



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



**UNIDAD DE POSTGRADO**

“PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN LA TEORÍA DE KEN BLANCHARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL, PRIMARIA Y SECUNDARIA N° 16990 - CAMBIO PITEC – COPALLIN”

**TESIS**

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTADA POR:

AUTORAS: Lic. YARDELI SÁNCHEZ GARCÍA

Lic. SILVIA YDROGO ZULUETA

ASESOR:

MG. SC. HERRERA VARGAS, JOSÉ WILDER

BAGUA – AMAZONAS

2019

“Propuesta de un modelo de liderazgo basado en la Teoría de Ken Blanchard para mejorar la gestión educativa en la institución educativa inicial, primaria y secundaria N° 16990 - Cambio Pitec – Copallin”

Presentada por:

---

Lic. Yardeli Sánchez García

Autora

Lic. Silvia Ydrogo Zulueta

Autora

---

Mg. Sc. Herrera Vargas, José W.

Asesor

Aprobada por:

.....  
Dra. María del Pilar Fernández Celis

Presidente

.....  
M. Sc. Martha Ríos Rodríguez

Secretario

.....  
Dra. Ivonne Sebatiani Elías

Vocal

## Dedicatoria

A Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar esta investigación,

A mis hijas Karen y Geraldine por estar ahí cuando más los necesité; y a mi esposo Manuel por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles.

**YARDELI**

A Dios todo poderoso por darme vida, salud y fortaleza. Y a mis queridos padres María y José, por la formación que me brindaron y quienes me dan valor para superarme cada día.

**SILVIA**

## **Agradecimiento**

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida y la salud para poder culminar mis estudios de maestría. A mi esposo e hijas, por el apoyo incondicional mientras realizaba mi trabajo de investigación.

A nuestro asesor académico Magister en Sociología José Wilder Herrera Vargas por su apoyo constante desde el inicio de nuestro trabajo de investigación.

Al doctor Dante Alfredo Guevara Servigón como colaborador en nuestro trabajo de investigación.

**YARDELI**

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a nuestro Dios ser supremo y maravilloso por darme la vida, la salud, fuerza y fe para creer lo que parecía imposible la culminación de mis estudios de maestría. A mis queridos padres, por ayudarme económica y moralmente mientras realizaba mi trabajo de investigación.

A nuestro asesor académico Magister en Sociología José Wilder Herrera Vargas por sus conocimientos, orientaciones y el apoyo incondicional lo cual ha sido fundamental en nuestro trabajo investigación.

Al doctor Dante Alfredo Guevara Servigón como colaborador del presente trabajo de investigación.

**SILVIA**

Contenido	
Resumen .....	III
Abstract.....	IV
Introducción.....	V
Capítulo I: Análisis del proceso de gestión educativa.....	1
1.1. Ubicación del objeto de estudio.....	1
1.2. Análisis histórico tendencial .....	3
En este apartado se precisa, el modo como se presenta la gestión educativa en el contexto internacional, nacional y local.....	3
- A nivel internacional .....	3
- A nivel nacional.....	8
- A nivel local .....	15
1.3. Descripción del problema .....	16
1.4. Metodología.....	19
• Tipo y nivel de investigación .....	19
• Diseño de investigación .....	20
• Población y muestra.....	21
- Población .....	21
- Muestra .....	21
• Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
• Procesamiento de datos.....	23
Capítulo II: Marco teórico .....	24
2.1. Bases teórico científicas .....	24
2.1.1. Teoría de Ken Blanchard.....	24
2.2. Base teórico conceptuales .....	34
2.2.1. Entendimiento conceptual de la gestión .....	40
2.2.2. Gestión educativa .....	54
2.2.3. Liderazgo .....	58
• Características de un líder .....	58
• Tipos de liderazgo .....	60
- El líder autócrata:.....	60
- El líder participativo .....	60

- El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal .....	61
Capítulo III: Resultados y propuesta.....	62
3.1. Resultados.....	62
3.2. Modelo .....	68
3.2.1. Objetivo .....	69
3.2.2. Fundamento .....	69
• Fundamento sociológico.....	69
• Fundamento epistemológico .....	69
• Fundamento psicológico.....	69
• Fundamento pedagógico.....	70
• Fundamento tecnológico .....	70
3.2.3. Fases metodológicas .....	70
• Metodología.....	70
• Talleres programados .....	73
Taller N° 1 La institución que deseamos tener.....	73
Taller N° 2 Encontrando caminos para una nueva gestión educativa .....	74
Taller N° 3 Cambios y competencias en la gestión educativa .....	75
• Cronograma .....	77
• Evaluación de los talleres.....	77
• Presupuesto .....	81
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	83
Bibliografía .....	84
Anexos .....	88

## **Resumen**

La finalidad de esta tesis fue diseñar un modelo de liderazgo basado en la teoría de Ken Blanchard para mejorar la gestión educativa de la Institución educativa inicial, primaria y secundaria N° 16990, Cambio Pitec, Copallin, Provincia de Bagua, Región Amazonas. Para alcanzar los objetivos trazados se procedió a revisar diversos trabajos relacionados con la gestión educativa; se elaboró la encuesta para la caracterización del problema. Después se analizaron los resultados obtenidos con el programa SPSS 22, mediante el procedimiento de estadística descriptiva, como frecuencia y comparación de datos. Los resultados muestran una realidad muy compleja que pasa por problemas que limitan la adecuada gestión institucional, administrativa, pedagógica, comunitaria. Por un lado, hay escaso liderazgo, escasa capacidad de dirección, escaso cumplimiento de funciones, limitada organización, poca comunicación, débiles relaciones humanas, inadecuado uso de información, escasa participación en el desarrollo local y comunal, poca participación.

Se concluye que los problemas de gestión educativa afectan el desarrollo de la institución educativa y limitan el logro de objetivos, la mejora de la formación educativa, el manejo de recursos económicos, materiales y humanos. Lo más importante para superar estos problemas radica en el trabajo permanente del liderazgo situacional a fin de adaptarlo a la situación para generar cambios e innovaciones.

Palabras clave: gestión, gestión educativa, programa, modelo, eficacia, liderazgo.

## **Abstract**

The purpose of this thesis was to design a leadership model based on the situational leadership of Ken Blanchard to improve the educational management of the initial, primary and secondary educational institution N ° 16990, Cambio Pitec, Copallin, Bagua Province, Amazonas region. To achieve the objectives set, we proceeded to review various works related to educational management; The survey for the diagnosis of the problem was prepared. Afterwards, the results obtained with the SPSS 22 program were analyzed, using the descriptive statistics procedure, as frequency and comparison of data in bar graph. The results show a very complex reality that goes through problems that limit the adequate institutional, administrative, pedagogical, community management. On the one hand there is little leadership, poor leadership capacity, poor performance of functions, limited organization, poor communication, weak human relations, inadequate use of information, little participation in local and community development, little participation.

It is concluded that the problems of educational management affect the development of the educational institution and limit the achievement of objectives, the improvement of educational training, the management of economic, material and human resources. The most important thing to overcome these problems lies in the permanent work of situational leadership in order to adapt it to the situation to generate changes and innovations.

Keywords: management, educational management, program, model, effectiveness, leadership.

## Introducción

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Es en esta perspectiva, que se plantea el problema de la siguiente forma: ¿De qué manera el modelo de liderazgo situacional de Ken Blanchard contribuye a fortalecer la gestión educativa de la Institución educativa inicial, primaria y secundaria N° 16990, Cambio Pitec, Copallin, Provincia de Bagua, región Amazonas?

El objeto de estudio fue considerado el proceso de gestión, el campo de acción responde a algo más específico de la gestión, es decir la gestión educativa. Para la ejecución de la investigación se cumplieron con un conjunto de actividades que fueron revisión de documentos, construcción de instrumentos para el recojo de datos y procesamiento, revisión de los aspectos teóricos, monitoreo de los procesos metodológicos, etc.

Los métodos empleados para el recojo de datos figuran la encuesta a los estudiantes, la revisión de documentos. Además, se utilizaron métodos teóricos: inductivo-deductivo.

La teoría de Ken Blanchard, es aquella que sirve de base para el entendimiento del problema y para la construcción del anhelo, es decir de la propuesta sobre la I.E que debería tener los actores en el futuro. Los objetivos planteados fueron, objetivo general: proponer un modelo de liderazgo basado en la teoría de Ken Blanchard, para mejorar la gestión educativa de la Institución educativa inicial, primaria y secundaria N° 16990, Cambio Pitec, Copallin, Provincia de Bagua, región Amazonas. Los objetivos específicos fueron: Investigar las características de la gestión institucional, analizar las características de la gestión académica, estudiar la gestión administrativa.

La hipótesis quedó formulada del siguiente modo: Si se propone un modelo de liderazgo basado en la teoría de Ken Blanchard, entonces mejorará la gestión educativa de la Institución educativa inicial, primaria y secundaria N° 16990, Cambio Pitec, Copallín, Provincia de Bagua, región Amazonas.

Para el logro del propósito la tesis se ha dividido en tres capítulos fundamentales. El primer capítulo presenta una delimitación contextual (ubicación geográfica), el análisis histórico tendencial, la descripción del problema y finalmente se hace un recuento de la metodología utilizada. En el segundo capítulo, se presenta los antecedentes de estudio que se han agrupado de modo internacional, nacional, regional y local. Estos estudios permitieron observar enfoques, leyes, principios, estrategias, métodos para analizar la gestión educativa y las estrategias de comunicación. Cada uno de los antecedentes apunta a la parte neurálgica de la problemática y trata de conectar las variables de estudio desde el enfoque internacional hasta el enfoque local. Cabe precisar; que en el contexto regional y máxime en el local la producción literaria sobre el tema y específicamente sobre el problema es escaso. Además, dentro del segundo capítulo se presenta el enfoque teórico científico que orientó la investigación y que señala el anhelo o lo que se quiere lograr a futuro. También se presenta el enfoque teórico-conceptual. En el tercer capítulo presenta el trabajo de campo y la propuesta. Por un lado, se muestra los resultados a través de tablas estadísticas, el cual facilita el entendimiento de cada uno de los problemas más resaltantes en la I.E. Finalmente se incluye una propuesta o modelo de liderazgo que deben ser aplicados en la I.E para solucionar los problemas de gestión educativa.

## **Capítulo I: Análisis del proceso de gestión educativa**

### **1.1. Ubicación del objeto de estudio**

La investigación se realizó en la I.E N° 16990- Caserío Cambio Pitec, pertenece a la UGEL de Bagua, y este a su vez al Ministerio de Educación, representado por su director en el 2016 Manuel Montenegro Hernández. Dicha institución se haya ubicado en zona rural, se halla dentro los límites de la circunscripción territorial del Sector Palma Cedral; es decir, a la margen izquierda de la quebrada de Copallín, que se comunica mediante un camino vecinal al caserío La Palma, en un tiempo de 20 minutos.

Límites de la Institución: Por el este, con la propiedad del señor Jesús de la Cruz Bustamante, por el Norte, con la propiedad delo señor Jesús de la Cruz Bustamante, por el oeste, con la quebrada Copallín y por el sur, con la propiedad del señor Virgilio Tilla Delgado. Superficie de la Institución: Encierra un área total de 9,018.65 metros cuadrados.

La historia de esta institución no hace referencia que en el caserío de cambio Pitec la población crecía, y en esa medida un grupo de ciudadanos comprendían que educar a la niñez significaba asegurar la formación de las futuras generaciones, por la cual emprendieron las gestiones para crear una escuela primaria; donde se pueda educar a la niñez, bajo una formación en valores de acorde con el avance de la ciencia y la tecnología”. Para ello organizaron un comité gestor; quedando conformado por los siguientes ciudadanos: Presidente: Sr. Jesús Cieza Bustamante; Vice-presidente: Sr. Mariano Mejía; Tesorero: Sr. Lucas Morales; Secretario: Sr Amancio Flores; Vocales: Sr. Carlos

Mejía y Sr. Elías Cruz. Como resultado de su gestión, recibieron el terreno donado por la comunidad campesina, donde se diseñaron la construcción de aulas, que lo hicieron trabajando hombro a hombro con los Padres de Familia.

Se inició como SEGECOM en el año 1980 ubicado en el caserío. Dos años después se crea como Escuela Pública con Resolución Directoral Zonal N° 0003-82 con el Nivel Primario. Posteriormente se amplía con el nivel secundario en el año 2000 como SEGECOM luego se oficializa como Institución Pública con Resolución Directoral N° 0649- 2006 - ED-B de fecha 02 de mayo del 2006.

Dirigieron esta institución los profesores siguientes: Prof. Balerio Santa Cruz. Prof. Mario Cardozo Díaz. Prof. Dionisio Villalobos. Prof. Betty A. Cabrera Salazar. Prof. Leticia Montesa y el Prof. Jorge Chilcón Rafael; quienes introdujeron las innovaciones necesarias para adaptar a la Institución a las nuevas exigencias educacionales, que condujesen al logro de una excelencia académica.

La infraestructura se logró con el apoyo de los padres de familia (1980), así mismo se recibió el apoyo del distrito de Copallín con la construcción de un pabellón de 2 aulas local que se utilizan para el nivel primario, actualmente cuenta con 5 aulas más donde funciona el nivel secundario construido por FONCODES.

La directora María Zulueta Díaz (2013), viendo la necesidad de una Educación Inicial, gestionó ante la UGEL de Bagua, el funcionamiento del Centro Educativo Inicial, que atiende a niños de 03 a 05 años edad. Y actualmente en el 2016, se

halla como Director el Profesor Ángel W. Gamarra Vásquez; quien continua con los mismos lineamientos administrativos y técnico pedagógicos.

En la I.E.I.P.S. N° 16990 - Cambio Pitec – Copallin, presta servicios en tres niveles educativos (Inicial, Primaria y Secundaria) conformado en un 50% por docentes nombrados y el 50% por docentes contratados, funciona en un horario continuo por la mañana: Inicial: 8:00 am – 12:00 a.m.: Primaria: 8:00 a.m.-1:00 p.m.; Secundaria: 8:00 a.m. - 1:45 p.m.

## **1.2. Análisis histórico tendencial**

En este apartado se precisa, el modo como se presenta la gestión educativa en el contexto internacional, nacional y local.

### **- A nivel internacional**

Rico, D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia, 55-70.

El propósito general de la investigación fue analizar la gestión educativa como un componente importante en la educación, y más exactamente, el papel fundamental que tiene en los *procesos de formación docente en la universidad*; la gestión optimiza todos los procesos de la universidad. De este modo, lo primero, es *definir qué es gestión*, luego, qué es *gestión educativa* y finalizar con el análisis de ésta en la universidad. Esta distribución permite empezar del concepto general y así lograr comprender lo particular, de lo cual se puede concluir que es necesaria una relación significativa entre la gestión y la formación docente. La investigación, concluye que la gestión de los procesos de formación docente en las instituciones de educación superior en Colombia permite comprender la educación para poder brindarle a los docentes la posibilidad de

*formación continua, en programas de posgrado, becas, participación en eventos, publicaciones, investigación.* Con ello no solo se garantiza una mejor educación, sino también, la *profesionalización del cuerpo docente* y el reconocimiento de la institución, cabe aclarar que esto es un bucle necesario, el hecho que la institución también se beneficie no es un factor negativo, es una consecuencia de la misma labor de poder gestionar procesos de formación docente, de hecho, este bucle es fundamental y bajo criterios de acreditación siempre estará presente. La institución como ente debe procurar una mejor educación, debe dejar de burocratizar y mercantilizar la profesión docente y gestionar realmente formación, *gestionar conocimiento e investigación.* Este país necesita de esos procesos, en donde se evidencie que *el docente es quien transforma no solo un contexto, sino es quien transforma mentes y es consciente del verdadero cambio* y todo lo refleja desde su formación sólida y consolidada en la búsqueda constante de razones para transformar desde el aula hacia el entorno social.

Acosta, L., Guerrero, A., & Torroledo, Y. (2016). Gestión educativa para la atención de las dificultades específicas de aprendizaje en la básica primaria del colegio rural Quiba Alta. Colombia: Universidad Libre de Colombia.

La investigación tuvo como propósito una estrategia de gestión educativa que permita la atención pedagógica de estudiantes con Dificultades Específicas de Aprendizaje (DEA) de la básica primaria de la Institución Educativa Distrital Rural Quiba Alta, ubicada en la localidad 19 Ciudad Bolívar. La estrategia de gestión se denomina “Educar para la diversidad”, y se desarrolla e implementa a partir de siete criterios que establece el Modelo de Excelencia de Malcom Baldrige, los cuales constituyen un referente para cualificar los procesos pedagógicos

desarrollados por la institución frente a la atención de estudiantes con DEA, tomando como referente lo dispuesto en la política pública al reconocer la importancia de atender las necesidades reales de la sociedad y generar transformaciones que favorezcan la calidad de vida y el bienestar común desde la labor pedagógica. La investigación concluye que la estrategia de gestión educativa facilita la atención pedagógica de estudiantes con Dificultades Específicas de Aprendizaje (DEA) de la básica primaria de la Institución

Giménez, A. (2016.Vol. 9, Núm. 1). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias. Páginas de Educación., 1-24.

Esta investigación se estructura en dos grandes apartados: en primer lugar, se caracteriza el modelo de aprendizaje basado en competencias y, luego, se analiza la gestión educativa estratégica como alternativa a la gestión tradicional, con énfasis en la competencia de liderazgo. Se tratarán de establecer líneas de sinergia entre este modelo educativo y la gestión de centros; es decir, se presenta el enfoque de las competencias como modelo de enseñanza-aprendizaje y como aporte que ilumina a la gestión educativa. La investigación concluye que la I.E es una realidad compleja y cambiante, donde las demandas son heterogéneas, y la tendencia se inclina hacia la necesidad de un mayor énfasis en *un aprendizaje significativo* y relevante para todos los alumnos. Por lo tanto, es necesario que *la gestión de las instituciones educativas* acompañe estos cambios que se producen a nivel social y educacional. Aquí aparecen nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje donde se sitúa el basado en competencias. *Mejora de la calidad educativa, innovación, papel que cumple la*

*gestión de centros*. Se debe concebir a las organizaciones como unidades de sentido y no como compartimentos aislados de alumnos, docentes, directivos, familias. La gestión educativa debe centrarse en el desarrollo de competencias. El liderazgo es una competencia básica, que es una prioridad política a nivel mundial; un *liderazgo pedagógico* (abierto al aprendizaje) y *distribuido* (entre todos los miembros de la comunidad educativa) como clave para dirigir las organizaciones actuales.

Nieves, L. (2015). La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica Curricular. *Investigación y Formación Pedagógica*, 24-48.

El propósito principal de la investigación fue caracterizar la Dimensión Pedagógica Curricular de la gestión realizada por el personal con función directiva de la Unidad Educativa "Rafael Álvarez". Trabajo de carácter cuantitativo, investigación descriptiva y de campo, se asumió como población objeto de estudio a todo el personal que labora en la institución. Como resultado se obtuvo que, aunque la supervisión de las actividades es adecuada, existe *debilidad en los programas de capacitación y actualización para los docentes, falta de apoyo real con los casos de los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje y poca motivación al personal docente*. Es importante mencionar la poca cohesión e integración en el desarrollo de la dimensión pedagógica, evidencia la importancia *del trabajo en equipo dentro de la gestión educativa* con el fin de lograr los *objetivos institucionales*, la *toma de decisiones* y el éxito en la ejecución de la labor docente, lo cual permitirá, aumentar la *comunicación entre la familia, la escuela y comunidad*, para el adecuado desarrollo de las actividades educativas, mejorar las *relaciones interpersonales*, ofrecer espacios acordes

para la *participación y la opinión*, crear el *sentido de pertinencia* hacia el *cuidado de las instalaciones*, aumentar el *bienestar laboral*, la *motivación* al trabajo entre otros, a fin de ofrecer un ambiente agradable y óptimo para el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños y niñas, que en última instancia son los actores principales del acontecer educativo.

Martínez Ruiz, X., & Rosado Moreno, D. (2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística*. México: Instituto Politécnico Nacional.

La investigación destaca que la gestión educativa debe desarrollar las siguientes interrogantes: ¿Cómo fortalecer las instituciones de educación superior?, ¿Qué significa incorporar mecanismos de gobernanza en los procesos de cambio curricular? Se debe reflexionar también sobre la gestión de la educación superior y el futuro de las instituciones educativas en el orden mundial. Gestión educativa y construcción de estándares de logro académico. La esencia de los trabajos de investigación debe ser ¿qué tipo gestión educativa requiere nuestro tiempo? y ¿cómo cultivar una gestión con prospectiva humanística en el escenario contemporáneo?” (p. 15). La investigación concluye que debe establecerse *espacios de intercambio de ideas y experiencias* nacionales, regionales e internacionales que faciliten la conveniencia de implementar políticas públicas educativas vinculadas a la gestión educativa y la prospectiva humanística. Realizar investigaciones basadas en análisis de casos, sobre las problemáticas educativas. Propiciar actividades académicas (investigaciones, seminarios, debates, foros, encuentros...) que impulsen y desarrollen el conocimiento teórico-práctico del tema. Abrir espacios adicionales –de nivel mundial– de encuentro entre responsables de la formulación, implementación y

evaluación de las políticas públicas educativas, para mejorar el desarrollo de los sistemas educativos y la consolidación de las democracias participativas. Fortalecer las dependencias ministeriales e impulsar en los centros académicos investigaciones especializadas en el estudio y desarrollo de la gestión educativa y prospectiva humanística.

- **A nivel nacional**

Díaz, L. (2017). Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana, Distrito de Iquitos, 2016. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Este estudio tuvo como objetivo general conocer el nivel de calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016; el trabajo de investigación es de nivel descriptivo y el diseño no experimental; la población de estudio fue de 17 instituciones educativas. El instrumento de recolección de información fue un cuestionario aplicado a las unidades informantes: estudiantes, docentes y directivos de las instituciones educativas. En la investigación se midió *la calidad de la gestión educativa, la dirección institucional, desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información, infraestructura y recursos para el aprendizaje es regular*. Conclusiones: el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la dirección institucional es regular; el 76,5 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al desempeño

docente es regular; el 52,9 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al trabajo conjunto con las familias y la comunidad es regular; el 47,1 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto al uso de la información es regular; el 58,8 % de las instituciones educativas estatales, nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016; en cuanto a la infraestructura y recursos para el aprendizaje es regular.

Díaz, D., & Delgado, M. (2016). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo, una propuesta desde la socioformación. Chiclayo: USAT.

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

La investigación, concluye que *las competencias gerenciales* en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento *determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos* al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de *resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad* por la calidad de sus productos o servicios. Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el *título profesional y el grado de Bachiller*, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el *tiempo de servicio* la mayoría tiene menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia *manejo de dirección*. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas *requieren potenciarla* para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la *competencia de manejo interpersonal*, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. El Modelo Teórico sobre las Competencias Gerenciales se fundamenta en los Modelos de Calidad, con las adecuaciones respectivas a las instituciones educativas; en tal contexto se aspira que los directivos de las instituciones educativas aporten a la calidad de las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socioformativo de las 135 Competencias, que prioriza

la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños. El Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) *manejo de dirección*, 2) *liderazgo*, 3) *trabajo en equipo*, 4) *gestión del cambio* y 5) *capacidad de comunicación*.

Ruíz, C. (2015). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local, Provincia de Ascope, 2014. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de Determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – Ascope. El tipo de estudio es el no experimental, el diseño es descriptivo correlacional y los métodos el deductivo e inductivo. La investigación arriba a las siguientes conclusiones: El nivel de relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa de la UGEL Ascope – 2014, es de, 0.710; esto indica que entre las dos variables existe una relación regular alta (considerable). Es decir, mientras mejora la cultura organizacional también lo hace la gestión educativa. Por tanto, se puede decir que la variación en la variable cultura organizacional impacta en la variable gestión educativa. La situación de la cultura organizacional en la UGEL Ascope – 2014, aun es regular por cuanto existen varias dimensiones por mejorar, como *trabajo en equipo*, *liderazgo*, *necesidades e intereses*, *libertad y participación*, *poder*.

Torres, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno – 2014 - Perú. vol.6 no.1 Puno ene./jun.

La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la ciudad de Puno. Se destaca que los niveles de Gestión Educativa en los 158 docentes en las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas del distrito de Puno en el año 2014, donde se puede apreciar que en la variable gestión educativa que tiene cuatro dimensiones, de manera general; de los 158 docentes encuestados, 94 de ellos obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 41 – 60 puntos, siendo estos el 59,49% del total, o sea poseen una percepción regular sobre gestión educativa, luego 60 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 61 -80 puntos que es el 37,97 % o sea tienen una percepción buena, asimismo 04 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 81 - 100 puntos que es el 2,53%, es decir tienen muy buena percepción sobre la gestión educativa y finalmente ningún docente que es el 0% tuvo una percepción deficiente sobre gestión educativa, puntuación que oscila de 22 a 44. De todos ellos se puede deducir que el nivel predominante se encuentra en la opción regular y buena, el cual es relativamente favorable, por la función que realizan los directores de las tres Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas del distrito de Puno. Se muestra los niveles de Práctica Docente en los 158 docentes en las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas del distrito de Puno en el año 2014, donde se puede apreciar que en la variable práctica docente que tiene cuatro dimensiones, de

manera general; de los 158 docentes encuestados, 118 de ellos obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 61 a 80 puntos, siendo estos el 74,68% del total, lo que significa que poseen un nivel buena, luego 25 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 81 a 100 puntos que es el 15,82% quienes se encuentran en el nivel muy bueno, asimismo 15 docentes obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre 41 a 60 puntos que es el 9,49%, es decir, están en el nivel regular y finalmente ningún docente que es el 0,00% está en el nivel deficiente , puntuación que oscila de 20 a 40. De todos ellos se puede deducir que el nivel predominante se encuentra en la opción bueno, el cual es relativamente favorable, por la labor que realizan los docentes en las tres Instituciones Educativas Emblemáticas del distrito de Puno.

Gobierno Regional Piura. (2013). Modelo de gestión del sistema educativo de la Región Piura. Piura: GRP.

El informe se trazó dos objetivos fundamentales: a) Garantizar que cada niña, niño y adolescente tenga acceso oportuno a los servicios de educación básica, con calidad, equidad de género e inclusión; y b) lograr que cada estudiante alcance los aprendizajes que necesita para su desarrollo personal y comunitario. Ambos desafíos fueron fundamentales para garantizar que niños, niñas y adolescentes ejerzan sus derechos sin restricciones, desarrollen de forma plena sus capacidades y accedan a oportunidades de desarrollo.

El Modelo planteó diversos niveles de gestión educativa que conforman el sistema educativo regional, estableciendo la participación de cada nivel de gobierno, de cada *instancia de gestión educativa* y de los actores de la sociedad

civil. El presente documento priorizó la Educación Básica Regular, complementariamente se incluyó en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Educación Piura (DREP), aprobado por Ordenanza Regional 304-2014, el componente del Modelo de Gestión referido a la Educación Superior y Técnico Productiva.

La investigación destaca que el Modelo debe ser concebido como el marco *institucional y organizacional* para la gestión estratégica de la educación regional teniendo en cuenta la propia *configuración territorial, social, económica, cultural, ambiental y política* de la región Piura; cuya centralidad es la Institución Educativa como la primera y principal instancia del Sistema Regional de Gestión Educativa. Los procesos centrales de la gestión son: Directivos de instituciones educativas desarrollan un gobierno escolar participativo, eficaz y transparente, que garantizan una adecuada convivencia escolar, con criterios de equidad de género e inclusión. Instituciones educativas gestionan el desarrollo del currículo de manera innovadora y eficaz, orientado al logro de aprendizajes, con criterios de equidad de género e inclusión. Instituciones educativas gestionan una adecuada oferta de los servicios educativos, con criterios de equidad de género e inclusión, según los estándares de calidad de la gestión educativa establecidos. Instituciones educativas participan en los procesos de desarrollo comunal y local, incidiendo en la mejora de las condiciones de educabilidad en las familias y la comunidad. Todo ello debe ir relacionado con los documentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de Institución Educativa, Propuesta Pedagógica de I.E., Reglamento de Organización y Funciones, Plan Anual de Trabajo, Informe de Gestión Anual, Matriz y guía de

evaluación y acreditación de la calidad de la gestión educativa, Mapas de progreso del aprendizaje, Rutas de aprendizaje.

– A nivel local

Sánchez, M. (2017). Implementación de un sistema de gestión del aprendizaje para los colegios secundarios de Utcubamba-Amazonas. Chiclayo: Universidad César Vallejo.

La investigación tuvo como objetivo principal identificar las necesidades de las instituciones educativas públicas frente a la implementación de un Sistema de Gestión de Aprendizaje. El estudio de naturaleza tecnológica se basó en el enfoque sistémico y se trabajó con 30 colegios secundarios públicos del distrito de Bagua Grande de la provincia de Utcubamba, departamento de Amazonas, de los cuales uno es por convenio (Colegio Fe y Alegría 38) para identificar la necesidad de las instituciones educativas en relación a la implementación de un sistema de gestión de aprendizaje, luego se implementó un piloto utilizando la plataforma moodle para el dictado de el curso de informática para 30 participantes de los diferentes colegios del distrito de Bagua grande. Los resultados obtenidos reflejaron que para la implementación de un sistema de gestión de aprendizaje se debe tener en cuenta algunos requisitos como contar con un dominio y hosting para poder implementar un piloto, así como realizar un estudio financiero con el objeto de determinar de manera contable la magnitud de la inversión. La investigación, concluye que la implementación del sistema de gestión de aprendizaje piloto, permitió demostrar a las diferentes autoridades de las instituciones educativa la importancia de contar con una plataforma Elearning de bajo costo y así mejorar el nivel académico en el aprendizaje, con la ayuda

del Sistema de Gestión de Aprendizaje, docentes, padres de familia y alumnos tendrán acceso a una plataforma virtual y realizar el seguimiento de los aprendizajes.

### **1.3. Descripción del problema**

Según el Manual de gestión para directores de Instituciones educativas (MINEDU, 2011) el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. En función de esta apreciación conceptual del MINEDU (2011) existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. Pese a que existen en una organización educativa muchos elementos, internos y externos, que coexisten, interactúan y se articulan entre sí, en los directores de los centros educativos existe un error muy común que es el de no mantener buenas relaciones interpersonales con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Al asumir esa conducta, van perdiendo distancia y noción de la realidad cotidiana

de los docentes y administrativos, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

(Reyes, 2012), sostiene que pese a que los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes; sin embargo, existen directivos carentes de capacidad para priorizar una adecuada gestión pedagógica e institucional, mientras que otros tampoco evidencian disposición al cambio para mejorar el servicio educativo. Los directivos no ejercen un liderazgo de la institución educativa que influya positivamente en su personal docente y administrativo, alumnos y comunidad en general para que trabajen con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución.

La Institución Educativa N°16990, ubicada en el caserío Cambio Pitec, distrito de Copallín, en la provincia de Bagua, región Amazonas presenta deficiencias en la gestión educativa de la institución; problemática que se traduce en la falta de motivación de los docentes tanto en su desempeño laboral como en su participación en actividades de índole institucional.

Otro problema evidenciado en la gestión educativa es que los docentes no son considerados en la toma de decisiones institucionales; que las relaciones interpersonales entre los docentes son ásperas, individualistas, carentes de identidad e integración institucional.

La Dirección está relacionada directamente con la manera de orientar personas que componen la organización educativa. Por la distancia, falta de orientación y manejo de las tecnologías TICs están desinformadas acerca de los

estilos de liderazgo y dirección Institucional. Existe una gestión desorganizada: Es difícil manejar un modo de dirección organizado porque no se cuenta con el tiempo disponible para manejar las diferentes gestiones tanto administrativas, comunitaria, pedagógica e institucional por tener una carga administrativa y pedagógica.

En el proceso de acompañamiento se observó la falta de autonomía, práctica y combinación de estilos de liderazgo y asimismo la poca participación comunitaria por parte del personal docente y directivo. Por lo tanto, han dado a conocer su sentir que por la distancia, carga familiar y cumplimiento de funciones administrativas.

La falta de dirección dentro del campo institucional, cumplimiento de funciones, obstaculizan el trabajo y cumplimiento de metas a cargo del personal directivo. Los directivos trabajan sin ninguna orientación técnica, trabajan por cumplimiento, es escasa la orientación académica en contenidos de gestión educativa para que así puedan cumplir con la gestión institucional a cabalidad. Pasiva y tradicional dirección institucional, docentes son poco creativos y muy pasivos en la actividad direccional.

Hay incumplimiento de funciones directivas que se determinan y solo quedan en la planificación. Sin embargo, el cumplimiento de funciones dentro de la institución es muy importante cumplirlas a cabalidad para optimizar el trabajo educativo dentro de la institución donde se labora. La limitada delegación de funciones ha determinado que las docentes se limiten solo al trabajo pedagógico. Las inadecuadas estrategias de toma de decisiones del personal directivo, esto

facilita que las instituciones queden en el olvido y postergadas por el empirismo y desconocimiento de habilidades para tomar decisiones. Incumplimiento de funciones y desorden por parte del personal directivo. Escasa aplicación de estilos de liderazgo, las directoras por desconocimiento no aplican teorías de estilos de liderazgo, se caracterizan por ser autoritarios y en otros casos actúan a rienda suelta. Desmotivación constante, tanto docentes como directoras sostienen que no participan de las actividades comunales. Ahora hay poco tiempo para trabajar con la comunidad, hay mucho que hacer, no se gana nada orientando a la comunidad. Deficiente interrelación entre instituciones de la localidad para compartir experiencias educativas. Escasa promoción social, los docentes y directoras del nivel inicial no se involucran con las actividades comunales productivas. Poca participación en talleres educativos.

#### **1.4. Metodología**

- **Tipo y nivel de investigación**

Por el grado de abstracción la investigación es básica, en tanto el “propósito es contribuir con nuevos conocimientos sobre el problema de gestión educativa en una área específica de la ciencia pedagógica” (Gómez M. , 2006, pág. 15). De acuerdo a la naturaleza de los datos se combinó datos cuantitativos con cualitativos, lo cual le da una naturaleza mixta. Por la naturaleza de las fuentes es de tipo documental-empírico, en tanto “analiza diversos documentos y también la realidad concreta” (Olave, Rojas, & Cisneros, 2014)

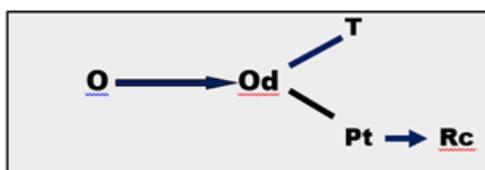
De acuerdo al nivel de investigación y atendiendo a la naturaleza de los objetivos, la investigación alcanza un nivel descriptivo, ya que se “propone

caracterizar los componentes de la gestión educativa de modo empírico y teórico” (Olave, Rojas, & Cisneros, 2014). Además se considera de nivel descriptivo, porque “registra, analiza e interpreta un problema vigente, en un contexto concreto” (Tamayo, 2004, pág. 46)

- **Diseño de investigación**

El referido diseño se grafica de la siguiente manera:

En la que (O) significa la Observación al tipo de liderazgo en la Institución Educativa Inicial, Primaria y Secundaria N° 16990 – Cambio Pitec – Copallín-Bagua; (Od) es la Observación Diagnóstica que se recolectará de los docentes y plana jerárquica de la institución educativa intervenida,(T) teoría que sirve de base para la propuesta (Pt) Propuesta teórica sobre: “Propuesta de un modelo de liderazgo basado en la teoría de “KEN BLANCHARD”, para mejorar la gestión educativa” y (Rc) realidad cambiada; propuesta que quedará diseñada de la siguiente manera:



**Donde:**

- O** = Observación.
- Od** = Observación Diagnóstica de la realidad.
- T** = Teoría que sirve de base a la propuesta.
- Pt** = Propuesta teórica.
- Rc** = Realidad cambiada.

- **Población y muestra**
- **Población**

La población del estudio lo constituye los 32 docentes (13 hombres y 19 mujeres) que laboran en la Institución Educativa Inicial, Primaria y Secundaria N° 16990 - Cambio Pitec – Copallín, Bagua. Distribuidos de la siguiente manera el 5% representan a los docentes el nivel inicial, 34% del nivel primario y el 61% son del nivel secundario. Como se presenta en la tabla siguiente.

*Tabla 1 Distribución de la población por sexo*

Estamento	Porcentaje	Sexo		Total
		H	M	
Docentes				
Inicial	18.75%	0	6	6
Primaria	37.5%	5	7	12
Secundaria	43.75%	8	6	14
Total	100%	13	19	32

*Fuente: CAP de la Institución Educativa Inicial, Primaria y Secundaria N° 16990 - Cambio Pitec – Copallín - Bagua.*

- **Muestra**

En este caso se ha seleccionado a toda la población porque se considera que las “unidades muestrales elegidas son muy representativas y también por la naturaleza descriptiva del trabajo” (Fernández, 2004, pág. 154)

La población muestral de estudio lo constituye el 100% de docentes que laboran en la Institución Educativa Inicial, Primaria y Secundaria N° 16990 - Cambio Pitec – Copallín, Bagua; distribuidos de la siguiente manera. El 5% del

nivel inicial, 34% nivel primario y el 61% del nivel secundario; como se presenta en la tabla, siguiente:

*Tabla 2 Distribución de la muestra, según sexo*

Estamentos Docentes	Población de Docentes	Sexo		Porcentaje		Total
		Hombres	Mujeres	H	M	
Inicial	6	0	6	0%	18.75%	18.75%
Primaria	12	5	7	15.6%	21.8%	37.5%
Secundaria	14	8	6	25%	18.75%	43.75%
Total	32	13	19	40.6%	59.3%	100%

*Fuente: CAP de la Institución Educativa Inicial, Primaria y Secundaria N° 16990 - Cambio Pitec – Copallín - Bagua.*

- **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La investigación en proceso ha previsto utilizar las siguientes técnicas, instrumentos y medios de recolección de datos:

Como técnicas de recolección de datos se utilizará:

Encuestas: Es una técnica que consiste en entregar a las personas un cuestionario a ser llenado por cada uno en forma libre y espontánea, con información necesaria para la investigación.

Esta técnica se aplicó a todos los docentes del nivel inicial, primario y secundario que directamente y/o indirectamente se relacionan con la investigación.

Documental: Hemos obtenido información de una serie de documentos como: levantamientos bibliográficos, revistas, recortes de prensa, e Internet.

Técnicas de fichaje: Para recopilar información de los conceptos básicos referentes a la investigación. Que se presenta en la tabla siguiente:

- **Procesamiento de datos**

En el procesamiento y análisis de datos se procedió del siguiente modo:

Conteo: Se hizo el conteo de respuestas dadas en cada uno de los instrumentos a través de una matriz de datos. Para el caso de la guía de observación esta matriz de datos se creó en el programa SPSS

Tabulación: Con el uso de este mismo programa se elaboró tablas para organizar la distribución de frecuencias absolutas y relativas.

Graficación: Se procedió a construir gráficos de pasteles y barras para representar los datos ordenados a través de la tabulación.

Análisis estadístico: Se utilizó la distribución de tablas.

Interpretación: Se hizo una referencia introductoria, la descripción de los datos significativos y las síntesis y conclusiones relativas.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Bases teórico científicas

#### 2.1.1. Teoría de Ken Blanchard

Esta teoría ha despertado intereses diversos en las investigaciones empresariales, educativas y sociales. Por lado (Fowler, 2016) plantea que en el siglo XXI los líderes deben cambiar las formas de hacer gestión, se ha terminado el empleo del palo y la zanahoria, es momento de aplicar la “motivación óptima” que permita al directivo ayudar a los docentes, trabajadores, padres, estudiantes “descubrir las actividades que mejor satisfagan sus profundas necesidades y competencia”. Esto implica que el líder de la institución debe guiarse por una gestión por valores.

Se expresa que la dirección por valores es muy importante a nivel organizacional e institucional. La dirección por valores ha tomado ciertas dimensiones que deben equilibrarse permanentemente. (Silva, 2017)

**Valores práticos:** estos valores tienen que ver con el modo como actúan los actores dentro de la institución, el modo como obran frente a sus colegas, frente a los alumnos, frente a los padres, frente a la sociedad, hacia la productividad, la calidad del servicio, etc.

**Valores poéticos:** son valores que tienen que ver con el hacer y generar. Esto abre algunas dimensiones como creatividad, innovación, inteligencia emocional y equilibrio de trabajo.

**Valores éticos:** orientan el modo como se debe comportar cada uno dentro de la I.E esto va de la mano con las normas, el compromiso de las funciones.

En este apartado la investigación centra su análisis en uno de los mejores libros para la transformación de la gestión educativa. En el libro Misión posible, el autor lleva a repensar los problemas y orientarlos hacia el futuro trabajando arduamente el presente.

Para lograr un verdadero cambio en la gestión educativa, desde este enfoque teórico los actores involucrados deben cumplir dos trabajos:

Primero un trabajo diurno orientada a servir con la máxima calidad posible. Segundo orientar todas las actividades hacia la transformación. Esto implica que permanentemente los directivos, docentes, estudiantes, padres deben enfrentar temas nuevos, crear estrategias de solución y asumir responsabilidades en favor de la institución en la cual se desempeñan. Para que tales ambiciones se hagan realidad, el directivo debe trabajar en coordinación con dos equipos “equipo presente” (E.P) y equipo futuro (E.F). Los primeros van a trabajar todos los días por mejorar las condiciones presentes y por darles a los estudiantes el mejor servicio. El segundo equipo, especialmente directivo debe velar por la organización, analizar los escenarios futuros y preparar a todos para resolver los problemas y alcanzar la calidad total.

La formación de equipos en la institución debe ser democrática y con total libertad para sus miembros. Cada uno de ellos debe escoger a que equipo va a pertenecer. El directivo debe formular las siguientes interrogantes: ¿Qué equipo le atrae más: mejorar lo que ya existe o crear lo que aún no existe? ¿Preferiría

producir resultados ahora, o diseñar cómo éstos serán producidos en el futuro?  
¿Preferiría implantar una dirección, o determinarla?

### **Equipo del presente**

El equipo del presente debe caracterizarse por la rapidez, la flexibilidad, organización, mejores relaciones interpersonales. Todo ello debe encajarlo en tres pasos básicos:

#### **Primero visualizar la I.E que desea tener**

Para ello debe ofrecer una excelente formación a los estudiantes: empezar por definir bien el propósito a alcanzar, basado en las necesidades y deficiencias de los estudiantes, de las metodologías, de los procesos de enseñanza, uso de materiales, etc.

Para alcanzar el primer paso, los directivos deben establecer los siguientes lineamientos:

**Metas centrales:** ello implica sentarse en equipo y formular un propósito, una misión que oriente la educación y el servicio que se quiere brindar.

**Valores centrales:** lo que la organización considera vital, esto implica establecer ciertas normas de conducta, el desempeño que debe cumplir cada uno y el modo como debe ejecutarlo

**Estrategia:** para la meta central se debe establecer diversas estrategias, estas pueden ser por ejemplo eficiencia (menores costos y más logros), innovación (dar el mejor servicio utilizando las tecnologías), respeto a las ideas.

**Procesos de formación:** son el grupo de actividades que permite alcanzar la mejor enseñanza. Esto incluye la planificación de la enseñanza, el diseño de la metodología, uso de materiales, formas de enseñanza, tiempo de enseñanza.

**Estructura formal:** esto incluye el modo como se va trabajar los procesos de gestión educativa en la I.E. La estructura pasa por el encargo de responsabilidades a cada actor (tareas individuales), formación de equipos de trabajo, divisiones para la gestión (institucional, administrativa, pedagógica, comunitaria), departamentos (administración, auxiliar, secretaria, dirección).

**Sistemas:** son los diversos procedimientos que dan apoyo a la estructura. Estos sistemas pueden ser: responsabilidad (cada actor debe saber qué es lo que debe lograr), sistemas de información (deben agenciarse de la mejor información para tomar las decisiones oportunas), retroalimentación (todos los actores deben recibir una motivación que les permita tomar conciencia de lo que le falta y lo que posee para contribuir en la mejora de la gestión), entrenamiento, capacitar a los actores para que aprenden nuevas cosas en favor de la institución.

**Gente y habilidades:** esto implica que se debe identificar las habilidades centrales, las competencias que posee cada uno de los actores y las tecnologías que debe considerarse para implementar las estrategias y alcanzar las metas.

**Cultura:** este aspecto tiene que ver con el modo como se cumple las normas por parte de los actores de la institución. Esta dimensión recoge las creencias de los docentes, directivos y estudiantes con respecto a la formación y el modo de alcanzarlo.

**Segundo encontrar el camino más corto para cruzar la brecha que separa lo que se tiene y lo que se desea alcanzar.**

Esto debe basarse en el análisis y seguimiento de los éxitos que han logrado otras instituciones educativas. En ese sentido el directivo debe tener mucha visión para poder estudiar y socializar con otras instituciones a fin de elaborar su propio esquema de gestión educativa. Estos tienen que tener características esenciales como actores agradecidos (aquellos que están muy contentos con el servicio de la I.E), gestores comprometidos y con poder (aquellos que deben responder de forma inmediata a los problemas de la institución, de los actores involucrados), éxito financiero (los actores apuestan por el financiamiento de sus actividades, conocen el movimiento financiero). Integridad, las decisiones directivas y las acciones de los actores encajan de modo pertinente con los valores de la institución educativa. Mejoramiento continuo, la dirección debe implementar programas de capacitación permanente para formar a los docentes, estudiantes y aplicar nuevos conocimientos.

**Tercero implantar los cambios necesarios para cumplir con dicha visión**

De acuerdo a ello los programas son exclusivos de cada institución y no existe modelos o recetas estáticas para guiar la transformación de las instituciones. No obstante cada programa debe tener por lo menos tres aspectos básicos: involucrar la mayor cantidad de personas posible (es mejor que en la I.E haya participación de padres, docentes, estudiantes, personal de servicio, administrativos y otros porque la diversidad de opiniones, perspectivas y necesidades ayuda a dar soluciones integrales al problema), todos deben

participar (deben emitir ideas, opiniones, puntos de vista, contar experiencias, ayudar en la ejecución de las actividades, en la evaluación de las actividades, etc.), equilibrar la dirección y participación (el director es el responsable de buscar el apoyo a todos los involucrados, brindar la información oportuna y orientar cada una de las acciones).

### **Equipo del futuro**

El primer equipo es la base del segundo equipo y sus estrategias son clave para el logro de los objetivos en los próximos años. Este equipo traza un conjunto de objetivos y actividades que le permitan alcanzar metas concretas en un futuro inmediato.

**Primero articular una visión clara sobre la dirección que debe tomar la institución.**

Esto no responde a un sueño; sino a una realidad la I.E en unión con los miembros del equipo del futuro, traza una línea para cambiar en el futuro las diversas realidades. Analiza los detalles tecnológicos (aumentar la cantidad de proyectores, incrementar el número de máquinas por alumno, implementar software para cada uno de los cursos o áreas, adquirir pizarras interactivas, etc.), demográficos (número de alumnos en los primeros puestos, número de alumnos preparados para su ingreso a las universidades, número de alumnos capacitados para competencias interregionales, número de alumnos preparados para enfrentar nuevos retos, docentes ganadores de proyectos, docentes capacitados en nuevas tecnologías, número de docentes con grados de magister y doctor).

Articular una visión clara, implica planificar escenarios. La planificación de los escenarios, es un método preciso para diseñar soluciones futuras en favor de la institución. De acuerdo con la teoría desarrollada por el autor, esta estrategia es muy importante para tomar decisiones en favor de las mejoras continuas. Para la planificación de escenarios, es vital cumplir los siguientes pasos: desarrollar una comprensión clara (comprender que es lo que queremos alcanzar al interior de la I.E), definir el ámbito (estudiantes, tecnologías, materiales, docentes), identificar tendencias principales (los cambios que se van originar en los próximos años en la I.E en la dimensión política, social, tecnológica, legal), identificar incertidumbres claves (nueva tecnología, nuevos eventos políticos, educativos), crear una ronda de escenarios (que hacer, en que capacitarse, como capacitarse para el futuro), iniciar un aprendizaje institucional (incluir a todos los actores), construir escenarios finales (considerar la opinión de todos los integrantes de la I.E), tomar una decisión.

**Segundo buscar el camino más corto para cruzar la brecha entre donde se encuentra la organización y donde quiere estar**

Se puede desarrollar las habilidades tecnológicas de los directivos, adecuando cada una de las dimensiones físicas de la institución. Esto implica que se puede visualizar las actividades, se puede crear formatos que ayuden en los trámites, crear firmas digitales de manejo interno, crear alianzas estratégicas con otras instituciones para poder trabajar en conjunto la solución de los diversos problemas.

**Tercero determinar las bases sobre las cuales competirá la organización, una vez que se haya llegado al nuevo destino**

Los equipos del futuro utilizan la excelencia para posicionarse en el primer lugar en cuanto a la enseñanza aprendizaje, resultados, manejo de estrategias, capacitación, etc.

**Relaciones entre los equipos del presente y equipos del futuro**

El núcleo fundamental entre presente y futuro contribuye a la toma de decisiones estratégicas en la I.E. Con la articulación de ambos equipos la institución se vuelve más productiva, innovadora, interactiva y destaca en los resultados locales, nacionales e internacionales. Para ello el rol del liderazgo es importante, en tanto el director de la I.E tiene que ejecutar funciones específicas: rol productor (velar para que todas las actividades se ejecuten, que las cosas sucedan tal como lo ha previsto cada equipo), rol administrador (crear orden entre todos los actores e implantar de modo claro las metas a alcanzar), rol emprendedor (aprovechar nuevas tecnologías en favor de la I.E), rol integrador (debe articular a los miembros de la I.E, formar equipos de trabajo, coordinar con los padres de familia, comunidad y miembros de la otras instituciones educativas).

En estas relaciones se desarrolla el liderazgo situacional. El comportamiento directivo debe centrarse en los objetivos de la tarea, debe tener en claro las funciones, debe señalar que lograr, cuando lograrlo y como lograrlo; también tiene que controlar los resultados. Los miembros de los equipos son aquellos que poseen comportamientos de apoyo, el cual tiene como eje el desarrollo del

grupo, el fomento de la participación y cohesión, apoyo y motivación de los equipos.

El comportamiento del directivo más el comportamiento de los equipos definen los estilos de liderazgo situacional:

**Directivo:** + Directivo / – Apoyo. Órdenes específicas y control del cumplimiento de las tareas.

**Guía:** + Directivo / + Apoyo. Además de lo anterior, se explican las decisiones y se piden sugerencias.

**Motivador:** – Directivo / + Apoyo. Se facilita y apoya los esfuerzos y se comparte la responsabilidad por la toma de decisiones.

**Delegador:** – Directivo / – Apoyo. El líder pone en manos de los equipos la responsabilidad por la toma de decisiones y la resolución de los problemas.

### **Desarrollo de equipos**

Los equipos transitan por diversos niveles hasta la consecución de una tarea. Según Hersey y Blanchard, estos son:

**Nivel de desarrollo 1 (E1):** Baja competencia / Bajo compromiso. Falta de habilidades para realizar la tarea y carencia de motivación para abordarla. Hay que aplicar el estilo de liderazgo Directivo.

**Nivel de desarrollo 2 (E2):** Alguna competencia / Bajo compromiso. El equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes, pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Todavía no se sienten comprometidos con la tarea. El líder actuará como Guía.

**Nivel de desarrollo 3 (E3):** Alta competencia / Algo de Compromiso: el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza para hacerlo solo o motivación para hacerlo rápido y bien. El líder en este caso debe usar un estilo de liderazgo Motivacional.

**Nivel de desarrollo 4 (E4):** Alta competencia / Alto compromiso. Tienen experiencias en sus puestos y se sienten cómodos y seguros desempeñándolos. El líder simplemente dejará hacer al grupo, ejerciendo un estilo Delegador.

*Tabla 3 Niveles de desarrollo, según el liderazgo situacional*

D1 poca competencia mucho interés	E1 Dirigir: estructurar, controlar y supervisar
D2 alguna competencia poco interés	E2 instruir: orientar y ayudar
D3 mucha competencia interés variable	E3 apoyar: elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 mucha competencia mucho interés	E4 delegar: dar la responsabilidad de la toma de decisión

*Fuente: Yareli Sánchez García y Silvia Ydrogo Zulueta*

## **2.2. Base teórico conceptuales**

Antes de centrar la mirada en el surgimiento del problema, es bueno enfocar el surgimiento o el interés por investigar este problema. En la I.E 16990 Cambio Pitec, se observa algunas cuestiones que limitan la gestión y que es prioritario proceder de manera científica para legitimar algunas creencias. Para ello es prioritario recurrir a ciertos mecanismos de investigación. Para poder producir y exponer datos asociados a ello, se inició una observación, a través de la interacción con los colegas, tomando notas, haciendo cuentas, examinando documentos. En ese sentido para entender el origen del problema o el surgimiento del mismo se procede a un análisis del contexto internacional y nacional a fin de enmarcar la gestión educativa.

Producto de la acción o examen de documentos se resumen, transcribe, interpreta y expone las siguientes ideas:

El escenario global es un mundo en cambio permanente. Las “reglas económicas, políticas, sociales, corporativas y personales ahora vigentes guardan muy escasa relación con los que regían hace veinte años atrás” (Ohmae, 2017). Estos cambios invitan a repensar la gestión al interior de las instituciones educativas, porque en ese escenario tan pequeño los cambios son también imprescindibles. Desde las familias ya hay cambios muy importantes que son producidos por la globalización y los cambios sociales.



*Figura 1 Mirada a la gestión educativa europea*

*Fuente: Yareli Sánchez García y Silvia Ydrogo Zulueta*

Este cambio de reglas está dando tareas claras a todas las organizaciones: “es momento de proyectar la máxima cantidad de imaginación para reformar, empoderar e influir en las decisiones” (Bernilla, Bernilla, & Peña, 2017). Esto significa que se puede replantear la gestión educativa, reajustando algunas reglas institucionales, dando mejor orientación a la gestión, etc.

En Alemania, uno de los países desarrollados y más globalizados, la gestión pedagógica está orientada hacia el aprendizaje, es decir las políticas públicas, las decisiones estratégicas, los trabajos compartidos y las acciones pedagógicas se orientan a la formar de la mejor manera a los niños, adolescentes y jóvenes. Para lograr ello, se le brinda capacitación permanente a los docentes “bien capacitados, preparados continuamente en sistemas de acompañamiento pedagógico permanente y con la ayuda de tecnologías de primera generación”. (Guevara, 2010). Lo más importante de este anfitrión de la globalización es la tecnología para la capacitación, lo cual amerita considerar, ya que una

preocupación permanente que da inicio a la investigación es ¿por qué seguimos atrasados en tecnología? ¿Por qué no llegan los softwares especializados a las I.E?

La Madre Patria, según los criollos; nuestro verdugo, según los indigenistas. España, aquella que nos abrió los ojos hacia la educación global en el primer momento de invasión, hoy avanza hacia la gestión de calidad. La gestión de los países europeos está centrada en procesos y en resultados. Para la gestión educativa de estos países el docente es la parte neurálgica de la gestión, por lo tanto, debe estar bien preparado, debe ser evaluado permanentemente y debe tener el apoyo adecuado de los especialistas en metodologías, estrategias, animaciones, preparación de clase, etc. Al docente se le capacita, luego de haber “monitoreado sus acciones” (Eguren, González, & Belaunde, 2007). La capacitación forma parte de un plan integral que permite al docente desarrollarse de manera personal, profesional y social. El docente confía en el monitoreo porque esto le sirve para desarrollar o fortalecer sus habilidades y capacidades en el manejo y cumplimiento de funciones, en la ejecución de planes, en la elaboración y puesta en práctica de actividades, en la mejora de sus estrategias.

La cuna de la libertad, de los Derechos Humanos. El espacio social de la ilustración y la Patria que heredó a la humanidad los cambios basados en el pensamiento, la producción de conocimientos y el pensamiento permanente de la sociedad, realiza también varios ajustes a la gestión educativa. Desde la perspectiva del liderazgo, empezaron a visualizar que los problemas más urgentes y emergentes venían de los propios actores involucrados. Para ello realizaron un diagnóstico de la gestión educativa. Con este proceso se determinó

que la gestión es centralista e individualista. Este último, carácter propio de la globalización y los derechos. Pero este tipo de gestión no daba buenos resultados, así que el país se propone embarcarse en una nueva visión de gestión, un nuevo modelo de liderazgo. Un liderazgo que una, integre, facilite la participación de todos en las decisiones educativas. Lo más importante, según (Berger, 2013), es que la gestión educativa de este país centra su mirada en el objetivo (a dónde se quiere ir). El objetivo es el que marca el derrotero de lo que va ser el cambio de circunstancia. Esto no puede estar solo, tampoco puede manejarse de manera aislada, así que debe juntarse “las concepciones y principios educativos”. Estos principios son los valores con los cuales se va poder trabajar de modo armónico. Por ejemplo, el respeto hacia las ideas de los colegas genera confianza, buen clima laboral y con ello cambio de actitud.

Saliendo de Europa, rápidamente la mirada recorre a los países emergentes. Aquellos países que le han dado un toque distinto a la globalización. Aquellos países que le dan a la educación un sentido más desarrollista, más perfeccionista y de mayor logro para el cambio del futuro. La gestión de todos los procesos y resultados apunta a la calidad permanente. En la empresa, “Akio Morita, crea SONY, el cual representa la calidad del sonido y crea la filosofía de la globalización en el sentido local: pensar globalmente, actuar localmente” (Ohmae, 2017). Esto marca la diferencia quizá en el mundo actual porque los países asiáticos pretenden destacar a partir de la gestión de calidad de los recursos que poseen.

Uno de los países que, generado muchos titulares en los medios, uno de los países que es modelo para otros centra la gestión educativa hacia la calidad en

el orden de rendimiento. Finlandia, es un país que acapara sintonía acerca de su modelo de educación, en tanto logra estar entre los primeros del mundo en las evaluaciones internacionales. La fórmula básica de la gestión educativa parece ser sencilla: planificación + coordinación + gestión + evaluación (www.oph.fi, 2016). No obstante, esta fórmula implica muchos aspectos y acciones que a tener en cuenta. La planificación va desde el diagnóstico de la situación educativa desde la docencia, el estudiante, el padre, los directivos, la comunidad, la sociedad nacional y la sociedad global. A ello se debe sumar un gran liderazgo que facilite la coordinación de todos los actores involucrados, de todas las instituciones y de todas las disciplinas que abordan estas problemáticas. Con ello la gestión queda descentralizada, interactiva, orientada al liderazgo de cambio global. Todos estos procesos deben someterse a evaluaciones permanentes. Este modelo de gestión educativa es complejo para aplicarla a la realidad peruana.

La descentralización tampoco ha sido ajena a la experiencia peruana. Este ha sido tema de discusión, planteamiento y replanteamiento por grandes pensadores y gobiernos de turno. La descentralización representa una gran oportunidad de desarrollo local y si se descentraliza las funciones al interior de la institución educativa, la gestión queda pintada de gran liderazgo y se abre a un sinnúmero de oportunidades.

El sistema educativo, también busca descentralizarse. Los 80 marcan un punto crucial en ese propósito. La gestión educativa, en el marco de la descentralización del país se centra en tres ejes autónomas, descentralizados y coordinantes: el “Centro Educativo de Gestión Estatal (CEGE), Centro Educativo

de Educación No Estatal (CEGNE), Centro Educativo de Gestión Cooperativa (CEGECOOP)” (Vargas, 2010, pág. 12). De este modo las funciones se descentralizan acorde a las categorías utilizadas en estos sistemas; sin embargo, los problemas burocráticos aumentan. Con el pasar de los años se han intentado múltiples reformas, sin éxito alguno. Para algunos el fracaso radica en las políticas de gobierno y el limitado cumplimiento de una política de Estado, para otros radica en la capacitación al docente, otros señalan que ello se debe a que los directores no conducen bien las escuelas.

Lo cierto es que cada uno tiene cierta razón y a la vez no la tiene. El problema se presenta de modo particular en cada institución educativa y a la vez el enfoque de los analistas centra su mirada en una sola dimensión del problema. La gestión educativa incluye un conjunto de problemas que deben ser analizados desde múltiples perspectivas, prácticas, organizaciones e instituciones. En los últimos años el Ministerio de Educación ha creado al viceministerio de Gestión Pedagógica. Este viceministerio está tomando como eje central de la gestión educativa a los docentes. Esto es bueno desde cierta perspectiva, en tanto busca el desarrollo y logro de capacidades de cada uno de los docentes. Las funciones básicas de este ente es velar por la adecuada gestión de “planes de formación, capacitación, tecnología educativa y ejecución de políticas” (MINEDU, 2016). El liderazgo de las instituciones educativas tiene tareas precisas para lograr una adecuada gestión educativa.

Esto se enmarca de modo adecuado en el interés que orienta la presente investigación, en tanto hay necesidad de estudiar los planes de formación hacia el director, a los docentes y especialistas. La capacitación es un tema que

preocupa mucho en diversas instituciones educativas regionales. El otro tema es el modo como se viene implementando las políticas educativas en la I.E.

Otro punto importante que da surgimiento a los problemas de gestión son los programas orientados a la gestión educativa, centrados en la docencia. Se ha diseñado, implementado, pero no ha solucionado los problemas. Se implementó PLANCAD, PNFS, PEAR, PRONAFCAP y PELA. Este último se viene trabajando en diversos lugares, sin embargo, no ha corregido los errores de la gestión. En la ejecución de programas también influye el Acuerdo Nacional y el PEN 21.

Al interior del Perú, estos problemas tampoco están alejados de la realidad. En las regiones diversas del norte, del sur y centro del Perú, la gestión educativa carece en muchos aspectos, especialmente en la dimensión pedagógica e institucional. De modo transversal se puede constatar que el “acompañamiento y monitoreo no son suficientes para la mejora de la gestión educativa” (Chen, 2010). El monitoreo por un lado no aplica de modo adecuado los instrumentos, en muchos lugares del Perú, el docente se siente presionado, siente temor de que otro colega este mirando, escuchando sus cosas. Aunque en la mayoría de casos los especialistas señalan el error pero no el modo como superarlo.

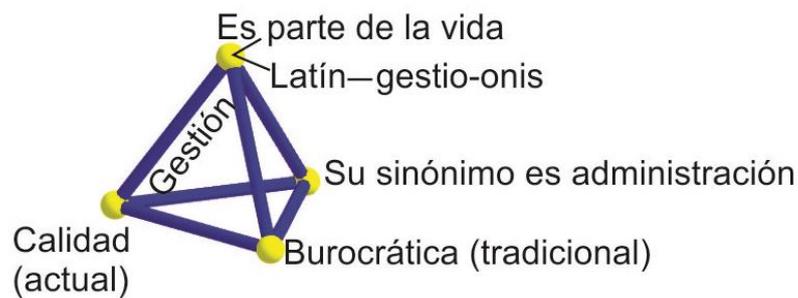
Institucional y pedagógico es el problema también de contratar docentes por periodos cortos. Los proyectos de la institución no se concretan debido a que los problemas que se vivencian día a día son múltiples y es necesario que haya estabilidad y no rotación del personal docente.

### **2.2.1. Entendimiento conceptual de la gestión**

La descripción del objeto de estudio pasa la búsqueda de la etimología de la palabra. La palabra gestión es empleada de múltiples maneras en el contexto

global, por un lado, es empleada para nuevos escenarios: gestión del conocimiento, gestión de capacidades, gestión electrónica, gestión del riesgo de desastres, entre otros. La gestión se ha vuelto parte de la vida cotidiana de los seres humanos.

Remontando la investigación a la raíz de la palabra, esta se forma del “latín gestio-onis, que se traduce como <<acción de llevar a cabo>>” (Llado & Navarro, 2014, pág. 21).



*Figura 2 Gestión origen conceptual*

*Fuente: Yardeli Sánchez García y Silvia Ydrogo Zulueta*

La gestión cambia el pensamiento de la humanidad, como palabra es utilizada en la modernidad y cambia sus dimensiones en la posmodernidad; como proceso viene aplicándose desde el inicio de la humanidad. Esta palabra tiene diferentes acepciones y procedencias. En el idioma inglés las mismas acciones, dimensiones y enfoques de la gestión son considerados como management. El investigador (Vargas, 2010, pág. 11) analiza ambas palabras, llega a la conclusión que management es traducida al español como administración; mientras que gestio-onis es traducido, primero al francés, tomada luego en el español como gestión. En ese momento empieza la confusión sobre los

términos; para algunos, administración y gestión son cuestiones totalmente distintas, para otros son conceptos semejantes en tanto hacen referencia a los mismos aspectos de la realidad.

Hay autores que llevan las diferencias más allá de estos planos. Desde esa perspectiva un concepto hace referencia a lo estático, al statu quo, a la burocracia, a la gestión engorrosa, es decir se habla de la administración. La administración es conducida rápidamente a la gestión pública, por las características que toma. Mientras que gestión en sí, hace referencia a la gestión de calidad. Estos dos conceptos son sintetizados como “gestión burocrática y de Calidad” (Llado & Navarro, 2014, pág. 21). Los mismos autores señalan que la administración es un concepto muy limitado, reduce sus acciones a los recursos. Estos son entendidos como presupuesto, manejo de presupuesto, gastos. La gestión de calidad, es aplicada al mundo más moderno e incluye a los actores que trabajan en la institución u organización, las actividades programadas, metas, acciones, presupuesto, cronograma (procesos) y resultados.

Las formas como se concibieron los conceptos de gestión ha llevado a pensar en una gestión tradicional (administración) y una gestión posmoderna (gestión de calidad). La historia de la humanidad tiene siempre entre sus acciones un conjunto de cosas que han ejecutado desde sus inicios; pero los cambios tecnológicos y científicos abren nuevas dimensiones que no se pueden explicar ni entender a la luz de lo tradicional. La gestión burocrática o tradicional aún persiste en las instituciones educativas del Perú y el mundo.

El hombre cuando inicia su organización lo hace desde un plano empírico, se dedica a administrar los recursos que obtiene de la naturaleza (frutas, hojas,

carne, animales, plantas) no se interesa por cumplir metas, evaluar las consecuencias de sus acciones, etc. Poco a poco esto toma formalidad, se institucionaliza y convive en las instituciones públicas, en la que importa el pasar el día a día sin generar cambios en la institución.

Cuando la humanidad se organiza de la mejor manera, primero en ciudades, luego en estados imperiales. Los grandes imperios necesitan una administración más avanzada, de ese modo se establece algunas dimensiones que hasta hoy prevalecen. Según (Sánchez, 2001, pág. 30) los grandes imperios imponen de una gestión “especializada y profesional”. A medida que la sociedad cambia, las dimensiones nuevas necesitan especialistas que analicen, planteen cambios y generen cambios al interior de las instituciones. El emperador empieza a preparar a los hombres públicos en las diversas acciones de la gestión. De ese modo necesitan ser capacitados, pero esta capacitación se da en el espacio mismo, el nuevo gestor aprende viendo al experimentado. Lo mismo sucede con el caso de los primeros peruanos, la administración es empírica, pero se necesitaba especialistas. El escrito etnólogo y gran investigador (Arguedas, 2016) señalaba que los jóvenes gobernantes aprendían de los gobiernos de indias a través de la observación, del apoyo. Los nuevos gobernantes de indígenas eran elegidos un año antes de asumir sus funciones, luego eran llevados junto al gobernante para aprender todo sobre la gestión, cuando ya estaba preparado asumía el poder. La importancia del liderazgo en este tipo de gestión, destacaba por la naturaliza empírica del trabajo público.

Con el pasar de los años, en los imperios y en los espacios públicos se fue implementando exámenes para los funcionarios y para aquellos que aspiran a la

gestión pública. Con ello se abre centros de capacitación, centros de promoción de la gestión. A medida que los imperios van creciendo, las instituciones empiezan a cambiar sus formas de organización y administración. Los espacios que están alejados del centro de las ciudades necesitan informar de sus acciones, gastos y contribuciones al imperio, de ese modo es como Egipto, según (Sánchez, 2001, pág. 30) crea “una gestión en red”.

La gestión en red es aplicable para la interacción permanente entre las instituciones públicas. En la época antigua esto era más manejable a pesar de no contar con tecnologías comunicativas como las actuales. En el siglo XXI trabajar en red es una necesidad, pero hay más desconexión y escasa coordinación entre las instituciones y dentro de cada institución. En el caso de las instituciones educativas, estos intentan poner en práctica el trabajo en red, pero fracasan. Hay escasa coordinación con la Municipalidad Distrital, con los gobernadores, la sociedad organizada, asociaciones deportivas, eclesiásticas, clubes de madres, asociación de productores, etc. Es a partir de ahí que la gestión se desvincula de la realidad, del entorno y la gestión abandona la dimensión comunitaria.

El Imperio Romano, por su complejidad conduce la gestión al fortalecimiento de otras dimensiones importantes. Debido a que el imperio había conquistado muchos territorios y estos tenían particularidades, estaban muy alejados. Para tales casos era importante estar informado de las actividades que realizaba, el modo como se manejaba los recursos, etc. Se establece el “control de funcionarios”, esto es vital para poder tener un buen control de los recursos. La recaudación es muy importante para el Imperio. Estos funcionarios deberían ser

especializados, a la vez deben estar enmarcados dentro de un contexto de ordenación territorial. Otra dimensión importante es que a cada funcionario se le da ciertos derechos, cierta autonomía, aparece entonces la delegación de funciones. Lo que los funcionarios buscaban era “mantener relaciones fluidas con los administradores” (Blázquez & Oscáriz, 2014, pág. 99).

Una buena gestión entonces debe tener adecuadas relaciones interpersonales. Las personas deben convivir de la mejor manera en el espacio social en el que desempeñan sus funciones. El liderazgo es muy importante para mantener actitudes de respeto y comunidad entre los funcionarios. Sin embargo, no siempre es así, puesto que al interior de las instituciones u organizaciones la convivencia es muy complicada, a menudo hay escaso respeto a las ideas de los demás, poca solidaridad.

En la edad media, la gestión incluye una dimensión más importante. Los valores son muy importantes para los administradores de la Iglesia, este mismo debe reflejarse en la administración del Estado. Los valores son muy importantes; sin embargo, la Iglesia sobredimensiona la aplicación de castigos para aquellos que estaban en contra de los valores.

Con el inicio de la modernidad. La ilustración de Francia y la revolución industrial de Inglaterra cambian las formas de concebir la gestión. Con la revolución empresarial cambia la producción, el traslado de productos, el consumo, etc. Se necesita trabajadores cada vez más especializados, se necesita funcionarios destacados, pensadores y gente técnica que logre cambios significativos. Del mismo modo surgen algunas instituciones en la que se forma a los funcionarios del Estado y a los funcionarios de la empresa. La empresa y

el estado son dos organizaciones que empiezan a tomar un cuerpo de pensamientos totalmente distintos. Son dos espacios en la que se debe aplicar acciones y medidas particulares que faciliten la mejora. La empresa empieza a tomar otras dimensiones: “empiezan a organizarse en estructuras de administración jerárquica y a desarrollar sistemas de control, pero solamente en el ámbito contable” (Muñoz, 2009, pág. 9). Esto es importante, la gestión tanto en el Estado como en la empresa como práctica surgen antes del pensamiento científico y se sintetizan en la administración de recursos económicos, pero nadie se interesa por el actor, por los derechos del trabajador, por los salarios, las condiciones de vida, la motivación, las reglas internas. Del estado autoritario se toma el liderazgo jerárquico en la que predomina la orden, el mando. Se desarrolla también el sistema de control permanente para poder aumentar la producción, para poder colocar de modo eficiente el producto en el mercado y se necesita promocionar el producto.

Esto amerita investigaciones particulares de parte de los pensadores de la gestión. Los primeros enfoques centran su atención en tres aspectos importantes “organización, dirección, estructura”. El liderazgo es muy importante, el que conduce la empresa debe tener un temperamento fuerte, estilo militar, capacidad de mando; debe dirigir la empresa hacia el progreso permanente. Es en este contexto que nace una primera reflexión a cargo de Taylor. Este gran investigador plantea algo fundamental para entonces, su pensamiento representa una revolución científica, un cambio de paradigma. El autor señala que las empresa deben encontrar adecuados “sistemas de organización y gestión de producción” (Cuatrecasas, 2012, pág. 81).

Lo más importante para la empresa debe ser el modo como está organizada para la producción. La organización debe incluir las normas, los valores, principios, reglamentos internos, jerarquía, puestos especializados, mayor especialización en la producción, etc.

La sociedad no es estática, nada permanece igual, todo cambia. Las empresas siguen creciendo, se inventa nuevas tecnologías, se crean nuevos puestos de trabajo, se asocia una empresa con otra y aparece la competitividad. Queda desfasado algunas dimensiones abordadas por Taylor, aparece otro gran pensador. Henry Fayol, basado en las ideas clásicas analiza el nuevo contexto empresarial, de ese modo propone otras dimensiones, otros conceptos. Centra una mirada muy importante que nace del pensamiento de Descartes “pienso luego existo”, planifico luego actúo. La planificación es el punto más importante de la gestión, es el primer peldaño, es la base de todos los cambios. La planificación abarca un adecuado diagnóstico de los problemas de cada empresa o institución. Con un diagnóstico oportuno, veraz y participativo, las demás etapas son más fáciles de superar. Esto conduce a la mejora significativa de la gestión.

Las empresas deben regir su gestión por cinco funciones básicas: “planificación, organización, capacidad de mando, coordinación y control” (Lavine & Wackman, 1992, pág. 93). La planificación como parte básica de la gestión es una contribución de excelencia y se aplica hasta la actualidad para la mejora de la organización o institución. La organización es la parte neurálgica de la gestión, muchos problemas focalizan sus perjuicios justamente en esta dimensión. Organizar los recursos humanos, económicos, administrativos,

financieros, materiales es muy complicado. Otro punto que se ha transformado es la capacidad de mando, el liderazgo se transforma permanentemente y cambia de acuerdo al contexto y a la forma de organización de la empresa. De ahí que haya diversidad de liderazgos, una para cada problema especial. Este liderazgo debe ser el que coordina acciones en favor de la institución. La coordinación es básica, pero también ha cambiado sus formas con la presencia de nuevas empresas, nuevas tecnologías, nuevas necesidades y la presencia del individualismo, del sujeto. Lo mismo sucedió con el sistema de control, el contexto anterior exigía un control drástico, rígido.

Estas van acompañadas de 14 principios fundamentales:

El primer principio de gestión es la división del trabajo. Fayol cree que separar el trabajo en tareas más pequeñas les permitiría a los trabajadores desarrollar experiencia en un área determinada. Dado que los trabajadores sólo llevarían a cabo una serie de tareas específicas en vez de una colección grande, es bastante seguro decir que los trabajadores a tiempo parcial son más competentes en estas tareas. Además, algunos trabajadores no son adecuados para ciertas tareas. Entonces, al trabajar divididos en un conjunto más pequeño de trabajadores, las tareas se pueden ubicar en áreas donde finalmente pueden sobresalir.

El segundo principio es autoridad y el tercero es responsabilidad. Fayol afirmó que la autoridad de los directores debe ser coherente con su nivel de responsabilidad. Aunque la autoridad se considera el derecho de dar órdenes, la responsabilidad se considera cumplir deberes, involucrarse. Por lo tanto, una

persona con autoridad en una organización, al menos según Fayol, también debería ser considerada responsable de las órdenes que se le den.

El cuarto principio es la unidad de dirección. En lugar de individuos y equipos que persiguen sus propios objetivos que pueden estar en conflicto entre ellos, Fayol afirmó que toda la organización debería perseguir un objetivo o meta en común. Lograr que todos en la organización del trabajo alcancen el mismo objetivo es absolutamente esencial para el éxito de una organización.

El quinto principio de gestión es la unidad de mando. Fayol creía que la unidad de comando representaba el principio más fundamental de todos estos principios de gestión. A partir de este principio, Fayol afirmó que todos los otros principios se originan. Fayol creía firmemente que nadie puede servir a dos maestros a la vez. Lo que esto hace es a menudo confuso entre los trabajadores y los conflictos entre los supervisores en su lucha por saber quién debe ser la administración. Entonces Fayol argumentó que cada trabajador debe informar y recibir órdenes de un solo supervisor. Esto reduciría los malentendidos y, finalmente, conduciría a un entorno en el que todos los empleados supieran exactamente lo que se esperaba de ellos.

Un poco de acuerdo con este principio es el sexto principio de gestión, que es la subordinación de intereses particulares al interés general. Las organizaciones exitosas requieren que todas las personas dejen de lado sus propios intereses y busquen solo lo que sea mejor para el grupo. Por lo tanto, un interés total de un individuo no debería tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.

El séptimo principio de gestión es la remuneración. La remuneración representa la equidad en las prácticas de compensación de una organización. Fayol cree que variables como la oferta de mano de obra, el costo de la vida, la rentabilidad del negocio y las condiciones generales del negocio deben tomarse en consideración al establecer la tasa de pago del trabajador. Si la organización no mantiene prácticas de pago justas y equitativas, será más difícil alentar a los trabajadores a renunciar a sus propios intereses por el bien de los miembros del equipo.

El octavo principio de gestión es uno de centralización. La centralización representa el grado en que el poder de toma de decisiones se concentra en manos de unas pocas personas, o se extiende a toda la organización a empleados de diferentes niveles. Una organización centralizada, por su propia naturaleza, establece que solo un pequeño número de personas clave tienen el poder de tomar decisiones. En el caso de una organización centralizada, la organización descentralizada significa que el poder de toma de decisiones se otorga a los empleados en los niveles inferiores de la organización dentro de ciertos límites. Aunque Fayol estuvo de acuerdo en que una forma centralizada de distribución autorizada de la autoridad para tomar decisiones más específicas ya que aquellos que pueden carecer de experiencia no pueden tomar decisiones, también cree que los empleados deberían tener cierta libertad para que pueden mostrar lo que él llamó iniciativa. Como todas las organizaciones varían en tamaño y alcance, Fayol afirmó que el grado de centralización o descentralización utilizado depende en gran medida de la organización misma. Sin embargo, Fayol hizo la afirmación de que las organizaciones solo deberían

usar un nivel de centralización que era absolutamente necesario y, en su lugar, centrarse en permitir a los trabajadores individuales la libertad de demostrar la iniciativa individual.

El noveno principio de gestión es la jerarquía. La cadena escalar representa la jerarquía de la organización, que generalmente se ilustra mediante un diagrama de flujo. La presencia de una cadena escalar les permite a los empleados familiarizarse con su posición en la jerarquía de la organización, así como con lo que informan y con quién deben dirigirse si tienen preguntas.

El décimo principio de la gestión es el orden. En aras de la eficiencia y la coordinación, Fayol dice que debería haber un lugar para todo y que todo debería estar en su lugar. Crear un ambiente de trabajo limpio y ordenado es importante para la productividad, pero también tiene implicaciones para la seguridad en el lugar de trabajo.

El undécimo principio es la equidad. Fayol creía que un elemento importante de una gestión exitosa en una organización era el trato justo de los trabajadores por parte de la gerencia. Si la gerencia intenta obtener un compromiso a largo plazo de los trabajadores, es importante que los trabajadores reciban un trato justo. De lo contrario, los trabajadores no pueden perseguir los objetivos de la organización ni gastar la cantidad de esfuerzo adecuada para lograr estos objetivos.

El duodécimo principio es la estabilidad personal. Este principio se refiere a la tarea de gestión de minimizar la rotación de personal. El volumen de negocios, ya sea voluntario o no, puede ser muy costoso para una organización. Además de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, la organización también

tiene que lidiar con las interrupciones de la producción que pueden ser causadas por la rotación del personal. Por lo tanto, para minimizar estos problemas, Fayol dijo que la gerencia debería hacer todo lo posible para retener a los trabajadores productivos. El decimotercero principio es la iniciativa.

El decimocuarto y último principio de gestión establecido por Henri Fayol es lo que a menudo se conoce como el espíritu de cooperación o de grupo. Este principio se refiere a las instrucciones la responsabilidad de mejorar la moral y promover un sentido de unidad. Para hacer esto, Fayol enfatizó la importancia del trabajo en equipo y la comunicación en una organización.

Estos principios poco a poco necesitaron otras explicaciones, las dimensiones de la gestión se abren a otras interpretaciones y soluciones. Surge el concepto de calidad en la gestión o gestión de calidad. En la década de los 70 empieza una verdadera revolución en los enfoques, metodologías y prácticas de gestión.

El modelo de William Edwards Deming permite mejorar el acceso de las personas a los servicios de salud centrando esfuerzos en sus necesidades y en lo que esperan recibir del servicio. Se enfoca en garantizar que toda la unidad se oriente a satisfacer esas necesidades y expectativas a través de la adopción de la cultura de calidad y seguridad, la participación en la evaluación de los procesos, su eficiencia y resultados para la satisfacción de las personas, y la ganancia en salud. (Narro, 2017)

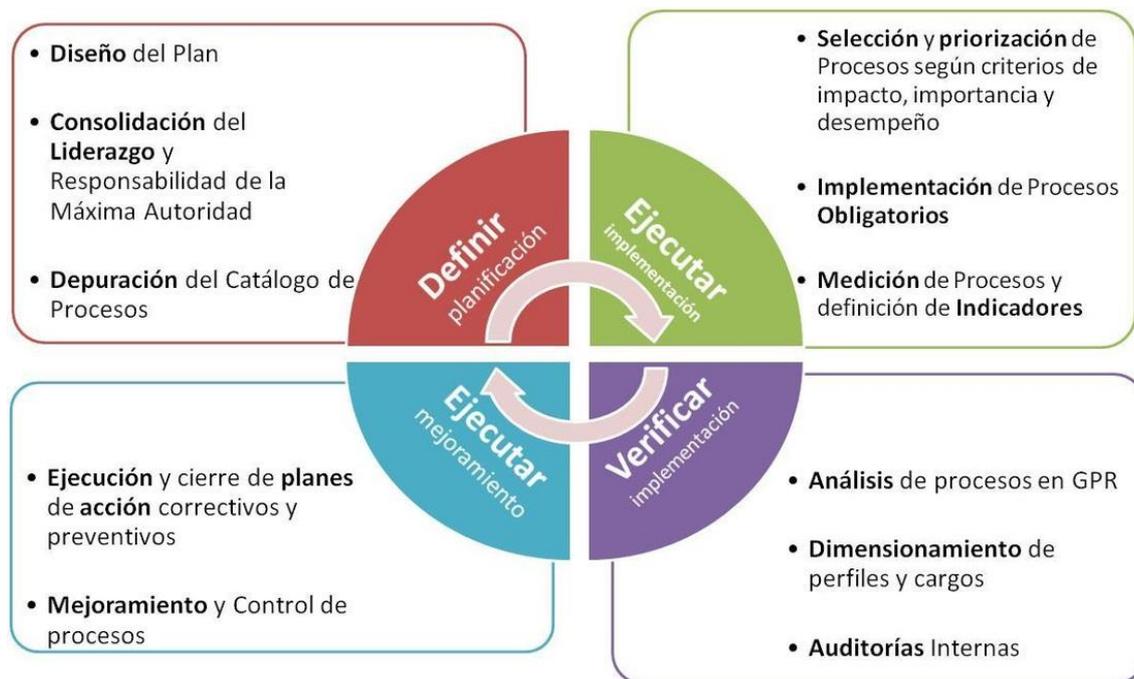


Figura 3 Modelo de William Edwards Deming

Fuente: (Aquino, 2016)

La gestión “es enfocada desde el ciclo P-H-V-A (planificar, hacer, verificar, actuar), de ese modo se hace un círculo” (Pérez & Múnera, 2007) para monitorear y acompañar todos los procesos. La gestión de calidad se basa en 14 principios fundamentales:

1. Crear constancia de propósito para mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, y proporcionar empleos.
2. Adopta la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. La gerencia occidental debe despertar al desafío, debe aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Deje de depender de la inspección para lograr calidad. En primer lugar, elimine la necesidad de realizar inspecciones en masa mediante la creación de calidad en el producto.
4. Termine la práctica de otorgar negocios sobre la base de la etiqueta de precio. En cambio, minimice el costo total. Avanzar hacia un solo proveedor para cualquier artículo, en una relación de lealtad y confianza a largo plazo.

5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así disminuir constantemente los costos.

6. Instituir la capacitación en el trabajo.

7. Liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas y las máquinas y los dispositivos a hacer un mejor trabajo. La supervisión de la administración necesita una revisión general, así como la supervisión de los trabajadores de producción.

8. Elimine el miedo, para que todos puedan trabajar eficazmente para la empresa.

9. Romper las barreras entre los departamentos. Las personas que se dedican a la investigación, el diseño, las ventas y la producción deben trabajar en equipo para prever los problemas de producción y uso que se pueden encontrar con el producto o servicio.

10. Elimine consignas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo que piden cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean relaciones adversas, ya que la mayor parte de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por lo tanto, están más allá del poder de la fuerza de trabajo.

11. Eliminar las barreras que le quitan al trabajador por hora su derecho al orgullo de la mano de obra. La responsabilidad de los supervisores debe cambiarse de números absolutos a calidad.

12. Eliminar las barreras que privan a las personas de la gestión y la ingeniería de su derecho al orgullo de ser hábiles.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y superación personal.

14. Poner a todos en la empresa a trabajar para lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

### **2.2.2. Gestión educativa**

Esto es muy importante para el entendimiento de la gestión educativa. La gestión educativa es un proceso complejo en el cual están presente diversos actores como docentes, estudiantes, padres de familia, directores, administrativos, personal de servicio, miembros de la comunidad, autoridades

locales, regionales, nacionales. Cada uno de estos actores tiene ciertas funciones, cumple ciertas reglas y se relaciona de una manera distinta con los otros. Esto incluye liderazgo, motivación, valores (responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad), vocación, voluntad de servicio, emociones, sentimientos, pasiones, modos de comunicación (gestos, miradas, tono de voz), ideologías, comportamientos, salarios, incentivos. También la gestión educativa incluye la organización: trabajo coordinado, metas conjuntas, políticas, acciones, objetivos, estrategias, costo por cada una de las acciones programadas, tiempo en la que se pretende lograr resultados. Finalmente, este proceso tiene inserto la evaluación, supervisión monitoreo de cada una de las acciones y funciones de los actores y de la institución.



*Figura 4 Complejidad de la gestión educativa*

*Fuente: Yareli Sánchez García y Silvia Ydrogo Zulueta*

La gestión es entendida como la organización y coordinación de actividades para alcanzar metas concretas. En el marco de la organización y coordinación

es entendida, la gestión pedagógica como un conjunto de actividades organizadas y un conjunto de procesos que buscan alcanzar una meta concreta.

La gestión pedagógica en el siglo XXI se dirige a la “formación de los alumnos, a los procesos de enseñanza-aprendizaje y a las actitudes de los individuos” (Pérez, 2011, pág. 9). La gestión pedagógica debe organizar un conjunto de acciones destinadas a mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Es por ello que los contenidos, las técnicas, los métodos, las programaciones y las sesiones de clase deben estar adecuadamente coordinados, adecuados a los contextos institucionales y áulicos.

El nuevo contexto mundial exige una reconfiguración de la gestión pedagógica en las diversas instituciones educativas del país, esta debe buscar un mejor desarrollo de las capacidades básicas de los estudiantes, en tanto ellos enfrentaran nuevos retos propuestos por la sociedad de la información y la comunicación. Por lo tanto la gestión pedagógica debe incluir en su engranaje una formación continua, integral, innovadora e inclusiva, es decir “una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los estudiantes sean artífices de su proceso de aprendizaje”. (Castillo, 2014)

La gestión pedagógica es vista como un eje fundamental para mejorar la formación del estudiante. Para lograr una adecuada gestión pedagógica se debe considerar a los estudiantes como entes dinámicos e interactivos, de ese modo docentes y estudiantes son llamados a participar de las diversas actividades académicas (sesiones, exposiciones, conferencias), artísticas (exposición cultural, música, deportes, poesía, pintura) y culturales (costumbres,

vestimentas, danzas, bailes). La gestión pedagógica es clave para lograr una educación inclusiva.

La gestión pedagógica, es aquella en la que todos los involucrados en el proceso educativo, participan de modo articulado proponiendo diversas líneas, estrategias y acciones acorde a sus necesidades, experiencias y propósitos. Todos los involucrados participan de manera interactiva respetando las condiciones sociales, culturales, políticas, personales. A través de la gestión pedagógica se pretende articular las diversas funciones, los responsables, los documentos de gestión y de formación, así como las acciones mismas que se realizan día a día en el aula. Gestar acciones en favor de los involucrados y con los involucrados, es una tarea compleja que amerita un trabajo arduo; sin embargo, es preciso hacerlo desde un enfoque de la organización de tareas, de metas comunes.

La gestión pedagógica, es entendida también como un saber adecuado para conducir la institución hacia la mejora de la innovación, la autorrealización, mejora de relaciones interpersonales, superación de deficiencias en la programación anual, contextualización de las unidades didácticas. Para que haya una adecuada gestión pedagógica necesariamente debe haber una buena estrategia de monitoreo y acompañamiento. El monitoreo “permite visualizar las dificultades que se presentan en la gestión pedagógica y a partir de ella plantear estrategias de solución que faciliten una buena gestión pedagógica”. (Guzman, 2014)

### **2.2.3. Liderazgo**

Habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"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".

Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

- **Características de un líder**

Entendemos el líder por las siguientes características.

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.

Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.

Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.

Abierto al cambio

Proactivo: La proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella. Para el Proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc..)

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

- **Tipos de liderazgo**

- **El líder autócrata:**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **El líder participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

## Capítulo III: Resultados y propuesta

### 3.1. Resultados

La investigación pretendió hacer un diagnóstico de la gestión educativa en la I.E N°16990 para lo cual se trató de identificar los problemas asociados a la gestión institucional, gestión académica, gestión administrativa, misión y visión institucional. Para el diagnóstico se elaboró una encuesta en cual fue aplicado a una muestra de 32 personas vinculadas de manera directa al problema de investigación. El trabajo ha empleado varios métodos de corte estadístico y cualitativo; sin embargo, en este apartado solo se hace referencia a los resultados obtenidos de la encuesta. El proceso estadístico pasa por dos etapas el análisis y la interpretación de los datos. En el análisis los datos han sido sometidos a un tratamiento especial para identificar por puntos resaltantes en la gestión educativa. El análisis permitió obtener datos más significativos que luego son explicados. Esta etapa se ha denominado interpretación, en tanto en ella se redacta la acción de modo fundamentado. Se describe los hechos como son atendiendo a las vivencias propias del contexto en el que se desarrolla la problemática. En esta parte el investigador “sintetiza la información fuente – conocida también como información bruta-, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, gráficas y relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación” (Rojas, 2006, pág. 333), esto es muy importante porque trata de la naturaleza del problema, por tanto primero deberíamos hacer diferencias claras entre lo que es analizar e interpretar.

**Tabla 4 Opinión sobre la gestión institucional**

N°	Indicadores						
		N°		%			
		Si	%	No	%	Total	
1	¿La gestión institucional orienta acertadamente las acciones de la organización?	13	41	19	59	32	100
2	¿La misión y visión institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa?	10	31	22	69	32	100
3	¿Se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad educativa?	15	47	17	53	32	100
4	¿Se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional?	12	37	20	62	32	100
5	¿Existen para la consolidación de un clima escolar equipos de trabajo?	13	41	19	59	32	100

*Fuente: Encuesta aplicada en la I.E N°16990, junio 2017*

**Interpretación:**

En el cuadro N° 05 sobre la opinión de la gestión institucional ¿La gestión institucional orienta acertadamente las acciones de la organización? El 59% de los docentes encuestados manifestaron estar en desacuerdo, al decir que la gestión institucional no orienta acertadamente las acciones de la organización.

Respecto a la pregunta ¿La misión y visión institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa? El 69 % de los docentes manifestaron que no. Desconocen la existencia y contenido de tales documentos o principios institucionales. El 53% de los docentes encuestados manifestaron que no se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la

gestión a través de metas e indicadores acordados y conocidos por la comunidad educativa. El 62% de los docentes manifiesta que no se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional. El 59% de los docentes manifiestan que no existen para la consolidación de un clima escolar los equipos de trabajo.

**Tabla 5 Acerca de la gestión académica**

N°	Indicadores						
		N°		%			
		Si	%	No	%	Total	
1	¿Refleja los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos?	14	48	18	56	32	100
2	¿Las prácticas pedagógicas, son el resultado de un esfuerzo colectivo con participación de los docentes?	09	28	23	72	32	100
3	¿Alimenta el sistema de seguimiento académico la toma de decisiones institucionales?	15	47	17	53	32	100
4	¿Desemboca éste en un plan sistemático de mejoramiento académico?	12	37	20	62	32	100
55	La gestión institucional ¿lidera e implementa los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional?	13	41	19	59	32	100

Fuente: Encuesta aplicada en la I.E N°16990, junio 2017

**Interpretación:**

En el cuadro N° 06 sobre la gestión académica, en la pregunta acerca de si las acciones de la *gestión reflejan* los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos; el 56% de los docentes encuestados opinó que no.

El 72% de los docentes encuestados opinaron que las prácticas pedagógicas, no son el resultado de un esfuerzo colectivo con participación de los docentes, ya que predomina más el individualismo.

El 53% de los docentes no alimenta el sistema de seguimiento académico en la toma de decisiones institucionales.

El 62% de los docentes de la institución considera que las decisiones no desembocan en un plan sistemático de mejoramiento académico.

El 59% de los docentes opina que la gestión institucional no lidera e implementa los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional.

**Tabla 6 Acerca de la gestión administrativa**

N°	Indicadores						
		N°		%			
		Si	%	No	%	Total	
1	Las necesidades y expectativas del área pedagógica de la institución, ¿orientan adecuadamente la prestación de los servicios por parte del área administrativa?	13	41	19	59	32	100
2	¿Se orientan los recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI?	10	31	22	69	32	100

Fuente: Encuesta aplicada en la I.E N°16990, junio 2017

**Interpretación:**

En el cuadro N° 07 acerca de la gestión administrativa, el 59% de los docentes encuestados manifiesta que las necesidades y expectativas del área administrativa de la institución no orientan adecuadamente la prestación de los

servicios por parte del área administrativa. El 69% de los docentes encuestados manifiestan que los recursos institucionales no apoyan al desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI.

**Tabla 7 Acerca de la misión y visión institucional**

N°	INDICADORES						
		N°		%			
		SI	%	NO	%	TOTAL	
1	¿La institución tiene la capacidad de respuesta de su misión de cara a las características y demandas de su comunidad?	10	31	22	69	32	100
2	¿La institución cuenta con planes, programas y acciones concretos que favorecen la articulación de la visión de la comunidad educativa con su contexto económico y social?	10	31	22	69	32	100
3	¿La institución posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno institucional?	15	47	17	53	32	100
4	¿En la institución educativa existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo?	10	31	22	69	32	100

Fuente: Encuesta aplicada en la I.E N°16990, junio 2017

**Interpretación:**

En el cuadro N° 08 acerca de la misión y visión institucional el 69% de los docentes manifiesta que la institución no tiene capacidad de respuesta de su misión de cara a las características y demandas de su comunidad

El 69% de los docentes manifiesta que la institución educativa no cuenta con planes, programas y acciones concretas que favorezcan la articulación con su

comunidad educativa y su contexto económico y social. El 53% de los docentes encuestados manifiesta que la institución no posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno institucional. El 69% de los docentes opina que en la institución educativa no existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo.

### 3.2. Modelo

Modelo de liderazgo situacional para mejorar la gestión educativa en la institución educativa inicial, primaria y secundaria N° 16990 - Cambio Pitec – Copallin, Provincia de Bagua, Región Amazonas

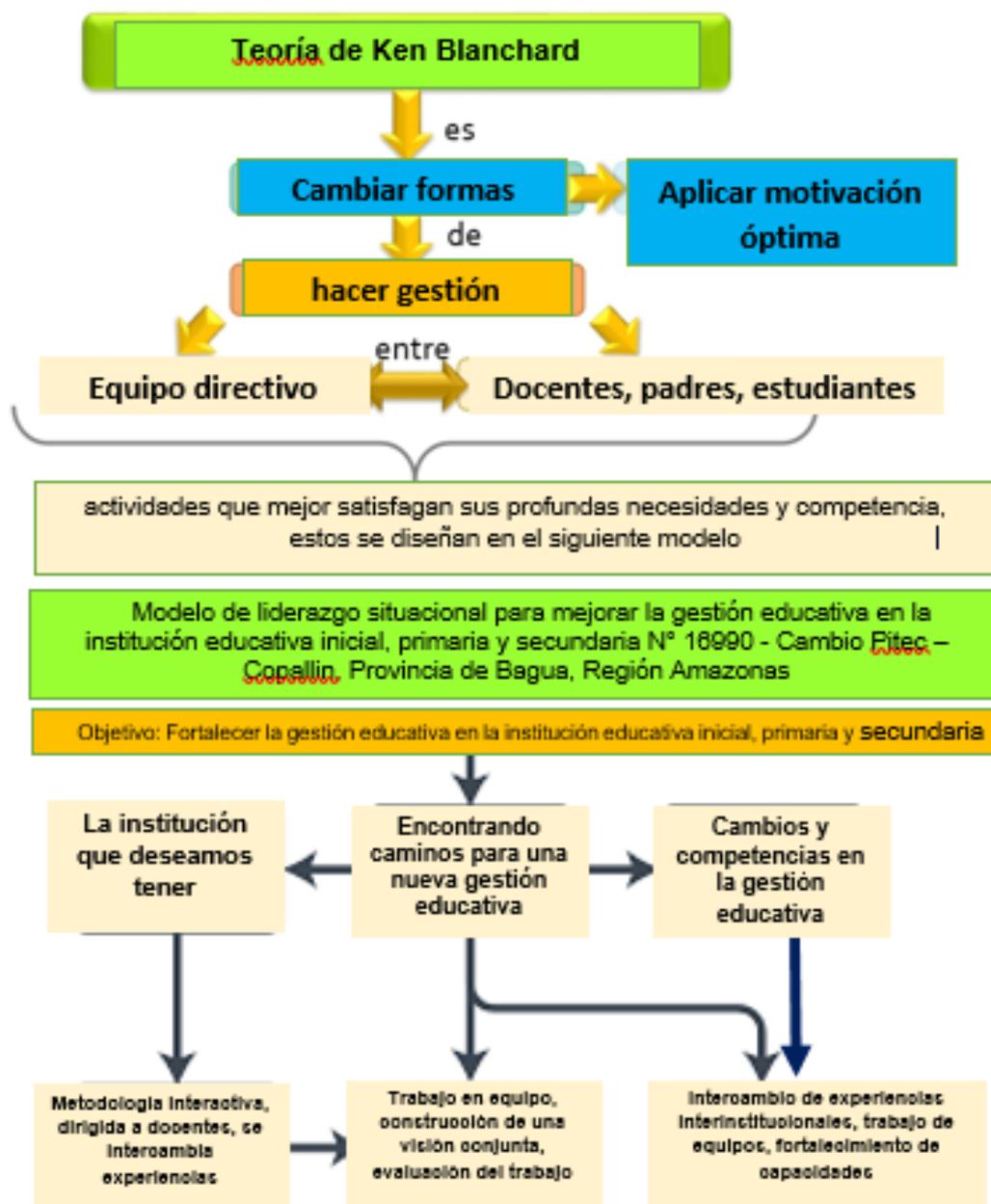


Figura 5 Modelo de liderazgo

### **3.2.1. Objetivo**

Fortalecer la gestión educativa en la institución educativa inicial, primaria y secundaria N° 16990 - Cambio Pitec – Copallin, Provincia de Bagua, Región Amazonas

### **3.2.2. Fundamento**

- **Fundamento sociológico**

Las relaciones interpersonales son muy importantes para la gestión educativa, partiendo de esta perspectiva, la propuesta está enmarcada en un conjunto de actividades de convivencia, buenas relaciones humanas, práctica de la solidaridad.

- **Fundamento epistemológico**

El conocimiento es importante en el siglo XXI porque es la nueva revolución de la riqueza y representa una nueva oportunidad para abrir las puertas al cambio social, tecnológico, político, económico, organizativo, cultural, científico. La propuesta contribuirá a la mejora continua de la gestión educativa, visto como un tema científico en la que es preciso analizar los problemas desde la perspectiva objetiva, subjetiva e intersubjetiva. En este caso los talleres ofrecen la interacción de ambas miradas.

- **Fundamento psicológico**

Las actitudes y comportamientos del individuo determinan las decisiones, el rumbo de la gestión educativa. Desde esa mirada los talleres de la propuesta buscan desarrollar actividades estimulantes, en la que todos los participantes se involucren de modo voluntario y con actitud positiva en el logro de los objetivos

centrales de la I.E. Del mismo modo los talleres facilitaran el intercambio de actitudes, el intercambio de comportamientos.

- **Fundamento pedagógico**

Desde la pedagogía, la propuesta se centra en el estudio de la enseñanza-aprendizaje. En ese sentido el taller busca fortalecer la gestión educativa en el ámbito pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. En esta perspectiva cada uno de los talleres contribuirá a que los docentes tengan mejores herramientas de enseñanza que les facilite la enseñanza.

- **Fundamento tecnológico**

La técnica es vital para la gestión educativa. La técnica es la que permite mejorar las opciones para atender a las necesidades de la organización. La demanda, recursos, dirección, eficiencia, eficacia y efectividad dependen de las técnicas que se utilicen a la hora de ejecutar la propuesta.

### **3.2.3. Fases metodológicas**

- **Metodología**

Para la ejecución de los talleres se propone el uso de una metodología participativa, que será desarrollada mediante dinámicas que permitan a los actores asistentes construir el conocimiento desde su experiencia y la información que recibe a fin de que le otorgue sentido al conocimiento para generar actitudes positivas que conlleven a un proceso de cambio de comportamiento a partir de la valoración del nuevo conocimiento.

En ese sentido se han organizados unas rutas de actividades (talleres), es decir una secuencia de actividades (en cada taller), que constituyen bloques de aprendizaje que serán desarrollados con diversas dinámicas, que posibiliten que

los participantes mediante procesos de internalización y reflexión de situaciones cotidianas desarrollen actitudes y comportamientos favorables al cambio.

Así mismo el lenguaje a emplear ha de ser en lo posible claro, preciso y acorde a su realidad cultural, pues ello facilita la comunicación, además el uso de los recursos audiovisuales es imprescindible para lograr la atención de los participantes, por ello los materiales que se diseñen en la medida de lo posible deberán contener recursos de la localidad (fotografías, frases o palabras usadas en la localidad) ya que ello ayudara a la correcta comprensión de los temas tratados.

Las etapas de las actividades propuestas son las siguientes:

**Tabla 8 Etapas del proceso metodológico por participantes y según materiales educativos**

<b>Etapas del proceso metodológico</b>	<b>Participantes/ involucrados(as)</b>	<b>Instrumentos/ materiales educativos</b>
Establecer contacto con docentes y directivos. Presentación, recojo de expectativas de los participantes, motivación o rompehielo	facilitador, director, docentes	Lecturas, dinámicas, historietas, imágenes, audios, etc.
Recuperación saberes previos: Identificación de conductas, necesidades y propósitos sobre la gestión educativa. Necesidades educativas de conocimientos y prácticas.	facilitador, director, docentes	Afiches, ficha de procesos de gestión educativa: pedagógica, institucional, comunitaria y administrativa, etc.
Presentación de Contenidos: Mensajes claves.	facilitador, director, docentes	Manual, Rotafolios, juegos
Retroalimentación	facilitador, director, docentes	Juegos, videos, afiches, dinámicas.
Compromiso	facilitador, director, docentes	Ficha de compromiso, guía de monitoreo

*Fuente: Yardeli Sánchez García y Silvia Ydrogo Zulueta*

### **Establecer contacto con el director y docentes:**

Esta es una de las etapas clave para iniciar el proceso de mejoramiento de la gestión educativa dado que consiste en entablar confianza con los participantes, para lo cual se debe hacer uso dinámicas, lecturas, historietas que permitan romper el hielo y motiven a involucrarse en el proceso de capacitación, por ello debe tener especial cuidado en la selección de los instrumentos educativos.

### **Recuperación de saberes previos:**

Es la etapa en la que se recogerán los conocimientos iniciales de los docentes y director sean estos positivos o negativos la finalidad es hacer un autodiagnóstico a fin de incidir en los conocimientos más débiles, para ello se puede utilizar afiches, ficha de gestión educativa, juegos, etc.

### **Presentación de contenidos:**

En esta etapa el facilitador debe brindar los conceptos y mensajes claves de manera clara y precisa para evitar confusión o malas interpretaciones del proceso de aprendizaje.

### **Retroalimentación:**

Con el uso de materiales de apoyo, el facilitador incentiva, a los participantes a expresar lo aprendido durante la sesión, se pueden utilizar, juegos, afiches que quedan con los docentes a fin de este proceso se repita en otros momentos de su accionar cotidiano.

### **Compromiso**

Concluida la sesión educativa se procede al cierre del aprendizaje, retomando los aspectos identificados como débiles y se relacionan con el trabajo realizado en el reforzamiento para arribar a un compromiso, el mismo que se registra por

escrito y se coloca en un lugar visible para los miembros de la institución educativa. Además, el director monitorea su cumplimiento.

- Talleres programados

### **Taller N° 1 La institución que deseamos tener**

**Objetivo:** diseñar estrategias de visión para la gestión educativa

**Dinámica:** se utilizará la dinámica del rompehielo, donde todos los participantes se involucrarán en un conocimiento e intercambio de opiniones y saberes sobre la gestión educativa. Posteriormente se trabajará con los participantes un conjunto de actividades que faciliten el intercambio de saberes y planteamientos sobre la I.E que les gustaría tener. En ella cada participante abordará el sueño de su I.E a futuro en cuanto a uso de espacios, uso de tiempo, cumplimiento de los documentos de gestión, capacidad de liderazgo, ejecución de actividades, uso de recursos económicos, relaciones humanas, etc.

#### **Temática**

Presentación del taller

Introducción al liderazgo situacional

El liderazgo aplicado a las dimensiones de la gestión educativa

Importancia del liderazgo en el logro de los objetivos

Consenso de ideas

Evaluación del taller

Finalización del taller.

### **Cronograma del taller:**

Mes y fecha	Julio
Actividad	10
Presentación del taller y explicación de la metodología	30 min.
Presentación de temas	40 min.
Trabajos en equipo	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo	40 min.
Receso	30 min.
Exposición de ideas	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales	180 min.
Tiempo total	400 min.

### **Taller N° 2 Encontrando caminos para una nueva gestión educativa**

**Objetivo:** diseñar caminos para mejorar la gestión educativa

**Dinámica:** se utilizará la dinámica del “liderazgo situacional”, en este caso basado en la teoría se propone una dinámica novedosa, en la que los participantes se reunirán para evaluar al que dirige la institución educativa, a partir de ahí se diseñan los estilos de liderazgo, dependiendo de las situaciones y de las dimensiones de la gestión educativa. Se invita a cada participante a involucrarse en los modos de liderazgo y se pide a cada uno de ellos que señale los caminos o soluciones al problema de gestión educativa. Para ello se analiza también el gobierno directivo, la eficacia, la transparencia, la participación de los involucrados, la inclusión, la equidad, la motivación, los intereses, las necesidades y las vías de solución a cada uno de los problemas encontrados.

#### **Temática**

Presentación del taller

Liderazgo situación frente a los problemas de la I.E

El liderazgo situacional como parte de la solución de los problemas

Las dimensiones de la gestión educativa y los nuevos caminos de gestión

Consenso de ideas

Evaluación del taller

Finalización del taller.

**Cronograma del taller:**

Mes y fecha	agosto
Actividad	18
Presentación del taller y explicación de la metodología	30 min.
Presentación de temas	40 min.
Trabajos en equipo	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo	40 min.
Receso	30 min.
Exposición de ideas	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales	180 min.
Tiempo total	400 min.

**Taller N° 3 Cambios y competencias en la gestión educativa**

**Objetivo:** diseñar estrategias de cambio y competencias

**Dinámica:** en este caso se empleará una dinámica denominada “sueño del cambio y competencia”, en ella los participantes se involucrarán directamente en los nuevos escenarios de la gestión. Para ello es vital recurrir a los antecedentes de la investigación y ver las dimensiones abordadas. Luego con la teoría del liderazgo situacional se articula un

conjunto de actividades de cambio y competencia. Estos cambios serán discutidos en los diversos equipos formados en el taller.

### **Temática**

Presentación del taller

Liderazgo situacional para el cambio y las nuevas competencias de los actores y de la I.E

La importancia de la delegación y la participación en el cambio de las dimensiones de la gestión educativa

Persuadir y dar órdenes, la selección de las estrategias para el cambio y competencia de la I.E

Consenso de ideas

Evaluación del taller

Finalización del taller.

### **Cronograma del taller:**

Mes y fecha	Setiembre
Actividad	22
Presentación del taller y explicación de la metodología	30 min.
Presentación de temas	40 min.
Trabajos en equipo	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo	40 min.
Receso	30 min.
Exposición de ideas	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales	180 min.
Tiempo total	400 min.

- **Cronograma**

Actividad	Tiempo		
	Julio	Agosto	Setiembre
Taller N°1	10		
Taller N°2		18	
Taller N°3			22

- **Evaluación de los talleres**

Los talleres serán evaluados por un instrumento general y se aplicarán al término de cada una de ellos.

Evaluación del taller por los participantes

Nombre del taller:

Día, mes, año:

Ciudad, país:

Su opinión es muy importante para nosotros. Nos es sumamente útil para seguir organizando y mejorando el taller de capacitación. Sírvase dedicar unos minutos a responder a las preguntas que figuran a continuación, y deposite en el buzón la hoja de evaluación una vez cumplimentada.

1. ¿Cuán probable es que pueda poner en práctica las enseñanzas aprendidas en este taller de capacitación?
  - a) Muy probable
  - b) Probable
  - c) Algo probable
  - d) Improbable

2. Enumere tres conocimientos/competencias/actitudes que haya aprendido, que podría poner en práctica cuando regrese a su organización.
  - a)
  - b)
  - c)
3. El material del taller fue pertinente e informativo. (señale con un círculo una de las respuestas)
  - a) Completamente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Completamente en desacuerdo
4. ¿Fueron útiles las lecturas previas y los folletos? (señale con un círculo una de las respuestas)
  - a) Sumamente útiles
  - b) Útiles
  - c) Algo útiles
  - d) Para nada útiles
5. ¿Fueron útiles los estudios de caso? (señale con un círculo una de las respuestas)
  - a) Sumamente útiles
  - b) Útiles
  - c) Algo útiles
  - d) Para nada útiles

6. ¿Qué opinión le merece la distribución entre presentaciones, discusiones y ejercicios? (señale con un círculo una de las respuestas)
- a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
7. ¿Cómo considera el tiempo asignado a las presentaciones de los temas? (señale con un círculo una de las respuestas)
- a) Suficiente
  - b) Relativamente suficiente
  - c) Relativamente insuficiente
  - d) Insuficiente
8. ¿Cómo considera el tiempo asignado a las discusiones en grupo, las preguntas y las respuestas? (señale con un círculo una de las respuestas)
- a) Suficiente
  - b) Relativamente suficiente
  - c) Relativamente insuficiente
  - d) Insuficiente
9. ¿Cómo considera el tiempo asignado al trabajo en grupo? (señale con un círculo una de las respuestas)
- a) Suficiente
  - b) Relativamente suficiente

- c) Relativamente insuficiente
  - d) Insuficiente
10. La organización general favoreció una buena experiencia de aprendizaje. (señale con un círculo una de las respuestas)
- a) Completamente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Completamente en desacuerdo
11. Recomendaría esta capacitación a mis colegas. (señale con un círculo una de las respuestas)
- a) Completamente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Completamente en desacuerdo
12. Si considera que se omitió algo que debería haberse tratado, sírvase indicarlo a continuación.
- .....
- .....
13. ¿Qué acortaría/eliminaría, si acaso, del programa actual?
- .....
- .....
14. Sírvase formular sus posibles observaciones sobre la manera en que esta capacitación podría mejorarse en el futuro. (Continúe en otra hoja si fuera necesario)
- .....
- .....

- **Presupuesto**

**Recursos humanos**

<b>Cant.</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Costo individual</b>	<b>Total</b>
1	Capacitador	S/ 500.00	S/ 500.00
1	Facilitador	S/ 1000.00	s/ 1000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/1500.00</b>

**Recursos materiales**

Para este caso se considera los 32 participantes por los tres talleres programados que harían un total de 96

<b>Cant.</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Costo individual</b>	<b>Total</b>
96	Folders con fasters	S/ 0.50	S/ 48.00
96	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 48.00
500	Hojas bond	S/ 0.00	s/ 12.00
96	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 480.00
1000	Copias	S/ 0.035	S/ 35
<b>Total</b>			<b>S/ 623</b>

<b>Resumen del Monto Solicitado</b>	
Recursos humanos	S/ 1500.00
Recursos materiales	S/ 623.00
<b>Total</b>	<b>S/ 2123.00</b>

## **Conclusiones**

Del diagnóstico se evidenció que la gestión educativa presenta problemas como la falta de motivación de los docentes tanto en su desempeño laboral como en su participación en actividades de índole institucional, así mismo las relaciones interpersonales entre los docentes son ásperas, individualistas, carentes de identidad e integración institucional.

La gestión institucional se caracteriza por acciones poco acertadas, misión y visión un poco compartida, limitado seguimiento y evaluación de la gestión, clima escolar o poco favorable para el aprendizaje y para el trabajo en equipo.

La gestión académica pocas veces responde a los lineamientos y estándares propuestos, las prácticas pedagógicas son individualistas, hay un limitado cumplimiento del plan sistemático de mejoramiento académico.

La Gestión administrativa por su lado muestra una inadecuada prestación de servicios: atención poco oportuna, demora de los trámites lo comentarios, limitado control de funciones, incumplimiento de horarios; escaso apoyo para el desarrollo del direccionamiento estratégico del PEI

## **Recomendaciones**

Se sugiere a los directivos y docentes de la I.E ejecutar los talleres propuestos con la finalidad de mejorar la gestión educativa a partir del liderazgo situacional.

Se debe fortalecer la gestión administrativa e institucional a partir del liderazgo del director y de la organización permanente de capacitaciones sobre uso de tiempos, espacios, canales de comunicación, presupuesto, servicio, administración de recursos materiales.

Se debe organizar más talleres orientados a la mejora de la gestión pedagógica y comunitaria. Las capacitaciones deben realizarse a través de convenios con instituciones universitarias y técnicas.

Se debe profundizar la investigación sobre la aplicación del liderazgo situacional en la gestión educativa.

## Bibliografía

- Acosta, L., Guerrero, A., & Torroledo, Y. (2016). *Gestión educativa para la atención de las dificultades específicas de aprendizaje en la básica primaria del colegio rural Quiba Alta*. Colombia: Universidad Libre de Colombia.
- Aquino, G. (2016). *William Edwards Deming*. México: Thomson.
- Arguedas, J. (2016). *Indios, mestizos y señores*. Lima.
- Barraza, A., Acosta, M., & Ledesma, Z. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior*. Lima: X CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.
- Berger, R. (2013). *Buscando un nuevo sentido para la educación*. Chile: UNESCO.
- Bernilla, E., Bernilla, I., & Peña, P. (2017). *Interacciones conflictivas. Una aproximación a las formas de dolor y placer en las relaciones sociales*. Piura: Sieteventos.
- Blázquez, J., & Oscáriz, P. (2014). *La administración de las provincias en el Imperio Romano*. Madrid, España: Dikynson.
- Castillo, M. (2014). *Gestión pedagógica*. Bolivia: Plural.
- Chen, R. (2010). *Fortalecimiento de capacidades de Gestión por Resultados*. Arequipa: CICA.
- Cuatricasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2016). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo, una propuesta desde la socioformación*. Chiclayo: USAT.
- Díaz, L. (2017). *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana, Distrito de Iquitos, 2016*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Eguren, M., González, N., & Belaunde. (2007). *¿Lección para el maestro? Logros y limitaciones de los programas de capacitación docente en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- elcomercio.pe. (7 de marzo de 2014). *Los tres problemas que existen en el sector educación del Perú*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tres-problemas-que-existen-sector-educacion-peru-noticia-1714189>
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid, España: ESCIC.

- Fowler, S. (2016). *Por que motivar a la gente no funciona, y que si?* Estados Unidos: Urano Pub.
- Giménez, A. (2016.Vol. 9, Núm. 1 ). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias. *Páginas de Educación.* , 1-24.
- Gobierno Regional Piura. (2013). *Modelo de gestión del sistema educativo de la Región Piura.* Piura: GRP.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Córdoba, Argentina: Brujas.
- Guevara, G. (2010). *El Material Didáctico para la Enseñanza Aprendizaje en la Educación Primaria.* Chiclayo: UCV.
- Gutierrez, M. (2004). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad.* México: Limusa.
- Guzman, R. (2014). *Monitoreo y gestión.* La Paz, Bolivia: PIEB.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.
- Lavine, J., & Wackman, D. (1992). *Gestión de empresas informativas.* España: Rialp.
- Llado, D., & Navarro, M. (2014). *La gestión escolar:Una aproximación a su estudio.* Estados Unidos: Congreso Nacional de Estados Unidos.
- Martínez Ruiz, X., & Rosado Moreno, D. (2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística.* México: Instituto Politécnico Nacional.
- MINEDU. (31 de marzo de 2016). *Viceministerio de Gestión Pedagógica.* Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/gestionpedagogica/>
- munibagua.gob.pe. (23 de junio de 2015). *antes de la invasión española.* Obtenido de [http://munibagua.gob.pe/portal/?q=es/invasion\\_esp](http://munibagua.gob.pe/portal/?q=es/invasion_esp)
- munibagua.gob.pe. (23 de junio de 2015). *bagua en la conquista.* Obtenido de <http://munibagua.gob.pe/portal/?q=es/conquista>
- munibagua.gob.pe. (16 de junio de 2015). *La prehistoria.* Obtenido de <http://munibagua.gob.pe/portal/?q=es/laprehistoria>
- munibagua.gob.pe. (23 de junio de 2015). *reconocimiento con ciudad.* Obtenido de <http://munibagua.gob.pe/portal/?q=es/reconocimiento>
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios.* México: CENGAGE.
- Narro, J. (2017). *Modelo de Gestión de Calidad en Salud.* México: Secretaria de Salud.

- Nieves, L. (2015). La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica Curricular. *Investigación y Formación Pedagógica*, 24-48.
- Ohmae, K. (2017). *El próximo escenario global*. México: verticales de bolsillo.
- Peñaloza, L., Tamayo, A., & Medida, L. (2013). Formación Profesional del docente universitario a través de las Tic. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-22.
- Pérez, A. (2011). *Gestión pedagógica en la provincia de Córdoba. Aportes desde la investigación educativa*. Córdoba, Argentina: Eduvin.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- PIP MORROPÓN. (2012). *Proyecto Educativo Local del Distrito de Morropón*. Morroón: VISAC.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de Ventanilla-Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rico, D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 55-70.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdéz.
- Ruíz, C. (2015). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local, Provincia de Ascope, 2014*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Sánchez, J. (2001). *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*. México: Plaza y Valdéz.
- Sánchez, M. (2017). *Implementación de un sistema de gestión del aprendizaje para los colegios secundarios de Utcubamba-A Amazonas*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Silva, J. (2017). *La dirección por valores y los recursos humanos*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Torres, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno – 2014 - Perú. *vol.6 no.1 Puno ene./jun.*
- turismo.pe. (enero de 2013). Obtenido de <http://turismo.pe/ciudades/provincia/bagua.htm>

universidaddepadres. (marzo-abril de 2010). *Finlandia, un modelo educativo a imitar*.  
Obtenido de  
[http://revista.universidaddepadres.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=414&Itemid=338](http://revista.universidaddepadres.es/index.php?option=com_content&view=article&id=414&Itemid=338)

Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. Lima: PUCP, Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.

www.oph.fi. (30 de marzo de 2016). *Sistema educativo de Filandia*. Obtenido de  
[http://www.oph.fi/download/124281\\_sistema\\_educativo\\_de\\_finlandia.pdf](http://www.oph.fi/download/124281_sistema_educativo_de_finlandia.pdf)

## Anexos

### Guía de encuesta

Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en la I.E. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Marque solamente una opción. Marque con claridad la opción u opciones elegidas con una cruz o tache. Marque así:

✓ X

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explique la importancia de su participación.

Confidencialidad: Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre. De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

Grado académico

- a) Bachiller
- b) Magister
- c) Doctor
- d) Administración
- e) otro

Edad: ...

N°	Indicadores	Si	No
1	¿La gestión institucional orienta acertadamente las acciones de la organización?		
2	¿La misión y visión institucional es conocido y compartido por toda la comunidad educativa?		
3	¿Se evidencia un proceso sistemático de seguimiento y evaluación de la gestión a través de metas e indicadores acordados y		

	conocidos por la comunidad educativa?		
4	¿Se promueve la consolidación de un clima escolar favorable al desarrollo de la misión institucional?		
5	¿Existen para la consolidación de un clima escolar equipos de trabajo?		

N°	Indicadores	Si	No
1	¿Refleja los retos del horizonte institucional y responde a los lineamientos y estándares propuestos?		
2	¿Las prácticas pedagógicas, son el resultado de un esfuerzo colectivo con participación de los docentes?		
3	¿Alimenta el sistema de seguimiento académico la toma de decisiones institucionales?		
4	¿Desemboca éste en un plan sistemático de mejoramiento académico?		
55	La gestión institucional ¿lidera e implementa los procesos de mejoramiento de la propuesta pedagógica institucional?		

N°	Indicadores	Si	No
1	Las necesidades y expectativas del área pedagógica de la institución, ¿orientan adecuadamente la prestación de los servicios por parte del área administrativa?		
2	¿Se orientan los recursos institucionales al apoyo y desarrollo del direccionamiento estratégico propuesto en el PEI?		

N°	INDICADORES	SI	NO
1	¿La institución tiene la capacidad de respuesta de su misión de cara a las características y demandas de su comunidad?		
2	¿La institución cuenta con planes, programas y acciones concretos que favorecen la articulación de la visión de la comunidad educativa con su contexto económico y social?		
3	¿La institución posee mecanismos de evaluación y seguimiento de las necesidades de sus estudiantes y del entorno institucional?		
4	¿En la institución educativa existen mecanismos que le permiten aprovechar los recursos existentes en su comunidad y en beneficio mutuo?		

Fuente: Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional.

Ministerio de Educación Nacional, Colombia.