

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión**

**en la I.E.Nº16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumba-**

**Utcubamba**

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

**Investigador:**

Vicente Llauce Murga

**Asesor**

MSc. Nicolás Agustín Torres Castro

**Fecha de sustentación: 23 de enero de 2026**

**Lambayeque– Perú**

**2026**

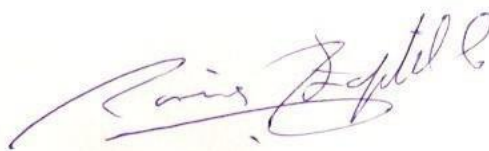
**Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión  
en la I.E.N°16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumba-  
Utcubamba**

Tesis Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en ciencias de la educación  
con mención en Gerencia Educativa Estratégica



---

Vicente Llauce Murga  
Investigador



---

Dr. Carlos Edmundo Revines Zapatel  
Presidente



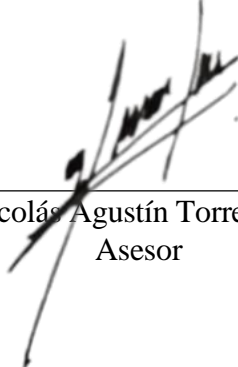
---

Dra. María del Pilar Celis Fernández  
Secretaria



---

MSc. Luis Alfonso Manay Saenz  
Secretaria



---

MSc. Nicolás Agustín Torres Castro  
Asesor



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**N°061-2026**

Siendo las 19.00 horas, del día 23 de enero de 2026, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/mqp-ydpe-wwz>, por mandato de la **Resolución N°0124-2026-D-FACHSE** de fecha 20 de enero de 2026, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°3395-2025-D-FACHSE** de fecha 16 de setiembre de 2025; Jurado integrado por los siguientes miembros:

- Presidente(a) : Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.
- Secretario(a) : Dra. María del Pilar Fernández Celis.
- Vocal : M.Sc. Luis Alfonso Manay Saézn.
- Asesor(es) : Dr. Nicolás Agustín Torres Castro.



Con la finalidad de evaluar la Tesis titulada: **“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN EN LA I.E. N°16957 “JESÚS DIVINO MAESTRO”, CASERÍO LA FLOR - CUMBA-UTCUBAMBA”**. Presentada por **VICENTE LLAUCE MURGA**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al sustentante, quien respondió las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**.

Siendo las 20:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

**Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel**  
PRESIDENTE(A)

**Dra. María del Pilar Fernández Celis**  
SECRETARIO(A)

**M. Sc. Luis Alfonso Manay Saézn**  
VOCAL

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Nicolás Agustín Torres Castro, usuario revisor de:

Tesis

Trabajo de Suficiencia Profesional

Trabajo Académico

Titulado

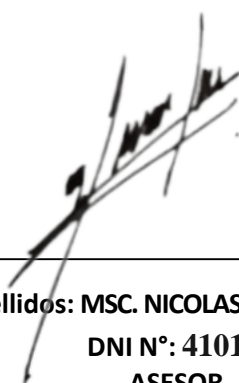
**Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión en la I.E.Nº16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumba-Utcubamba**

Cuyo(s) autor(es) es(son): Vicente Llauce Murga, DNIº 80616315, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 20%, verificables en el Resumen del Reporte Automatizado de similitudes que se acompaña.

El(La/Los/Las) suscrito(a/s/as) analizó y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

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

Lambayeque, 06 de febrero del 2026



---

**Nombres y Apellidos: MSC. NICOLAS AGUSTIN TORRES CASTRO**

**DNI N°: 41010050**

**ASESOR**

- *Reporte Automatizado de similitudes*
- *Recibo Digital*


# Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión en la I.E.Nº16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumbata-Utcubamba

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>10%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.uma.edu.ve</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

  
M. Sc. Torres Castro Nicolás Agustín  
**ASESOR METODOLÓGICO**

DNI:41010050

19	Manuel Alfonso Garzón Castrillón. "La dirección general", Equidad y Desarrollo, 2007 Publicación	<1%
20	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1%
21	repositorio.ftpcl.edu.pe Fuente de Internet	<1%
22	vsip.info Fuente de Internet	<1%
23	www.cepal.org Fuente de Internet	<1%
24	www.revistainterforum.com Fuente de Internet	<1%
25	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
26	www.cuadernosirc.com Fuente de Internet	<1%
27	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1%
28	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
29	knowledge.unccd.int Fuente de Internet	<1%
30	idoc.pub	

M. Sc. Torres Castro Nicolás Agustín  
ASESOR METODOLÓGICO

DNI:41010050

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

15 Words

Excluir bibliografía

Activo



---

M. Sc. Torres Castro Nicolás Agustín  
**ASESOR METODOLÓGICO**

DNI:41010050



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that **Turnitin** received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Vicente Llauce Murga  
Assignment title: Tarea 13  
Submission title: Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el  
File name: INFORME\_FINAL\_DE\_TESIS.VICENTE\_LLAUCE.docx  
File size: 151.88K  
Page count: 64  
Word count: 15,401  
Character count: 86,482  
Submission date: 02-Nov-2025 12:09PM (UTC-0500)  
Submission ID: 2800598773

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



TESIS

Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión  
en la LE.N°16957 "Jesús Divino Maestro", Caserio la flor - Cumba-  
Ucubamba

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

Investigador:

Vicente Llauce Murga

Asesor

MSc. Nicolás Agustín Torres Castro

Lambayeque-Perú  
2025

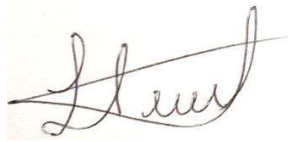
  
M. Sc. Torres Castro Nicolás Agustín  
**ASESOR METODOLÓGICO**

DNI:41010050

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

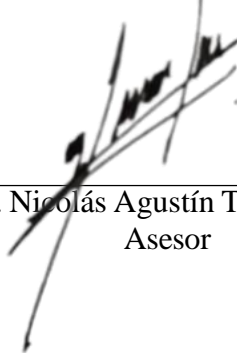
Yo, Vicente Llauce Murga investigadoras principales, y MSc. Nicolás Agustín Torres Castro asesor del trabajo de investigación Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión en la I.E.N°16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumba-Utcubamba, Declaramos bajo juramento 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, 10 enero del 2025



---

Vicente Llauce Murga  
Investigador



---

MSc. Nicolás Agustín Torres Castro  
Asesor

## RESUMEN

En la investigación titulada Estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión en la I.E.Nº16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumbabamba, se ha detectado que los directivos, docentes y estudiantes de las Instituciones Educativas Primaria - Secundaria del Distrito de Bagua Grande no aplican un eficiente liderazgo educativo en el desarrollo organizacional de la gestión institucional por ello el objetivo general; Proponer estrategias para el liderazgo participativo con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la Institución Educativa: 16957 “Jesús Divino Maestro” – Cumba; ejecución de la tarea pedagógica, actividades curriculares, participación, toma de decisiones; hecho que no permiten realizar en forma óptima el aprendizaje transformador en las actividades o prácticas de liderazgo basado en el acompañamiento de los procesos de aprendizaje y mejora educativa. El diseño de investigación descriptiva de tipo cuasi experimental, Son 15 docentes que participarán en la muestra Para enfrentar esta situación, se plantea la propuesta de gestión con liderazgo participativo articulado con el trabajo colaborativo en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades, establecer espacios de diálogo y canales de comunicación institucional suficientes a través de talleres y Cabe destacar que plan de trabajo se centra en la búsqueda de un trabajo colaborativo de todos los miembros del equipo docentes.

**Palabras claves:** Estrategias de Liderazgo Participativo, Enfoque Transformacional, Proceso de Gestión

## **ABSTRACT**

In the research entitled Participatory Leadership Strategies to Improve the Management Process at I.E. No. 16957 “Jesús Divino Maestro,” Caserío la Flor - Cumba-Utcubamba, it has been found that administrators, teachers, and students at the Bagua Grande District Primary - Secondary Educational Institutions in the District of Bagua Grande do not apply efficient educational leadership in the organizational development of institutional management, therefore the general objective is: To design strategies for participatory leadership with the aim of improving the management process at Educational Institution 16957 “Jesús Divino Maestro” - Cumba; execution of pedagogical tasks, curricular activities, participation, decision-making; a fact that does not allow for the optimal realization of transformative learning in leadership activities or practices based on accompanying learning processes and educational improvement. The descriptive quasi-experimental research design involves 15 teachers who will participate in the sample. To address this situation, the management proposal is based on participatory leadership articulated with collaborative work in the planning, execution, and evaluation of activities, establishing spaces for dialogue and sufficient institutional communication channels through workshops. It should be noted that the work plan focuses on the pursuit of collaborative work by all members of the teaching team.

Keywords: Participative Leadership Strategies, Transformational Approach, Management Process

# ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	iv
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
ÍNDICE .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESÚMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
I. DISEÑO TEÓRICO.....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.2. Bases teóricas.....	16
II. MÉTODOS Y MATERIALES .....	36
2.1. Diseño de contrastación de hipótesis .....	36
2.2. Población y muestra.....	36
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección.....	37
2.4. Métodos de análisis de datos.....	37
III. RESULTADOS.....	39
IV. DISCUSIÓN .....	43
V. PROPUESTA.....	45
CONCLUSIONES .....	58
RECOMENDACIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60
ANEXOS.....	63

## INTRODUCCIÓN

La revolución de gestión ha generado una serie de cambios y transformaciones en la naturaleza interna y en el sentido de la conducción de las diversas organizaciones, tanto netamente empresariales como en las organizaciones educativas.

En nuestro país, los cambios se han dado y en especial en educación a pesar de la lentitud. Existe la necesidad de conducir eficaz y eficientemente las entidades educativas debido a las corrientes últimas sobre gestión y el objetivo de mejorar la calidad educativa en los países a través de la aplicación de principios de la gestión.

Por ejemplo, la Comisión Internacional sobre Educación, Equidad y Competitividad económica en América Latina y el Caribe, señala que las escuelas latino americanas están en crisis porque no están educando a los jóvenes y por tanto surge la necesidad de gestionar el proceso educativo desde otras perspectivas.

Por ejemplo, en Chile, según el organismo CINDE (Corporación de Investigaciones para el desarrollo), manifiestan que los alumnos chilenos, sólo los que asisten a escuelas privadas muestran niveles de rendimiento comparables con los de la escuela de los países industrializados, mientras que sus pares, de establecimientos públicos muestran un rendimiento muy bajo en relación con cualquier estándar. La situación crítica la muestran las escuelas nacionales o públicas.

Esta situación no es sólo en Chile, sino también en Bolivia, Perú, Ecuador, y todo Latinoamérica. Entre las razones que podrían explicar la falta de progreso, Marcela Gajardo coordinadora de PREAL (Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América latina y el Caribe) señala que las políticas en curso no son las más adecuadas; que esas políticas son correctas pero que todavía no podemos ver los frutos de las reformas y otra causa sería, que falta profundizar los cambios que probaron tener éxito, corrigiendo aquellas que fracasaron y, cuarta, que las reformas en curso no son suficientes.

A raíz de esto los cambios que los países latinoamericanos han introducido en los últimos años, en sus sistemas educativos, apuntan a mejorar su gestión y funcionamiento,

descentralizando su administración y ofreciendo una mayor autonomía a las instituciones educativas.

Mientras que, en algunas Instituciones Educativas del Perú, sobre todo aquellas que están ubicados en lugares urbanos, en la ciudad, en la capital y ciudades importantes, la gestión que se ha ido aplicando en estos colegios está permitiendo mejorar la calidad de la enseñanza, en otros no se ve esto y debido a la lejanía, la pobreza en que se vive, y la falta de capacitación de los maestros.

La evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación. Sea cual fuere la orientación, es necesario rescatar, a través de una postura intelectual abierta, las contribuciones y limitaciones de las distintas perspectivas de gestión educativa.

Para lograr cambios en la Educación y mejoras de la calidad, se debe incorporar y potenciar las mencionadas contribuciones y para superar las limitaciones, depurando sus aspectos políticamente alienantes y socialmente irrelevantes, y planteadas estrategias para una mejor gestión educativa.

La teoría del liderazgo participativo en la gestión no es un tema nuevo, pero si un tema que se está últimamente exigiendo en la gestión de las instituciones. Las acciones ligadas al liderazgo vuelven a figurar en los estudios de organizaciones escolares que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza.

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con

la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

La necesidad de aplicar una gestión en las escuelas públicas es bastante notoria y manifiesta por responsables de la Educación. Y esto es más una necesidad en las escuelas públicas en zonas urbano marginales y rurales. Uno de estos lugares que presenta una situación en la que no se gestiona buscando la calidad de la educación en Cumba, distrito de Utcubamba.

Hoy se vive una realidad de cambios y contradicciones, caracterizados por el rompimiento de los paradigmas, lo cual afecta la visión del hombre actual sobre sí mismo y su posición en el mundo. Los fenómenos de internacionalización se producen simultáneamente con movimientos locales, regionales y nacionales, en las relaciones humanas, en el campo social, en el campo del conocimiento y, en el terreno de la tecnología.

Ante este panorama, la educación debe dar respuestas con el objeto de cambiar sus finalidades, de acuerdo a tres factores:

- Demanda de los tiempos actuales
- Efectos de las decisiones y estrategias asumidas
- Proyecciones que se hagan de los acontecimientos a futuro.

El conocimiento es el eje sobre el que se construye el proceso enseñanza-aprendizaje en la estructura curricular. Es una herramienta para comprender y transformar la realidad, puesto que el hombre se circunscribe y se significa en el mundo a partir de entenderlo y de interactuar con los otros en un constante intercambio de significados.

La organización del currículo debe contemplar los tres aspectos: cognición, valoración y uso del conocimiento. Se concibe el aprendizaje como un proceso mediante el cual se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas, sentimientos, actitudes y valores, mediante los cuales se incorporan nuevas formas de pensar, sentir y abordar

situaciones del mundo interno del sujeto, de la relación con los otros y de la realidad en general.

Todo proceso de enseñanza tiene entre sus fines últimos que el individuo adquiera nuevo conocimiento y transforme el que ya posee. Todo esto implica un estilo de enseñanza distinto al tradicional, donde es importante conocer lo que está en la mente del alumno durante el proceso de adquisición de conocimientos.

Nada se podrá lograr si no se trabaja desde la motivación del individuo aprehendiente. El conocimiento debe ser una herramienta para comprender y transformar la realidad.

La calidad de la función académica no puede concebirse aisladamente de las restantes funciones que debe afrontar la escuela. Mejorar la calidad de la enseñanza implica involucrar tanto a los líderes institucionales como a los docentes, los alumnos y la comunidad. Después de lo ya expuesto surge la siguiente interrogante ¿de qué manera las estrategias de liderazgo participativo para mejorar el proceso de gestión en la I.E.Nº16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumba-Utcubamba. Teniendo como objetivo general, proponer estrategias para el liderazgo participativo con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la en la I.E.Nº16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumba-Utcubamba. Siendo los objetivos específicos; Diagnosticar el liderazgo participativo en la I.E. a través de la aplicación de un cuestionario, Diseñar estrategias para el liderazgo participativo con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la en la I.E.Nº16957 “Jesús Divino Maestro”, Caserío la flor - Cumba-Utcubamba, Comparar los resultados encontrados.

La investigación se divide en cinco capítulos.

I, Capitulo, se detalla el diseño teórico conteniendo el estado del arte, antecedentes y bases teóricas que fundamentan la investigación.

II, Capitulo, se presenta la metodología empleada en el desarrollo de la investigación como tipo y diseño de investigación, población, muestra e instrumento empleado en el recojo y procesamiento de información.

III, Capitulo, se hace referencia al análisis de los resultados.

IV, Capitulo, se presenta la discusión de resultados que surge mediante los objetivos

planteados.

V, Capitulo, lleva como título propuesta de intervención al ser una investigación de diseño no experimental solo quedara en propuesta.

## I. DISEÑO TEÓRICO

### 1.1.Estado del arte:

#### **Liderazgo participativo y mejora de los procesos de gestión**

##### **Definición y fundamentos conceptuales**

El liderazgo participativo se entiende como un estilo en el que los líderes invitan, fomentan y facilitan la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones, resolución de problemas y ejecución de tareas. Este enfoque parte de teorías humanistas y colaborativas, como:

- Teoría de la motivación humana (Maslow, 1954) y la necesidad de participación para la autorrealización.
- Teoría X–Y (McGregor, 1960), donde el liderazgo participativo se relaciona con la visión Y, que confía en los colaboradores y promueve su involucramiento.
- Teoría del liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985), en la que la participación es clave para inspirar, empoderar y comprometer a los seguidores.

Estos enfoques sostienen que la participación genera un sentido de pertenencia y responsabilidad que favorece la gestión eficaz.

##### **Relación entre liderazgo participativo y procesos de gestión**

Numerosos estudios han evidenciado que el liderazgo participativo influye positivamente en componentes clave de la gestión organizacional:

- Toma de decisiones más acertada y basada en información diversa (Vroom & Yetton, 1973).
- Mayor eficiencia operativa por la reducción de errores y tiempos de respuesta (Somech, 2002).
- Mejora del clima y cultura organizacional, lo que impacta la gestión del cambio y la innovación (Hartog et al., 1997).

- Aumento del rendimiento y satisfacción laboral, que repercute en indicadores de gestión de recursos humanos (Bidwell, 2001).

Estos hallazgos posicionan al liderazgo participativo como un componente estratégico para optimizar procesos de planificación, ejecución, control y evaluación dentro de las organizaciones.

### **Modelos y dimensiones conceptuales**

La literatura ha desarrollado modelos que describen cómo se operacionaliza el liderazgo participativo dentro de los procesos de gestión. Algunos autores destacan dimensiones como:

- Delegación de autoridad y descentralización.
- Comunicación abierta y transparente.
- Clima de confianza y apoyo.
- Empoderamiento y construcción de capacidades.

Por ejemplo, Somech (2005) propone que la participación puede clasificarse en niveles (información, consulta, co-decisión) que tienen efectos diferenciales en los resultados de gestión.

### **Evidencia empírica contemporánea**

Estudios cuantitativos y cualitativos recientes han explorado el impacto del liderazgo participativo en distintos contextos:

- Empresas privadas: Se ha encontrado que las prácticas participativas mejoran resultados financieros y calidad en servicios por medio de una gestión más ágil y adaptable.
- Sector público: Aunque presenta desafíos estructurales, la participación se asocia con mayor legitimidad de decisiones y mejor prestación de servicios públicos (Pollitt & Bouckaert, 2017).
- Organizaciones educativas y de salud: La participación del personal en decisiones

institucionales se correlaciona positivamente con eficiencia en procesos y satisfacción de usuarios.

### **Tendencias actuales y debates teóricos**

La investigación actual incorpora enfoques críticos y sistémicos:

- Liderazgo distribuido y colaborativo: Se plantea extender la participación más allá del líder formal hacia redes de liderazgo dentro de equipos y comunidades de práctica.
- Impacto de las tecnologías digitales: Herramientas colaborativas (plataformas de comunicación, gestión del conocimiento) potencian la participación y modifican la forma en que se gestionan los procesos.
- Contextualización cultural: Estudios comparativos destacan cómo culturas organizacionales y nacionales median la efectividad de prácticas participativas.

### **Desafíos y vacíos en la investigación**

A pesar de los avances, persisten retos para la consolidación del estado del arte:

- Medición de impacto causal: Necesidad de métodos longitudinales para confirmar efectos directos del liderazgo participativo en indicadores de gestión.
- Integración con enfoques ágiles y emergentes: Explorar cómo se articula la participación con metodologías como lean management o gestión ágil.
- Adaptación a contextos diversos: Más estudios en pequeñas organizaciones y sectores no tradicionales.

### **Conclusión general**

El liderazgo participativo se presenta en la literatura científica como una estrategia sólida para fortalecer los procesos de gestión organizacional. Sus efectos incluyen mejor toma de decisiones, mayor compromiso del personal, innovación y mejora en resultados operativos y estratégicos. La tendencia actual es ampliar su alcance a modelos de liderazgo distribuido, integrando herramientas tecnológicas y considerando las

particularidades culturales y contextuales.

## **1.2. Antecedentes**

### **Internacional**

Jiménez (2021) en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el Liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño docente de una universidad privada” en la ciudad de Bogotá- Colombia. El objetivo general del estudio fue identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una universidad privada en la ciudad de Bogotá, D.C. La muestra estuvo constituida por 66 docentes el diseño que se utilizó fue descriptivo correlacional, los instrumentos que se usaron fueron tres instrumentos uno para cada variable, Cuestionario de motivación hacia el trabajo (CMT), cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), formato evaluación de desempeño docente de la institución educativa y los resultados obtenidos fueron que no se halló correlación entre las variables de estudio, ya que se observó en esta investigación en la motivación hacia el trabajo fue orientada a los motivadores internos del docente, como su crecimiento personal y profesional, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral, ya que han logrado los objetivos del cargo y con el liderazgo transformacional en algunos de sus componentes.

### **Antecedentes nacionales**

Negrete (2015) realizó un trabajo de estudio sobre “Estilo de liderazgo y desempeño docente según los estudiantes de una institución educativa de secundaria de Ventanilla”. El estudio concluye que existe una asociación moderada entre el liderazgo y el rendimiento de los profesores, así como una correlación moderada entre

la dimensión democrática del estilo de liderazgo y el rendimiento de los profesores; sin embargo, no se encontró ninguna conexión significativa entre las dimensiones autoritaria, laissez-faire y situacional del estilo de liderazgo y la variable del rendimiento de los profesores. La investigación nos indica que un buen liderazgo directivo conlleva a un buen desempeño docente y a brindar una labor educativa de calidad. Arana y Coronado (2017) en su tesis titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro” en la ciudad de Lima – Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. La muestra estuvo constituida por 48 docentes, el diseño que se utilizó fue el correlacional, el instrumento que se usó fue el cuestionario de liderazgo directivo elaborado por Paz

## **1.1. BASE TEÓRICA**

**1.2.1.- Estrategias de liderazgo.** Adalberto Chiavenato (2003), destaca que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Una persona quizás sea un gerente eficaz buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas, para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de

líderes. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades de liderazgo y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta. Ellas son edad de liderazgo, de conquista, edad del liderazgo comercial, edad del liderazgo e innovación, edad del liderazgo de la información y la sexta liderazgo de la nueva edad. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir que habilidades especiales van a necesitar saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos puede ser un líder autócrata, líder participativo y el líder de rienda suelta.

El trabajo en mención aporta que es importante el desarrollo de capacidades de liderazgo para mejorar los niveles de gestión de las escuelas.

La pedagogía de la creatividad está centrada en encontrar nuevas y originales vías, pues el progreso social tan vertiginoso exige soluciones rápidas a los problemas, buscando productos novedosos cualitativamente más perfectos, enriqueciendo los conocimientos científicos y crear nuevos valores culturales.

El aporte que encontramos para nuestro trabajo de investigación se centra en los planteamientos que manifiestan que la institución escolar es la que crea las condiciones para el desarrollo del liderazgo, así mismo, el estudiante tiene libertad para expresarse y debe posibilitarse su espacio y momento determinado. Además se manifiesta que el progreso social exige soluciones rápidas y eso sólo se podrá encontrar en sujetos líderes.

Los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton , ( 2005 ) quienes mostraron importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas,

La teoría de liderazgo de Fiedler ( 2000 ) el que manifiesta y plantea los varios factores situacionales y las interacciones que se dan entre líderes y miembros de los grupos.

El liderazgo transaccional es que guía el plan de trabajo del proyecto de un grupo, las que se deben cumplir satisfactoriamente organizando el papel y las tareas tanto individual como en grupo.

La aplicación en el liderazgo de algunos valores compartidos como el saber mismo, ha dado como resultado, también la revolución de la gestión, razón por la cual gestión en palabras de Peter, Drucker ( 2000 ) “es proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultado” en esta nueva era las jefaturas y gerencias son los responsables de la aplicación y del rendimiento del saber. Por lo tanto es necesario en este trabajo de investigación darle celeridad y precisión a nuestros medios de comunicación creando un espacio de renovación profunda en los fundamentos de la conducción y el manejo de la diversidad de organizaciones humanas

### **EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL**

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (2005) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (2007) y James MacGregor Burns (2008). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas. Glave, (2001)

Burns ( 2008) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización.

Bass (2005) y sus colaboradores construyeron la teoría del liderazgo

transformacional a partir de los planteos anteriormente . Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares. Glave, (2001)

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones. Glave, (2001).

Bass ( 2008) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

Como conclusión podríamos afirmar que el enfoque transformacional que conduce a los colaboradores a ser más capaces de autodirigirse, a asumir la responsabilidad de sus acciones y a obtener gratificaciones por sí mismos; con el tiempo llegan a ser como sus líderes: cada vez más transformacionales. Es decir, el liderazgo transformacional eficaz puede transmitirse en cascada, de un nivel a otro dentro de la institución.

Este tipo de liderazgo es el que denominamos liderazgo transformacional, que

implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Puedo indicar los factores ya clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional (Bass, 2005):

**Carisma:** capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

**Consideración individual:** presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

**Estimulación intelectual:** favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

**Inspiración:** aumenta el optimismo y el entusiasmo.

El propio Bernard Bass añade un quinto factor propio del ámbito educativo, que él mismo no le concede especial importancia, aunque pienso que en el marco de nuestros centros es relevante:

**Tolerancia psicológica:** usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Otros autores, como José Luis Bernal Agudo citado por Manuel Alvarez ( 2008), recogen otros factores de las diversas investigaciones sobre el tema llevadas a cabo, como: Capacidad de construir un "**liderazgo compartido**" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

Considera "**el trabajo en equipo**" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

Dedica tiempo y recursos a la "**formación continua**" de sus colaboradores como

medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "**representante institucional**" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Veamos aquellas conductas que caracterizarían a cada uno de los factores.

#### **a) Carisma.**

Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial al liderazgo transformacional, se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto. No se debe confundir este factor con la idea Weberiana de carisma como un atributo personal que surge sobre todo en tiempo de crisis en nuestra sociedad. Se debe entender más bien como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en la relación con los otros. "Demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no por su cargo, producir satisfacción en los colaboradores", podrían ser aquellas conductas que caracterizarían de forma especial este factor.

El carisma se refiere a las habilidades de los líderes para despertar devoción y articular una visión a través de las dinámicas personales; tales como la autoconfianza y el

manejo emocional, los subordinados se identifican con ellos y desarrollan altos niveles de metas, e inculcan respeto y lealtad por el líder.

El sociólogo alemán Max Weber fue uno de los primeros en utilizar el término carisma para identificar una forma de influencia que no estaba basada en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, sino más bien con base a la percepción de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades extraordinarias, poseedoras de un don divino. (Mendoza 2005)

El líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo (Bass y Avolio, 2009). Los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores (Yammarino y Bass, 1990). Citado por Mendoza 2005

El liderazgo carismático puede tomar en cuenta dos dimensiones importantes: los atributos del líder por un lado, y por el otro, su conducta. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación. (Mendoza 2005)

#### **b) Consideración individual.**

La consideración individual, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Bass, 1990). Citado por Mendoza 2005 La consideración individual está capacitando y en parte es mentor, mantiene una regeneración continua y vincula las necesidades del individuo con las de la organización (Bass, 2005, Bass y Avolio, 2010). La consideración individual es similar a la noción de consideración del modelo de liderazgo.

En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Este factor entra en aquellas conductas que entrañan una relación directa entre el directivo y los profesores, prestando atención personal a cada miembro, tratando individualmente a cada uno, aconsejando. Aquí se desarrolla el concepto de empatía de forma muy importante, se trata de que los profesores perciban que se les tiene en cuenta, que no son unos números en la organización, que sus propuestas pueden ser interesantes. "Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses" podrían ser conductas del directivo que estructurarían este factor.

### **c) Estimulación intelectual.**

La estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado”.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. (Bass y Avolio, 2010). Despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores. La estimulación intelectual es evidenciada por la conceptualización de los seguidores, la comprensión y el análisis de los problemas que enfrentan y las soluciones que ellos generan (Yammarino y Bass, 1990).

En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia y la creatividad, racionalidad y solución de problemas. Induce a la reconsideración y el replanteamiento de supuestos. Cuestiona el statu quo, buscando la innovación.

Su aspecto esencial reside en favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia y racionalidad para la solución de problemas por parte del directivo. Se trata de estimular la actuación del profesorado, pero no desde una postura autoritaria, sino desde la propia voluntad del profesorado. "Animar a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionar nuevos enfoques a los problemas, desarrollar las posibilidades y capacidades, facilitar las cosas no imponerlas, motivar" serían conductas que formalizarían este factor.

Inspiración. El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.

La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación. (Mendoza 2005)

En este factor está imbricada la idea de "visión de futuro del centro". Se trata de aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. La implicación en la elaboración de cualquier proceso que se genere en el centro para establecer objetivos importantes y el desarrollar un fuerte sentido de identidad con el centro, serían las conductas básicas de este factor. Este vínculo debería ser afectivo y racional al mismo tiempo, ya que no se debe trabajar solamente en el campo de las emociones, que, por otra parte, si deben formar parte de esa conducta.

#### **d) Tolerancia psicológica.**

El uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Coherentemente con el modelo, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Es lo que el propio Bernard Bass denomina tolerancia psicológica. Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar,

tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al directivo crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier centro, serían las conductas que caracterizarían este factor.

**e) Participación.**

Entramos en un factor que pienso es muy importantes en la actuación del directivo para los centros en nuestro sistema educativo, ya que contamos en un principio con un modelo muy participativo para su gestión. Se trata de desarrollar una capacidad para construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación, crear condiciones para que los profesores colaboren con el directivo en la definición de los grandes objetivos del centro, facilitar un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Asimismo, este factor considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización. "Mantener una buenas relaciones con la Administración y Consejo Escolar, potenciar el trabajo en equipo, implicar al profesorado en la gestión y dinámica de funcionamiento del centro, y desarrollar tanto la comunicación horizontal como la vertical," serían conductas básicas de este factor.

**f) Actuación del directivo.**

Finalmente, añadimos un último factor que conlleva actuaciones relacionadas con el riesgo, la comunicación, el sentido del cambio, la eficacia, etc., En suma, se trata de concretar aquellas conductas que se entiende que un liderazgo transformacional lleva a cabo. Serían variables que podrían estar incluidas en los tres primeros factores, pero que en nuestro sistema educativo tienen una importancia esencial como para elaborar un nuevo factor. "Adaptarse a los cambios, tener en cuenta los riesgos, disponer de habilidades para la comunicación, ser eficaz en la toma y puesta en práctica de las decisiones, dominar el estrés propio del cargo" podrían ser aquellas conductas que determinarían las características de este factor.

Hay que entender que las conductas que reflejan cada uno de estos factores no son independientes unas de otras, sino que están todas interrelacionadas. Es muy difícil decir dónde está el límite en cada una.

## **LIDERAZO PARTICIPATIVO**

El liderazgo participativo agrega la participación a estos cuatros componentes.

La administración participativa es una forma de liderazgo y de conducta de los individuos y de los equipos que aumentan su compromiso y su

contribución a la innovación y el progreso de los resultados de la empresa. En armonía con los objetivos de la empresa, se basa en tener en cuenta las expectativas y aspiraciones de los empleados.

La administración participativa es aplicar las relaciones humanas dentro de la empresa. El líder consultará con sus empleados, discutir el problema con ellos para tomar luego una decisión en común.

Este tipo de gestión, por lo tanto, abogó por la comunicación, el diálogo y la delegación de poder. De ello se deduce el nacimiento de una verdadera cultura corporativa.

El líder participativo consulta a sus seguidores para tomar su decisión. La clave de la participación es la

información, si los seguidores tienen o no, o tienen una mala información, no pueden participar de manera adecuada.

El segundo nivel del liderazgo participativo es la autonomía. Si un seguidor tiene todas las competencias para su tarea y es capaz de tomar las buenas soluciones, entonces este seguidor puede ser autónomo. El seguidor trabaja solo, sin tener la necesidad de consultar su líder para tomar algunas decisiones sobre su tarea. La clave de la autonomía son las competencias, un seguidor no puede ser autónomo en una tarea si no es totalmente competente para realizar esta tarea.

El último nivel es el equipo autodirigido. Si un grupo de seguidores están totalmente competentes para una tarea, entonces se puede crear un equipo autodirigido. En este caso, el equipo es completamente responsable, el líder delega la toma de decisión a este equipo. La clave de los equipos auto dirigidos es la construcción del equipo, cada quien debe estar competente en su área y los papeles deben estar bien repartidos, el equipo

debe tener algunas reglas de comunicación y reglas para tomar las decisiones.

El liderazgo participativo se basa en la confianza y el nivel de competencia de los seguidores. Mientras los seguidores sean más competentes el líder puede tener mayor libertad para delegar. (Del Pierre 2009)

El líder participativo es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarios para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobre todo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana. Me refiero a pensar fundamentalmente en el aula y en cómo un personal jerárquico líder tiene poder en la Escuela para llevar adelante esa transformación. Dentro de las características que presenta un líder de aspecto participativo, se considera, según (Vroom, 2003); considera que posee —Capacidad personal para crear, organizar, coordinar, un equipo de trabajo; Es responsable; Está motivado para realizar tareas; Es tenaz, laborioso y tiene energía; Tiene conciencia de sus defectos; Respeto la capacidad de los demás; Es sensible a las sugerencias y críticas; Tiene iniciativa, capacidad de innovación, visión de futuro y creatividad; Promueve la capacitación a los miembros de su organización; Tiene buenas relaciones con los demás integrantes de la organización; Tiene una actitud positiva ante la vida; Tiene conciencia que con su actividad no sólo satisface sus necesidades personales, sino que también las de los otros miembros de su organización y de la sociedad; Mantiene viva la llama del grupo, la mística.

Así como las condiciones siguientes: 1. Consistencia y predictibilidad del liderazgo. 2. Noción de Proyecto Conjunto. 3. Flexibilidad para adaptar el plan a las circunstancias cambiantes. 4. Interdependencia y responsabilidad individual.

De otra forma —en la actualidad se habla de liderazgo en forma general y otras veces con aplicación de orden general, en esta oportunidad partimos de la concepción que la full participación del elemento humano en la empresa es una necesidad, lo que ponemos claramente es proponer este modelo en base para lograr objetivos en una institución educativall.

### **1.2.2.- PROCESO DE GESTIÓN**

#### **GESTION**

Según Bazán (2000), la gestión es un proceso que comprende determinadas actividades y funciones, que deben ser realizados por las personas a efectos de lograr los objetivos corporativos.

Villarreal (s/f) define a la gestión como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar.

#### **GESTIÓN INSTITUCIONAL EDUCATIVA**

La gestión institucional educativa es el accionar y desarrollo de los diversos procesos que involucra la actividad educativa, para hacer posible el logro de los propósitos de la Institución Educativa.

Arana ( 2008) concibe a la Gestión Educativa como “el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos institucionales”.

Villarreal (s/f) concibe a la gestión institucional educativa es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa”, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación.

Por otro lado la gestión institucional, no solo tendría que ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacía los fines educativos, que no pueden darse por presupuestos. Estos fines estarán presentes.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprendería, entre otras, las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, económicas (presupuestos), de planificación, de programación, de control y de orientación...

La Gestión Educativa abarca tres componentes básicos:

a). Gestión Técnico Pedagógica.- Relacionada al desarrollo de un conjunto de actividades, conducentes a la adecuada Formación de los estudiantes.

b). Gestión Institucional.- Relacionada al desarrollo de actividades de apoyo y soporte de la acción pedagógica, con el propósito de optimizar la calidad del servicio educativo

c) Gestión administrativa; que abarca los procesos administrativos: Dirección, organización, planificación y control.

Sus componentes son:

**1. Clima Institucional.-** Conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes y elementos. Estas interacciones se dan a través de relaciones interpersonales y la cultura organizacional

**Relaciones interpersonales:** Relación que se establece entre los miembros de una Institución. Sus componentes son: Agentes personales (alumno, profesor, director, administrativos y pp.ff), y agentes asociados (Apafa, asoc.de profesores, asoc. de alumnos)

**Comunicación:** Es el canal que pone en funcionamiento las relaciones humanas. Las relaciones constituyen “la unión” de las interacciones entre los miembros de la institución.

Existen factores que obstaculizan estas relaciones y son:

El infantilismo, el autoritarismo, individualismo y la indiferencia. Y también factores que mejoran estas relaciones y son: Respeto , confianza y valor de los demás.

**Cultura organizacional:** Pensamientos comunes de los miembros de una organización distinguiéndola así de otras.

## **2. Funcionalidad Institucional.-**

**A) Planificación como instrumento de gestión:** Es la primera función administrativa.

**a) Factores intrínsecos:** Los docentes y directivos deben estar interesados en contribuir a la planificación.

**b) Factores extrínsecos:** La presencia de otras entidades que generan competencia.

Fases:

**a) Planeamiento educativo:** Abarca el proceso de formulación de planes hasta el conocimiento obtenido por el diagnóstico.

**b) Planeamiento estratégico:** Formular los planes estratégicos desde lo nacional hasta lo institucional.

**c) Proyecto de Desarrollo Institucional:** Instrumento de transformación de la I.E. ya que permite el orden y organización en torno a objetivos comunes.

Componentes:

- **Identidad** .- Es un sello característico de una institución (visión, misión, objetivos, valores y principios)

- **Diagnóstico**.- Proceso que posibilita el conocimiento de la realidad externa e interna.

Se obtiene el diagnóstico a través de:

Fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (**FODA**)

- **Propuesta Pedagógica**.- Contiene los fundamentos teóricos y metodológicos sobre los cuales se sostienen los aspectos técnico – pedagógico para cumplir la misión y realizar la visión.

- **Propuesta de Gestión**.- Define los fundamentos de los cuales debe sustentarse el sistema de gestión de la institución.

**d) Planteamiento operativo:** Proceso de formulación de planes de corto plazo que orienta el quehacer en la institución.

Tenemos:

**Plan Anual de Trabajo**.- Ordena las acciones a realizar durante un año.

**Proyecto de Implementación**.- Constituyen planes a corto plazo.

**B) Organización Educativa**.- Entidad formada por un grupo de personas con el fin de educar interactuando entre ellos.

**a) Estructura orgánica y funcional:** Modelo de organización y funcionamiento interno.

Estructura organizacional

Estructura funcional

Organigrama

**C) Función Directiva**.- Orienta y conduce al personal para el logro de los objetivos institucionales a través de:

Teorías de la dirección

Principios de la dirección

Roles y competencias directivas

Campos o esferas de actuación

**D) Control Educativo.**- Función administrativa que permite un proceso permanente de seguimiento, evaluación y supervisión del quehacer de la organización.

**Componentes:**

Monitoreo

Evaluación

### **CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA.**

Esta referida a la coherencia de las relaciones (funcionalidad, eficacia y eficiencia) entre distintos elementos del contexto, el proceso y el producto de la educación. Implica anticipar y superar las expectativas de los usuarios del servicio educativo.

### **GERENCIA EDUCACIONAL.**

Arana ( 2008) define a la gestión educacional como la filosofía de la gestión que permite dirigir con eficiencia los centros educacionales y propiciar su desarrollo integral, compulsando las potencialidades inagotables del factor humano, adecuando la organización a las exigencias del entorno en que se encuentra.

### **Teoría de la Calidad de la Educación**

La educación de calidad dependerá de cuales sean sus objetivos y qué piensa hacer con sus estudios. Por ejemplo, una educación de calidad variará dependiendo de que usted quiera ocupar un puesto gerencial en una pequeña empresa o estudiar un doctorado en filosofía. La definición de calidad de la educación dependerá de la posición que usted tenga en la institución que proporciona la educación, sea usted profesor, estudiante, gerente o empresario. Además, “La definición de la educación de calidad debe tener en cuenta que la educación forma parte de un sistema. La calidad en una parte del sistema puede ser estupenda, pero de peor calidad en otras partes del sistema conduciendo a la disminución general de la calidad de la educación.”

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy, en el mundo de las empresas, se ha iniciado la revolución de la calidad, aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua, por ahora todo negocio quiere tener

productos y servicios de calidad, superiores a la media.

## ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

Goguelin y Mitrani ( 2004) demuestran que una gestión participativa está basada en algunos principios:

- La motivación personal

La motivación es muy importante, ya que ayuda a que el personal logra los objetivos que la empresa ha establecido, a través de una constante renovación. Además que la vida de la empresa está en constante renovación.

Si la administración participativa se ha diseñado para motivar a las partes interesadas en una empresa debe, con el fin de alcanzar sus metas, considere la posibilidad de un doble enfoque: la actitud en primer lugar, a continuación, las estructuras.

De hecho, si uno de los objetivos de la administración participativa es fomentar un sentido de pertenencia y la realización del personal es el de crear las condiciones de trabajo fomentando la comunicación, la escucha, así como la colaboración y el intercambio. No es sólo un logro personal, sino un logro personal en un proyecto común. Este enfoque de la actitud, se doble para un enfoque a la estructura en la dirección o el desarrollo de estos comportamientos en un equipo basado en el establecimiento de estructuras formales de la comunicación y promover el trabajo.

## **A. Relaciones interpersonales.**

-En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales. (Dalton, 2007.). —Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral. (Martínez, 2010.). —Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demásl.

Para (Silveria, 2014.) —las define como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones. Por lo que las relaciones interpersonales en los docentes son entonces el fruto de compartir, de trabajar en un mismo ambiente y de interactuar de manera positiva.

Bustamante de la Rosa, H. ( 2018 ). Todo liderazgo basado en el contexto participativo debe contar dentro de su esquema con las siguientes características:

- a. Facilitar la comunicación entre todos los miembros del equipo.

- b. No hacer distinciones y saber brindar a todos la misma información y atención.
  - c. Capacidad de comprensión para entender lo que opinan los demás y saber escuchar sus dudas o problemas.
  - d. Aceptar que los demás participen a la hora de tomar decisiones, con el objetivo de lograr las metas u objetivos trazados.
- 1.3.-. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**GESTION EDUCATIVA.** Es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturales democrática, equitativa y eficiente que permiten a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plena responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

**LIDERAZGO.** Facultad para conducir personas, y para manejar y encauzar acontecimientos; capacidad para conformar visiones de futuro y hacer que se logren los resultados esperados; autoridad reconocida por los demás.

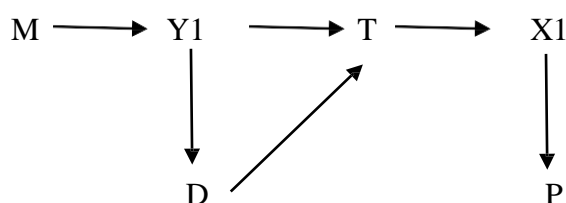
**MODELO METODOLÓGICO.** Construcción significativa de propuestas metodológicas para orientar las estrategias de acción a fin de actuar sobre la realidad estableciendo un conjunto de interrelaciones dentro de un sistema determinado

## II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1.- DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación presente hará uso del diseño no experimental de tipo descriptivo - propositivo ya que se determinará la propuesta.

La representación esquemática del diseño es el que se presenta a continuación:



M = muestra

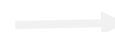
X1= Variable independiente

Y1=Variable dependiente

T= Teoría

D= Diagnostico

P= Propuesta



### 2.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población

La población estará constituida por el directivo, docentes y estudiantes de la Institución educativa primaria – secundaria la que se presentan en el siguiente cuadro y los que hacen un total de 1 director, 14 docentes y 120 estudiantes.

#### Muestra

Son 15 docentes que participarán en la muestra

### **2.3.-Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

**Métodos:** Se utilizará los siguientes métodos:

- **método de observación directa**

Consistente en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Se aplicará para determinar el nivel de gerencia y de liderazgo que se presenta en la institución educativa primaria - secundaria de Bagua Grande.

- **inductivo**

Método que consiste en partir de los hechos particulares para luego pasar a las proposiciones generales. En el trabajo de investigación se utilizará para indicar los factores que no permiten que se de liderazgo en la institución, tanto el directivo, docentes y estudiantes, para luego establecer conclusiones satisfactorias y objetivas de la problemática investigada.

- **deductivo**

El método consiste en generalizaciones a partir de hechos particulares que en el trabajo de investigación se aplicará en establecer inferencias con respecto a las causas que originan el no liderazgo educativo que presentan el directivo, docentes y estudiantes en el desarrollo organizacional.

- **comparación**

Que se utilizará para establecer diferencias y semejanzas entre la teoría y la realidad, para procesar los resultados obtenidos se realizará a través de las guías de observación, guías de encuestas y cuadros comparativos.

**Técnicas:** Se utilizarán las siguientes técnicas:

- **la técnica de encuesta**

A partir de los indicadores se elaborará un cuestionario que se aplicará a los estudiantes y docentes de las Instituciones Educativas primaria - secundaria para conocer las causas de la poca práctica del liderazgo en las I.E.

-

- **la técnica de la entrevista**

- A partir de los indicadores se elaborará una guía que se aplicará a los directivos, estudiantes y docentes de la Institución educativa primaria - secundaria, para conocer los factores que influyen en la no práctica del liderazgo.

- **la técnica de observación.**

A través de una guía de observación que se aplicará a al directivo, docentes y estudiantes de la I.E. para determinar el nivel de optimización del conocimiento de liderazgo educativo para fortalecer la gestión institucional.

### **Instrumentos de recolección de datos**

- **guía de encuesta**

Me permitirá recoger la información de los directivos, estudiantes y docentes.

## **2.4.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS**

Para probar la hipótesis se aplicará las siguientes

### **Estadística descriptiva**

- ❖ Tablas de distribución de frecuencias numérica y porcentual de los datos.
- ❖ Tablas estadísticas.

### III. RESULTADOS

#### 3.1.- ANALISIS DEL PROBLEMA:

TABLA # 01

**PROCESO DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 16252  
“ANTENOR ORREGO ESPINOZA”, CASERIO VISTA FLORIDA-CUMBA-  
UTCUBAMBA**

INDICADORES	ITEMS	1		2		3		4		TOTAL	
		Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
VISION – MISION	1. ¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?	8	66,67	4	33,33	-	-	-	-	12	100
OBJETIVOS – METAS	2. ¿Está de acuerdo en la forma cómo se formulan los objetivos y metas de su institución?	8	66,67	3	25	-	-	1	8,33	12	100
ESTRATEGIAS Y POLITICAS	3. ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?	6	50	2	16,66	2	16,66	2	16,66	12	100
LIDERAZGO – TOMA DE DECISIONES	4. ¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior	6	50	3	25	3	25	-	-	12	100
	5. ¿Participa en la toma de decisiones de su institución?	6	50	3	25	3	25	-	-	12	100
COMPETENCIA – PRESION	6. ¿Los criterios de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño?	8	66,67	3	25	1	8,33	-	-	12	100
	7. ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	10	83,33	2	16,67	-	-	-	-	12	100
IDENTIDAD	8. ¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución?	8	66,67	4	33,33	-	-	-	-	12	100

Nota: Elaborado por el autor en base a la aplicación del instrumento

Visión – misión, objetivos – metas, competencia – presión, identidad mayormente están en desacuerdo, con respecto a las estrategias y políticas, liderazgo – toma de decisiones, la mitad están en desacuerdo.

SATISFACCION PERSONAL	9. ¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato	8	66,67	3	25	1	8,33	-	-	12	100
TRABAJO EN EQUIPO	10. ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	8	66,67	2	16,67	1	8,33	1	8,33	12	100
INNOVACION	11. ¿Su institución es reconocida por la comunidad?	-	-	-	-	-	-	12	100	12	100
RESPONSABILIDAD	12. ¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	-	-	-	-	-	-	12	100	12	100
CORDIALIDAD	13. ¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio?	12	100	-	-	-	-	-	-	12	100
ESTRUCTURA ORGANICA	14. ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	8	66,67	3	25	1	8,33	-	-	12	100
COMPORTE ORGANIZACIONAL	15. ¿Concuerda con el comportamiento organizacional de su institución?	12	100	-	-	-	-	-	-	12	100
ESTRUCTURA SOCIAL	16. ¿Está de acuerdo cómo está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	6	50	2	16,66	2	16,66	2	16,66	12	100
PROCESO DE CONTROL	17. ¿Está de acuerdo cómo se viene utilizando las reglas de control de personal?	6	50	2	16,66	2	16,66	2	16,66	12	100
CONDICION Y AMBIENTE DE TRABAJO	18. ¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?	8	66,67	4	33,33	-	-	-	-	12	100
	19. ¿En general, Ud., considera que en su institución hay un buen clima de trabajo?	11	91,67	1	8,33	-	-	-	-	12	100
RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	20. ¿Existe un sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?	7	58,33	2	16,67	1	8,33	2	16,67	12	100
COMUNICACION	21. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñar mejor su trabajo?	6	50	2	16,66	2	16,66	2	16,66	12	100

Nota: Elaborado por el autor en base a la aplicación del instrumento Satisfacción personal, trabajo en equipo, estructura orgánica, condición y ambiente de trabajo, recompensa y reconocimiento, son indicadores en que los encuestados están en

desacuerdo, con relación a la innovación, responsabilidad todos están de acuerdo, por consiguiente, a la cordialidad, comportamiento organizacional todos los encuestados está en desacuerdo, finalmente estructura social, proceso de control y comunicación la mitad están en desacuerdo.

**CUESTIONARIO DE PROCESO DE EVALUACION DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 16252 “ANTENOR ORREGO ESPINOZA” CASERIO VISTA FLORIDA-CUMBA-UTCUBAMBA**

Tabla N° 02

Cuestionario de proceso de gestión en la institución educativa. , según sub dimensiones

Sub dimensiones	Promedios de valores de apreciación			
	3	2	1	0
1.Promoción y aseguramiento de construcción participativa del PEI			1	
2.Coherencia del PEI con demanda de aprendizajes de estudiantes y con referentes contextuales locales, regionales y nacional			1	
3.Desarrollo del estilo de liderazgo participativo y con comunicación abierta			1	
4.Gestión y promoción de equipo docente idóneo y mecanismos de mejora de la práctica pedagógica			1	
5.Implementación del aseguramiento de concreción del PCI en programaciones curriculares pertinentes y coherentes				0
6.Desarrollo de acciones pedagógicas por y para las competencias			1	
7.Trabajo conjunto con familias con estrategias de optimización del proceso enseñanza-aprendizaje			1	
8.Trabajo conjunto con familias y diversos actores de la comunidad en diseño e implementación de estrategias que den soporte a la formación de los estudiantes			1	
9.Generación y análisis de información sobre desempeño de estudiantes y docentes			1	
10.Implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados				0
11.Gestión y uso adecuado de infraestructura y recursos (equipamiento y material) que desarrollan el proceso enseñanza-aprendizaje			1	
12.Gestión transparente de recursos técnicos y financieros que desarrollan el proceso enseñanza-aprendizaje			1	

Nota: Elaborado por el autor en base a la aplicación del instrumento

LEYENDA: 3 = Siempre    2 = Casi siempre    1 = A veces    0 = Nunca

El cuestionario se aplicó con el objeto de evaluar elementos que no se habían tomado en cuenta en la elaboración de la tabla N° 01. Al respecto del cumplimiento de las subdimensiones y sus correspondientes indicadores, en la tabla N° 02, se puede observar que la mayoría de ellas ha sido considerada con los promedios correspondientes en el valor de apreciación 1 (a veces), lo que corresponde a que se cumple medianamente con tales tópicos en la gestión institucional. Sin embargo, es notoria la consideración 0 (Nunca) a los subdimensiones referidas a la implementación del aseguramiento de concreción del PCI en programaciones curriculares pertinentes y coherentes y a la

implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados; lo que supone que estos tópicos no se han cumplido en la gestión institucional. Entonces, la calidad de la gestión educativa ha sido baja.

#### IV. DISCUSIÓN

La Implementación de estrategias de Liderazgo Transformacional para el éxito direccional que contribuya a la mejora del Clima Institucional; se fundamenta de manera sociológica, desde el punto de vista de que a inicios del siglo XX John Dewey (2007, p. 51) planteaba que no podemos aprender ni enseñar a pensar, podemos aprender cómo pensar bien, sobre todo cómo adquirir el hábito de la reflexión, pues el pensar es una tendencia innata, la cuestión entonces es ¿cómo hacer para impulsarla? y ¿cómo evitar realizar acciones antinaturales desde fuera? Tres actitudes son fundamentales para desarrollar el hábito de pensar: mentalidad abierta, entusiasmo o absorción del interés y responsabilidad ante las consecuencias.

Estos razonamientos bien pueden tenerse en cuenta para esta dimensión psicológica de los agentes de la comunidad educativa, porque solo reflexionando ellos, podrán vencer sus dificultades en el Clima Institucional. También la pedagogía, la didáctica, los medios, los materiales, etc. son herramientas educativas que soportan los tipos de procesos de enseñanza – aprendizaje o también se le puede llamar los procesos Docente - Educativo. Por ser la formación del conocimiento en el ser humano uno de los problemas centrales del Director, docentes y administrativos, y también por tener la convicción de que los seres humanos son producto de su capacidad para adquirir conocimientos, reflexionar sobre sí mismos y construir cultura, así como considerar que el conocimiento se construye activamente por sujetos cognoscentes integrados al ambiente, hay que basarse en los postulados pedagógicos conocidos; tales como el Constructivismo, el cual se nutre de los planteamientos psicogenéticos de Piaget, de la escuela sociohistórica de Lev Vigotsky, del subjetivismo planteado por Maturana, del

aprendizaje significativo de David Ausubel, de la escuela socio-afectiva de Wallon y de muchas otras tendencias que resaltan el desarrollo de los conocimientos en el ser humano, son sustentos psicológicos donde se fundamenta el Taller de Liderazgo Transformacional para mejorar el Clima Institucional.

## V. PROPUESTA

### DISEÑO DE LA PROPUESTA

#### Objetivos.

- Generar capacidad de cambio.
- Desarrollar Liderazgo participativo .
- Planificar, organizar, evaluar y controlar el proceso de vinculación I.E – comunidad.

#### Fundamentos

##### a.- Pedagógicos

El aprendizaje de los docentes será de manera democrática, con participación activa y responsable, generando consensos y tomando decisiones conjuntas; será crítico , reflexivo ,usando el pensamiento divergente, con capacidad para discrepar, cuestionar, emitir juicios de valor, afirmar ,argumentar sus opiniones , analizar reflexivamente diversas situaciones; otra característica, es ser creativo e innovador, buscando soluciones, alternativas y estrategias originales; desarrollando el proceso comunicativo, a través del diálogo; organizado, planificando su tiempo y actividades; siendo capaz de enfrentar con energía, seguridad e iniciativas diversos problemas ; compartiendo las tareas de manera efectiva y en equipo.

##### b.- Epistemológicos

El conocimiento sobre la gerencia de los procesos de vinculación de la escuela con la sociedad se construirá haciendo uso de diversos instrumentos y técnicas: con la observación se pretende recoger información sobre el objeto de estudio, se desarrollará la percepción sistemático , permite el conocimiento, mediante el registro de los índices objetivos de comportamiento: expresiones verbales, los gestos, formas de proceder , se hará uso de la descripción, a través de una guía de observación , se clasificarán los principales hallazgos , se validará la hipótesis planteada.

##### c.- Filosóficos

La vinculación de la escuela con la comunidad se basa en ciertos principios filosóficos: La axiología y los valores, especialmente educativos; que se promueva el crecimiento intelectual individual y la persona competente; el reconstructismo para mejorar y reconstruir la sociedad, educación para el cambio y reforma social; el pragmatismo que desarrolla la socialización del individuo y la trasmisión del acervo cultural .

## **Características**

### **a.-Teorías**

La primera teoría que sirve de base es “*el desarrollo organizacional*”, esta teoría busca y promueve permanentemente el cambio planeado, basado en que la colaboración entre los miembros de la organización es posible, específicamente dentro del desarrollo organizacional ,se ha tomado la teoría de Kurt Lewin ( 2005 ) basándome en dos momentos que plantea descongelamiento o necesidad de cambio y el congelamiento que es lograr que el cambio se establezca en la persona.

La segunda teoría que ayuda al modelo, es “*la inteligencia emocional*” de Daniel Goleman, ( 2000 ) ,se ha tomado de esta teoría ,lo que corresponde a las aptitudes que una persona debe poseer o aprender para tener éxito laboral, las principales aptitudes tomadas son: las primeras basadas en el autodomínio (iniciativa , optimismo, autoevaluación, afán de triunfo e innovación); las siguientes basadas en las relaciones (aprovechar la diversidad, influencia, comunicación, liderazgo y capacidad de trabajar en equipo).

La administración participativa es aplicar las relaciones humanas. El líder consultará, discutir el problema con ellos para tomar luego una decisión en común. Este tipo de gestión, aboga por la comunicación, el diálogo y la delegación de poder, se deduce el nacimiento de una cultura corporativa. El líder participativo consulta a sus seguidores para tomar su decisión. La clave de la participación es la información, si los seguidores tienen una mala información, no pueden participar de manera adecuada.

El segundo nivel del liderazgo participativo es la autonomía. Si un seguidor tiene todas las competencias para su tarea y es capaz de tomar las buenas soluciones. La clave de la autonomía son las competencias, un seguidor no puede ser autónomo en una tarea si no es totalmente competente para realizar esta tarea. El último nivel es el equipo autodirigido. Si un grupo de seguidores están totalmente competentes para una tarea, entonces se puede crear un equipo autodirigido. El liderazgo participativo se basa en la confianza y el nivel competencia de los seguidores. Mientras los seguidores sean más competentes el líder puede tener mayor libertad para delegar. (Del Pierre 2009)

### **b.-¿Qué se propone?**

Mediante la aplicación del modelo se desarrollarán habilidades en los directivos y docentes, entendidas la habilidad como la aptitud, talento para desarrollar una tarea, entre las habilidades a desarrollar están: comunicación, asertividad, relaciones interpersonales, toma de decisiones y pensamiento creativo y crítico.

También se desarrollarán competencias, entendida como la capacidad de aplicar resultados del aprendizaje a un determinado concepto, no está limitada a aspectos cognitivos, abarca aspectos funcionales (habilidades sociales y organizativas) y valores éticos. En la competencia se integra el saber ser, hacer y conocer.

### **c.- Contenidos**

Uno los contenidos a trabaja ,son las características que presenta un líder de aspecto participativo, se considera, según (Vroom, 2003); que posee —Capacidad personal para crear, organizar, coordinar, un equipo de trabajo; Es responsable; Está motivado para realizar tareas; Es tenaz, laborioso y tiene energía; Tiene conciencia de sus defectos; Respeto la capacidad de los demás; Es sensible a las sugerencias y críticas; Tiene iniciativa, capacidad de innovación, visión de futuro y creatividad; Promueve la capacitación a los miembros de su organización; Tiene buenas relaciones con los demás integrantes de la organización; Tiene una actitud positiva ante la vida; Tiene conciencia que con su actividad no sólo satisface sus necesidades personales, sino que también las de los otros miembros de su organización y de la sociedad; Mantiene viva la llama del grupo, la mística.

### **d.- Metodología**

En un primer momento se presentará el proyecto a la municipalidad, UGEL u otra institución para lograr comprometerlos y buscar su apoyo económico; en un segundo momento se realizará los talleres sobre liderazgo participativo. Además se capacitará en temas referidos a: proyectos productivos, formación de alianzas y redes intersectoriales e inter escolares.

### **e.- Establecimiento de un clima de participación**

Para crear un verdadero clima de participación, se debe:

Reconocer y premiar las iniciativas.

Poner de relieve las ventajas del enfoque de cada servicio (eliminación de temores),

Confiar en la gente motivada (efecto de bola de nieve),

Grupos de mejora.

Sistema de sugerencias.

Plan para mejorar la competitividad

Grupos de solución de problemas (o los círculos de calidad) , su éxito puede atribuirse a tres factores: la utilización de las estadísticas, la dinámica de grupo y la satisfacción en el trabajo.

El líder establece las metas para un problema particular.

Un grupo de trabajo y nivel de servicio individual en la empresa se reúnen periódicamente para identificar, analizar, seleccionar y proponer soluciones a los problemas de calidad en el lugar de trabajo. De todos los problemas, el grupo se centra en los más importantes y aporta su reflexión abierta de ideas.

Cambiar las actitudes y comportamiento, para reducir los costos y reunir los datos.

El método:

1. Definición del Problema: analizar el problema, la revisión y reformulación de los objetivos.
2. La causa: listar todas las causas posibles, clasificar y seleccionar las principales causas.
3. La solución: listar las posibles soluciones, clasificar y seleccionar la mejor.
4. La aplicación: proponer y presentar a la gestión de la solución y aplicar si se acepta.
5. Vigilancia: evaluar los resultados y desarrollar un seguimiento después de 3 meses de ejecución, propagar la solución.

Los grupos de trabajo (o grupo de proyectos). Estos son los grupos de discusión e intercambios, son responsables de la solución de algunos problemas de organización.

## **DESCRIPCIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL PROCESO DE GESTIÓN**

El desarrollo del taller consistirá en el desarrollo y aplicación de estrategias las mismas que comprenden talleres y debates, y las cuales pasamos a describir.

### **PRESENTACIÓN**

El docente facilitador se presentará ante el grupo de trabajo, explicando brevemente los objetivos que se quieren lograr con el taller.

La presentación del docente facilitador se realizará tomando en cuenta dos fines muy importantes, el primero, establecer cierto grado de empatía y confianza con el grupo; y dar algunos alcances para que el grupo comprendan el enfoque y dirección que se busca dar al taller.

### **ESTRATEGIA N° 1**

#### **ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE PRESENTACIÓN**

El docente facilitador dará indicaciones.

### **Objetivo**

La presentación de todos los miembros del grupo y el establecimiento de un clima de confianza.

### **Desarrollo**

El docente facilitador dará la instrucción de formar parejas. Luego, pedirá a los integrantes que conversen y se conozcan a un nivel básico (datos como nombres, edad, comida, etc.).

Luego, los participantes deberán presentarse uno a uno frente al grupo para lograr un nivel superior de familiaridad.

## **ESTRATEGIA N° 2**

### **LLUVIA DE IDEAS**

Esta actividad busca que cada uno de los participantes exprese sus ideas con relación a un tema de trabajo determinado, en este caso, las características que debe cumplir el director de una institución educativa para llegar a ser un buen líder.

Para dar inicio a la actividad, el docente facilitador presentará la siguiente pregunta:

-¿qué características creen Uds. que debe poseer un líder en su institución educativa y la comunidad?

Se dará un tiempo prudencial a los participantes para elaborar ideas y compartirlas con el grupo.

## **ESTRATEGIA N° 3**

### **ESTABLECIENDO UN COMPROMISO JUNTOS**

#### **Objetivo**

Establecer un compromiso con el trabajo

#### **Desarrollo**

- El docente facilitador comenzará con una explicación de la importancia del trabajo en equipo.
- Sensibilizar a los participantes, explicándoles la situación.
- Cada participante leerá su compromiso

#### **Recomendaciones**

El docente facilitador debe ser agente motivador y sensibilizador.

## **ESTRATEGIA N° 4**

### **EL JUEGO DE ROLES**

#### **Objetivo**

Analizar las diferentes actitudes y reacciones frente a situaciones concretas.

#### **Desarrollo**

- Esta estrategia busca representar distintos roles, propuestos por el facilitador.
- El docente facilitador explicará la estrategia a los participantes.
- El docente facilitador alentará a los participantes a participar activamente.
- Una vez terminado el juego de roles, se discutirá lo observado

#### **Recomendaciones**

La discusión debe centrarse en el comportamiento de los personajes y los argumentos utilizados.

#### **Exposición**

El docente facilitador explicará la importancia de la visión de cambio local en los líderes educativos.

#### ***Momentos***

***1: Identificación de los problemas.***- Se puede hacer uso de técnicas como: lluvia de ideas, dinámica participativa, grupo focales, extrapolación de tendencias, el método de escenarios, modelos de simulaciones, entre otros.

***Momento 2: Descripción de los problemas a resolver.***- En este estadio se determinarán las características de cada problema, para los cuales se puede tomar como indicador de selección: Presencia o ausencia, o comparaciones; de igual modo se puede responder a preguntas como: ¿qué? ¿Cuándo? ¿Para qué?, ¿dónde? ¿Quién? ¿Cómo?, así mismo se puede analizar con las variables causa- efectos.

***Momento 3: Clasificación de Problemas.***- Una vez realizada la descripción de los problemas, se seleccionan éstas por orden de prioridad a través de un proceso de jerarquización.

***Momento 4: Estudio analítico de los problemas.***- Requiere el estudio de las causas, los efectos, la magnitud, así mismo el contexto donde se desarrollan. En este momento se puede trabajar con el árbol de problemas, buscando siempre la causa o efectos de los mismos.

De igual modo, se puede realizar todo este proceso usando el análisis FODA que nos permite seleccionar las fortalezas para aprovecharlas y las debilidades de la institución para superarlas. Así mismo, se identifica, las oportunidades y amenazas que pueden estar afectando a la gestión de la institución, para el proceso del análisis se usa la matriz FODA que permite un análisis cruzado de los factores internos y externos identificados.

## **TALLERES**

La docente facilitadora dará alcances sobre los diversos problemas de gestión, cómo se formaron y sus características comunes.

Luego, se brindará un espacio a los participantes para desarrollar un conversatorio que gire sobre sus impresiones con respecto a sus respectivos roles y funciones dentro de la institución educativa y para con la comunidad donde se encuentran.

Este modelo está constituido por 7 talleres presenciales.

### **Objetivo**

Mejorar el problema de gestión institucional a través del Liderazgo Participativo

### **Talleres**

En el desarrollo del Programa educativo se tendrá en cuenta lo siguiente:

#### **Taller N° 1: Sensibilización**

##### **Objetivos**

- crear clima de acercamiento y participación.
- Crear actitudes de apertura, dialogo confianza y aceptación.
- Romper la ansiedad ante una situación nueva.

##### **Actividades**

Con los participantes realiza un proceso de comunicación a través de tarjetas, empleando la técnica de lluvia de ideas: tema problemas de la dirección.

#### **Taller N° 2: “Comunicándome adecuadamente”.**

##### **Objetivo**

- Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de comunicación.

##### **Temática**

- La comunicación
- Aprendiendo a escuchar

## **Actividades**

### **a.- Inicio**

El docente expone una determinada situación de comunicación en la I.E.

El facilitador preguntará a los participantes ¿Qué han observado en el ejemplo? Pedir comentarios ¿Sucedan situaciones parecidas en su Institución educativa? Solicitar comentarios ¿Qué hacemos, cómo actuamos o respondemos?. Dar ejemplos, indagar sobre sentimientos y emociones haciendo la siguiente pregunta ¿Cómo nos sentimos cuando cometemos una falta o nos critican justamente?

### **b.- Desarrollo**

El facilitador explica el tema: Aserción negativa.

Indicar que formen 5 grupos, según el número de participantes.

Señalar que cada grupo elaborará dos respuestas que contengan aserciones negativas

- El director le llama la atención a un docente por no haber entregado las programaciones de las sesiones
- El director le llama la atención a un docente por haber faltado a clases 2 días, sin ninguna comunicación.
- Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la aserción negativa.

### **c.- Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la meta cognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve? ¿Para qué aprendí?

## **Taller N° 3: “Resolviendo conflictos”**

### **Objetivo:**

Desarrollar la competencia de manejo de conflictos

### **Duración: 2 horas**

### **Materiales:**

Laminas, limpia tipo, plumones

## **Actividades:**

### **a.- Inicio**

- El facilitador propone a los participantes que, reflexionen acerca de los conflictos en la I.E.

- Organiza a los participantes en grupos para intercambiar opiniones sobre las respuestas.

#### **b.- Desarrollo.**

- Se forman diadas (grupos de 2 participantes)
- Ambos compañeros leen la lectura sobre los conflictos
- Las diadas en base al caso Conflicto, y siguiendo el procedimiento lo resuelven completando los pasos para resolver el conflicto.

Leen su solución en plenaria y todos emitirán opiniones.

#### **d.- Cierre**

Reciben las fichas de evaluación para ser llenadas respectivamente.

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve?

¿Para qué aprendí?

### **Taller N° 4: Liderazgo**

#### **Objetivos**

- Nivel de desarrollo del liderazgo de los docentes y directivos
- Identificar los estilos de liderazgo
- Analizar las ventajas del liderazgo situacional

#### **Temática**

- Liderazgo
- Características de un Líder
- Estilos de liderazgo
- La teoría del liderazgo situacional

#### **Actividades**

##### **a.- Inicio**

El facilitador, explica y narra algunos casos en los que se presenta esta habilidad, con personas conocidas.

- La importancia de la trascendencia y no sólo de la autorrealización. Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.

##### **a. -Actividad Básica**

De manera individual responde las siguientes preguntas:

¿En dónde has podido aparecer como un líder? (C. Educativo, Comunidad, Aula, etc.

¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?

¿Qué aspectos requieres desarrollar más para lograr ser un líder?

¿Cuáles son las ventajas del liderazgo situacional?

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del taller.

Se forman equipos de trabajo, cada uno analiza situaciones del cuestionario y seleccionan una alternativa de solución teniendo en cuenta el liderazgo participativo.

Un representante de cada equipo en plenaria sustenta sus respuestas a los casos analizados

### **c.- Cierre**

El facilitador llega a conclusiones sobre liderazgo participativo dando ciertas recomendaciones

Se realiza la meta cognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve?

¿Para qué aprendí?

## **Taller N° 5: “Conciliar el estilo correcto de dirección con el nivel de preparación del personal”**

### **Objetivos**

-Estilo correcto de decisión de acuerdo al nivel de preparación del personal

### **Temática**

- Conductas del personal directivo

-Estilos de dirección

-Estilo de Dirección y Nivel de Preparación

### **Actividades**

#### **a.- Inicio**

Se plantean las siguientes interrogantes:

Cuáles son las Conductas del personal directivo?

Cuáles son los Estilos de dirección?

Debe relacionarse el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación del personal en una tarea?

#### **b.- Desarrollo**

Una vez obtenido tus respuestas, el facilitador explica la temática del seminario taller.

Se forman los equipos de trabajo.

Se debe determinar el estilo de liderazgo.

Un representante de cada equipo expone un informe del estilo de dirección seleccionado a aplicar para cada proyecto argumentado las razones de su elección.

### **c.- Cierre**

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones.

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve?

¿Para qué aprendí?

## **Taller N° 6: “Plan de liderazgo participativo y gestión”**

### **Objetivos**

-Elaborar un Plan de liderazgo participativo y gestión

### **Temática**

-Plan de liderazgo participativo y gestión

-Tipos

-Partes del Plan: Objetivos, Acciones, Responsables, Indicadores, Calendarización de las tareas, Nivel de Preparación de los responsables y Estilo de liderazgo

### **Actividades**

#### **a.- Inicio**

Se proyecta un video sobre planificación de proyectos.

#### **b.- Desarrollo**

-El facilitador explica la temática del seminario taller.

-Se forman los equipos de trabajo.

#### **d.- Cierre**

Un representante de cada equipo expone su plan de liderazgo y gestión.

El facilitador llega a conclusiones dando ciertas recomendaciones.

Se realiza la metacognición ¿Qué aprendí? ¿Cómo aprendí? ¿Qué dificultades tuve?

¿Para qué aprendí?

### **Metodología**

Se hace necesario explicitar las características de la metodología que se va emplear:

➤ **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales (Discusión controversial, lluvia de ideas, trabajo en equipo).

➤ **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas).

- **Metodología crítica:** que ayuda a disolver falsos supuestos de nuestras creencias y opiniones y que fomenta, al mismo tiempo, el análisis y reflexión profundos.
- **Metodología** que desarrolla el **análisis**, tanto de los contenidos como de los procesos.

### **Evaluación**

La evaluación será aplicada:

#### **a.- Inicio**

Primeramente, se desarrolla el diagnóstico para evidenciar la problemática de la gestión existente en una Institución Educativa.

#### **b.- Proceso**

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, capacitación, innovación, investigación, interés, participación de los docentes .

Para ello, se usará una ficha de observación, previamente estructurada

#### **c.- Final**

- El director con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorándose del impacto que ha causado.

### **Taller N° 7: “Instrumento de Gestión”**

#### **Objetivo**

Construcción del PEI

#### **Temática**

-Misión – Visión.

-Fundamentos pedagógicos.

-FODA.

-Propuesta educativa.

-Construcción del PEI

#### **Actividades.**

**Cada temática comprenderá de sub talleres, donde los docentes en grupo elaboraran los elementos temáticos que se designan.**

**Exposición que debate sobre misión- visión.**

**Exposición que debate sobre FODA de la I.E.**

**Exposición que debate sobre propuesta educativa.**

## CONCLUSIONES

Las estrategias del liderazgo participativo con la finalidad de mejorar el proceso de gestión en la I.E., están constituidas por la lluvia de ideas, estableciendo un compromiso juntos, el juego de roles, diagnóstico los que deben culminar en talleres (sensibilización, comunicación, resolver conflictos, liderazgo, conciliar estilos, liderazgo participativo, instrumento de gestión)

Mayormente están en desacuerdo, con relación a los objetivos – metas, están en Desacuerdo, con las estrategias y políticas, están más en desacuerdo que de acuerdo, en relación al liderazgo – toma de decisiones ,satisfacción personal, trabajo en equipo, innovación, cordialidad, estructura orgánica, condición y ambiente de trabajo, son indicadores en los encuestados están en desacuerdo; los indicadores de comunicación recompensa y reconocimiento están más en desacuerdo que de acuerdo .

Al respecto del cumplimiento de las subdimensiones y sus correspondientes indicadores, se puede observar que la mayoría de ellas, es notoria la consideración 0 (Nunca) a las subdimensiones referidas a la implementación del aseguramiento de concreción del PEI en programaciones curriculares pertinentes y coherentes y a la implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados; lo que supone que estos tópicos no se han cumplido en la gestión institucional. Entonces, la calidad de la gestión educativa ha sido baja.

## RECOMENDACIONES

- Sugerimos a los directivos de la I.E. asumir los resultados de esta investigación y analizar los puntos críticos para así poder corregirlos y encaminarse en el mejoramiento, sugerimos poner en práctica la propuesta de liderazgo participativo que se presenta en este trabajo.
- Sugerimos a la comunidad educativa de la I.E. poner especial interés en los subdimensiones referidas a la implementación del aseguramiento de concreción del PEI en programaciones curriculares pertinentes y coherentes y a la implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados.
- Sugerimos a las I.E.E. y comunidades educativas correspondientes revisar, ejecutar y evaluar la propuesta de liderazgo participativo que se presenta para mejorar la calidad de la gestión institucional en sus respectivos contextos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrile de Vollmer, María Inés ( 2004): "Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes", en Revista Iberoamericana de Educación, n.º 5, mayo-agosto, pp. 11-43.
- Abrile de Vollmer, H. ( 2006). *Liderazgo y calidad educativa*. Buenos Aires: Paidós
- Álvarez de Mon et al. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill. Madrid
- Apps Jerrold W. ( 2004). *Organización y Liderazgo*. Addison-Wesley Iberomamericana.
- Arana Arenas, M.( 2008). "Principios y Procesos de la Gestión Educativa" Edit. San Marcos. Lima-Perú.
- Antúnez, G. (2000). *Calidad educativa y globalización*. Buenos Aires: Resplandor.
- Blanchard, K. (2007) *Liderazgo al más alto nivel*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Bordem, A.M. (1995). *Dirección educativa en ciernes*. México D.F. Popocate.
- Bazán León, V.(2000) "Gestión Estratégica de Órganos Intermedios e Instituciones Educativas".
- Briones, L. (2002): "Demandas de la sociedad del conocimiento a la gestión del curriculum escolar", en Revista Digital Umbral 2000, n.º 10; <<http://www.reduc.cl/reduc/briones.pdf> >
- Bustamante de la Rosa, H. ( 2018 ) El liderazgo participativo y desempeño docente en instituciones educativa del nivel inicial del distrito de Simón Bolívar - Pasco- Universidad César Vallejo
- Carriego, C. (2005): *Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa*. Buenos Aires, Ed. La Crujía.
- Carriego, C. (2006) *Gestionar una escuela coprometida con las demandas de su tiempo*. Artículo en la revista digital: Revista Iberoamericana de Educación. En: <http://www.rieoei.org/presentar.php>.
- Covey, S.R. ( 2007). *El Liderazgo centrado en los principios*. México: Paidos Mexicana.
- Gairín Sallán, J. (2002): "La evaluación de centros educativos", en Castillo Arredondo, S.: *Compromisos de la Evaluación Educativa*. Madrid, Prentice Hall.
- Caldera, R. ( 2007) *El uso del tiempo*. Vadell Hermanos Editores. Venezuela.

- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Del Pierre (2006) Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total. tesis . Presentada como requisito parcial para obtener el grado académico de: Maestro(a) en ciencias especialidad en calidad y productividad Monterrey, n.l. diciembre .Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey División de ingeniería y arquitectura. Programa de graduados en ingeniería
- Chavarri, F. (2001) *Liderazgo, análisis y experiencias en el entorno español*. *Investigación Administrativa*. Enero- Junio 2001. Año 30 No 88.
- Chiavenato, I.(2003). Introducción a la teoría general de la administración. 6ta. Edición M
- Chomsky, N. ( 2004) *Current Issues in Linguistic Theory*. La Haya: Mouton.
- Chuye, Y. (2010). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio: El caso de una escuela pública de Lima I.E. Guadalupe*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Contreras, N. ( 2007). *La Planificación Estratégica Horizontal. Un modelo de planificación para las organizaciones del siglo XXI*. Caracas.
- Covey, S. ( 2004) *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. (2000) *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. España. Paidós.
- Cruz, P., Rojas, S. y Vega Y. (2006) *El capital humano y la gestión por competencias*. Antofagasta.
- Cuglievan, G. y Rojas, V. (2007). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde lo cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima*. GRADE.
- Drucker, Peter.( 2006 ) Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Editorial “El Ateneo”. SL. Primera Edición. Barcelona-España.
- Etling, A. ( 2008). *Liderazgo efectivo*. Editorial Trillas. México.
- Ferrer, G. (2006). *Globalización y educación*. Madrid: Gonzaga Edit.
- Fuentes, T. (2009). *Gestión de calidad*. Madrid: Morata.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. ( 2006) Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Bogotá: Editorial Irwin.
- Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición México, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana S.A. 499pp

- HAYGROUP. ( 2006) *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. España. Ediciones Deusto.
- Hernández R., Fernández, C, y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F. Mc Graw Hill Editores.
- Hernández, E. (2011). *Evaluación del liderazgo estratégico en el marco de las competencias*. Madrid: GRAÓ.
- Hoffman, W. (2007) *Manual del coach profesional*. Grupo Editorial Norma. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2007) *El proyecto de investigación. (Comprensión holística de la metodología y la investigación)*. Caracas: Sypal.
- Hechinger, T. (2001). *Empoderamiento de la calidad educativa*. Madrid: Morata.
- Hechinger, T. (2001). *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*. La dirección de centros educativos hoy: el poder de lo simple en una situación compleja.
- Herrera, T. (2003). *Liderazgo, dirección y gestión educativa*. Bogotá: Santa Fe XXI.
- Hesselbein, Goldsmith and Beckard ( 2006). *El líder del futuro*. Paidós, México, 2000.
- Kotter, J. ( 2000) *El factor liderazgo*. Madrid. Díaz de Santos.
- Kotter, J. ( 2007) *El líder del cambio*. México. McGraw-Hill.
- IPEBA (2013). *Estándares de calidad educativa en instituciones educativas de la EBR*. Lima.
- Juárez, (E. 2011). *Gestión educativa y calidad educacional en II.EE. de la UGEL N° 01 de Lima*. UNMSM. Lima.
- Kotter, J. P. ( 2000) *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Larrañaga, J.C. ( 2005) *Evaluación del personal: méritos, desempeño y potencial*. Caracas. Centro de Desarrollo Gerencial. IESA.
- Lussier, R. y Achua C. (2002) *“Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades”*. Thomson Learning, México.
- Mendoza, J. (2005). *Liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la calidad educativa en la ciudad de Ica*. UNLG. Ica.
- Montaner, R. ( 2008) *Manual del directivo eficaz*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Montenegro, I. (2004) *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Ediciones Especiales Magisterio.

- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005) *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. (6ª Edición). Editorial Thomson Editores.
- Manz, C.y Sims, H.( 2003) *Superdliderazgo. Cómo enseñar a otros a a autoliderarse en la empresa*. Barcelona. Paidos.
- OREALC (2010). *Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo*. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (UNESCO/OREALC).
- Pérez, S. (2012). *Estudio de la calidad de la gestión en la costa sur del Perú*. UNSA. Arequipa.
- Pimienta, J. (2008) *Evaluación de los aprendizajes. Un enfoque basado en competencias*. Pearson Educación. México.
- Rivas, L. (2004) *Dirección estratégica y procesos organizacionales* (texto publicado en disco compacto). México: IPN.
- Robbins, S. ( 2006) *Administración*. Editorial Prentice Hall, 5ta edición. México.
- Robbins, S. (2005) *Administración*. Editorial Prentice Hall, 8º edición. México.
- Raczynski v., D.y Muñoz S., G. (2004): Informe Final Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza (Chile). Fondo de investigaciones Educativas- PREAL.
- Sander, B. ( 2006 ) Nuevas tendencias en la gestión educativa:democracia y calidad. En: <http://iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm>.
- Senge, P. ( 2002) *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona.
- UNESCO (1999). La Formación de recursos humanos para la gestión educativa en América latina. Informe del foro realizado en Buenos Aires Argentina el 11 y 12 de Noviembre de 1998.
- Villarreal Ramos, Ev.. ( 2000 ) La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos dimensiones y políticas educativas. En revista Iberoamericana de Educación.
- UNESCO (2000). *La educación encierra un tesoro*. Informe 2000. París.
- UNESCO (2005). *Manual del director*. Santiago: Santillana.
- Zaleznik, A. (2004) *Gerentes y líderes: ¿son diferentes?* En Harvard Business Review. Vol 82 No 1 Enero.

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTION INSTITUCIONAL

Estimado profesor, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

**I. INDICACIONES:** A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

**1. Desacuerdo.**

**3. Concuerdo en gran parte**

**2. Más en desacuerdo que de acuerdo**

**4. De acuerdo**

INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4
VISION – MISION	1. ¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?				
OBJETIVOS – METAS	2. ¿Está de acuerdo en la forma cómo se formulan los objetivos y metas de su institución?				
ESTRATEGIAS Y POLITICAS	3. ¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?				
LIDERAZGO – TOMA DE DECISIONES	4. ¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?				
	5. ¿Participa en la toma de decisiones de su institución?				
COMPETENCIA – PRESION	6. ¿Los criterios de selección de personal se basan en la capacidad y el desempeño?				
	7. ¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?				
IDENTIDAD	8. ¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su institución?				
INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4
SATISFACCION PERSONAL	9. ¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato				
TRABAJO EN EQUIPO	10. ¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?				
INNOVACION	11. ¿Su institución es reconocida por la comunidad?				
CORDIALIDAD	13. ¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio?				

ESTRUCTURA ORGANICA	14. ¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?				
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	15. ¿Concuerda con el comportamiento organizacional de su institución?				
ESTRUCTURA SOCIAL	16. ¿Está de acuerdo cómo está estructurado el sistema jerárquico de su institución?				
PROCESO DE CONTROL	17. ¿Está de acuerdo cómo se viene utilizando las reglas de control de personal?				
CONDICION Y AMBIENTE DE TRABAJO	18. ¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?				
	19. ¿En general, Ud., considera que en su institución hay un buen clima de trabajo?				
RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	20. ¿Existe un sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?				
COMUNICACIÓN	21. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñar mejor su trabajo?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.