista	46
3.2. MODELO TEÓRICO	48
3.2.1. Realidad Problemática	88
3.2.2. Objetivo de la Propuesta	89
3.2.3. Justificación	89
3.2.4. Fundamentación.....	90
3.2.5. Estructura de la Propuesta.....	93
3.2.6. Cronograma de la Propuesta	128
3.2.7. Presupuesto... ..	129
3.2.8. Financiamiento de los Talleres	130
3.3. DISCUSIÓN	130
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	133
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Gestión Educativa.....	34
Tabla N° 2: Carisma.....	35
Tabla N° 3: Consideración Personal.....	36
Tabla N° 4: Estimulación Intelectual.....	38
Tabla N° 5: Inspiración.....	40
Tabla N° 6: Tolerancia.....	41
Tabla N° 7: Participación.....	43
Tabla N° 8: Desafío.....	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación Geográfica de la Variable de Estudio	29
Ilustración 2: Diseño de la Investigación.....	31
Ilustración 3: Modelo Teórico.....	49
Ilustración 4: ¿Qué es Gestión?.....	94
Ilustración 5: Charla Informativa sobre Gestión Educativa	95
Ilustración 6: Nuevas Tendencias en Gestión Educativa	97
Ilustración 7: Instrumentos de Gestión Educativa.....	104
Ilustración 8: Proyecto Educativo Institucional.....	107
Ilustración 9: Implementación del PAT.....	109
Ilustración 10: Organización de las Actividades del PAT	110
Ilustración 11: Liderazgo Transformacional.....	117
Ilustración 12: Toma de Decisiones en las Instituciones Educativas.....	119

RESUMEN

La gestión educativa es fundamental para desarrollar e implementar políticas públicas en el ámbito educativo a gran escala, las cuales afectan el funcionamiento y las acciones de las instituciones educativas, así como los procesos de enseñanza-aprendizaje. Obtener una educación de calidad implica adquirir las competencias y conocimientos necesarios para asegurar el respeto y reconocimiento de todos los derechos humanos. Los objetivos de calidad son metas institucionales concretas que evalúan el valor y la efectividad de los productos o servicios ofrecidos. Cada objetivo de calidad busca asegurar que se alineen con la política de calidad establecida por la institución. Los beneficios derivados de la calidad incluyen una mayor capacidad para evaluar los resultados y la garantía de un uso adecuado de los recursos, mejorando el clima organizacional y reduciendo los conflictos internos, lo que promueve una mayor colaboración entre diferentes áreas. La gestión educativa se concibe como un proceso que fortalece los proyectos educativos de las instituciones, manteniendo su autonomía dentro del marco de las políticas públicas y enriqueciendo los procesos pedagógicos para atender las necesidades educativas locales y regionales. Un aspecto crítico a considerar es el bajo rendimiento en aprendizajes observados en nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto se debe a que el diseño institucional de las escuelas presenta un desfase estructural entre nuestra comprensión de lo que significa educar y las demandas educativas del siglo XXI. En este contexto, la investigación busca desarrollar un plan estratégico de liderazgo transformacional. Para llevarlo a cabo, aplicamos guías de observación, encuestas y entrevistas, y luego identificamos las teorías que fundamentan la propuesta, considerando la naturaleza del problema investigado. En la Institución Educativa N° 14598 - Huarmaca, la gestión institucional se ve comprometida por un proceso de dirección inadecuado para planificar, organizar, dirigir, controlar y decidir, no solo en cuanto a los recursos materiales, sino también humanos. La deficiencia en la gestión educativa por parte del líder institucional se manifiesta en el temor a desafiar la innovación y desarrollar nuevos proyectos, lo que impide inspirar una visión compartida. Además, no se reconoce adecuadamente a quienes lo merecen, se establecen objetivos poco alcanzables, y no se abordan las problemáticas de manera oportuna, ni se canalizan las acciones necesarias para solucionarlas. No se promueve un ambiente armónico a través de una comunicación constante ni se implementan dinámicas de integración entre los

actores escolares y gestores. La observación de clases es poco frecuente, lo que limita la relación de respeto y colaboración con los docentes. Asimismo, no se delegan las actividades administrativas de manera apropiada, y se descuida el seguimiento de las funciones de cada miembro del personal, así como la gestión de recursos humanos, físicos y económicos para el mejoramiento de la institución educativa. Como resultado de este proceso, logramos justificar el problema de investigación y formular teóricamente la propuesta.

Palabras Clave: Plan Estratégico; Liderazgo Transformacional; Calidad de la Gestión Educativa.

ABSTRACT

Educational management is fundamental for developing and implementing large-scale public policies in the field of education, which affect the functioning and actions of educational institutions, as well as the teaching-learning processes. Obtaining a quality education implies acquiring the necessary skills and knowledge to ensure the respect and recognition of all human rights. Quality objectives are concrete institutional goals that evaluate the value and effectiveness of the products or services offered. Each quality objective seeks to ensure that they are aligned with the quality policy established by the institution. The benefits derived from quality include a greater capacity to evaluate results and the assurance of an adequate use of resources, improving the organizational climate and reducing internal conflicts, which promotes greater collaboration between different areas. Educational management is conceived as a process that strengthens the educational projects of the institutions, maintaining their autonomy within the framework of public policies and enriching pedagogical processes to meet local and regional educational needs. A critical aspect to consider is the low learning performance observed in our country, both in national and international evaluations. This is due to the fact that the institutional design of schools presents a structural gap between our understanding of what it means to educate and the educational demands of the 21st century. In this context, the research seeks to develop a strategic plan for transformational leadership. To carry it out, we applied observation guides, surveys and interviews, and then identified the theories that support the proposal, considering the nature of the investigated problem. In the Educational Institution N° 14598 - Huarmaca, institutional management is compromised by an inadequate management process to plan, organize, direct, control and decide, not only in terms of material resources, but also human resources. The deficiency in educational management on the part of the institutional leader is manifested in the fear of challenging innovation and developing new projects, which prevents inspiring a shared vision. In addition, those who deserve it are not adequately recognized, unattainable objectives are set, and problems are not addressed in a timely manner, and the necessary actions are not channeled to solve them. A harmonious environment is not promoted through constant communication, nor are integration dynamics implemented among school actors and managers. Class observation is infrequent, which limits the relationship of respect and collaboration with teachers. Likewise, administrative activities are not delegated in

an appropriate manner, and the monitoring of the functions of each staff member is neglected, as well as the management of human, physical and economic resources for the improvement of the educational institution. As a result of this process, we were able to justify the research problem and theoretically formulate the proposal.

Keywords: Strategic Plan; Transformational Leadership; Quality of Educational Management.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional se concibe como un enfoque orientado a promover el cambio y la creatividad. Este proceso busca influir, guiar y dirigir a los miembros de una organización, motivándolos a seguir a su líder de manera voluntaria. La esencia de este estilo de liderazgo radica en el compromiso hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Con un liderazgo transformacional efectivo, las instituciones podrán sortear los desafíos que amenazan el éxito de sus esfuerzos de cambio, avanzando hacia un futuro más robusto, eficiente y próspero. Reconocen la imperante necesidad de liderar y gestionar el cambio de manera simultánea.

El sistema educativo peruano se encuentra actualmente en un momento de cambio significativo y adaptación, así como en un proceso de contextualización de las nuevas intenciones educativas en el ámbito de la gestión y dirección. No obstante, en la comunidad educativa también emergen momentos de deliberación, incertidumbre y desaliento, que tienen un impacto considerable en las esferas regional y local, evidenciando así la complejidad de esta realidad.

En este contexto, la labor de quienes lideran y de quienes imparten enseñanza dentro de las aulas en las instituciones educativas se transforma en un desafío monumental. Es especialmente relevante considerar que la gestión se ha convertido en una responsabilidad compartida por casi todos los profesionales involucrados en la educación, ya sea por asignación formal o por designación. Esta realidad subraya la importancia del liderazgo directivo, el cual adquiere un papel fundamental para todos los actores que participan en nuestro sistema educativo.

La gestión escolar se concibe como un conjunto de acciones interrelacionadas que el equipo directivo implementa en una institución educativa para promover y facilitar el logro de los objetivos pedagógicos junto con la comunidad educativa. En este sentido, uno de los retos fundamentales de la gestión escolar es revitalizar los procesos que permitan reconstruir y revalorizar la vida escolar, lo que conlleva la creación y recreación de una nueva forma de concebir la educación.

Frente a esta situación problemática, formulamos la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida la elaboración de un Plan Estratégico contribuiría a mejorar la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, ubicada en la provincia de Huancabamba, región Piura?

El objeto de la investigación: Proceso de Gestión Educativa. **El objetivo:** Proponer un Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura. **Objetivos específicos:** Identificar los procesos de gestión que se ejercen en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura; investigar el rol del Director para evaluar su desempeño jerárquico en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura; diseñar la propuesta en relación al propósito de la investigación en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura. **El campo de acción:** Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Departamento Piura.

La **hipótesis**: “Si se elabora un Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional sustentado en las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y Edwards Deming, **entonces** mejoraría la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura”

El desarrollo de nuestra investigación se organizó en cinco capítulos. En el Capítulo I, dedicado al Diseño Teórico, presentamos el marco teórico, que incluye una revisión de investigaciones previas y las teorías fundamentales que respaldan nuestra propuesta, destacando los aportes de Bernard Bass, Peter Drucker y Edwards Deming. Estas teorías y antecedentes ofrecen una visión clara del propósito y enfoque de la investigación. Además, se incluyó el marco conceptual.

En el **Capítulo II, Métodos y Materiales**, realizamos la contextualización del problema de estudio y la metodología empleada.

En el **Capítulo III, Resultados y Discusión**, analizamos e interpretamos los datos recogidos de las guías de encuesta, de observación, de entrevista y testimonios. Elaboramos la propuesta en base a las teorías mencionadas.

En el **Capítulo IV, Conclusiones**. En el **Capítulo V, Recomendaciones**. Finalmente, Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Martínez (2014). En su indagación sobre “El liderazgo de transformación en un centro educativo estatal”, exploró las cualidades distintivas responsable (director), en la que logró identificar tres elementos del liderazgo transformacional. El diseño metodológico aplicado corresponde a un enfoque descriptivo, de carácter retrospectivo, empleando un caso práctico como referencia. El objetivo principal de este análisis fue examinar las cualidades del liderazgo de transformación en el director de un centro educativo público de la UGEL 07. Seguidamente, se exponen los hallazgos más relevantes del estudio:

1. El director del centro educativo público analizado se percibe a sí mismo como poseedor de todas las cualidades del liderazgo de transformación. No obstante, los docentes solo identifican en él algunas de esas características, en especial relacionadas con la gestión de la organización y su manera de interactuar con el personal.
2. La totalidad de los docentes involucrados reconocieron tres de las cuatro cualidades principales del liderazgo de transformación en el director: la capacidad de influir en el personal docente (91,5%), su habilidad para motivar (93,5%) y la capacidad de estimular al equipo docente (96,1%). Los entrevistados también destacaron otras cualidades del director, tales como su autoridad (88,88%), su habilidad para persuadir (88,88%) y su apoyo en las labores diarias (100%).
3. Los participantes señalaron que la atención del director hacia el personal docente es un aspecto que requiere ser mejorado, ya que es fundamental fortalecer el trato personal para lograr una comunicación más horizontal que favorezca el trabajo diario en armonía.

4. Los docentes coincidieron en que el director demuestra tres rasgos fundamentales del liderazgo transformacional: la influencia ejemplar, la capacidad de inspirar motivación y la estimulación del pensamiento crítico, elementos que contribuyen a fortalecer las interacciones en la institución.

Hermosilla et al (2016). En su investigación mencionan el liderazgo transformacional como uno de los enfoques más eficaces para dirigir las instituciones en procesos de cambio e innovación. El estudio abarcó cuatro organizaciones y contó con la participación de 47 directivos y 107 empleados en las provincias de Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra, en España. El liderazgo transformacional se relaciona más estrechamente que el orientado en transacciones con el agrado hacia la persona a cargo, la percepción de su competencia y la motivación de los empleados. Para seleccionar a los directivos, se establecieron requisitos que incluían un mínimo de cinco años de experiencia en roles de dirección en equipos o en la gestión de departamentos. Se excluyó a personas que formaran parte de consejos de administración, patronatos y a aquellos en posiciones intermedias, como coordinadores, supervisores o jefes de proyectos. Para seleccionar al grupo de empleados, la administración de las cuatro instituciones presentó la tesis y al mismo tiempo alentó al personal a participar en él. En conclusión, el análisis realizado sugiere que el liderazgo transformacional está relacionado con el bienestar, la eficacia y el compromiso. También se destaca la predominancia del liderazgo transformacional sobre la orientada a transacciones en cuanto a la intensidad de su relación con estos aspectos, lo que respalda los hallazgos de numerosos estudios previos en diferentes entornos socioculturales. Cabe destacar que la visión que comparten los directivos sobre los estilos de liderazgo y su efectividad es diferente de la que se asocia más estrechamente con un ambiente laboral favorable, así como con niveles superiores de satisfacción y motivación. Esta discrepancia podría estar vinculada a la cultura organizacional en el contexto de la muestra, donde se observa un alto grado de rivalidad en el ámbito y una trayectoria sobresaliente. Esta investigación enfatiza la categoría del liderazgo transformacional en la dinámica interna

de las empresas incluidas en el análisis. Asimismo, se identifica la importancia de dirigir futuras estudios hacia la naturaleza del impacto que se genera a través del liderazgo transformacional, poniendo énfasis en variables mediadoras como la persuasión.

Perilla (2017). En su estudio se exploró la conexión entre el liderazgo transformacional y los factores que afectan la satisfacción y la insatisfacción de los trabajadores en naciones emergentes, con énfasis en la función mediadora que juega la credibilidad depositada en su superior. Se realizó una investigación cuantitativa con enfoque transversal y correlacional, en la que participaron 597 trabajadores de diversas instituciones de Colombia y México, dos naciones en fase de crecimiento cuyas características culturales, de acuerdo con Hofstede (1997), difieren de aquellas en las naciones donde este estilo de liderazgo ha sido investigado con mayor regularidad. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional está vinculado de manera favorable con el bienestar laboral y de manera desfavorable con los signos de malestar, y que estas conexiones están totalmente mediadas por la credibilidad en la persona a cargo. No se halló una conexión directa entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico. Estos hallazgos reafirman estudios previos que asocian este estilo de liderazgo con una reducción del malestar psicológico y un incremento en la satisfacción laboral; sin embargo, también sugieren que su impacto sobre el estado físico y emocional de los trabajadores podría estar más enfocado en los componentes emocionales del bienestar, sin influir directamente en el bienestar mental.

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional de Bernard Bass.

Actualmente Bass (citado en Salazar, 2006: p.114) es reconocido como precursor de un modelo de liderazgo que responde a las exigencias del Siglo XI. Sus estudios se han generado una teoría sólida con evidencia empírica en diversos países y culturas.

El modelo de liderazgo transformacional y transaccional responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación organizacional, planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros (Salazar, 2006: pág.114).

Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones.

Este nuevo paradigma surge con Bass citado por Salazar (2006) quien distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional. Bass argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de “costo beneficio”. El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo. (pág.114).

Bass genera una línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr

de ellos asentamiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Bass manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma: implica crear un enfoque convincente.
- Inspiración: consiste en incentivar a los demás a lograr metas ambiciosas.
- Consideración individualizada: se refiere a brindar cuidado, aprecio y compromiso a cada miembro del equipo
- Estimulación intelectual: busca promover la innovación a través de conceptos y métodos innovadores.

El liderazgo transaccional, en cambio, se caracteriza por dos elementos principales:

- Satisfacer los intereses personales mediante incentivos que dependen de la obtención de resultados.
- Supervisión por excepción, que abarca ajustes, comentarios negativos, evaluaciones críticas y medidas disciplinarias.

Para lograr los objetivos establecidos, el vínculo entre el líder y sus colaboradores se estructura mediante un acuerdo formal, donde se intercambian ventajas basadas en necesidades comunes, como un sistema de reciprocidad.

Para Bass, el liderazgo transformacional se sitúa en el extremo opuesto al liderazgo transaccional en una escala. A partir de sus investigaciones, Bass se aparta de las ideas de Burns al afirmar que los líderes pueden mostrar tanto comportamientos transformacionales como transaccionales. Según Bass, “el líder transformacional se enfoca en lo que tú puedes aportar a tu país”, mientras que “el líder transaccional se interesa en lo que tu país puede ofrecerte a ti”.

Mientras que el líder transaccional se enfoca en motivar a los colaboradores para que cumplan con las expectativas establecidas, el líder transformacional busca inspirarlos a superar dichas expectativas. Este estilo de liderazgo se caracteriza por fomentar una identificación profunda del equipo con el líder, al promover una visión compartida del futuro, y al trascender el simple intercambio de recompensas condicionadas. Los líderes transformacionales no solo amplían y elevan los intereses de su equipo, sino que también generan comprensión y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, motivándolos a ir más allá en beneficio colectivo. Un líder transformacional comunica una visión realista del futuro que todos pueden adoptar, estimula el pensamiento crítico en sus seguidores y brinda atención personalizada a cada miembro del equipo. El impacto transformador de estos líderes es evidente tanto a nivel organizacional como individual. Promueven el cambio, desarrollan nuevas perspectivas y movilizan el compromiso hacia esas metas, logrando una verdadera transformación tanto en los individuos como en la organización. Según Bass, esta transformación puede lograrse al incrementar la comprensión de la relevancia de los resultados deseados, motivando a los seguidores a trascender sus propios intereses y ampliando sus necesidades y aspiraciones.

1.2.2. Teoría de la Administración por Objetivos de Peter Drucker.

Peter Ferdinand Drucker, era austriaco por su nacimiento en Viena el 19 de noviembre de 1909, y de nacionalidad norteamericana por adopción. En alemán Drucker significa Impresor, y de ahí deriva su apellido. Drucker falleció en 2005 a los 95 años de edad.

Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración; sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker fue el primer científico social en utilizar la expresión “post-modernidad”. Peter Drucker ha sido el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad

(Recuperado de: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>).

La Administración por Objetivos (APO) o (MBO por sus siglas en inglés) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas.

La Administración por Objetivos es en sí un proceso administrativo por el cual tanto el jefe como el empleado tienen claro las metas y objetivos establecidos por la organización es decir que se obtendrán los resultados que están dispuestos a alcanzar teniendo en cuenta la participación en grupo que es fundamental para alcanzar dichos objetivos o metas.

Los pasos principales de este proceso circular y de autorrenovación se pueden expresar gráficamente como muestra la figura.

Los elementos más importantes son el hincapié en la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de la acción y la revisión periódica de los progresos.

La autonomía otorgada a los colaboradores en un sistema de Administración por Objetivos (APO) les brinda la posibilidad de satisfacer sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional.

Las metas más motivadoras son aquellas que son ampliamente aceptadas, claras y desafiantes, y también aquellas que ofrecen la oportunidad de recibir comentarios sobre el rendimiento.

Se puede señalar que el concepto de Administración por Objetivos (APO) fue presentado por Peter Drucker en su obra *The Practice of Management*, que salió a la luz en 1954.

La Administración por Objetivos (APO) ha cobrado mucha relevancia, especialmente entre las grandes empresas, sin embargo, también puede ser implementada en

organizaciones de menor tamaño. Esta herramienta es difícil de concretar, ya que su aplicación varía según las necesidades y objetivos de cada organización.

En términos generales, implica que los directivos y sus colaboradores en una organización establezcan de manera conjunta sus metas compartidas, definan las principales áreas de compromiso en función de los objetivos deseados, y utilicen estos criterios como referencia para medir la aportación de cada miembro.

Conceptos Fundamentales de la APO.

- La efectividad de la Administración por Objetivos (APO) se fundamenta en dos suposiciones claves.
- Cuando un individuo está altamente enfocado en una meta, es más probable que invierta mayor esfuerzo para lograrlo en comparación con alguien que tiene un compromiso menor hacia el mismo.

El concepto de la predicción autocumplida sostiene que, cuando se anticipa que algo ocurrirá, las personas tienden a actuar de tal manera que contribuyen a su realización.

Estas hipótesis explican la efectividad de este método para lograr metas. Además, se basa en los aspectos más relevantes de diferentes teorías sobre motivación y liderazgo, como el deseo de desarrollo personal de Maslow, la teoría “Y” de McGregor y los factores motivacionales de éxito propuestos por McClelland.

Interpretaciones de la APO por 36 “Expertos”.

Es importante considerar algunos criterios al momento de establecer objetivos efectivos.

- Especificidad: los objetivos deben ser precisos y bien definidos.
- Conformidad: el objetivo debe haber sido discutido y acordado con el colaborador, quien debe aceptar su responsabilidad en su cumplimiento.
- Adaptabilidad: el objetivo debe ser formulado de manera que permita cambios si es necesario.

- Medibilidad: el objetivo debe ser evaluable, lo que implica que debe ser posible cuantificarlo para que pueda motivar de manera efectiva al personal.
- Viabilidad: es fundamental que los objetivos sean factibles y realistas, ya que proponer metas inalcanzables puede desanimar al empleado.
- Alineación: los objetivos deben estar interconectados con otros, dirigidos hacia una misma dirección, de modo que su consecución esté relacionada con el cumplimiento de los objetivos principales.

Generalmente, existe el peligro de establecer objetivos que son tan vagos que resultan difíciles de comprender y poner en práctica.

Elementos Clave de la APO.

- Interacción transparente entre el superior y el miembro del equipo.
- Valorar los objetivos en términos numéricos.
- Objetivos realizables.

Comentarios constantes sobre el progreso hacia los objetivos.

El Planeamiento Estratégico.

Se le conoce de esta manera porque abarca las distintas formas y tácticas que un empresario o líder utilizaría para lograr sus metas de desarrollo en plazos cortos, medios y largos.

Primero, se elaboran y establecen las estrategias; después, se ejecutan y, finalmente, se revisan. Asimismo, se busca involucrar y comprometer a todas las secciones de la institución para definir objetivos compartidos y asegurar que todos avancen en la misma dirección.

El proceso de planificación estratégica se sustenta en la noción de que cada empresa debe mantenerse vigilante ante las tendencias del entorno y los eventos internos relevantes que requiera.

En consecuencia, los empresarios y líderes deben funcionar como estrategas, ser proactivos y tomar la responsabilidad de facilitar las transformaciones.

El Planeamiento Estratégico Integra.

- **La Visión:** Representa el destino al que aspiramos, un desafío significativo, aunque alcanzable.
- **La Misión:** Define el propósito fundamental de cada empresa, explica por qué fue establecida, qué necesidades atenderá en el mercado y cuáles son sus puntos fuertes en comparación con otras empresas similares.
- **Los Valores Empresariales:** Son principios que orientan nuestra labor, asegurando que se realice con integridad y responsabilidad.

El Diagnóstico Empresarial o Análisis (FODA)

- **Fortalezas:** Se refieren a los aspectos favorables que existen dentro de la empresa.
- **Oportunidades:** Son circunstancias favorables que pueden ser capitalizadas para desarrollar negocios exitosos.
- **Debilidades:** Elementos que obstaculizan el crecimiento eficiente dentro de la empresa.
- **Amenazas:** Circunstancias peligrosas que pueden comprometer la estabilidad del negocio.

Etapas del Proceso del Planeamiento Estratégico.

- **Planificación:** Establece objetivos tanto a breve como a largo plazo y define las estrategias necesarias para alcanzarlas.
- **Organizacional:** Gestiona sus recursos en aspectos como el personal, el dinero, la tecnología y la logística.

- **Dirección:** Establece directrices para asegurar que las tareas se realicen de manera puntual y proporciona los recursos necesarios para lograrlo.
- **Control:** Examina y verifica que se esté llevando a cabo lo previsto, realizando modificaciones según sea necesario para alcanzar resultados satisfactorios.
- **Evaluación:** Lleva a cabo evaluaciones regulares de su desempeño para fomentar un perfeccionamiento constante.

El Plan Operativo.

Se trata de la planificación secuencial de las tareas que debo ejecutar para lograr mis metas a corto plazo, que se originan de los objetivos a largo plazo y del planeamiento estratégico, transformándolos en acciones concretas. Normalmente, se elabora de forma anual, con revisiones mensuales para evaluar los avances y resultados, así como para monitorear las tareas pendientes, asignando responsabilidades específicas a cada tarea.

Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico.

La toma de decisiones es un elemento clave que afecta los resultados. A veces, las decisiones se toman de manera impulsiva o siguiendo un proceso establecido. También es importante analizar si la decisión conlleva algún riesgo para la empresa o si podría resultar en un aumento en la producción debido a una mayor demanda de pedidos.

Las Tres “R” que Dificultan la Toma de Decisiones.

- **Riesgo:** Al realizar una elección, a pesar de haber analizado detenidamente todas las alternativas, nunca se puede eliminar por completo la posibilidad de equivocarse.
- **Renuncia:** Al hacer una elección, se descartan automáticamente los beneficios que podrían haber proporcionado las otras alternativas disponibles.
- **Responsabilidad:** La persona que decide debe aceptar las consecuencias de su elección, y si la decisión no se comparte, la responsabilidad recae solo en ella.

Medios que Utiliza el Planeamiento Estratégico.

Cualquier estrategia de planificación debe estar sustentada en:

- El poder
- El estímulo
- La organización
- La interacción
- La dirección

Habilidades Administrativas del Planeamiento Estratégico.

- **Habilidades Técnicas:** La capacidad de manejar equipos, el vocabulario y las destrezas propias de una profesión o actividad laboral.
- **Habilidades Humanas:** Se trata de la capacidad para colaborar efectivamente en un grupo, fomentando un ambiente de respeto, amabilidad y apoyo mutuo, con el objetivo de lograr metas comunes.
- **Habilidades Conceptuales:** Implican la habilidad de entender la organización en su totalidad, lo que incluye la capacidad de integrar e interpretar ideas y conceptos, además de la habilidad para analizar y desarrollar planes.

Drucker (1995) contribuye significativamente a nuestra investigación al introducir el concepto de "autogestión", el cual se refiere a las nuevas demandas que enfrentan los directivos en el proceso de liderazgo y gestión.

Estos criterios abarcan desde la autoevaluación de la identidad personal y la proyección profesional, así como el papel que se puede desempeñar en la entidad, junto con el análisis de los objetivos personales. En este contexto, asumir el compromiso de organizar las actividades diarias es crucial para el rendimiento profesional.

Un aspecto esencial es el proceso de autoevaluación que cada individuo debe llevar a cabo. Esto implica “enfocarse en las habilidades, ubicarse en entornos donde se pueda rendir mejor y luego trabajar en su perfeccionamiento”. Este enfoque se relaciona con el famoso análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde la

clave es identificar y maximizar las fortalezas personales. Drucker señala que “aunque los matemáticos nacen, casi cualquier persona puede aprender trigonometría, así como también idiomas extranjeros o diversas disciplinas como historia, economía o química” (pág. 232). El objetivo no es necesariamente alcanzar una alta competencia en estas áreas, sino más bien minimizar cualquier falta de competencia que pudiera dificultar el ejercicio del liderazgo.

Las capacidades y competencias de los líderes deben dirigirse hacia una reflexión colaborativa sobre el éxito de la institución. En lugar de enfocarnos en anticipar nuestras acciones, debemos definir quiénes somos, cómo operamos y qué objetivos perseguimos en relación con nuestros nichos de mercado. Esto abarca el desarrollo en áreas de gestión institucional, pedagógica y administrativa, así como en la creación de estrategias operativas y una sólida base financiera. “Nos dedicamos a reflexionar, observar y dialogar” (Drucker 1999, pág. 64).

Según la visión de Drucker, los líderes tienen la responsabilidad de inspirar y orientar a su equipo para que se sientan motivados, al mismo tiempo que deben ofrecerles los recursos necesarios para que puedan tomar decisiones de manera independiente. Para ello, es crucial que los directivos dispongan de una comprensión sólida de los aspectos que derivan de la estrategia y que deben ser evaluados y comunicados:

- Cuál es la meta que se desea alcanzar – propósito del negocio.
- Donde se operará – área de enfoque.
- Ejecutores – quiénes serán los responsables.
- ¿A quiénes estará dirigido?
- ¿A quiénes no está orientado – no clientes?
- Elementos fundamentales para el éxito en los que se fundamentará – cultura.
- Tecnología a utilizar – basada en referentes actuales.
- Qué competidores hay y en qué situación se compite.

Según Drucker, el éxito de una organización, institución o empresa depende en gran medida del valor, las motivaciones y las aspiraciones de sus ejecutivos. El autor afirma que la función más relevante del director radica en su capacidad de enseñanza, ya que su papel esencial es brindar a los demás una perspectiva clara y las competencias necesarias para un desempeño eficaz. Al final, lo que define al director es su capacidad de transmitir una visión y asumir un sentido de responsabilidad moral.

Las Funciones del Directivo.

Muchas personas, tanto dentro como fuera de las organizaciones, suelen preguntarse cuál es la labor específica de un directivo. Al buscar una respuesta, comúnmente señalamos que su labor implica planificar, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, la duda persiste: ¿cómo transcurre realmente el trabajo de un directivo? ¿En qué actividades concretas se emplea su tiempo? ¿Qué proporción de ese tiempo se destina a la revisión de informes y datos, y cuánto se dedica a la interacción directa con otras personas? Estas son las cuestiones que nos planteamos para comprender mejor nuestra labor y aumentar la eficiencia de nuestras responsabilidades.

Las investigaciones del profesor Henry Mintzberg ofrecen una detallada clasificación de las funciones que realizan los directivos, ayudando a responder estas interrogantes.

Las Funciones.

Como líder de una unidad dentro de la organización, usted tiene la responsabilidad formal de gestionar dicha área. Este rol le otorga una posición particular dentro de la estructura, y a partir de esa posición surgen sus responsabilidades en las áreas de interacción con otros, manejo de información y toma de decisiones clave.

Funciones Interpersonales.

- Se trata de las actividades que involucran el contacto y la relación con las personas. Dentro de estas funciones, se pueden destacar tres aspectos principales:
- **El directivo actúa como el rostro público de la organización**, asumiendo la representación en diversas ceremonias y eventos formales que surgen de su puesto. Por ejemplo, su firma en ciertos documentos tiene implicaciones legales. Asimismo, su participación en actividades sociales puede añadir un sentido de dignidad y prestigio. Aunque estas tareas puedan parecer repetitivas, carezcan de comunicación significativa o no requieran decisiones críticas, son fundamentales para el funcionamiento eficaz de la empresa y deben recibir la atención adecuada del directivo.
- **El directivo como líder**. En su función, el directivo busca integrar las necesidades individuales con las metas de la organización para mejorar la eficacia. Aunque la autoridad formal le confiere un considerable poder, es el liderazgo lo que determina cómo se aplica este poder en la práctica.
- **El directivo como enlace**. En este papel, el directivo actúa como un vínculo entre la organización y su entorno, estableciendo una amplia variedad de contratos con el objetivo de fortalecer la posición de la entidad, lo que incluye la participación en conferencias y eventos sociales.

Funciones Informativas.

La siguiente categoría de actividades se centra en la recopilación y difusión de información. Al estar en una posición clave, el directivo se convierte en un "nodo central" de datos. Su papel implica tanto recibir información (en calidad de monitor) como transmitirla (actuando como difusor o portavoz).

- **El directivo como detector**. Su tarea es buscar información para identificar cambios, así como para reconocer problemas y oportunidades, ampliando así su comprensión del entorno. Es esencial que esté preparado con los datos necesarios cuando llegue

el momento de comunicarlos o tomar decisiones. En su rol de enlace, puede acceder a información externa de contactos, informantes, colegas y especialistas. A su vez, a través de su liderazgo, recoge información interna de su equipo.

- **El directivo como difusor.** Su privilegiado acceso a la información le permite llevar a cabo la compleja tarea de comunicar datos externos dentro de la organización. Para lograr esto, el directivo debe interpretar adecuadamente dicha información, dividiéndola en dos categorías claras: la información factual y la información subjetiva o de juicio. La información factual puede ser verificada (es decir, puede ser correcta o incorrecta), mientras que la información subjetiva se refiere a opiniones y preferencias personales sobre lo que "debería" ser.
- **El directivo como portavoz.** Debido a su posición de autoridad, tiene la responsabilidad de representar a la organización y, como punto central de información, cuenta con los datos necesarios para hacerlo. Además, para mantener su red de contactos, es esencial que comparta información con ellos.

Funciones de Toma de Decisiones.

La función principal de un directivo radica en la toma de decisiones, involucrándose activamente en la formulación de estrategias, donde se determinan y conectan las decisiones fundamentales de la organización. Esto es posible, en parte, por su papel como figura de autoridad para establecer directrices, y también por su posición central dentro de la estructura organizativa. Esta combinación le otorga la capacidad de asegurar que las decisiones relevantes sean tomadas con un enfoque informado y alineado con los objetivos de la entidad

Seguidamente, se exponen las cuatro tareas primordiales que integran la gestión de decisiones:

- **El directivo como promotor.** En su rol de identificador, el directivo recoge información relevante. Una vez que detecta un desafío o una oportunidad, decide qué

acciones son necesarias para que la organización actúe y logre mejorar las condiciones actuales. Será el actor clave en promover estas ideas o iniciativas, asegurando que se lleven a cabo de manera efectiva.

- **El directivo como gestor de anomalías.** Un evento inesperado puede generar una anomalía, y un problema no resuelto durante un tiempo prolongado puede escalar hasta convertirse en una crisis. Las situaciones anómalas o las crisis (como conflictos entre colaboradores, barreras de comunicación entre organizaciones o la pérdida o amenaza de recursos) suelen consumir una gran parte del tiempo del directivo. Para evitar llegar a este punto, deberá anticiparse, interviniendo antes de que el problema se agrave y evaluando las repercusiones de cada medida tomada por su organización.
- **El directivo como asignador de recursos.** Es responsable de controlar el mecanismo a través del cual se distribuyen los recursos dentro de la entidad, incluyendo los fondos, materiales, equipos y personal. En realidad, cada decisión que toma está relacionada con la asignación de personal, etc. En efecto, distribuye medios en casi todas sus decisiones. De los estudios previos se desprende que esta distribución abarca dos aspectos fundamentales: La organización del tiempo (priorizar, identificar los intereses de la organización) y la planificación de las tareas (definir qué se debe hacer, quién lo llevará a cabo y qué estructura será necesaria para ello).

Un directivo evalúa su desempeño tanto en la gestión como en la ejecución según la aportación que realiza; de no ser así, no sería justo considerarlo como tal. La eficacia y la dirección se entrelazan de manera compleja. Drucker sostiene que “la eficacia se manifiesta como esencial para el desarrollo personal, el crecimiento de la organización y la sustentabilidad de la sociedad actual.” Establece una distinción entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como la capacidad de hacer lo correcto, mientras que

la segunda se refiere a la realización adecuada de las tareas: racionalidad orientada a objetivos y metas frente a racionalidad administrativa enfocada en los medios.

Drucker (1999) identifica cinco funciones que deben estructurar la labor de un directivo efectivo:

1. **El directivo debe establecer objetivos.** El directivo debe fundamentarse en metas que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.
2. **El directivo organiza.** Evalúa las acciones y resoluciones necesarias para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.

3. **El directivo motiva y comunica.** Establece un grupo de personas en las que confíe a su alrededor, al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsoft España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.
4. **El directivo mide.** El directivo necesita evaluar de manera constante el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que General Electric empleaba ese enfoque, el cual Agut implementó durante su gestión en GE Europa y que continúa utilizando en la actualidad en CIRSA.
5. **El directivo dirige personas.** Según Drucker, esta es la función más crucial de su rol. A través del contacto directo, el directivo puede potenciar el talento de sus colaboradores o, por el contrario, desaprovecharlo. Debe asumir el papel de formador, una responsabilidad que no puede delegar ni ceder a otros. Mediante su relación con el equipo y las decisiones que toma, facilita el crecimiento personal de sus empleados o, en el peor de los casos, contribuye a su deterioro. Mintzberg señala que esta responsabilidad ética es lo que verdaderamente define a un directivo, más

allá de su salario, de la cantidad de subordinados a su cargo, o del poder que ostente dentro de la empresa. Este enfoque no solo sigue siendo relevante para los directivos del siglo XXI, sino que ha adquirido una mayor importancia.

En la actual sociedad del conocimiento y en el contexto de los servicios, el capital humano y el intelecto han adquirido un rol central, posicionándose como el recurso más valioso para las organizaciones. Amparo Moraleda, presidenta de IBM, señala que gran parte de su tiempo lo destina a relacionarse con el personal, transmitiendo ideas, incentivando, identificando habilidades y promoviendo el crecimiento del talento interno.

1.2.3. Teoría de la Calidad Total de William Edwards Deming.

El concepto de calidad Total surgió en el mundo empresarial, concretamente en Japón, como control de calidad total, luego pasó a los Estados Unidos de Norteamérica, y más tarde a Europa.

No obstante, los primeros estudios sobre el control de calidad se llevaron a cabo en Estados Unidos en los años veinte, aunque no fue hasta principios de los cuarenta cuando E.W. Deming participa en el desarrollo de un proyecto de técnicas estadísticas para el control de calidad en las industrias.

En esta primera fase, la preocupación principal la constituyó la calidad del “producto” que se medía con criterios definidos por la propia empresa.

Deming considera el planear, actuar, comprobar y ejecutar, como elementos básicos del proceso administrativo (López 1994), siempre consideró que el principal responsable del funcionamiento del programa para la calidad era la dirección de la organización, a través de técnicas administrativas. Este autor consideró que la responsabilidad de la dirección se centraba en dos áreas principales:

- a) Creación de un clima laboral favorable para las mejoras de calidad. Destaca la relevancia de lo que denomina motivación interna (como el sentido de valoración personal y el compromiso personal por las tareas desempeñadas) por encima de la estimulación externa (incentivos tangibles por el trabajo completado).
- b) Énfasis Se pone el foco en las personas trabajadoras en vez de en sistemas organizativos inflexibles. Se sostiene que gran parte de los fallos dentro de las organizaciones provienen de la rigidez y falta de precisión en los sistemas, más que de los propios empleados.

Evans y Lindsay (2005) indican que los catorce puntos propuestos constituyen la base para impulsar la transformación, la adopción y la implementación de la gestión en organizaciones de cualquier tamaño, ya sean orientadas a los servicios o a la producción de bienes. Estos principios, conocidos como la filosofía Deming para la calidad, son los siguientes:

1. Establecer y comunicar claramente a todo el personal una declaración que refleje los objetivos y metas de la organización. La dirección debe demostrar un compromiso continuo con esta declaración.
2. Adoptar y comprender la nueva filosofía, desde la alta dirección hasta todos los niveles de la organización.
3. Reconocer la finalidad de la inspección, orientándola hacia la optimización de los procesos y la disminución de los costos.
4. Eliminar la costumbre de otorgar contratos o acuerdos comerciales exclusivamente en función del precio.
5. Optimizar de manera constante y sostenida los sistemas de producción y de atención al cliente.
6. Implementar programas de formación y desarrollo de habilidades.
7. Adoptar y establecer un enfoque de liderazgo efectivo.
8. Deshacerse del miedo y cultivar un ambiente de confianza, propiciando condiciones

favorables para la innovación.

9. Refinar los procesos para cumplir con los objetivos y metas organizacionales, fomentando la colaboración entre equipos, grupos y departamentos.
10. Erradicar las presiones y estímulos en la fuerza laboral.
11. Suprimir las metas numéricas de producción y, en su lugar, establecer métodos para la mejora continua. B) Abandonar la gestión basada en objetivos y, en cambio, enfocarse en comprender las capacidades de los procesos y en su optimización.
12. Eliminar los obstáculos que impiden que las personas se sientan satisfechas y realizadas en su labor.
13. Promover el aprendizaje continuo y el desarrollo personal en cada individuo
Adquirir conocimientos y estrategias para facilitar el cambio.

La Gestión de la Calidad Total (GCT) en el contexto educativo se plantea como una estrategia enfocada en satisfacer las expectativas de los clientes. López (1994) afirma que la calidad radica en responder adecuadamente a las necesidades de los usuarios. Mientras que las primeras concepciones de calidad se basaban en parámetros predeterminados sobre los productos, la GCT pone el foco en la experiencia del cliente y cómo este percibe la calidad ofrecida. Como señala López (1994:44), el criterio principal para evaluar la calidad será el grado de satisfacción del cliente. Es importante mencionar que, en este enfoque, no solo se considera cliente a quienes reciben los servicios externos, sino también a los empleados de la organización, vistos como "clientes internos".

La Gestión de la Calidad Total (GCT) se estructura como un sistema compuesto por varios elementos clave. Según López (1994), los componentes propuestos por la European Foundation for Quality Management incluyen el liderazgo, las estrategias y políticas, la administración del personal, los recursos y los procesos, todos ellos considerados elementos instrumentales. Además, se establecen objetivos como la satisfacción de los clientes, la satisfacción del equipo, el impacto en la comunidad y los resultados alcanzados, que representan las metas principales de la organización. Por otro lado, Gento (1996) ofrece un modelo de Calidad Total enfocado en instituciones

educativas, que abarca aspectos como el resultado educativo, la satisfacción de los estudiantes, la satisfacción del personal docente y el impacto de la educación. Gento denomina estos indicadores como variables dependientes o de criterio. Asimismo, incluye componentes como la disponibilidad de recursos materiales y humanos, el diseño estratégico, la gestión de dichos recursos, la metodología pedagógica y el liderazgo educativo, considerados predictores o variables independientes que influyen en los resultados.

La Gestión de la Calidad Total (GCT) emplea varios procedimientos fundamentales, pero el proceso esencial es el conocido como ciclo de Deming. Este ciclo, también denominado PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), se ha convertido en una herramienta clave dentro de la GCT. Se considera que la aplicación constante de este ciclo es fundamental para lograr los objetivos establecidos, dado que su reiteración permite una mejora continua en la gestión de calidad.

- **Plan** - Definir las acciones y métodos para alcanzar los objetivos
- **Do** - Poner en práctica las acciones acordadas.
- **Check** - Supervisar el proceso en curso y realizar los ajustes o correcciones requeridos.
- **Act** - Evaluar los resultados obtenidos al finalizar las etapas previas, aprovechando las lecciones aprendidas para estandarizar las prácticas efectivas y mejorar lo que sea necesario, reiniciando así el ciclo.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1. Plan Estratégico.

La planificación estratégica o plan de acción es un enfoque estructurado de progreso e ejecución de procedimientos para alcanzar objetivos específicos. Un plan de acción es una herramienta que sirve para definir hacia dónde quiere ir tu organización y qué acciones se realizarán para lograr esos objetivos. El planeamiento estratégico, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones

en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los propósitos.

1.3.2. Liderazgo Transformacional.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear. El liderazgo transformacional se define como un tipo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de una organización.

1.3.3. Calidad de la Gestión Educativa.

La gestión educativa, o gestión escolar, busca fortalecer el desempeño de las escuelas a través de diversas técnicas, instrumentos y conocimientos para consolidar un buen desarrollo académico del estudiantado. Garantizar que los estudiantes alcancen niveles óptimos de educación en las instituciones educativas no es una tarea sencilla. La calidad educativa es cuando la institución educativa cumple con todos los compromisos de gestión escolar durante el año.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.1.1. Ubicación Geográfica del Distrito de Huarmaca.

El distrito fue creado de manera indirecta mediante Ley de Creación del 8 de octubre de 1840, firmado por el Presidente de la República Agustín Gamarra y el Ministro de Estado en el despacho de Hacienda, Ramón Castilla y Marquezado. (Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Huarmaca)

Huarmaca se encuentra ubicado en la Provincia de Huancabamba Departamento de Piura, su capital distrital está situada a 2,194 msnm a 79°31'21'' de longitud oeste y 05°03'54'' de latitud sur. A una distancia promedio de 146 Km. de Huancabamba y a 298 Km. de la ciudad de Piura. (Sistema Nacional de Inversión Pública 2012).

Según la Municipalidad Distrital de Huarmaca (2012) el distrito forma parte de la sección norte de la Cordillera Occidental de los Andes, entre las montañas de los distritos de Sondorillo, Sondor y San Miguel del Faique y los primeros contrafuertes de la cordillera andina occidental que lo separa de los distritos de Olmos (Lambayeque) y San Andrés de Salitral (Provincia de Morropón).

Límites: Por el Norte con el distrito de Sondorillo y San Miguel de El Faique, por el oeste con los distritos San Felipe y Sallique (Prov. De Jaén), por el Oeste con el distrito de Salitral (Prov. de Morropón) y Olmos, por el Sur con el distrito de Olmos, Motupe y Cañaris.

Extensión: La jurisdicción de Huarmaca tiene una extensión territorial de 1,908.22 Km², que equivale al 44.95% del total de la región de Huancabamba, lo que la convierte en la más amplia de la zona, su espacio se ve cubierto de bosques secos, de valles interandinos (límite con Jaén), selvas secas que se asemejan a sabanas y montañas secas especialmente en el (límite con Olmos).

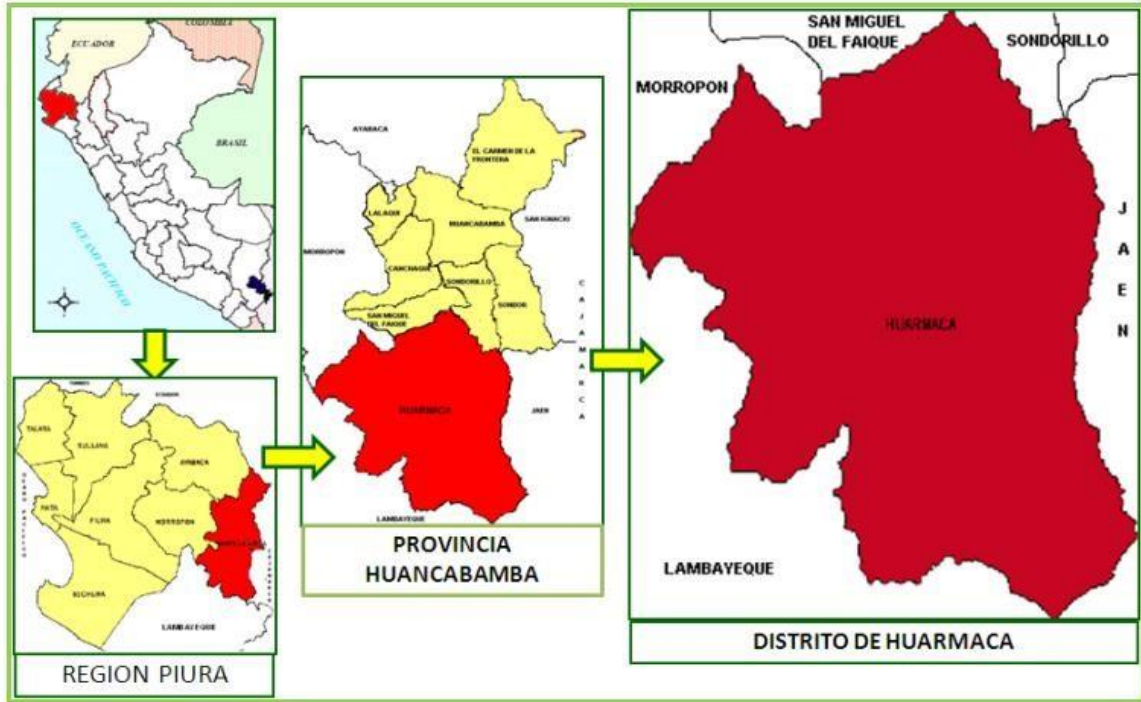


Ilustración 1: Ubicación Geográfica de la Variable de Estudio.
Fuente: Municipalidad Distrital de Huarmaca - Sistema Nacional de Inversión Pública 2012.

2.1.2. Ubicación de la Institución Educativa N° 14598 - Huarmaca.

La Institución educativa Escuela 14598 se halla en el lugar de Parguyuc - Huarmaca, tal institución integra la Ugel Huarmaca la que revisa la institución educativa, y esta última pertenece a la Dirección regional de educación DRE PIURA. (Minedu 2016).

2.2. METODOLOGÍA EMPLEADA.

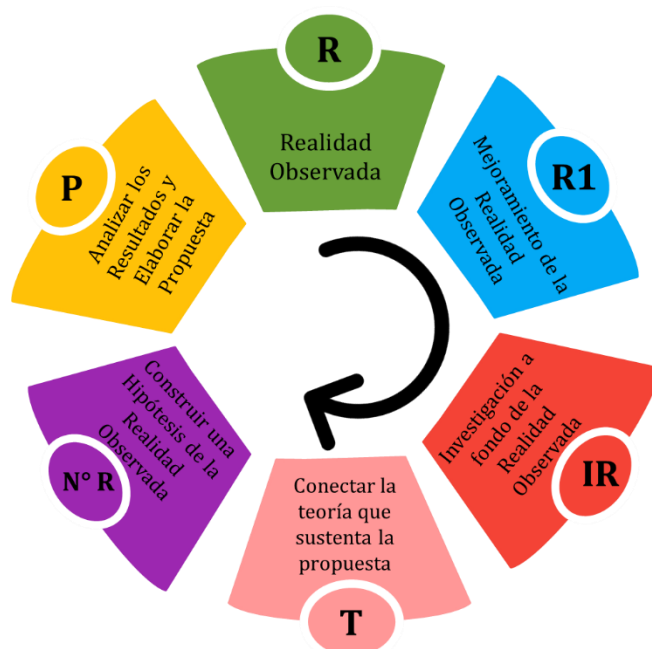
La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad.

El tipo de estudio responde al mixto, el nivel al descriptivo y el diseño al no experimental, por ello su propósito es justificar el problema de investigación y presentar teóricamente la propuesta.

2.2.1. Diseño de la Investigación.

El estudio se divide en dos etapas: en la primera, se llevó a cabo un análisis de la situación y de la población, lo que facilitó la selección de los métodos de investigación pertinentes. En la segunda etapa, se descompusieron las variables, prestando especial atención a la variable independiente vinculada a la formulación de la propuesta.

El estudio se estructura bajo el siguiente esquema, alineado con el enfoque descriptivo y orientado a propuestas:



*Ilustración 2: Diseño de la Investigación.
Fuente: Elaboración propia.*

2.2.2. Población.

La definición de nuestro campo de estudio abarca a todos los involucrados, lo que implica 5 educadores de nivel primario y 8 educadores de nivel secundario. El director es considerado parte del cuerpo docente, ya que supervisa un aula. Por ende:

N = 13 Participantes.

2.2.3. Materiales, Equipos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Materiales.

Papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos, diapositivas.

Equipos.

Computadora, impresora, fotocopidora, teléfono celular, USB.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Formato de observación
	Plantilla de registro de observación
Entrevista	Formato de entrevista
	Plantilla de registro de entrevista
Encuesta	Formato de encuesta
	Plantilla de registro de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Técnica	Instrumentos
Secundaria	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual

Fuente: Elaboración propia

2.2.4. Métodos, Procedimientos y Ventajas y Limitaciones.

Métodos.

- **Método analítico-sintético**, Permite estructurar el objeto de estudio en sus diversas facetas y clarificar las conexiones entre sus elementos y el conjunto. Asimismo, posibilita la recomposición de las partes para obtener una perspectiva holística, relacionando valoraciones, ideas y nociones que facilitarán la comprensión y el entendimiento del contexto real.
- **El método inductivo y el deductivo** Se aplicaron para desarrollar el saber y extender de forma lógica las observaciones empíricas que se recogerán a lo largo del proceso investigativo.
- **El método estadístico**, permitió estructurar la información recopilada. Al aplicar los instrumentos de investigación, se facilitaron los procesos de validez y confiabilidad de los hallazgos.

Procedimientos.

- Colaboración con el director y los educadores del centro educativo.
- Creación de los materiales para recoger datos.
- Uso de las herramientas para la recolección de datos.
- Creación del banco de datos.
- Evaluación y comprensión de los datos.
- Presentación de los datos.

Ventajas y Limitaciones.

El resultado está relacionado con la elección del tema de investigación y su justificación desde enfoques cualitativos y cuantitativos, característicos de la investigación mixta.

El enfoque de investigación de tipo descriptivo y propositivo se limita a la creación de un marco teórico y no incluye la realización de acciones prácticas, lo cual representa una restricción.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

Tabla N° 1: Gestión Educativa.

Indicador	Bueno	Malo	Muy Malo	Total
Liderazgo en la I.E.	1	10	2	13
Gestión de los recursos de la I.E.	2	8	3	13
Organización y planificación en la institución.	0	10	3	13
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.	1	11	1	13
Metas y objetivos de la I.E.	1	9	3	13
Prestigio laboral y profesional.	1	11	1	13
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.	2	10	1	13
Clima laboral en la I.E.	1	11	1	13

Fuente: Observación realizada a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación. De acuerdo con los resultados de la guía de observación aplicada, se concluye que la gestión educativa en la Institución Educativa N° 14598 - Huarmaca se considera “insatisfactoria”. En particular, se identifican varios aspectos problemáticos: el liderazgo en la institución recibió una calificación de 10, la gestión de los recursos se valoró con un 8, y la organización y planificación también obtuvieron un 10. Además, se evidencia una falta de medios, materiales y personal adecuado, con una puntuación de 11. Las metas y objetivos no son claramente identificados (9), hay un notable deterioro en el prestigio laboral y profesional (11), la misión de la institución no es comprendida por su comunidad (10), y se presenta un ambiente laboral negativo, también con un puntaje de 11.

3.1.2. Resultados de Guía de Encuesta.

Tabla N° 2: Carisma.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Exhibe una autoconfianza sobresaliente que es digna de mención.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	13	100
Actúa con integridad y transparencia.	2	15.3	1	7.7	5	38.5	3	23.1	2	15.3	13	100
Es firme cuando la situación lo demanda.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	6	46.2	3	23.1	13	100
Actúa de manera consistente con sus palabras.	1	7.7	2	15.3	5	38.5	2	15.3	3	23.1	13	100
Goza de mi respeto como líder.	1	7.7	1	7.7	7	53.8	2	15.3	2	15.3	13	100
Generalmente tiene una actitud optimista.	1	7.7	2	15.3	6	46.2	2	15.3	2	15.3	13	100
Frecuentemente ejemplifica sus pensamientos o decisiones a través de su conducta (por ejemplo, si se debe ser puntual, es el primero en llegar).	1	7.7	1	7.7	1	7.7	8	61.5	2	15.3	13	100
Generalmente adapta su estilo de liderazgo y comportamiento a las diferentes circunstancias y requerimientos.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	7	53.8	2	15.3	13	100
Es hábil para escuchar a los demás.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	6	46.2	3	23.1	13	100
Fomenta un profundo sentido de lealtad y dedicación hacia mí.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Inspira en mí un gran entusiasmo por mi labor.	1	7.7	2	15.3	7	53.8	1	7.7	2	15.3	13	100
Se podría afirmar que es un referente para el grupo de docentes.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario aplicada a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación.

En cuanto a la dimensión del carisma, el 61.5% de los docentes encuestados señala que el director no muestra confianza en su equipo. Muchos consideran que sus acciones y pensamientos a menudo carecen de coherencia. Aunque algunos directores demuestran lealtad y compromiso, esto no les otorga las cualidades necesarias para liderar eficazmente al personal docente. Un 53.8% de los docentes opina que, en ocasiones, sienten respeto por el director y reciben algo de motivación en su labor pedagógica. Por otro lado, el 46.2% de los docentes manifiesta que el director rara vez toma decisiones firmes cuando es necesario, además de no escuchar las opiniones de los demás y ser optimista solo en ciertas situaciones. Finalmente, el 38.5% de los docentes indica que el director a veces exhibe comportamientos deshonestos e incoherentes entre lo que dice y lo que hace.

Tabla N° 3: Consideración Personal.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Frecuentemente respalda mis ideas y las acciones que realizo habitualmente.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100
Está preparado para brindarme su apoyo cuando implemento cambios significativos en mi labor..	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Me transmite empatía al reconocer mis emociones y requerimientos.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Está al tanto de las fortalezas y debilidades de cada uno de los docentes de la institución.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100
Se interesa por entender mi perspectiva sobre lo que ocurre en la institución.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	7	53.8	2	15.3	13	100
Me motiva a reconsiderar las maneras convencionales de realizar las tareas.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	13	100

Me pregunta antes de tomar decisiones sobre asuntos que me impactan.	2	15.3	1	7.7	2	15.3	1	7.7	7	53.8	13	100
Puedo depender de su ayuda cuando la necesito.	2	15.3	2	15.3	1	7.7	6	46.2	2	15.3	13	100
A menudo está dispuesto a asistir a quienes requieren su apoyo en cualquier ocasión.	1	7.7	3	23.1	6	46.2	2	15.3	1	7.7	13	100
Frecuentemente valora las necesidades de las personas por encima de los procedimientos organizativos o legales.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Trata a cada uno de los profesores de manera equitativa, sin realizar distinciones por razones personales o profesionales.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Está atento a las inquietudes, prioridades y requerimientos de las personas dentro de la institución.	2	15.3	2	15.3	3	23.1	5	38.5	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación.

En relación con la dimensión de consideración personal, el 69.2% de los docentes encuestados indica que, en ocasiones, el director se muestra dispuesto a brindarles apoyo durante los cambios significativos en su labor. Sin embargo, el 61.5% manifiesta que el director rara vez respalda sus propuestas o actividades diarias, y no demuestra empatía

al no comprender sus sentimientos y necesidades. Además, el director parece no conocer las fortalezas y debilidades individuales de cada docente y nunca los motiva a cuestionar las prácticas tradicionales, tratando a los profesores de manera desigual debido a razones personales o profesionales. Por otro lado, el 53.8% sostiene que el director casi nunca se interesa por comprender su perspectiva sobre lo que ocurre en la institución y no consulta con ellos antes de tomar decisiones que les afectan. Tampoco parece tener en cuenta las consideraciones humanas en lugar de enfocarse solo en aspectos organizativos o legales. Un 46.2% de los encuestados señala que no reciben el apoyo del director cuando lo requieren, y el 38.5% indica que el director casi nunca está al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los miembros de la institución educativa.

Tabla N° 4: Estimulación Intelectual.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me impulsa a enfrentar desafíos y desarrollar propuestas creativas.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Valora las opiniones diversas y las críticas externas como oportunidades para perfeccionar el entorno.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100
Me motiva a avanzar en mis tareas, permitiéndome asumir progresivamente mayores responsabilidades.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Me impulsa a pensar en formas de optimizar mi desempeño.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Me ofrece perspectivas diferentes para abordar situaciones complicadas	2	15.3	1	7.7	7	53.8	1	7.7	2	15.3	13	100
Me incentiva a sugerir ideas y a fomentar la creatividad.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Me alienta a ofrecer comentarios constructivos sobre su desempeño o propuestas.	2	15.3	1	7.7	6	46.2	2	15.3	2	15.3	13	100

Logra que me resulte sencillo reconocer mis errores.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Facilita el desarrollo completo de mis capacidades.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Expresa de manera clara los objetivos y criterios que debo alcanzar.	2	15.3	1	7.7	7	53.8	2	15.3	1	7.7	13	100
Fomenta que el profesorado genere ideas novedosas en su labor cotidiana.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Fomenta que las tareas se realicen de forma voluntaria en vez de forzarlas.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación.

En relación con la dimensión de estimulación intelectual, el 69.2% de los docentes encuestados señala que el director no los motiva a resolver problemas ni a generar ideas innovadoras. Tampoco los impulsa a desarrollar su labor de manera autónoma, lo que les permitiría asumir mayores responsabilidades. Además, existe una notable falta de apoyo para que los docentes exploren todo su potencial, y se observa una escasa motivación hacia la generación de ideas creativas en su trabajo cotidiano.

Asimismo, el 61.5% de los encuestados afirma que el director no considera los diferentes puntos de vista ni las críticas constructivas como elementos positivos que podrían contribuir a la mejora de la institución. Esta falta de estímulo también se traduce en que no los incita a proponer nuevas ideas o a ser creativos, lo que dificulta la aceptación de sus propios errores, ya que a veces permite que se lleven a cabo acciones sin imponerlas con el objetivo de alcanzar metas específicas. Además, el 53.8% sostiene que el director no los motiva a reflexionar sobre su desempeño, y en ocasiones no ofrece nuevos enfoques para abordar situaciones problemáticas, ni contribuye a que se alcancen los objetivos establecidos. Por último, un 46.2% indica que el director no fomenta una crítica constructiva sobre su trabajo o sus ideas en el ámbito pedagógico.

Tabla N° 5: Inspiración.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Me integra en los principios esenciales que la institución incluye en su enfoque educativo.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Me involucra en la consecución de los objetivos principales de la institución.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Me incluye en los procedimientos que se desarrollan en la institución para fijar objetivos relevantes (P.E.C., P.C., etc.).	1	7.7	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Normalmente, tiene una comprensión clara de las prioridades que son esenciales para la institución.	1	7.7	1	7.7	8	61.5	2	15.3	1	7.7	13	100
Ha fomentado en mí una profunda conexión con los propósitos de la organización.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100
Fomenta un sentido de pertenencia en la institución que es adoptado y experimentado por el personal docente.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Cultiva un sentimiento de satisfacción por ser parte de la institución.	2	15.3	1	7.7	7	53.8	2	15.3	1	7.7	13	100
Establece una relación de confianza con el personal educativo para cumplir con los objetivos planteados en la institución.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Reconoce la influencia positiva que un proyecto educativo bien estructurado tiene en el desempeño óptimo de la organización.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación.

En cuanto a la dimensión de inspiración, el 69.2% de los docentes encuestados manifiesta que el director no los involucra en la consecución de los principales objetivos de la institución. Un 61.5% opina que no se les toma en cuenta para establecer metas significativas, como el Plan Educativo Curricular (P.E.C.) y otros proyectos. Muchos de ellos casi nunca comprenden la importancia de un Proyecto Educativo sólido para el correcto funcionamiento del centro. Adicionalmente, el director no fomenta en los docentes un fuerte sentido de pertenencia hacia los objetivos institucionales. Pocas veces los incluye en la promoción de los valores fundamentales que se contemplan en el Proyecto Educativo. En ocasiones, los docentes tienen claridad sobre las prioridades relevantes para la institución, pero sienten que el director carece de confianza en su capacidad para alcanzar las metas planteadas. Finalmente, el 53.8% de los encuestados señala que el director no logra desarrollar un sentido de pertenencia en la institución que sea realmente asumido por el profesorado, lo que contribuye a una escasa identificación con la Institución Educativa en su conjunto.

Tabla N° 6: Tolerancia.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Generalmente aborda de manera adecuada los problemas que generan incertidumbre o ambigüedad en el centro.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	2	15.3	13	100
Es capaz de cambiar su perspectiva tras considerar mis ideas o las de otros.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Disfruta de un sentido del humor notable.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Aborda de manera abierta con el profesorado los temas polémicos o aquellos que generan desacuerdos significativos.	2	15.3	2	15.3	7	53.8	1	7.7	1	7.7	13	100
Es innovador/a, presentando múltiples opciones.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100

Puede planificar y manejar su tiempo de forma efectiva.	1	7.7	1	7.7	8	61.5	2	15.3	1	7.7	13	100
Es comprensivo con las fallas o limitaciones de los demás.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Realiza cambios en decisiones o procesos cuando las circunstancias lo sugieren, manteniendo una actitud flexible.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	13	100
Frecuentemente emplea los errores como oportunidades para aprender y crecer.	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Tiende a transmitir a los demás las repercusiones de mi posible estrés.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	2	15.3	7	53.8	13	100
Aborda y gestiona los conflictos con un enfoque profesional.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación.

En lo que respecta a la dimensión de tolerancia, el 69.2% de los docentes encuestados señala que el director carece de un sentido del humor adecuado y no muestra creatividad al presentar diversas alternativas. A veces, puede ser tolerante con los errores o deficiencias de los demás. Un 61.5% menciona que ocasionalmente es capaz de ajustar sus perspectivas después de escuchar las opiniones de otros; además, es competente en la organización y gestión de su tiempo. Sin embargo, no suele cambiar decisiones o procedimientos incluso cuando las circunstancias lo requieren, lo que puede resultar en un comportamiento inflexible. También tiende a aprender de los errores y enfrenta los conflictos de manera profesional. Por otro lado, el 53.8% considera que el director rara vez aborda de manera adecuada los problemas que generan incertidumbre o ambigüedad en la institución. A veces, se involucra en discusiones abiertas con el profesorado sobre temas controvertidos o que generan desacuerdos significativos, y no proyecta los efectos de su posible estrés sobre los demás.

Tabla N° 7: Participación.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Es hábil en la elección correcta de las personas para integrar un equipo de trabajo.	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	1	7.7	13	100
Es competente en lograr el respaldo de las personas clave del centro para alcanzar los distintos objetivos de la organización.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Es diestro en conseguir el respaldo de las personas importantes fuera del centro.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Consigue que las actividades realizadas en nuestro centro sean reconocidas fuera de él.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Se interesa en delegar diferentes tareas a otras personas sin intervenir en su desarrollo posterior.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Me mantiene al tanto de lo que ocurre en el centro.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Generalmente es hábil en formar y desarrollar equipos de trabajo.	1	7.7	2	15.3	8	61.5	1	7.7	1	7.7	13	100
Involucra al profesorado de manera adecuada cuando surgen problemas que les conciernen.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	1	7.7	8	61.5	13	100
Ha construido una extensa red de conexiones con individuos y entidades fuera de la institución educativa.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	100
Siempre encuentra tiempo para discutir problemas o proyectos, incluso en momentos de mucha ocupación	1	7.7	2	15.3	1	7.7	7	53.8	2	15.3	13	100
Se mantiene actualizado sobre el progreso de las actividades que ha delegado, siempre	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100

adoptando una postura de respaldo.												
Logra equilibrar las metas y requerimientos del centro con los intereses y necesidades individuales del profesorado.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación.

En cuanto a la dimensión de involucramiento, el 69.2% de los docentes encuestados indica que el director, en ocasiones, logra difundir las actividades realizadas en la escuela hacia el exterior. Además, a veces se asegura de mantener a los docentes informados sobre lo que ocurre en el centro y de establecer conexiones con entidades y personas fuera de la institución educativa. Sin embargo, cuando se trata de delegar tareas, el apoyo del director es escaso. Un 61.5% de los encuestados sostiene que el director, generalmente, tiene la capacidad de elegir a los integrantes adecuados para los grupos de trabajo, aunque en ocasiones demuestra destreza en la creación y el fomento de dichos equipos. No obstante, raramente consigue el respaldo de personas influyentes fuera del entorno escolar. Asimismo, el director casi nunca involucra al personal docente de manera efectiva en cuestiones que les afectan directamente, y a menudo no logra equilibrar las metas del centro con los intereses individuales de los profesores. Por último, el 53.8% señala que el director raramente se toma el tiempo necesario para dialogar sobre proyectos o problemas con los docentes, incluso cuando tiene una agenda ocupada, y no muestra interés en delegar tareas en otros sin interferir posteriormente en su desarrollo.

Tabla N° 8: Desafío.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Está atento a las influencias externas y su potencial	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100

impacto en la institución.												
Considera la situación y el entorno del centro antes de proponer posibles modificaciones.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Evalúa el contexto y entorno del centro antes de sugerir cambios.	2	15.3	1	7.7	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Tiende a evaluar los riesgos antes de hacer elecciones.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
A menudo reconoce cuando ha cometido un error o ha actuado de manera incorrecta..	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	9	69.2	13	100
Sabe lo que pueden generar sus acciones	1	7.7	2	15.3	1	7.7	2	15.3	7	53.8	13	100
Logra transmitir sus ideas de manera adecuada a todos .	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100
Es persistente en los encargos que inicia hasta que se completan.	1	7.7	2	15.3	1	7.7	8	61.5	1	7.7	13	100
Logra reconocer que no todo depende de él y que no puede resolverlo todo.	9	69.2	1	7.7	1	7.7	1	7.7	1	7.7	13	100
Obtiene resultados sobresalientes en general en el centro.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	2	15.3	8	61.5	13	100
Es eficiente al implementar las decisiones en la práctica.	1	7.7	1	7.7	1	7.7	3	23.1	7	53.8	13	100
Está capacitado para enfrentar decisiones que implican una gran complejidad.	1	7.7	1	7.7	2	15.3	7	53.8	2	15.3	13	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. Junio del 2018.

Interpretación.

El 69.2% de los instructores participantes indican que el director rara vez evalúa los peligros antes de tomar decisiones, y no suele aceptar cuando comete errores o actúa de manera inapropiada. Además, el director presenta una actitud negativa, ya que no reconoce que los docentes no pueden resolver todos los problemas de forma autónoma. Por otro lado, el 61.5% de los encuestados afirma que el director casi nunca persiste en

las iniciativas o proyectos que inicia hasta que se concluyen. También parece desentenderse de las posibles repercusiones que los cambios externos pueden tener en la institución y enfrenta dificultades para manejar el estrés que conlleva su cargo. Asimismo, no logra comunicar sus ideas de manera clara a la comunidad educativa, lo que resulta en un desempeño general insatisfactorio en la institución.

Finalmente, el 53.8% sostiene que el director rara vez está listo para decisiones complejas. No considera la realidad ni el contexto de la institución antes de proponer posibles cambios, ni es consciente de las implicaciones de sus acciones. Además, no es eficaz al poner en práctica decisiones que podrían facilitar un liderazgo más efectivo en la gestión educativa.

3.1.3. Resultados de Guía de Entrevista.

La situación relacionada con la administración educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, en la Región de Piura, exhibe las siguientes particularidades:

En la **dimensión de carisma**:

“El Director no es una persona que irradia simpatía, todo, por el contrario, inspira desconfianza y al ambiente lo hace hostil. No tiene ángel, no motiva sino genera repulsión” (Entrevista docente. Junio 2018).

En la **dimensión consideración personal**:

“Nuestro Director no comparte nuestros propósitos, no nos apoya en nuestros quehaceres, es indiferente a nuestra identidad institucional. No aspira a que trabajemos en equipo” (Entrevista a un educador. Junio 2018).

En la **dimensión estimulación intelectual**:

“(El Director no considera necesario que nos formemos, que actualicemos nuestros conocimientos o que renovemos nuestra bibliografía. No brinda apoyo cuando queremos participar en algún evento relacionado con nuestra labor profesional)” (Entrevista a un educador. Junio 2018).

En la **dimensión inspiración:**

“El Director no fomenta en los docentes un sólido sentido de pertenencia hacia los objetivos de la institución, ni genera un sentido de comunidad que sea compartido y experimentado por el profesorado, lo que contribuye a una escasa identificación con la Institución Educativa” (Entrevista docente. Junio 2018).

En la **dimensión tolerancia:**

“Entre las competencias interpersonales, una de las más importantes es la tolerancia. Esta actitud refleja el grado de madurez de un individuo en el ámbito social. Un Director debe poseer la capacidad de autocontrol y la habilidad de comprender y atender a los demás, lo cual se considera una virtud esencial” (Entrevista a un educador. Junio 2018).

En la **dimensión participación:**

“La implicación de todos fomenta la solidaridad dentro de la institución y fortalece las relaciones personales entre quienes trabajamos en una I.E. Un Director que se considera un verdadero líder promueve la participación docente en aras del beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje” (Entrevista docente. Junio 2018).

En la **dimensión desafío:**

“Todo Director acepta retos, no existe posibilidad alguna de cumplir con la visión y misión de la I.E. sino es planteándose metas que se deben lograr a fin de superar los problemas institucionales” (Entrevista docente. Junio 2018).

3.2. MODELO TEÓRICO.

“Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Calidad de la Gestión Educativa”.

Talleres

“Gestión Educativa para la Innovación de la Dirección Institucional”.



“Instrumentos de Gestión Educativa para el Desarrollo de la Institución”.



“Liderazgo Institucional”.



Objetivos

- Desarrollar las capacidades del Director para la gestión educativa.
- Estimular al Director a la práctica de nuevos modos de dirección adecuados a su Institución.
- Propiciar en los gestores educativos la reflexión sobre su función, el análisis de la gestión en sus instituciones orientada hacia el logro de una Educación de Calidad.
- Lograr una interacción sistemática entre gestores e incrementar la calidad del desarrollo del personal y profesional en función de los postulados fundamentales de las teorías de la investigación.

Temática

1. ¿Qué es Gestión?
2. ¿Qué es Gestión Educativa?
3. Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa.

1. Principales Instrumentos de Gestión Educativa.
2. Proyecto Educativo Institucional (PEI).
3. Plan Anual de Trabajo (PAT).

1. Liderazgo Transformacional
2. Toma de Decisiones.
3. Trabajo en Equipo y estar al día

3.2.1. Realidad Problemática.

Las instituciones educativas reúnen a individuos de diferentes edades y niveles de formación, quienes desempeñan una variedad de funciones y comparten el mismo espacio durante gran parte del día. La escuela es parte integral de la comunidad, por lo que no está desconectada de la realidad que la rodea. Sus miembros, al igual que cualquier otra parte de la sociedad, enfrentan dificultades personales y sociales, lo que puede dar lugar a una variedad de conflictos (Prawda s/f).

En el Perú, la conducción de las instituciones educativas sigue estando influenciada por métodos tradicionales y rígidos, lo que hace evidente la necesidad de una formación especializada y de alto nivel para todos los directivos en áreas relacionadas con el liderazgo. La mayoría de ellos tienden a seguir modelos autoritarios y conservadores, ejerciendo su rol basado en la jerarquía, sin fundamentarse en competencias intelectuales o cualidades inherentes a un buen líder. Además, carecen de planificación estratégica, no fomentan la motivación, presentan un manejo ineficaz de las relaciones humanas y toman decisiones que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el Perú, muchos directores de instituciones educativas desempeñan su rol de manera empírica, sin haber recibido una formación adecuada en gestión y liderazgo, lo que genera numerosos problemas tanto en la administración como en la gestión del personal, afectando la respuesta ante la actual crisis educativa (Alvarado 2003). Si los directores no desarrollan competencias clave para liderar, gestionar, guiar y estructurar la administración educativa dentro de la comunidad estudiantil, se enfrentarán a resultados deficientes en los ámbitos académico, administrativo e institucional.

El desafío a abordar radica en la inadecuada gestión educativa en la I.E. N° 14598 - Huarmaca, donde se busca que la labor directiva tenga un impacto significativo en los procesos y logros educativos. Para lograr esto, se plantea diseñar una estrategia de liderazgo transformacional, basada en los enfoques teóricos desarrollados por Bernard Bass, Peter Drucker y Edwards Deming.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta.

Desarrollar un plan de liderazgo transformacional para mejorar la calidad y eficacia en la gestión educativa.

3.2.3. Justificación.

Esta propuesta teórica tiene sentido y es necesaria por las razones que se exponen a continuación:

- **Desde el nivel teórico,** Desde el enfoque teórico, la propuesta es relevante porque se basa en las ideas de Bernard Bass, Peter Drucker y W. Edwards Deming, que destacan el liderazgo como una herramienta esencial para aumentar el compromiso dentro de la comunidad educativa. Estas teorías fomentan la autoconciencia y el interés personal para alcanzar objetivos compartidos, contribuyendo así a lograr una gestión educativa de calidad total. En el contexto actual, estas teorías ofrecen valiosas aportaciones para enfrentar los retos y oportunidades que presenta un mundo cada vez más globalizado.
- **Desde el nivel práctico,** las teorías de Bernard Bass, Peter Drucker y W. Edwards Deming facilitaron el desarrollo de talleres y la implementación de estrategias innovadoras para optimizar la gestión educativa. Como resultado, esto permite a los involucrados en el ámbito educativo elevar su rendimiento académico, profesional e institucional a través del trabajo colaborativo.
- **A nivel metodológico,** se presenta como una estrategia de intervención destinada a optimizar la gestión educativa y, por ende, alcanzar metas compartidas.

En conclusión, esta propuesta actúa como un recurso tanto teórico como metodológico que puede ser valioso para investigaciones posteriores vinculadas al tema discutido.

3.2.4. Fundamentación.

Fundamento Teórico.

Esta propuesta teórica se sostiene sobre tres pilares conceptuales:

- **Teoría de Bernard Bass**, que argumenta que el Liderazgo Transformacional tiene el potencial de aumentar el compromiso de los seguidores, así como de fomentar la autoconciencia y la aceptación de la misión organizacional, motivándolos a priorizar el bienestar del grupo sobre sus propios intereses. Bass señala que un líder transformacional se enfoca en reconocer y desarrollar el talento de los miembros de la organización, buscando cambiar sus creencias, actitudes y emociones. Este enfoque va más allá de simplemente gestionar estructuras, ya que busca influir en la cultura de la organización para facilitar cambios profundos. Por lo tanto, un líder transformacional debe manifestar carisma (creando una visión clara), inspirar (alentando a que se establezcan altas expectativas), ofrecer consideración individualizada (atendiendo y respetando a cada seguidor) y promover la estimulación intelectual (aportando ideas y perspectivas innovadoras).

- **Teoría de Peter Drucker**, que propone la Gestión por Metas (GPM), un enfoque ampliamente reconocido que se fundamenta en la determinación de objetivos claros. Este modelo establece que directivos y empleados deben colaborar para definir sus actividades diarias, la dirección de los proyectos, las metas individuales para el próximo año y los estándares necesarios para lograr esos objetivos.

Los aspectos más destacados incluyen la importancia de establecer metas de manera colaborativa, la planificación autónoma de las acciones y la evaluación regular de los avances.

- La autonomía que se otorga a los empleados en un sistema de Gestión por Metas les brinda la posibilidad de atender sus necesidades de desarrollo personal.

- **Teoría de la Calidad Total de W. Edwards Deming**, Se plantea que la Calidad Total involucra cuatro fases: planificar, implementar, verificar y ejecutar. Estas fases influyen en diversos elementos, tales como el resultado educativo, el grado de satisfacción de los estudiantes y del equipo de trabajo, así como el impacto de la educación, que se consideran como indicadores o variables dependientes. Por otro lado, se toma en cuenta la disponibilidad de recursos humanos y materiales, la elaboración de la estrategia, la administración de los recursos, la metodología aplicada y el liderazgo en la educación, que se clasifican como factores predictivos o variables independientes.

Fundamento Epistemológico.

La orientación epistemológica, especialmente aplicada a la gestión educativa, fue crucial para definir el rumbo adecuado en la elaboración de la propuesta (Pardinas, 1985), permitiendo así identificar la justificación y el propósito de sus métodos en la creación de conocimiento científico (Sandoval, 2002).

Está relacionado con la manera en que se entiende el conocimiento, el saber, la ciencia y la investigación científica, así como con la función que todos estos elementos cumplen en el progreso de la sociedad.

Fundamento Sociológico.

Hoy en día, se reconoce que la gestión educativa se ve afectada por diversos factores que pueden llevar a una desconexión en las distintas áreas de administración. Expertos en el campo argumentan que una gestión educativa inadecuada en las instituciones educativas genera desorganización, falta de compromiso y una débil identidad institucional, además de una gestión curricular y pedagógica deficiente. Es fundamental abordar las deficiencias en la gestión educativa para mejorar los ámbitos educativos, institucionales y administrativos, con el objetivo de cumplir con la misión y visión de la institución.

Fundamento Pedagógico.

Este enfoque de liderazgo permite a los directivos empoderar a sus docentes, creando un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.

En el Marco Del Buen Desempeño, Docente se señala que el líder educativo y el consejo escolar desempeñan un papel fundamental en la dirección pedagógica y en la garantía de que los estudiantes logren aprendizajes significativos, así como en la mejora de la calidad de los procesos educativos. Se establece la importancia de una estructura escolar que involucre a múltiples actores educativos, incluyendo a administradores, docentes, alumnos, representantes comunitarios y padres de familia, la cual opera bajo principios democráticos y centra su labor en el aprendizaje de los estudiantes.

La dirección pedagógica ejerce una influencia notable al motivar y activar a los actores educativos en la búsqueda de las metas propuestas.

La transformación de la escuela implica redefinir el rol de los administradores desde una perspectiva de dirección pedagógica. Este tipo de liderazgo tiene la capacidad de influir, motivar y movilizar las acciones de los actores educativos en función de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se trata de una opción clave para organizar una escuela que priorice el aprendizaje, integrando la labor docente, un clima escolar positivo y la colaboración de familias y comunidad. En este contexto, entendemos la gestión escolar como el "conjunto de acciones interrelacionadas que lleva a cabo el equipo directivo en una institución para facilitar y fomentar el logro de la intencionalidad pedagógica junto a los actores educativos" (Pozner, 1995). Así, uno de los desafíos de la gestión escolar es revitalizar los procesos que reconstruyan y rescaten el sentido y el valor de la vida escolar, lo que implica crear y redefinir nuevas formas de hacer escuela.

3.2.5. Estructura de la Propuesta.

La iniciativa se compone de tres talleres, los cuales están estructurados con los siguientes componentes: un resumen, los fundamentos, los objetivos, los temas, la metodología, la evaluación, las conclusiones, las sugerencias y la lista de referencias.

Taller N°01: “Gestión Educativa para la Innovación de la Dirección Institucional”.

Resumen.

La Dirección Educativa ofrece una visión completa de la situación institucional, lo que facilita la creación de planes que promuevan mejoras o innovaciones en los ámbitos organizativo, estructural, didáctico y específico de la institución.

La función de la Dirección es clave para activar y optimizar el funcionamiento de la institución, ejerciéndose mediante la capacidad de influir sobre el equipo docente y administrativo, con el propósito de guiarlos hacia el cumplimiento eficiente y motivado de sus responsabilidades, a fin de alcanzar las metas trazadas. El rol directivo se basa en la habilidad para gestionar personas, destacando la relevancia de su carácter, habilidades profesionales, aspiraciones y los principios éticos que demuestra.

Fundamentación.

El enfoque de Administración por Objetivos de Peter Drucker destaca la necesidad de una comprensión compartida de las metas organizacionales, impulsando la colaboración y la consecución de objetivos a través del trabajo grupal.

Objetivos.

- Fomentar las habilidades del líder educativo para una gestión eficaz.
- Motivar al líder a implementar enfoques innovadores que se adapten a las necesidades de su institución.

Temática.

Tema N° 01: ¿Qué es Gestión?



INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas.



HAY GESTIÓN- a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.



LAS PRÁCTICAS VERDADERAMENTE ADMINISTRATIVAS



DELIMITACIÓN

ESPACIAL.- Las funciones que desempeñan los directivos, son eminentemente prácticas administrativas, pero pueden ser de gestión; en primer lugar hay que diferenciar las actividades que no son administrativas y que comúnmente se tiene como administrativas, estas son: Hacer oficios, llenar formatos, archivar, etc., Estas son actividades secretariales, no administrativas.



Fuente: https://www.google.com/url?-_m ggG8EA_Yb

Tema N°02: ¿Qué es Gestión Educativa?



Componentes de la Reforma





La gestión como problema: lo que se percibe

- ❌ Un **Ministerio de Educación** burocrático e ineficiente
- ❌ **Desconexión** entre nivel nacional y el nivel regional y local
- ❌ **Corrupción** extendida
- ❌ Capacidad limitada de los **directores**
- ❌ Problemas de gestión vinculada a los elementos externos del servicio educativo: **infraestructura, computadoras**
- ❌ Desconexión entre **sectores**



Un nuevo enfoque de gestión

Nuevos énfasis, en el marco de las políticas nacionales: **GESTIÓN MODERNA y DESCENTRALIZADA.**

- **Gestión centrada en las personas: los aprendizajes**
- **Gestión orientada a mejorar servicios con enfoque territorial.** Vinculada a las características y potencialidades culturales, sociales y económicas de la diversidad territorial.
- **Gestión orientada al logro de resultados: atender el derecho de la educación y generar valor público.**

Productos clave

Modelo de Gestión Descentra-

Forma que adopta el **ordenamiento institucional del Estado** para proveer de manera eficiente y con equidad los servicios educativos, con el fin de



1. Marco Institucional

Estamos definiendo el marco normativo y los arreglos institucionales necesarios para organizar a los actores de los tres niveles de gobierno y los diversos sectores involucrados para mejorar el servicio educativo.

Hitos:

- a. Definición de roles y matriz de competencias
- b. Aprobación de la LOF
- c. Elaboración de Matriz de Gestión Descentralizada

Dimensiones de la Reforma de Gestión



1. Marco Institucional
2. Articulación de políticas



2. Articulación de políticas

Estamos definiendo e implementando políticas para la reforma educativa a partir de mecanismos e instrumentos eficientes de coordinación, colaboración y cooperación intergubernamental e intersectorial.

Hitos:

- a. Pacto de compromisos
- b. Construcción de espacios de relación intergubernamental
- c. Articulación de programas y proyectos
- d. Articulación intersectorial



3. Sistemas integrados para la toma de decisiones

Estamos perfeccionando los sistemas de planeamiento, presupuesto e información para tomar decisiones oportunas en base a evidencias.

Hitos:

- Revisión de sistemas y formulación estándares
- Ajustes de los PPRs y programación presupuestal
- Compromisos de gestión intergubernamental
- Desarrollo de sistemas integrados y tablero de mando



4. Desarrollo organizacional

Estamos transformando el Ministerio desde una lógica de procesos para poder responder mejor a los requerimientos del servicio educativo, rompiendo la falsa dicotomía entre lo pedagógico e institucional.

Hitos:

- Implantación de la gestión por procesos.
- Actualizar estructura organizacional del MINEDU e instancias de gestión educativa
- Modificación ROF. Creación nuevas Unidades
- Simplificación. Mejora de MAPROs



5. Transparencia y anticorrupción

Estamos instalando nuevas prácticas de gestión de riesgos que permita prevenir la corrupción, atender denuncias y sancionar ejemplarmente, desde una lógica de atención al ciudadano.

Hitos:

- Desarrollo de Sistema de Control Interno
- Fortalecer atención y orientación al ciudadano
- Mejora de atención de denuncias y reclamos
- Mejora de sistema de transparencia y rendición de cuentas



6. Desarrollo de capacidades

Estamos creando una nueva cultura organizacional impulsando equipos con vocación de servicio público, nuevas capacidades, orientación al ciudadano y con lógica de resultados.

Hitos:

- Plan Sectorial de Desarrollo de Capacidades
- Marco del Buen Desempeño del servidor público
- Plan de Desarrollo de las Personas
- Programas de formación diversificadas
- Articulación de la asistencia técnica

Fuente:

http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/exposicion_viceministro_bolanos.pdf

Tema N°03: Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa.

TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

- AUTONOMÍA
- DEMOCRACIA
- CALIDAD
- FORMACIÓN INTEGRAL
- UNIVERSIDAD VIRTUAL



RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

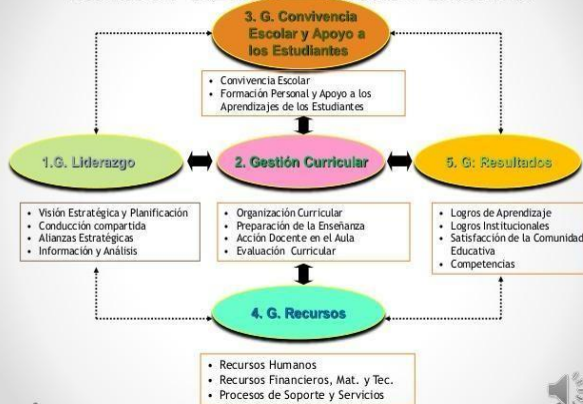


CARACTERÍSTICAS

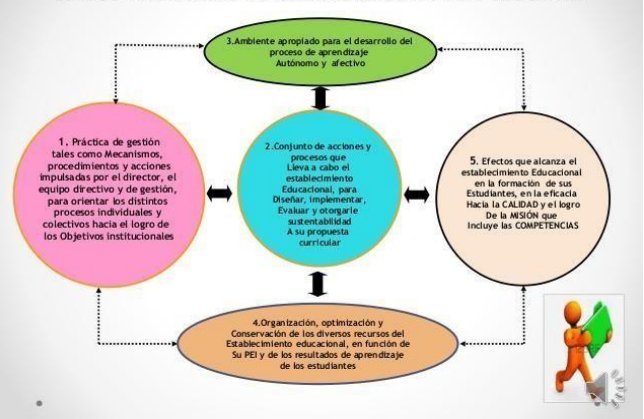
- ❖ La definición
- ❖ La calificación
- ❖ implementado nuevas estrategias
- ❖ definición de perfiles
- ❖ realizar procesos de cambio.
- ❖ demanda de formación.
- ❖ incorporar el conocimiento
- ❖ concebir necesidad de formación



MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



ESTRUCTURA MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

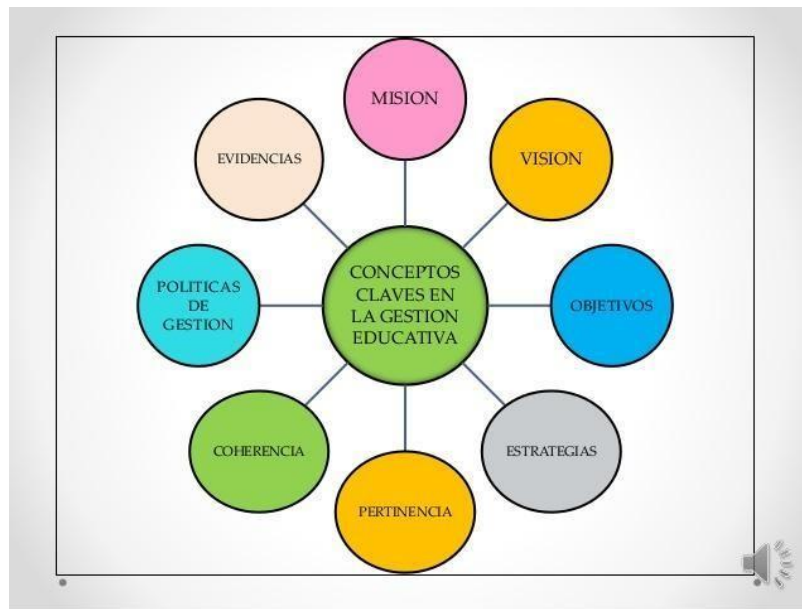


FINES Y PROPOSITOS DE LA GESTION EDUCATIVA



AUTOEVALUACION EN LA GESTION EDUCATIVA





Fuente: <https://es.slideshare.net/Gonzamero/nuevas-tendencias-en-la-gestion-educativa-47413552>

Desarrollo Metodológico.

Para alcanzar los objetivos del taller, proponemos un enfoque en tres etapas para cada tema, asegurando una estructura efectiva.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar la motivación de los asistentes. ● Exponer claramente los objetivos de la sesión. ● Revisar y confirmar los requisitos previos necesarios.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● El facilitador presenta el contenido de manera coherente y estructurada. ● Los participantes realizan ejercicios prácticos, ya sea de forma particular o en equipos. ● Se realiza una valoración constante para seguir el progreso de los asistentes. ● El orientador proporciona asistencia complementaria para asegurar la comprensión de los conceptos.

Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ● Se evalúa la formación alcanzada en relación con los objetivos de la sesión. ● Se comparten con los colaboradores los efectos de la valoración, ofreciendo refuerzos para mejorar y afianzar el desarrollo del conocimiento. ● Se hace una sinopsis de los puntos clave tratados. ● Se motiva al grupo, resaltando la importancia y utilidad de los conocimientos adquiridos. ● Se anticipa el asunto o tarea que se abordará en el próximo encuentro.
-------------------	--

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Julio, 2018.

Periodicidad: Un tema por semana.

Desarrollo del Taller.

Taller N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Dado que nuestra temática es de naturaleza propositiva, incorporamos una sugerencia para la evaluación. La elaboración de esta evaluación debe tener en cuenta los objetivos establecidos, el contenido abordado y la actuación del facilitador.

Esta evaluación está pensada para ser utilizada al concluir el taller.

Por favor, indica con una X y completa los espacios en blanco.

Objetivos de la temática (Marca con una X)			
¿Se llegaron a los objetivos planteados?	Sí	No	
¿Cubrieron con sus expectativas?	Sí	No	
¿Le permitió explorar novedosas áreas para actualizarse	Sí	No	
II. Contenidos de la temática (Marca con una X)			
1.- ¿Le ayudaron a familiarizarse con el asunto ?	Sí	No	
2. ¿Le brindaron la oportunidad de actualizarse en el área?	Sí	No	
3. ¿Estuvieron alineados con los objetivos del tema?	Sí	No	
4. ¿Cumplieron con sus propósitos?	Sí	No	
Contenidos y Temas (Responder)			
El contenido más llamativo			
El contenido poco interesante fue :			
El contenido bien explicado y aplicado por el orientador fue:			
El contenido menos claro y dirigido por el orientador fue:			
El asunto en el que me hubiera gustado mayor profundidad fue:			
El contenido más relevante fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
¿La exposición del tema fue coherente y bien ordenada?	Sí	No	
¿El uso de materiales interactivos fue:	Bueno	Regular	Malo
¿El control del equipo por medio del instructor fue:	Bueno	Regular	Malo
¿El manejo del asunto por parte del orientador fue:	Bueno	Regular	Malo
¿El manejo práctico del orientador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusión.

1. Establecer una definición de Gestión y Gestión Educativa nos facilitará entender su papel fundamental en el progreso del Centro Educativo

Sugerencias.

1. Se Es fundamental promover una gestión educativa efectiva para el avance de la institución.
2. La formación de los maestros es esencial para alcanzar una gestión educativa eficaz.

Bibliografía.

- Hernández et al (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc.Graw-Hill México.
- Deming (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, S.A.
- Drucker (1995). *El director en la organización educativa*. USA.
- Drucker (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Taller N° 02: “Instrumentos de Gestión Educativa para el Desarrollo de la Institución”.

Resumen.

En los centros educativos, es esencial implementar procesos de planificación, administración, supervisión y evaluación, que actúan como parámetros para la gestión escolar. Estos procedimientos son una valiosa contribución administrativa, ya que ofrecen una visión clara de la situación a monitorear.

El líder de la institución educativa expresa la importancia de consolidar y garantizar su continuidad, enfocándose en aspectos administrativos no influenciados por tendencias

pasajeras, sino desarrollando estrategias que apoyen y fortalezcan el impacto del trabajo cultural en la comunidad.

En un contexto autoritario, definido por normas, órdenes y mandatos, resulta complejo delinear el rol de la dirección en la escuela, sus desafíos, sus oportunidades y la actuación de sus integrantes. Esto se debe a que, en raras ocasiones, se exige al directivo que desarrolle una visión estratégica para la institución educativa.

Fundamentación.

La Teoría de la Calidad Total de Edwards Deming se enfoca en la mejora continua de la calidad, destacando su importancia y beneficios. Adoptar esta filosofía significa cultivar una "conciencia de calidad" en toda la organización.

La Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker afirma que “planificar no se trata de anticipar qué decisión tomaré mañana, sino de identificar qué decisión debo hacer hoy para lograr mis objetivos a futuro.” Según Drucker, este enfoque es un proceso continuo que involucra tomar decisiones en el presente, organizar de manera sistemática los esfuerzos requeridos para llevarlas a cabo y evaluar los resultados de dichas decisiones.

Objetivo.

Estimular a los responsables educativos a reflexionar sobre su rol y evaluar la gestión dentro de sus instituciones, con la meta de lograr una Educación de Calidad.

Temática.

Tema N° 01: Principales Instrumentos de Gestión Educativa.



Procesos de Nivel 1: PE Dirección y Liderazgo



Enfoque de Procesos en la Institución Educativa



Procesos de Nivel 1: PE Dirección y Liderazgo

PE02 Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias

- PE02.1** Articular proyectos y programas
- PE02.2** Promover alianzas institucionales
- PE02.3** Desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad



Carlos A. Yampullé Requena

Procesos de Nivel 1: PE Dirección y Liderazgo

PE03 Evaluar la Gestión Escolar

- PE03.1** Monitorear el desarrollo de los procesos de la EI
- PE03.2** Evaluar los procesos de la EI
- PE03.3** Adoptar medidas para la mejora continua
- PE03.4** Rendir cuentas



Carlos A. Yampullé Requena

Procesos de Nivel 1: PS Soporte al Funcionamiento de la IE

PS03 Administrar los Bienes, Recursos y Materiales Educativos

- PS03.1** Registrar, almacenar y dar de baja
- PS03.2** Distribuir y preservar



Carlos A. Yampullé Requena

PS04 Administrar Recursos Económicos

- PS04.1** Programar y ejecutar los gastos



Procesos de Nivel 1: PO Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar

PO01 Gestionar la matrícula

- PO01.1** Matricular
- PO01.2** Ratificar la matrícula
- PO01.3** Recibir y otorgar traslados



Carlos A. Yampullé Requena

PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes

- PO02.1** Realizar la programación curricular
- PO02.2** Programar el tiempo para el aprendizaje
- PO02.3** Disponer espacios para el aprendizaje



Procesos de Nivel 1: PO Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar

PO03 Fortalecer el Desempeño Docente

- PO03.1** Desarrollar trabajo colegiado
- PO03.2** Desarrollar investigación e innovación pedagógica
- PO03.3** Realizar acompañamiento pedagógico



PO04 Gestionar los aprendizajes

- PO04.1** Desarrollar sesiones de aprendizaje
- PO04.2** Reforzar los aprendizajes
- PO04.3** Realizar acompañamiento integral al estudiante
- PO04.4** Evaluar aprendizajes
- PO04.5** Certificar aprendizajes



PO05 Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación

- PO05.1** Promover la convivencia escolar
- PO05.2** Prevenir y resolver conflictos
- PO05.3** Promover la participación de la comunidad educativa
- PO05.4** Vincular la IE con la Familia

Fuente: <https://es.slideshare.net/cayare2/instrumentos-de-gestin-escolar-2017>



Tema N° 02: Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento estratégico que orienta la gestión institucional a mediano y largo plazo, en sintonía con los objetivos nacionales.

La creación de un PEI debe enmarcarse en una visión de proyecto histórico, sociocultural y de desarrollo nacional. Tiene un enfoque retrospectivo que integra y resume la historia y la identidad de la institución, así como un enfoque prospectivo, orientado hacia la sociedad que deseamos construir.

Es la identidad que distingue a la organización y refleja el compromiso compartido por los actores educativos, en relación con sus propias ideas sobre el acto de enseñar. Funciona como un catalizador para el cambio y la evolución, siendo un proceso continuo de análisis y construcción conjunta. También es vista como una herramienta colaborativa que facilita la creación de consensos en equipo para guiar y dirigir las prácticas y dinámicas que tienen lugar en la organización educativa, abarcando de forma integral todos los ámbitos de la vida institucional.

Para diseñar el proyecto educativo institucional, es importante reconocer que las diferentes fases de su construcción identifican los aspectos clave que lo conforman. En este sentido, los siguientes componentes constituyen el PEI y, al mismo tiempo, representan las etapas para su elaboración:

¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional?

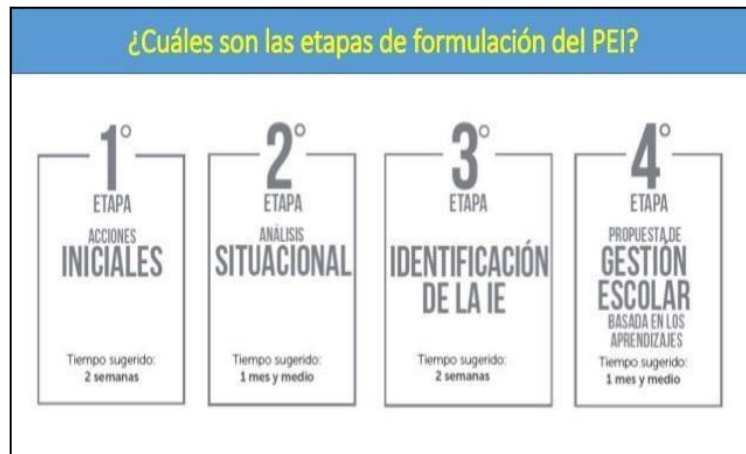


¿Cuáles son las características del PEI?



¿Cuál es la Estructura del PEI?



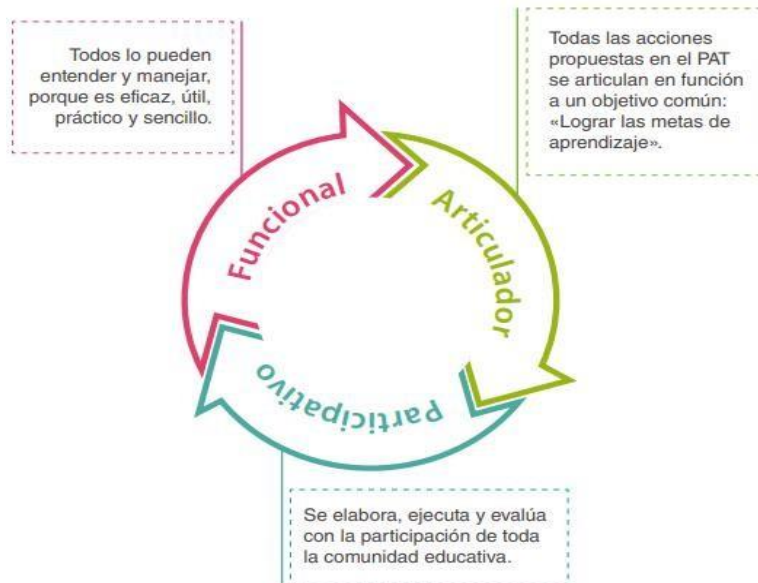


Fuente: <https://es.slideshare.net/cayare2/instrumentos-de-gestin-escolar-2017>.

Tema N° 03: Plan Anual de Trabajo (PAT).

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un recurso estratégico que facilita la organización de las acciones de la institución educativa, enfocándose en los resultados de aprendizaje. Su finalidad es estructurar las tareas en la institución mediante los Compromisos de gestión escolar, implementando acciones operativas puntuales que promuevan y fortalezcan el rendimiento académico de los estudiantes.

El PAT se define como un instrumento operativo, cohesivo y colaborativo, ya que requiere la participación activa, crítica y propositiva de todos los integrantes del entorno escolar y del CONEI, quienes deben asumir sus responsabilidades según las funciones que les corresponden.

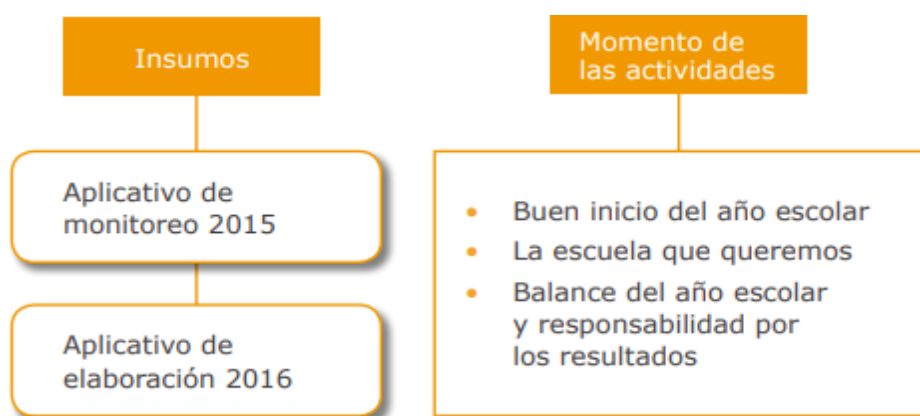


¿Cómo se organizan las actividades del PAT?



El PAT, El PAT, en su fase inicial, se elabora en noviembre y diciembre, utilizando la versión actualizada de Excel disponible en el portal del Minedu. Las actividades se organizan en torno a tres momentos clave del ciclo escolar: el inicio efectivo del año académico, la visión de la escuela deseada y la evaluación del año escolar, incluyendo la rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos.

Para la elaboración del PAT (noviembre/diciembre) y el reajuste en MARZO (semana de planificación) es importante considerar: los insumos del monitoreo al PAT 2015 y los momentos del año lectivo.



La modificación y renovación del PAT se lleva a cabo del 1 al 11 de marzo, debiendo completarse a más tardar el 31 de marzo. En la jornada de planificación, es fundamental tener en cuenta los siguientes elementos:



Desarrollo Metodológico.

Con el fin de realizar nuestro taller y cumplir con los objetivos definidos, sugerimos adoptar un enfoque metodológico que conste de tres fases para cada uno de los temas tratados.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar la motivación de los asistentes. ● Exponer claramente los objetivos de la sesión. ● Revisar y confirmar los requisitos previos necesarios

Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● El facilitador presenta el contenido de manera coherente y estructurada. ● Los participantes realizan ejercicios prácticos, ya sea de forma particular o en equipos. ● Se realiza una valoración constante para seguir el progreso de los asistentes. ● El orientador proporciona asistencia complementaria para asegurar la comprensión de los conceptos
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ● Se evalúa la formación alcanzada en relación con los objetivos de la sesión. ● Se comparten con los colaboradores los efectos de la valoración, ofreciendo refuerzos para mejorar y afianzar el desarrollo del conocimiento. ● Se hace una sinopsis los puntos clave tratados. ● Se motiva al grupo, resaltando la importancia y utilidad de los conocimientos adquiridos. ● Se anticipa el asunto o tarea que se abordará en la próximo encuentro.

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Agosto, 2018.

Periodicidad: Un tema por semana.

Desarrollo del Taller.

Taller N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Por ser nuestra temática de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

Objetivos de la temática (Marca con una X)		
¿Se llegaron a los objetivos planteados?	Sí	No
¿Cubrieron con sus expectativas?	Sí	No
¿Le permitió explorar novedosas áreas para actualizarse	Si	No
II. Contenidos de la temática (Marca con una X)		
1.- ¿Le ayudaron a familiarizarse con el asunto ?	Sí	No
2. ¿Le brindaron la oportunidad de actualizarse en el área?	Sí	No
3. ¿Estuvieron alineados con los objetivos del tema?	Sí	No
4. ¿Cumplieron con sus propósitos?	Sí	No
Contenidos y Temas (Responder)		
El contenido más llamativo		
El contenido poco interesante fue :		
El contenido bien explicado y aplicado por el orientador fue:		
El contenido menos claro y dirigido por el orientador fue:		

El asunto en el que me hubiera gustado mayor profundidad fue:			
El contenido más relevante fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
¿La exposición del tema fue coherente y bien ordenada?	Sí	No	
¿El uso de materiales interactivos fue:	Bueno	Regular	Malo
¿El control del equipo por medio del instructor fue:	Bueno	Regular	Malo
¿El manejo del asunto por parte del orientador fue:	Bueno	Regular	Malo
¿El manejo práctico del orientador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusión.

1. Es esencial que los responsables educativos comprendan y apliquen herramientas de gestión para optimizar la administración educativa.

Recomendaciones.

1. Ampliar los temas abordados en los talleres.
2. Inspirar a los participantes a implementar estrategias innovadoras para el mejoramiento continuo de la institución educativa

Bibliografía.

- Hernández et al (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Deming (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, S.A.

- Drucker (1995). *El director en la organización educativa*. USA.
- Drucker (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Taller N° 03: “Liderazgo Institucional”.

Resumen.

El taller proporcionará conocimientos sobre el liderazgo como elemento esencial en las instituciones educativas, fomentando la aplicación de habilidades de liderazgo, la toma de decisiones, la colaboración en equipo y la incorporación de nuevas perspectivas, lo que contribuirá al éxito en su labor.

Fundamentación.

La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass sostiene que el líder debe crear y transmitir una visión clara para la organización, logrando así la aceptación y el compromiso de su equipo. Este tipo de líder se enfoca en identificar y desarrollar el potencial de los integrantes, buscando cambiar sus creencias, actitudes y emociones. Su influencia va más allá de la gestión de estructuras, ya que también busca impactar en la cultura organizacional para facilitar su transformación.

Objetivo.

Fomentar una comunicación permanente entre los gestores para potenciar el crecimiento personal y profesional, basado en principios teóricos de investigación.

Temática.

Tema N° 01: Liderazgo Transformacional.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



- El liderazgo transformacional surge a partir de James Mac Gregor Burns y Bernad M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

Las 4 dimensiones del Liderazgo Transformacional

Liderazgo Transformacional

- 1.- INFLUENCIA IDEALIZADA
- 2.- MOTIVACIÓN INSPIRADORA
- 3.- CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL
- 4.- ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Modelo de liderazgo transformacional

- Este modelo propone un tipo de líder que ofrece extraordinaria motivación al apelar a los ideales y valores morales de sus seguidores e inspirarlos a adoptar nuevas maneras de pensar en los problemas. La influencia de los líderes transformacionales reside en su capacidad para inspirar a los demás con sus palabras visiones y actos.

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Fuente: Helmergel Don, John W. Stosum (1998) "Administración séptima edición" México: International Thomson editores. Pg. 530

Ventajas y desventajas

Ventajas:

- Desarrollo de habilidades sociales
- El líder es un ejemplo a seguir
- Aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios
- Menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores
- Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas
- Aprendizaje corporativo

Desventajas:

- Asume que hay motivación por parte del trabajador.
- Los resultados son visibles a largo plazo.
- No todos los líderes pueden ser transformadores.
- Carece de detalles de aplicación.
- Hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente.

¿Qué hacen diferente los Líderes Transformacionales?

- Se transforman a sí mismos. Trabajan todos los días para evolucionar como líderes.
- Transforman a quienes les rodean. Desarrollan otros líderes, crean valor para las personas.
- Transforman a la organización, a la comunidad y al mundo.
- En una frase: Los líderes transformacionales cambian el estado de las cosas.



En resumen, los Líderes Transformacionales:

- Se consideran a sí mismos como agentes de cambio.
- Son visionarios con un alto nivel de confianza en su intuición.
- Conciben y articulan nuevas oportunidades para la organización.
- Inspiran a los seguidores hacia la excelencia.
- Lideran con el ejemplo.




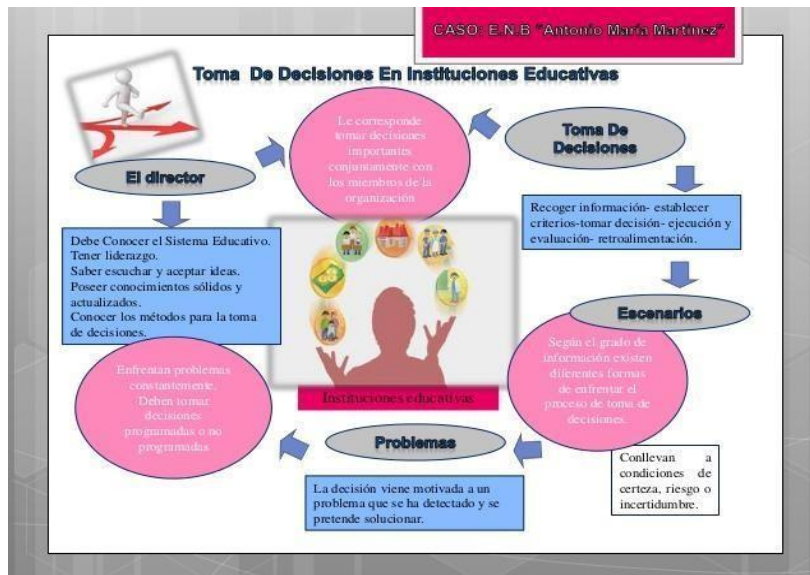
Tema N°02: Toma de Decisiones.

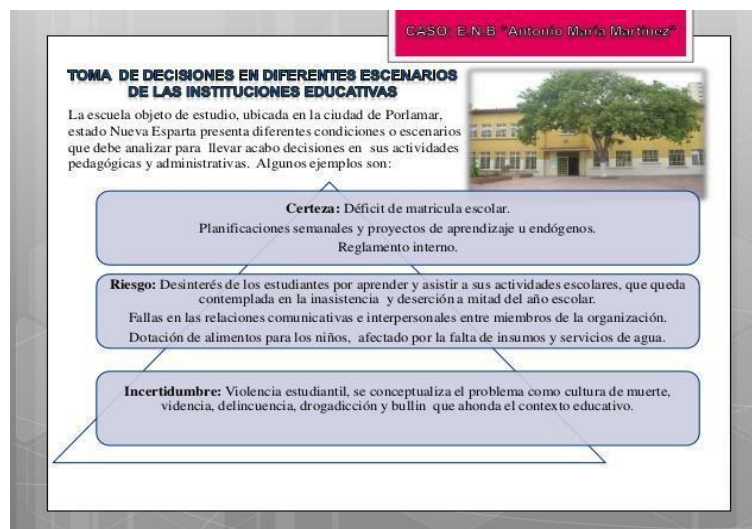
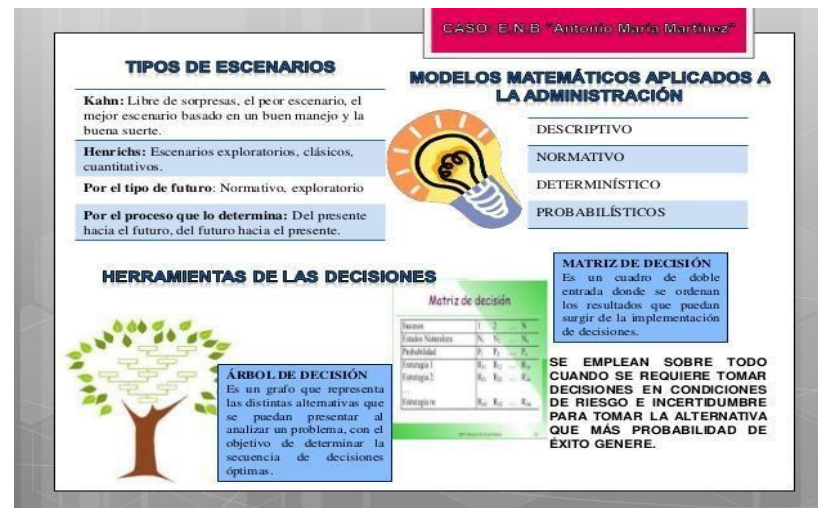
INTRODUCCIÓN

Habitualmente las decisiones se basan en la información que se dispone, teniendo como resultado aciertos y desaciertos. Las condiciones o escenarios en las que se toman estas decisiones pueden ser en certeza, incertidumbre y riesgo.

En el contexto educativo debido a la poca información que se tiene sobre algunas situaciones, las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre, la cual puede ser superada si se analiza y busca información actualizada para decidir lo más acertadamente posible.

Los directores enfrentan problemas constantes, algunos sencillos los cuales le permiten actuar rápidamente a través de decisiones programadas, pero en situaciones complejas, las decisiones no son programadas y requieren capacidad técnica y creatividad.



**DESCRIPCIÓN DEL CASO SELECCIONADO**

"Fallas en las relaciones comunicativas e interpersonales entre el personal que labora en la E.N.B "Antonio María Martínez"

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Se observó incidentes con respecto a las relaciones interpersonales entre el personal, los cuales no están integrados y no se comunicaban de manera adecuada. A tal punto que se generaban problemas para coordinar actividades. Se apreció una mala gestión directiva que no se sabe expresar e involucrar en las actividades académicas. Se desarrollan rumores y suposiciones que desvirtúan todo los intentos de comunicación.

**ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Entre los factores que influyen en esto:

- Forma de dirección autocrática.
- Poca retroalimentación.
- Conflictos entre el personal de la institución.
- Uso de canales inadecuados para transmitir la comunicación e información.
- Mal manejo de información.

Visión Institucional

Va dirigida mejoramiento de la calidad de vida y la formación académica garantizado así la prosecución escolar

Misión Institucional

La formación integral del alumno, como un ser social; para que a la par de conocimientos académicos, adquieran valores morales, sociales y culturales que los ayuden a crecer

DEFINICIÓN DE CRITERIOS**Valores**

Conciencia ciudadana basada en los valores de respeto por la vida, libertad, solidaridad, convivencia, honestidad, paz, perseverancia, identidad nacional, regional, local.

Objetivo: Proponer estrategias administrativas de comunicación para mejorar de las relaciones interpersonales.

Tomando estas premisas y considerando la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales se define el objetivo del estudio.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Realizar mesas de trabajos y conversatorio sobre el manual de convivencia, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.

Proponer canales adecuados al gerente educativo para que transmita mejor la información.

Motivar a Representantes y Responsables a mantenerse informados sobre la actuación de sus representados, así a involucrarse en las actividades escolares.

Participación activa de la comunidad escolar para que cumplan con sus funciones.

Promoción de talleres, charlas, reuniones, consejos, asambleas, conversatorio, mesas de trabajos, círculos de acción docente para la discusión, intercambio de ideas y elaboración de proyectos y actividades.

**ELEGIR LA ALTERNATIVA**

Se decide entonces proponer estrategias administrativas de comunicación para mejorar de las relaciones interpersonales. Hacer un plan orientado en actividades que puedan generar un ambiente comunicativo adecuado.

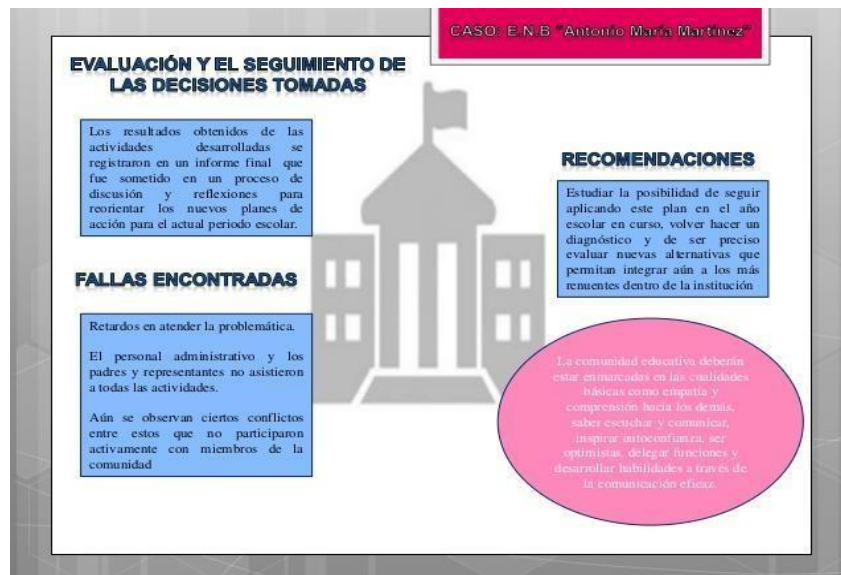
DECISIÓN APLICADA Se aplicó el plan de acción, en el periodo escolar 2015-2016

ACTIVIDADES

Promoción de talleres, charlas, reuniones, consejos, asambleas, conversatorio, mesas de trabajos, círculos de acción docente para la discusión, intercambio de ideas y elaboración de proyectos y actividades.

Proponer canales adecuados al gerente educativo para que transmita mejor la información y esta llegue mejor.

Realizar mesas de trabajos y conversatorio sobre el manual de convivencia, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.



Fuente: <https://es.slideshare.net/ROSMERYASTUDILLO/toma-de-decisiones-en-instituciones-educativas-en-escenarios-diferentes>

Tema N° 03: Trabajo en Equipo y estar al Día.

recuentemente, se hace una analogía entre el sector médico y el educativo, destacando que, si los profesionales de la salud no se actualizan con los constantes avances en su disciplina, estaríamos exigiendo cambios debido al uso de tratamientos que ya han quedado obsoletos.

Pensemos en el mundo educativo:

- ✓ ¿Estamos los maestros al tanto de los cambios que ocurren en la vida actual?
- ✓ ¿Realizamos investigaciones en grupo para mejorar la educación?
- ✓ ¿Por qué continuamos usando sistemas de transmisión de conocimientos, a pesar de saber que no son efectivos y que los resultados son insatisfactorios?
- ✓ ¿Por qué resulta tan complicado llevar a cabo investigaciones para mejorar la educación?

- ✓ ¿Cuándo nos daremos cuenta de que es necesario que los educadores permitamos el acceso de la sociedad a las instituciones educativas?
- ✓ ¿Por qué resulta tan complicado coordinarse y colaborar en equipo, a pesar de que se ha demostrado que es lo más efectivo?
- ✓ ¿Cuántas oportunidades perdemos en las escuelas al no colaborar en equipo?

La profesora Rosa Muñoz señala que “la colaboración entre docentes es gratificante y facilita el aprendizaje y la innovación”. Trabajar en equipo implica que “cada miembro debe esforzarse al máximo y aceptar las contribuciones del grupo”. La labor se enriquece gracias a la combinación de habilidades y experiencias de diversas personas. Para que el trabajo en equipo sea efectivo, es necesario establecer y acordar ciertas normas que beneficien al alumnado.

Tanto en Primaria como en Secundaria, los estudiantes tienen diferentes profesores y profesoras, lo que requiere una coordinación obligatoria (en tutorías, departamentos, ciclos, etc.). Sin embargo, hay docentes que operan de manera aislada, lo que provoca una falta de coordinación. Como resultado, los estudiantes reciben mensajes y enfoques educativos variados en cada tramo horario, lo que a menudo genera confusión.

“Es cierto que el trabajo de los profesores se desarrolla, en muchas ocasiones, de manera individual. La actividad docente en sí misma ha sido tradicionalmente un quehacer aislado: un profesor frente a su grupo de alumnos. A los enseñantes se nos prepara sobre todo para trabajar individualmente y se nos suele evaluar también en función del desarrollo personal de nuestro trabajo en las aulas. Sin embargo, frente a numerosas situaciones de aislamiento y de individualismo profesional, muchos otros profesores y profesoras trabajan, de manera más o menos habitual, en equipo con sus compañeros de nivel, ciclo o departamento, incluso forman grupos de centro o zona. Las situaciones de colaboración son muy diversas, aunque todas comparten el interés o la necesidad de actuar en equipo: desde el pequeño grupo de profesores de un nivel que se reúne para preparar las clases de la semana, hasta el claustro de un centro que toma decisiones conjuntas

en relación con su proyecto educativo; desde los colectivos pertenecientes a una misma área y nivel, hasta aquellos formados por profesionales con distintas especialidades y que enseñan en diversas asignaturas y niveles educativos”.
(Serafí Atúnez)

¿Por qué tantos maestros deciden trabajar con sus compañeros? ¿Qué hace que muchos grupos de profesores se reúnan, a veces sin obligación? ¿Qué buscan lograr colaborando entre ellos?

El Trabajo en Equipo.

- Impulsa la innovación y refuerza principios que ayudarán a elevar la calidad de la educación.
- Facilita que los docentes puedan abordar un tema en común desde diferentes perspectivas, lo que enriquece el enfoque general.
- Mejora la autoconfianza del docente y reduce el riesgo de aislamiento y frustración, que en ocasiones puede surgir en la labor educativa.
- Estimula la investigación y la creatividad, ya que el docente se siente impulsado a desarrollarse dentro del grupo de trabajo.
- Esto permite a los estudiantes recibir una orientación coherente y avanzar en una dirección unificada.
- Los alumnos ven a sus maestros como modelos a imitar en su propio trabajo.
- Facilita el acceso de la sociedad a la escuela para que pueda absorber el realismo esencial para el trabajo educativo.
- Reconoce que la adquisición de conocimientos puede ocurrir en cualquier momento y en cualquier entorno.
- Se valora la autonomía estudiantil, reconociendo que los alumnos son los principales responsables de su propio aprendizaje.
- Valora la diversidad cultural y fomenta la inclusión de cada uno de los estudiantes.

- Promueve las interacciones personales y contribuye a crear un ambiente positivo en las instituciones educativas.

“Brindar a nuestros alumnos la formación de excelencia que, realmente merecen requiere que quienes los educamos compartamos ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo”. (Serafi Atúnez)

La colaboración entre comunidades educativas potenciaría los resultados y enriquecería la educación a través de la sinergia colectiva.

Desarrollo Metodológico.

Proponemos un enfoque metodológico en tres etapas para desarrollar nuestro taller y lograr el objetivo establecido.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar la motivación de los asistentes. ● Exponer claramente los objetivos de la sesión. ● Revisar y confirmar los requisitos previos necesarios
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● El facilitador presenta el contenido de manera coherente y estructurada. ● Los participantes realizan ejercicios prácticos, ya sea de forma particular o en equipos. ● Se realiza una valoración constante para seguir el progreso de los asistentes. ● El orientador proporciona asistencia complementaria para asegurar la comprensión de los conceptos
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ● Se evalúa la formación alcanzada en relación con los objetivos de la sesión. ● Se comparten con los colaboradores los efectos de la valoración, ofreciendo refuerzos para mejorar y afianzar el desarrollo del conocimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace una sinopsis los puntos clave tratados. • Se motiva al grupo, resaltando la importancia y utilidad de los conocimientos adquiridos. • Se anticipa el asunto o tarea que se abordará en la próximo encuentro.
--	--

Agenda

Agenda Preliminar de Ejecución del Taller.

Mes: Setiembre, 2018.

Periodicidad: Un tema por semana.

Desarrollo del Taller.

Taller N° 3			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación del Taller.

Dado que nuestra temática es de naturaleza propositiva, incorporamos una sugerencia para la evaluación. La elaboración de esta evaluación debe tener en cuenta los objetivos establecidos, el contenido abordado y la actuación del facilitador.

.

Esta evaluación está pensada para ser utilizada al concluir el taller.

Por favor, indica con una X y completa los espacios en blanco

III. Objetivos de la temática (Marca con una X)			
7. ¿Se llegaron a los objetivos planteados?	Sí	No	
8. ¿Cubrieron con sus expectativas?	Sí	No	
9. ¿Le permitió explorar novedosas áreas para actualizarse	Sí	No	
II. Contenidos de la temática (Marca con una X)			
1.- ¿Le ayudaron a familiarizarse con el asunto ?	Sí	No	
2. ¿Le brindaron la oportunidad de actualizarse en el área?	Sí	No	
3. ¿Estuvieron alineados con los objetivos del tema?	Sí	No	
4. ¿Cumplieron con sus propósitos?	Sí	No	
Contenidos y Temas (Responder)			
El contenido más llamativo			
El contenido poco interesante fue :			
El contenido bien explicado y aplicado por el orientador fue:			
El contenido menos claro y dirigido por el orientador fue:			
El asunto en el que me hubiera gustado mayor profundidad fue:			
El contenido más relevante fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
11. ¿La exposición del tema fue coherente y bien ordenada?	Sí	No	
12. ¿El uso de materiales interactivos fue:	Bueno	Regular	Malo

13. ¿El control del equipo por medio del instructor fue:	Bueno	Regular	Malo
14. ¿El manejo del asunto por parte del orientador fue:	Bueno	Regular	Malo
15. ¿El manejo práctico del orientador fue:	Bueno	Regular	Malo

Conclusiones.

1. La dirección estratégica impulsará el avance de la organización.
2. La comunicación más productiva surge en proyectos conjuntos, un entorno donde se intercambian opiniones (analizan y consensuan) y se establecen metas compartidas en pro de la institución.
3. Los equipos, de manera conjunta y participativa, plantean tácticas fundamentales para forjar una imagen positiva o el liderazgo de la entidad.

Sugerencias.

1. La esencia de la organización se forma mediante la inclusión y el compromiso, lo que implica un esfuerzo conjunto.
2. Es imprescindible desarrollar diversas formas de participación y liderazgo que se fundamenten en la colaboración y el diálogo.

Bibliografía.

- Bass (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum.
- Kotter (2002). *Lo que de verdad hacen los líderes*. México: McGraw-Hill.
- López (1994). *La gestión de la calidad en educación*. Madrid: La Muralla.

3.2.6. Cronograma de la Propuesta.

I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura.									
Fecha por Taller, 2018	Taller N° 1			Taller N° 2			Taller N° 3		
Meses	Julio			Agosto			Setiembre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades									
Coordinaciones Previas									
Convocatoria de Participantes									
Formalización de Talleres									
Conclusiones									

3.2.7. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Total
Remuneraciones:			
✓ Instructor	1 persona	S/ 400.00	S/
✓ Coordinador	1 persona	S/ 250.00	1200.00
			S/750.00
Viáticos y asignaciones:			
✓ Transporte local	1 persona	300	S/ 300.00
Total			S/ 2250.00

Recursos Materiales.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
Material de escritorio:			
✓ Papel de oficina A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
✓ Carpeta	13 unidades	S/ 0.50	S/ 6.50
✓ Bolígrafos	13 unidades	S/ 0.50	S/ 6.50
	13 unidades	S/ 1.00	S/ 13.00

✓ Lápiz de grafito			
Material de enseñanza:			
✓ Marcador para papel	13 unidades	S/ 3.00	S/ 39.00
✓ Papel estraza	50 unidades	S/ 0.40	S/ 20.00
Soporte informático:			
✓ Memoria Flash	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
Servicios:			
✓ Escritura digital e impresiones en papel	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
✓ copias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
✓ Espiralado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
✓ Encuadernado	4 juegos	S/ 20.00	S/ 80.00
Total			S/1494.00

Resumen del Monto Total	
✓ Capital Humano	S/ 2250.00
✓ Bienes Materiales	S/1494.00
Total	S/3744.00

3.2.8. Financiamiento de los Talleres.

Responsable: SOSA MADRID, Rosalía Elizabeth.

3.3. DISCUSIÓN.

La gestión educativa debe orientarse a la aplicación de los principios generales de la administración en el ámbito académico. Esta disciplina se enfoca en analizar cómo se organiza el trabajo dentro de la educación. Así, no solo es importante el rendimiento de los actores involucrados, sino también su percepción sobre su labor pedagógica y su capacidad para abordar los retos educativos de manera inteligente, respetando sus

derechos y los de los demás. La gestión educativa trasciende la teoría; su contenido se nutre tanto de los principios de administración como de la realidad práctica en la que se desenvuelve. Es en este marco donde la gestión se manifiesta a través de la implementación de principios tanto de la administración como de la educación, adoptando un enfoque sistémico. En la actualidad, la labor institucional se ve profundamente influenciada por las políticas educativas y los esfuerzos que se realizan para ponerlas en práctica. Este aspecto revela que la gestión educativa no es únicamente pragmática, sino que también incorpora una dimensión política. Los cambios en esta gestión dependen de las políticas nacionales que se originan en un contexto de globalización, que impacta diversos aspectos de la vida social. Por ende, es esencial revisar y reorganizar las directrices de gestión para asegurar que no solo se fomente la calidad educativa en términos de infraestructura y ampliación del conocimiento, sino que cada institución elabore, implemente e integre de manera integral sus propias políticas educativas que beneficien a la comunidad. El papel que juegan las instituciones educativas en el desarrollo social y su continua transformación han convertido la movilización de las personas hacia objetivos específicos en un tema central de nuestro tiempo. Así, la esencia de la teoría de la gestión se centra en la comprensión de los procesos de acción humana en una organización educativa, abarcando aspectos emocionales, sociales y cognitivos, siendo el aprendizaje emocional clave para que la institución enfrente los desafíos que presenta un entorno globalizado. El proceso de gestión actúa como un mecanismo que busca alinear los recursos con los objetivos definidos por la organización. Desde una perspectiva burocrática, este enfoque permite a los representantes de la institución buscar su propio interés para destacarse. En este sentido, se pueden identificar competencias, ya que los individuos demuestran sus habilidades en los contextos en los que operan, con un enfoque en el logro de beneficios económicos. La organización implica una preparación meticulosa, donde cada miembro conoce su rol. Las organizaciones modernas son inteligentes, comprenden sus necesidades, sus objetivos y cómo alcanzarlos, beneficiando a la comunidad en su conjunto. Aunque se habla de individuos, en realidad se refiere a una entidad planificada que puede ser analizada y evaluada en términos de su rendimiento. Esta característica de orden y planificación refleja una inteligencia básica; sin embargo, el objetivo es alcanzar

un nivel de inteligencia emocional dentro de la organización, lo que requiere un análisis de sus características humanas y del comportamiento colectivo. La efectividad estratégica de una organización educativa depende de la actuación de sus integrantes para alcanzar metas compartidas, lo que promueve un ambiente laboral positivo, cooperación y vínculos entre todos los miembros. En el contexto de la I.E. N° 14598 - Huarmaca, hemos identificado que la gestión institucional enfrenta problemas debido a un proceso de dirección deficiente en la gestión integral de recursos humanos y materiales mediante la coordinación y supervisión eficiente de su planificación, administración y optimización. Esta carencia en la gestión educativa se origina en un liderazgo inadecuado. Por esta razón, nuestra pregunta de investigación fue: ¿Cómo puede un plan estratégico contribuir a mejorar la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, ¿Región Piura? Este cuestionamiento nos llevó a definir el objetivo de nuestra investigación: proponer un plan estratégico de liderazgo transformacional para optimizar la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. La gestión institucional en la I.E. N° 14598 - Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura, se ve afectada por el inadecuado proceso de dirección para planificar, organizar, dirigir, controlar, decidir, no solo los recursos materiales, sino también los humanos. Deficiente gestión educativa por parte de quien lidera la institución, el directivo, tiene miedo a enfrentarse a desafiar el proceso de innovación y la realización de nuevos proyectos, la institución no inspira una visión compartida, no motiva el reconocimiento a quien se lo merece y fija objetivos que no puede cumplir.
2. El desempeño del Director no atiende las problemáticas de manera inmediata ni canaliza las acciones debidas en busca de sus soluciones, pocas veces recorre a las aulas y observa las clases, no mantiene una relación de respeto y cooperación con los docentes.
3. La propuesta está definida por ocho partes y fundamentada en la base teórica, cuyas teorías se eligieron en mérito a la naturaleza del problema de investigación y se relacionaron con los talleres en méritos a sus objetivos, temario y fundamentación respectiva.
4. Los talleres siguieron la lógica de los objetivos específicos de la investigación de modo tal que afinaron la problemática con la propuesta.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

1. Sugerir al Director que la propuesta debe ejecutarse en la I.E. N° 14598 - Huarmaca, Provincia Huancabamba, Región Piura, a fin de superar el problema de investigación.
2. Recomendar al Director que el Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional sea aplicado en otras instituciones educativas en beneficio de sus comunidades educativas, pues tiene un propósito socializador.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff (1998). *El arte de resolver problemas*. Editorial Limusa, México.
- Agustín (1990). *Cómo hacer cosas con palabras: Palabras y acciones*. Ediciones Paidós, Barcelona, España.
- Alfiz (1998). *El proyecto educativo institucional: Propuesta para un diseño colectivo*. Ediciones AIQUE, Argentina.
- Andrade (2001). *Gestión educativa para una educación democrática*. Ediciones Tarea, Lima, Perú.
- Ansoff (1999). *El arte de resolver los problemas en las corporaciones educativas*. Edición McGrawHill, New York.
- Bass (1987). "Policy implications of a new paradigm of leadership". En *Military Leadership: Traditions and Future Trends*, (pp. 155-164). Conferencia Desarrollada en: "United States Naval Academy".
- Bass (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum.
- Ben (2000). "Problemáticas de la gestión educativa: La inserción en la escuela de alumnos con dificultades en la convivencia". Citado en *Revista Iberoamericana de Educación*. Argentina.
- Deming (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, S.A.
- Donelly (2000). *Fundamentos de dirección y administración en las organizaciones educativas*. 8va Edición McGrawHill. México.
- Drucker (1995). *El director en la organización educativa*. USA.
- Drucker (1999). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Evans y Lindsay (2005). *Fundamentos de la calidad. Filosofías y marcos de referencia de la calidad*. Universitario Regional del Litoral Atlántico. Universidad Nacional Autónoma de Honduras Centro.
- Gento (1996). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.
- Gimeno (1995). *La dirección de centros. Análisis de tareas*. Madrid: CIDE.

- Glatte (1999). *De esforzarse a hacer malabares: En la dirección educativa y administración*. Publicaciones Sage Volumen 27, N° 3 London.
- Gómez y Macedo (2010). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Investigación Educativa Vol. 14 N° 26, 39-49/ISSN 1728-5852.
- Hermosilla et al (2016). “*El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*”. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 32, Issue 3, Pages 135-143, ISSN 1576-5962, <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>.
(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>)
- Hernández et al (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México. McGraw-Hill.
- Hofstede (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, New York.
- House et al (2002). *Teorías implícitas del liderazgo en la cultura organizacional*. Journal of World Business, N° 37 (3) 10.
- Jossey (2000). *La inteligencia emocional en el liderazgo*. Ediciones Free Press. Francia.
- Kotter (2002). *Lo que de verdad hacen los líderes*. México: McGraw-Hill.
- Levin (2000). *La pedagogía en América Latina y el Caribe. Seminario sobre la perspectiva de la educación en América Latina y el Caribe*. UNESCO, Santiago de Chile.
- López (1994). *La gestión de la calidad en educación*. Madrid: La Muralla.
- Martínez (2014). “*El liderazgo transformacional en una institución educativa pública*”. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Educación Vol. XXIII, N° 44, marzo-agosto / ISSN 1019-9403.
- Minedu (2000). *Manual para directores de educación primaria*. Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD). Lima: DINFOCAD-UCAD.
- Nano (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Ediciones SEP, Argentina.
- Perilla (2017). “*Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder*”. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volumen 33, Issue 2, pág. 95-108 ISSN 1576-5962, <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>.
(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>)

- Salazar (2006). *El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Universidad de Viña del Mar. Chile. UNI Revista - Vol. 1, n° 3. ISSN 1809-4651.
- Searle (2000). *Actos del habla en gerencia educativa*. Ediciones Cátedra S.A, Barcelona, España.
- Torres (2001). *El directivo, la escuela y las personas*. Paidós: Barcelona.
- Torres (2012). “*Rol y características del liderazgo transformacional del docente en la educación superior*”. Tesis de grado de la Universidad de Los Andes de Colombia.
- Undurraga, C. y otro. (2000). “*Estudio situacional de la enseñanza de la gestión y política educativa*”. Universidad Valparaíso-Chile.
- Unesco (1999). *Cuarta reunión del comité intergubernamental del proyecto principal*. Informe Final Unesco Orealc, Santiago de Chile.
- Unesco-Cepal (2001). *El proceso estratégico en la gestión educativa*. Orealc, Estados Unidos.

ANEXOS



ANEXO N°01
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



SECCIÓN DE POSGRADO
GUÍA DE OBERVACIÓN

Datos Informativos.

N°:.....

Apellidos y Nombres:.....

Indicador	Bueno	Malo	Muy Malo	Total
Liderazgo en la I.E.				
Gestión de los recursos de la I.E.				
Organización y planificación en la institución.				
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.				
Metas y objetivos de la I.E.				
Prestigio laboral y profesional.				
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.				
Clima laboral en la I.E.				



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



SECCIÓN DE POSGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

Datos Informativos.

Cargo: Docente.
 Lugar y Fecha:
 Apellidos y Nombres del Encuestador:

Carisma	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
Demuestra una autoconfianza en mí mismo digna de resaltar.						
Se comporta de manera honesta y sincera						
Es decidido/a cuando el asunto lo requiere.						
Es coherente entre lo que hace y lo que dice.						
Cuenta con mi respeto como director/a.						
Suele ser optimista.						
Suele comunicar con el ejemplo lo que piensa o lo que decide (ejemplo: si hay que ser puntual, es el primero).						
Suele ajustar su liderazgo o modo de comportarse a las diversas situaciones y necesidades.						
Es capaz de escuchar.						

Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.						
Me hace entusiasmar con mi trabajo.						
Se puede decir que es un líder para el equipo de profesores.						

Consideración Personal	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
Suele apoyar mis propuestas y lo que hago normalmente.						
Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.						
Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades.						
Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores de la I.E.						
Se preocupa de comprender mi manera de pensar de todo aquello que sucede en la I.E.						
Me anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.						
Me consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.						
Puedo contar con su apoyo cuando lo necesito.						
Suele estar a disposición de aquel que le necesita en cualquier momento.						
Suele tener en cuenta las personas por encima de cuestiones organizativas o entramados legales.						
Trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales.						
Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas de la I.E.						

Estimulación Intelectual	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
Me anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.						
Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar el centro.						
Me anima a desarrollar mi trabajo, dejándome tomar cada vez más responsabilidades.						
Me anima a reflexionar cómo mejorar mi trabajo.						
Me proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas.						
Me anima a proponer ideas, a ser creativo.						
Me anima a realizar una crítica constructiva de su actuación o de sus ideas.						
Consigue que me sea fácil admitir mis propios errores.						
Consigue desarrollar todas mis posibilidades.						
Articula con claridad aquellos objetivos criterios que tengo que conseguir.						
Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.						
Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas						

Inspiración	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	total
Me implica en los valores clave que el centro contempla en el Proyecto Educativo.						
Me Implica en la realización de los grandes objetivos del centro.						
Me implica en cualquier proceso que se generan en el centro para establecer objetivos importantes (P.E.C, P.C...).						
Suele tener claras las prioridades que son importantes para el centro.						
Ha creado en mí un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro.						
Desarrolla un sentido de identidad en el centro que es						

asumido y sentido por el profesorado.						
Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer al centro.						
Consigue la confianza del profesorado para lograr los objetivos previstos en el centro.						
Comprende el impacto de un buen Proyecto Educativo para un adecuado funcionamiento del centro.						

Tolerancia	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro.						
Es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír los míos o los de otras personas.						
Tiene sentido del humor.						
Discute abiertamente con el profesorado los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias.						
Es creativo/a, planteando varias alternativas.						
Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.						
Es tolerante con los errores o defectos de los demás.						
Modifica decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan evitando ser inflexible en su comportamiento.						
Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.						
Proyecta sobre los demás los efectos de mi posible estrés.						
Afronta y trata los conflictos de forma profesional						
Participación	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
Sabe seleccionar adecuadamente las personas para un equipo de trabajo.						
Es hábil para obtener el apoyo de las personas claves del centro con el fin de conseguir los diversos objetivos de la organización.						

Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro.						
Logra que lo que se hace en nuestro centro sea conocido fuera.						
Mantiene interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.						
Me mantiene informado de lo que sucede en el centro.						
Suele ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo.						
Implica al profesorado en forma adecuada cuando hay problemas que les atañen.						
Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos...de fuera de la institución escolar.						
Toma su tiempo para discutir conmigo los problemas o proyectos aunque esté muy ocupado.						
Está al tanto del proceso de aquellas actuaciones, en las que ha delegado, siempre en una actitud de apoyo.						
Consigue mantener un equilibrio entre los objetivos/necesidades del centro y los interese/necesidades personales del profesorado.						

Desafío	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
Es sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en el propio centro.						
Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios.						
Domina sin dificultad el estrés que conlleva su cargo.						
Suele calcular los riesgos antes de tomar decisiones.						
Suele admitir que ha cometido un error o ha hecho algo mal.						
Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan.						

Es capaz de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad escolar.						
Es tenaz en las tareas o proyectos que empieza hasta que se llevan a cabo.						
Es capaz de admitir que no se dé todo o que no soy capaz de solucionar todo.						
Logra excelentes resultados en general en el centro.						
Es eficaz procurando llevar a cabo en la práctica las decisiones						
Está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad.						



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



SECCIÓN DE POSGRADO
GUÍA DE ENTREVISTA

Datos Informativos.

Cargo:
Título: Grado Académico:
Lugar y Fecha:
Apellidos y Nombres del Entrevistado:
Apellidos y Nombres del Entrevistador:
|

Código A: Calidad de Gestión Educativa.

1. ¿Sus decisiones tomadas en la Institución Educativa las convierte en acciones concretas?

.....
.....

2. ¿Identifica y analiza problemas educativos en forma oportuna?

.....
.....

3. ¿Delega funciones al personal de su Institución Educativa?

.....
.....

4. ¿Elabora los instrumentos de gestión institucional?

.....
.....

5. ¿Presenta en el tiempo indicado los documentos de gestión institucional al órgano descentralizado del Ministerio de Educación?

.....
.....

6. ¿Qué cualidades desempeña para ejercer su cargo directivo?

.....
.....

Código B: Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional.

7. ¿Gestiona capacitaciones para el personal docente de su Institución Educativa?

.....
.....

8. ¿Organiza oportunamente trabajos en equipo?

.....
.....

9. ¿Está organizada su Institución Educativa?

.....
.....

10. ¿Qué opinión le merece la Planificación Estratégica?

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



ANEXO N° 4
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
LAMBAYEQUE
UNIDAD DE POSGRADO



VALIDACIÓN DE GUÍA DE OBSERVACIÓN
FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN DE
INVESTIGACIÓN

Título de Tesis:

“Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Piura. Año 2018”

Autor:

Bach. Sosa Madrid, Rosalía Elizabeth

Nombres y Apellidos de Experto:

M. Sc. Rosas Navarrete, Percy Ivan

Validación específica de la guía de observación

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACION (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a observar): <ul style="list-style-type: none">El indicador se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del observado)						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante para la investigación con la consecuente necesidad de su inclusión): <ul style="list-style-type: none">Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					X	
COHERENCIA (aporta la relación lógica con la metodología de la investigación)						X


<ul style="list-style-type: none"> Existe coherencia entre el aspecto teórico, variables e indicadores de la investigación. 						
--	--	--	--	--	--	--

Validación general de la guía de observación

	Sí	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los observados se muestren naturalmente	X	
El número de indicadores de la guía de observación es excesivo		X
Los indicadores constituyen un riesgo para el observado		X

Evaluación

	Evaluación cuestionario	
	Aplicable	No Aplicable
Guía de observación es:	X	
Observaciones		



M. Sc. Rosas Navarrete, Percy Ivan

DNI N° 05644231

CPPe N° 321243



ANEXO N° 5
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
LAMBAYEQUE
UNIDAD DE POSGRADO



VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENCUESTA
FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Título de Tesis:

“Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Piura. Año 2018”

Autor:

Bach. Sosa Madrid, Rosalía Elizabeth

Nombres y Apellidos de Experto:

M. Sc. Chero Castillo, Anabel Milagros

Validación específica del cuestionario

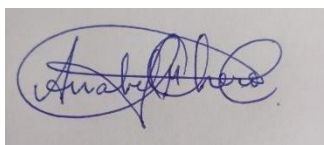
Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACION (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar): <ul style="list-style-type: none"> La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante para la investigación con la consecuente necesidad de su inclusión): <ul style="list-style-type: none"> Responde a las necesidades internas y externas de la investigación 					X	
COHERENCIA (aporta la relación lógica con la metodología de la investigación) <ul style="list-style-type: none"> Existe coherencia entre el aspecto teórico, variables e indicadores de la investigación. 						X

Validación general de la guía de encuesta

	Sí	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente	X	
El número de preguntas de la guía de encuesta es excesivo		X
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado		X

Evaluación

	Evaluación cuestionario	
	Aplicable	No Aplicable
Guía de encuesta es:	X	
Observaciones		



M. Sc. Chero Castillo, Anabel Milagros

DNI N° 03897770

CPPe N° 2103897770



ANEXO N° 6
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
LAMBAYEQUE



UNIDAD DE POSGRADO

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA
FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DE
INVESTIGACIÓN

Título de Tesis:

“Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Piura. Año 2018”

Autor:

Bach. Sosa Madrid, Rosalía Elizabeth

Nombres y Apellidos de Experto:

Dra. Melissa Antonieta Mayurí Sisniegas

Validación específica del cuestionario

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACION (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a entrevistar): <ul style="list-style-type: none">La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X

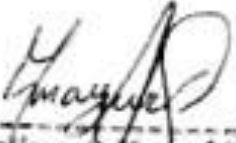
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante para la investigación con la consecuente necesidad de su inclusión): <ul style="list-style-type: none"> Responde a las necesidades internas y externas de la investigación 					X	
COHERENCIA (aporta la relación lógica con la metodología de la investigación) <ul style="list-style-type: none"> Existe coherencia entre el aspecto teórico, variables e indicadores de la investigación. 						X

Validación general de la guía de entrevista

	Sí	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los entrevistados puedan responderlo adecuadamente	X	
El número de preguntas de la guía de entrevista es excesivo		X
Las preguntas constituyen un riesgo para el entrevistado		X

Evaluación

	Evaluación cuestionario	
	Aplicable	No Aplicable
Guía de entrevista es:	X	
Observaciones		


 Dr. **Melissa A. Maguri Sisniega**
 EDUCACION PRIMARIA
 CRR: N° 2102894813

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. Cardoso Montoya, César Augusto, Asesor de tesis de la estudiante Sosa Madrid, Rosalia Elizabeth..

Titulada: Plan Estratégico de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la I.E. N° 14598 – Huarmaca, Piura. Año 2018, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud del 19% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para su uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 12 noviembre del 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cardoso Montoya', is written over a horizontal line.

ASESOR

Dr. César A. Cardoso Montoya



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:	Rosalía Elizabeth Sosa Madrid
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	TESIS
Nombre del archivo:	TESIS_FINAL_SOSA_MADRID_ROSALIA_ELIZABETH.docx
Tamaño del archivo:	6.17M
Total páginas:	129
Total de palabras:	22,565
Total de caracteres:	125,999
Fecha de entrega:	12-oct.-2024 06:05p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2483271776



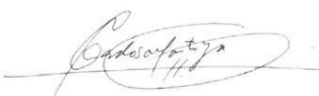

DR. CÉSAR AUGUSTO CÁRDENAS MONTÓYA
ASESOR

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	19%	2%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net		11%
	Fuente de Internet		
2	repositorio.unprg.edu.pe		3%
	Fuente de Internet		
3	repositorio.unprg.edu.pe:8080		1%
	Fuente de Internet		
4	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras		<1%
	Trabajo del estudiante		
5	repositorio.ucv.edu.pe		<1%
	Fuente de Internet		
6	repositorio.uncp.edu.pe		<1%
	Fuente de Internet		
7	1library.co		<1%
	Fuente de Internet		
8	Submitted to ueb	DR.CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA ASESOR	<1%
	Trabajo del estudiante		

9	Submitted to Higher Education Commission Pakistan	Trabajo del estudiante	<1 %
10	Submitted to Universidad Continental	Trabajo del estudiante	<1 %
11	es.scribd.com	Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to consultoriadeserviciosformativos	Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Universidad Abierta para Adultos	Trabajo del estudiante	<1 %
14	pirhua.udep.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
15	ebuah.uah.es	Fuente de Internet	<1 %
16	pt.scribd.com	Fuente de Internet	<1 %
17	www.coursehero.com	Fuente de Internet	<1 %
18	Rivera Pérez, Bryan Omar. "El ejercicio del liderazgo transformacional en coordinadores y directores de departamentos de educación física de la Universidad de Puerto Rico",		<1 %

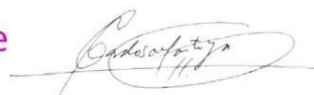


DR. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR

University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico), 2024

Publicación

19	Submitted to Colegio Champagnat Trabajo del estudiante	<1 %
20	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
21	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
22	Lyria Esperanza Perilla-Toro, Viviola Gómez-Ortiz. "Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder", Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2017 Publicación	<1 %
23	Submitted to Universidad Pedagógica Nacional Mariscal Sucre Trabajo del estudiante	<1 %
24	kaoruishikawa-calidad.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
26	repositorio.monterrico.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



DR.CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR

27	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	"Sustainable Development Research and Practice in Mexico and Selected Latin American Countries", Springer Science and Business Media LLC, 2018 Publicación	<1 %
31	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
32	repositorio.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	Rodriguez Manrique, Catherine Paola. "El programa de formacion docente PRONAFCAP 2008 (CISE-PUCP): una mirada a los procesos de planificacion y evaluacion.", Pontificia	<1 %




DR. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR

Universidad Catolica del Peru - CENTRUM
Catolica (Peru), 2020

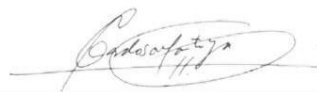
Publicación

-
- 36 Zegarra Casahuaman, Ana Teresa. <1 %
"Participacion democratica en los procesos de
planificacion institucional de una escuela de
gestion publica y otra de gestion por
convenio de Collique.", Pontificia Universidad
Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru),
2021
Publicación
-
- 37 repositorio.udec.cl <1 %
Fuente de Internet
-
- 38 www.researchgate.net <1 %
Fuente de Internet
-
- 39 Carolyn Kagan, Jacqueline Akhurst, Jaime <1 %
Alfaro, Rebecca Lawthom, Michael Richards,
Alba Zambrano. "The Routledge International
Handbook of Community Psychology - Facing
Global Crises with Hope", Routledge, 2022
Publicación
-
- 40 Submitted to Universidad Cesar Vallejo <1 %
Trabajo del estudiante
-
- 41 cl9.bumeran.com <1 %
Fuente de Internet
-
- 42 es.industryarena.com <1 %
Fuente de Internet
-



DR.CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR

43	es.slideshare.net	Fuente de Internet	<1 %
44	renatiqa.sunedu.gob.pe	Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.unsm.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
46	www.slideshare.net	Fuente de Internet	<1 %



DR. CESAR AUGUSTO CARDOSO MONTOYA
ASESOR

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 10 words