

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POSGRADO



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ACTIVA DE
CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 6076
REPÚBLICA DE NICARAGUA, VILLA EL SALVADOR,
LIMA; PERIODO 2009-2010”**

TESIS

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

AUTORA

Lic. LIDIA MARILU CHAVEZ HUAROTO

ASESOR

MSC. WILLY ROLANDO ANAYA MORALES

LIMA – PERÚ – 2 013

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ACTIVA DE CALIDAD EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 6076 REPÚBLICA DE NICARAGUA, VILLA EL
SALVADOR, LIMA; PERIODO 2009-2010.”**

LIC. LIDIA MARILU CHAVEZ HUAROTO. MSC. WILLY ROLANDO ANAYA MORALES

AUTOR ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”. Para optar el Grado de: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:

DR. JOSE MAQUEN CASTRO
PRESIDENTE DEL JURADO

M. SC. CARLOS REYES APONTE
SECRETARIO DEL JURADO

M .Sc. MARINO ENEQUE GONZALES
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

**A mis amados padres Gerardo y
Lidia que me dieron la vida, me
aconsejaron y guiaron mi camino
para ser lo que soy; a Uds. Mi eterno
agradecimiento.**

**A mis hermanos Katherine y Bryan por ser
mis compañeros y amigos que siempre
están cuando los necesito.**

Y... a quienes día a día perseveran por lograr sus objetivos.

(Lidia)

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la Escuela de Post-Grado que gracias a sus enseñanzas me han brindado nuevos conocimientos para afrontar la realidad educativa.

A mi asesora el M.Sc. Yris Deza Navarrete, por su apoyo permanente en la investigación.

A mi familia , por su apoyo constante y aliento para continuar la carrera.

TABLA DE CONTENIDOS

| | PÁGINA |
|----------------------|--------|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 4 |
| INDICE | 5 |
| RESUMEN | 8 |
| ABSTRACT | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

| | |
|---|----|
| 1.1 Ubicación espacial..... | 15 |
| 1.2 La institución educativa – R.N 6076..... | 19 |
| 1.2.1. Historia de la I.E R.N N° 6076..... | 19 |
| 1.2.2. Filosofía y cultura organizacional..... | 25 |
| 1.2.3 Docentes. de la I.E R.N N° 6076..... | 28 |
| 1.2.4 Estructura Orgánica y Organigrama de la I.E R.N N°6076..... | 29 |
| 1.3 Problema central en la IE 6076..... | 32 |
| 1.3.1.Resultados de la Encuesta aplicada a los Docentes | 33 |

CAPITULO II

EL MARCO TEÓRICO PARA EL MODELO DE GESTIÓN

| | |
|---|----|
| 2.1 Antecedentes..... | 40 |
| 2.2 Base teórica..... | 42 |
| 2.2.1.Teoría de la gestión educativa..... | 45 |
| 2.2.2. La gestión educativa..... | 46 |
| 2.2.3 Característica de la institución educativa..... | 47 |
| 2.2.4. Liderazgo | 48 |

| | |
|--|----|
| 2.2.4.1.Lider y Gerente..... | 49 |
| 2.2.5 Teorías sobre Liderazgo situacional..... | 50 |
| 2.2.5.1 Teoría de las características..... | 50 |
| 2.2.5.2 Teorías de las contingencias..... | 51 |
| 2.2.5.3 Teoría del recurso cognoscitivo..... | 55 |
| 2.2.5.4 Teoría Situacional de Hersey Blanchard..... | 55 |
| 2.2.5.5. Teoría del camino a la meta | 58 |
| 2.2.6 Otros planteamientos del Liderazgo..... | 60 |
| 2.2.6.1 Teoría de la Atribución del Liderazgo..... | 60 |
| 2.2.6.2 Teoría del Liderazgo Carismático..... | 61 |
| 2.2.6.3 Liderazgo Transaccional versus el Transformacional ... | 63 |
| 2.2.6.4 Liderazgo Visionario..... | 63 |
| 2.2.7 La Cultura Organizacional..... | 64 |
| 2.2.7.1 Cultura y Clima Institucional..... | 73 |
| 2.2.7.2 La Toma de Decisiones | 77 |
| 2.2.8 Principales Prácticas para la Gestión de Calidad Total.... | 80 |
| 2.2.9.Modelo de Gestión | 81 |

CAPITULO III

PROPUESTA DE MODELO DE GERENCIA ACTIVA DE CALIDAD

| | |
|---|----|
| 3.1 Fundamentación del modelo de Gerencia Activa de Calidad | 89 |
| 3.1.1.Objetivos..... | 93 |
| 3.1.2. Metodología..... | 93 |
| 3.1.2.1 Características de una Gerencia Activa | 93 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.2.2 Competencias de un Gerente Activo..... | 95 |
| 3.1.2.3 Funciones Administrativas..... | 96 |
| 3.1.2.4 Elementos de una de Calidad Total..... | 97 |
| 3.2. Esquema de la Propuesta..... | 98 |
| 3.3. Estructura | 99 |
| 3.4. Metodología..... | 117 |
| 3.5. Fases del Programa | 118 |
| 3.5.1. Fase de Introducción..... | 119 |
| 3.5.2. Fase de Desarrollo..... | 119 |
| 3.5.3. Fase de Cierre..... | 120 |
| 3.6. Programación..... | 121 |
| 3.7 Evaluación | 122 |
| CONCLUSIONES..... | 123 |
| RECOMENDACIONES..... | 124 |
| REFERENCIA BIBLIOGRAFICA..... | 125 |
| DIRECCIONES ELECTRÓNICAS..... | 126 |
| ANEXOS..... | 127 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación contiene la propuesta de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica para la institución educativa "República de Nicaragua" de la UGEL 01 del distrito de Villa El Salvador.

En la IE N° 6076 República de Nicaragua existe la carencia de una organización y planificación, que permita una gestión educativa eficaz y eficiente, en condiciones adecuadas, la misma que se manifiesta:

- Inexistencia de una gestión eficiente por parte del Director, que vincule a la I.E. con los organismos públicos y privados.
- Escaso monitoreo de las labores académicas.
- Exceso de confianza entre los docentes y la dirección - Deficiente capacitación y actualización de los docentes.
- Conformismo de los docentes con temor al cambio.

Entre otras actitudes que dificultan la prestación de un servicio educativo de calidad, conforme lo exigen los cambios sociales y económicos contemporáneos. Precisamente, con este propósito se realizó, en un primer momento un análisis en detalle sobre el tipo de gestión educativa desarrollado en la IE N° 6076 República de Nicaragua, manifestándose que el director muestra una actitud pasiva en su gestión educativa institucional, trayendo consigo consecuencias que no permiten elevar su proceso de gestión.

Por ello después del análisis y un estudio se está proponiendo un modelo de gestión basados en las teorías de Fielder y Robbins, de Sallenave, Leboyer y Manes que permita elevar el proceso de gestión en la institución educativa N° 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador.

ABSTRACT

This research paper contains a proposal for a Strategic Education Management Model for educational institution "Republic of Nicaragua" UGELs 01 the district of Villa El Salvador.

In IE No. 6076 Republic of Nicaragua there is a lack of organization and planning, which allows for effective and efficient educational management, under appropriate conditions, the same which manifests:

- Lack of efficient management by the Director, EI linking with public and private agencies.
- Poor monitoring of academic work.
- Overconfidence among teachers and address.
- Poor training and retraining of teachers.
- Conformity of teachers with fear of change.

Among other attitudes that hinder the provision of quality education services, as required by the contemporary social and economic changes. Precisely for this purpose was held, at first analysis in detail about the type of educational management developed EI No. 6076 Republic of Nicaragua,

demonstrating that the director shows a passive attitude in managing institutional education, bringing consequences not allowed to raise their management process. So after analysis and a study is being proposed a management model based on the theories of Fielder and Robbins of Sallenave, Leboyer and Manes that will raise the management process in the school No. 6076 Republic of Nicaragua the district of Villa El Salvador.

INTRODUCCION.

Es imposible desconocer que el sistema educativo vigente desde hace décadas guarda una estrecha correspondencia con nuestra realidad social. La defraudación de la promesa de “educación de calidad para todos” ha permitido que se haga más evidente la desigualdad entre los peruanos, haciendo que se vea — en un sentido general— más sombrío el futuro de nuestro país.

La expansión de la educación en el Perú no ha cumplido su promesa de universalidad y calidad. Todavía son muchos los excluidos, principalmente los niños más pequeños y los jóvenes de las zonas rurales más pobres del país. Muchos de los que sí acceden al sistema educativo reciben, sin embargo, servicios ineficaces y de mala calidad.

La gestión del aparato educativo es ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y, sobre todo, corrupción proliferante en todos los niveles. Esto hace del sistema actual una segura garantía para continuar la línea de fracasos antes mencionados. Los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio. Los esfuerzos que muchos de ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad. Recibe igual trato aquel maestro que hace méritos extraordinarios y aquel que ni siquiera cumple con sus obligaciones mínimas.

En la institución educativa República de Nicaragua N° 6076 de Villa El Salvador se puede observar la siguiente problemática:

- Falta de liderazgo
- Inexistencia del PEI
- Clima institucional negativo
- Dirección corrupta
- Actitud pasiva del director
- Profesores conformistas
- Docentes a yayeros con el director
- Infraestructura precaria
- Higiene inadecuado

El gerente institucional posee una actitud pasiva en su función como director, trayendo consigo un ambiente de trabajo desfavorable para el alumno (infraestructura, materiales y equipos escolares) y un exceso de abuso de confianza de algunos docentes con el director, así como el descontrol de las funciones de los mismos. Esto pues, conlleva a que todos los docentes trabajen en forma inadecuada con actitudes de conformismo, pesimismo, individualismo y no se sientan identificados con su institución educativa, por ende, los alumnos también. Ya que, no hay presencia de una gerencia activa.

La presente investigación tiene gran importancia porque dará a conocer la influencia de una gerencia pasiva por parte del director y las consecuencias que produce, para de esta forma tomar las medidas necesarias para su desarrollo positivo y así mejorar las actitudes del director con respecto a su función elevando el proceso de gestión institucional.

Luego, el problema que se aborda en esta investigación se puede formular con la siguiente interrogante ¿El modelo de gestión activa basado en las teorías de

Fiedler y Robbins, Sallenave, Leboyer y Manes permitirá elevar el proceso de gestión en la institución educativa N° 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador dentro del periodo 2010-2012?

La actualidad de este problema es evidente, Carencia de una organización y planificación, que permita una gestión educativa eficaz y eficiente, en condiciones adecuadas, con implementación suficiente de materiales en los talleres y laboratorios para llevar a cabo el desarrollo eficaz del área de trabajo. Así mismo, un descontrol en cuanto a las funciones y obligaciones del docente.

El objeto de la investigación es Proceso de gestión de calidad de la institución educativa N° 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador- UGEL 01

El objetivo de la investigación es proponer un modelo de gerente activo basado en las teorías de Fiedler y Robbins, Sallenave, Leboyer y Manes que permita elevar el proceso de gestión en la institución educativa N° 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador.

Luego, el campo de acción es la Gerencia Educativa Estratégica.

Las tareas planteadas fueron:

- Analizar el tipo de gestión que ejerce la institución educativa República de Nicaragua N° 6076 de Villa El Salvador.
- Seleccionar estrategias e instrumentos que permitan proponer un modelo de gerente activo basado en las teorías de Fiedler y Robbins, Sallenave, Leboyer y Manes que permita elevar el proceso de gestión.

- Diseñar un modelo de gerente activo basado en la teoría de Fiedler y Robbins, Jean-Paul Sallenave, Leboyer y Manes que permita elevar el proceso de gestión.
- Proponer la aplicación del modelo de de gerente activo basado en la teoría de Fiedler y Robbins, Jean-Paul Sallenave, Leboyer y Manes que permita elevar el proceso de gestión en la institución educativa N° 6076República Democrática Alemana del distrito de Villa El Salvador.

La hipótesis planteada como alternativa de solución al problema de la Institución Educativa es: “Si se diseña un modelo de gerente activo basado en la teorías de Fiedler y Robbins, Jean-Paul Sallenave, Leboyer y Juan Manuel Manes entonces se fundamentará la mejora del proceso de gestión en la institución educativa n° 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador.”.

Para la concreción de la hipótesis y el cumplimiento de las tareas planteadas el método fundamental empleado, es dar un modelo de cultura organizacional enfocado en las teorías de Fiedler y Robbins, Jean-Paul Sallenave, Leboyer y Juan Manes.

La presente investigación es propositiva, en un primer momento diagnostica las características de la institución educativa n° 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador UGEL 01 de San Juan de Miraflores; luego se diseña un modelo de gestión educativa estratégica referidas a la actitud del director para mejorar la calidad educativa.

Para la recolección de datos se empleó el método deductivo – inductivo, los profesores como protagonistas del quehacer educativo cotidiano expresaron

comportamientos que revelaron la actitud del director como gerente de la institución; y que, como resultado del análisis e interpretación, se sacaron conclusiones que pudieron ser modeladas a favor de la organización.

El Aporte Teórico Fundamental está en diseñar un modelo de gestión educativa estratégica basado en las teorías de Fiedler y Robbins, Jean-Paul Sallenave, Leboyer y Juan Manes para mejorar la gestión de la institución educativa nº 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador.

El resumen capitular de la Tesis comprende las siguientes partes:

En el primer capítulo nos ocupamos del entorno y del interno de la institución educativa nº 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador UGEL 01 de San Juan de Miraflores, estableciendo las características de la problemática de la gestión institucional así como la evolución del servicio educativo a la comunidad.

El segundo capítulo del presente trabajo de investigación es el resultado de la recopilación de información referida a la gestión activa estratégica. El marco teórico presentado es una aproximación a los elementos constitutivos que se deben considerar en la elaboración de un modelo estratégico de gestión que permitirán evidenciar en el futuro una institución educativa sólida, competitiva y dinámica, con un gerente activo favorable que redunde en el mejoramiento sostenido de la calidad educativa de dicha institución.

Debemos afirmar que los contenidos considerados para sustentar el marco teórico están interrelacionados de manera lógica y sistemática, que permitan

sustentar nuestro estudio de investigación y a la vez lograr una gerencia activa institucional.

En el tercer capítulo presentamos el Modelo de Gestión que a mi parecer se puede implementar en la institución educativa nº 6076 República de Nicaragua.

El Modelo de Gestión activa de calidad se basa fundamentalmente en el rol del director, su actitud en la organización institucional, así mismo, está relacionado con el liderazgo.

CAPITULO I

1.1 LA UBICACIÓN ESPACIAL: VILLA EL SALVADOR ACTUAL.

El distrito de Villa El Salvador se encuentra ubicado a 20 Km al sur de Lima. Esta situada a una altura de 175 m.s.n.m, con una latitud sur de 12° 12' 34" y una longitud oeste de 76° 56' 06". Su superficie es 35.40 Kilometro cuadrados. Villa El Salvador limita por el: NORTE: con los distritos de San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo; ESTE: con tablada de Lurin, Atocongo y José Galvez; SUR: con el valle de Lurin, Distrito de Pachacamac y Océano Pacífico; OESTE: con el Distrito de Chorrillos y Océano Pacífico. Su clima es "SUBTROPICAL ARIDO" (caluroso, húmedo y sin lluvias regulares). Cálido en verano y templado en invierno. Por su ubicación en plena zona tórrida debió ser tropical (como la selva); pero fue modificado por la Corriente Peruana, la Cordillera de los Andes y el Anticiclón del Pacífico Sur.

El día 27 de abril a las 11:57 de la noche, ochenta familias armadas con palos y estereras tomaban posesión de las tierras de Pamplona, dando inicio a una de las más grandes movilizaciones sociales por el derecho a la vivienda. En pocos días, lo que empezó en un desalojo, paraje que pertenecía al estado, se extendió a las haciendas de San Juan chico y San Juan grande, a las urbanizaciones las Gardeñas, y Loyola y a los terrenos del colegio la Inmaculada. Para el día 3 de mayo el número de familias se había ascendido a 9,000 familias.

Luego de varios intentos de desalojos una comisión de pobladores logró ser recibida por el comandante Alejandro de las Casas del Ministerio de Viviendas, quien

se comprometió a resolver personalmente el problema de Pamplona reubicando a todas las familias de esta zona a lugares donde tengan todos los servicios básicos. Para ello era necesario que se empadronen. Al día siguiente el general Armando Artola Ministro del Interior, ordenó un nuevo desalojo. Esta vez el enfrentamiento fue muy violento que empezó a las 4 a.m. hasta las primeras horas del alba. Entre esteras quemadas chozas arrasadas, y heridos se supo de la muerte de Edilberto Ramos Javier. Y por la tarde llegó el comandante Alejandro de las Casas, el Coronel Manuel Ramírez quien pidió que no se preocuparan, que muy pronto habría terrenos para todos. En Villa María del Triunfo existían 600 lotes listos para ser entregados a quienes se empadronen de inmediato. Ante la desconfianza de esa nueva promesa se invitó al Monseñor Bambaren cariñosamente llamado el Obispo de los pueblos jóvenes. El 8 de mayo, el padre Carmelo la Mazza fue invitado a hablar con el Prefecto con el pretexto de coordinar la Homilía del día siguiente quedando detenido. El lunes 10 de mayo el general Artola ordena detener al Monseñor Bambaren. Esto provocó un escándalo mayúsculo que iba repercutir a nivel mundial. El presidente Velasco Alvarado estaba participando de la duodécima reunión de gobernadores del BID para lo que habían arribado periodistas de diferentes países. Ante la situación, Monseñor Bambaren es liberado ese mismo día, el gobierno da las facilidades del caso para reubicar a las 2,300 familias en Villa María del Triunfo, en las zonas conocidas como Micaela Bastidas, Mariano Melgar y Nueva Esperanza.

El día siguiente el 11 de mayo de 1971 luego de una reunión entre pobladores y representantes del Ministerio de Viviendas, la población acepta ser reubicada, a las 5 de las tardes de ese mismo día, el comandante Alejandro de las Casas ordenó el traslado de las primeras familias poniendo a disposición más de 50 camiones del ejército, hacia la Hoya Baja de tablada de Lurín, dando nacimiento de esta manera a lo que más tarde sería Villa El Salvador.

Villa El Salvadornació en 1971, durante el gobierno militar del general Juan Velasco Alvarado, cuando unas 200 familias sin casa tomaron por asalto un arenal, se instalaron y pronto fueron decenas de miles los invasores.

Por primera vez en la historia de Lima el gobierno no trató de desalojar por la fuerza a los invasores de una barriada, sino que los instó a organizarse.

A diferencia de otras barriadas anteriores, los ocupantes de Villa El Salvadorrehusaron el asistencialismo y adoptaron un **modelo autogestionario**.

Fue uno de los primeros lugares en donde surgieron los comedores populares como respuesta comunal al desempleo y al hambre.

La Federación de Mujeres promovió las primeras brigadas de amas de casa surgidas en las barriadas de Lima, que mediante silbatos convocaban a los vecinos para detener a los maridos golpeadores y capturar a los delincuentes.

En la actualidad Villa El Salvador tiene por logro de sus moradores la universidad del cono sur “UNTECS” , institutos pedagógicos, institutos tecnológicos, nacionales y privados, medios de comunicación como la radio

“STEREO VILLA” y televisión “CANAL45” ,un estadio deportivo, parques recreativos, cementerio, Lla zona agropecuaria, entre otros, pero uno de sus más importantes logros es el Parque Industrial, una zona del arenal destinada a la instalación de pequeñas empresas que actualmente genera alrededor de 40.000 puestos de trabajo y es el más importante emporio de producción de calzado y obras de carpintería artesanal en la ciudad.

Figura N° 01 Distrito de Villa El Salvador



1.2 LA INSTITUCION EDUCATIVA IE N° 6076”:

1.2.1 Historia: La Institución educativa República de Nicaragua 6076 se ubica Av. Micaela Bastidas – ruta “B” Sector 3 – Grupo 26 VILLA EL SALVADOR. En el año 1989 se pone el nombre de nuestra I. E. al cumplirse 15 años de creación y los maestros, alumnos y padres de familia buscaron nombres y luego de un debate quedaron 2 nombres, la propuesta de los padres de familia y de los alumnos y profesores de "República Popular de Nicaragua" a lo que se creó un desconcierto porque no existía un país con ese nombre fue entonces que no se pudo registrar hasta el año 2000 donde se ratifica en la asamblea del 25 de julio como C. N. "República de Nicaragua" con el voto mayoritario.

El 17 de abril de 1972, se creó el Centro Educativo 6076, como el anexo 09 del C. E. 7072, los niños de esa época comienzan a estudiar en cinco aulas de esteras, con mobiliario rústico y precario con cajones y ladrillos en lugar de mesas y sillas, no

contaba el colegio con agua potable, energía eléctrica, no habían servicios higiénicos y en este año se designa como primer coordinador al profesor Wenceslao Chumpitaz.

En 1973, se inicia la construcción del primer pabellón con cinco aulas de material noble con un presupuesto del Ministerio de Educación y aportes de los padres de familia.

El 11 de junio de 1974 merced a la R.D. N° 1125 se reconoce el colegio N° 6076 lográndose de esa manera independizarse del colegio N° 7072, estando en ese entonces conformada la plana docente por nueve profesores, siendo el coordinador el profesor Wenceslao García, quien a inicios del año escolar renuncia al cargo.

Se culmina, el año 1975, la construcción de las aulas del primer pabellón y el segundo con el aporte de 50 soles oro por parte de los padres y madres de familia. En el año 1976 se construye el aula grande o de reuniones actualmente “Micaela Bastidas” y “Tupac Amaru”. En el año 1978, se realiza la promoción interna y el profesor Marcelino Antunez Sotelo, fue elegido director (e) del colegio hasta el año 1985, año en que se le ratifica como titular en la dirección.

En 1979 se inaugura el primer campo funcional y se recibe implementos de educación física de la República de Alemania.

Este año debido a la huelga nacional indefinida los profesores del 6076 son trasladados a diferentes lugares, como medida disciplinaria siendo subrogados varios de ellos. Y en 1980 fueron repuestos los docentes a sus plazas de origen.

En año 1981, se instala el servicio de agua potable, se firma el convenio con COOPOP para la construcción de los servicios higiénicos e incorporándose al personal administrativo un oficinista y uno de servicio de guardianía

En 1983 mediante R.D. N° 0658 con fecha 13 de abril se convierte en Colegio Nacional, atendiendo a los dos niveles (primarios y secundarios de menores).

En el año 1990 se recibe un aporte económico de amigos MARSHANHOLANDA, gestionado por la profesora Olga Becerra para construir los servicios higiénicos pero que debido al shock económico decretado por el gobierno de Fujimori se paraliza su construcción, no concluyéndola por falta de dinero. Posteriormente, se terminó la obra, siendo hoy la actual cafetería del plantel.

En 1991, las labores educativas sufren un retraso debido a la pandemia del cólera. Es un año difícil e irregular para la educación debido también a la crisis social y política del país. Como consecuencia de esto en el mes de mayo se inicia la huelga nacional indefinida culminando ésta en el mes de agosto. Se re calendarizan las actividades escolares para ese año lectivo, culminando la primera semana de febrero del año siguiente.

El programa de alimentación escolar tuvo sus inicios en el año 1992 con los desayunos escolares y que fue mejorando hasta la implementación del comedor manteniendo este servicio hasta la actualidad

En 1993. el día 11 de junio por Resolución de alcaldía N' 300193 de la Municipalidad de Villa El Salvador, los 26,772 metros cuadrados del grupo 26 pasan a ser propiedad del colegio 6076, registrándose el terreno en los registros de bienes

inmuebles del sector educación, pasando a ser patrimonio del Estado, hecho que ocurre el 14 de junio del mismo año.

El 4 de octubre luego de realizar las gestiones ante INFES, comienza la construcción de los pabellones de secundaria por un costo de 480 587. 13 nuevos soles. Estos pabellones de secundaria fueron entregados el 7 de mayo de 1994 y a fines del mismo, es inaugurada por el presidente Fujimori.

1995, el gobierno mediante MED hace entrega de 6 computadoras 386 y 6 máquinas de coser, como también de algunos enseres y herramientas para el taller de costura y electricidad, asimismo entrega 2 máquinas para el taller de carpintería.

En este mismo año asume la dirección del plantel la señora Gladys Jiménez Guevara

1997 se gestiona la construcción de una loza deportiva que se construye en el nivel primario por la Municipalidad de Lima (INVERMET) siendo entregada e inaugurada por el Sr. Miguel Azcueta, Alcalde del distrito.

1997 el personal docente de primaria fue capacitado por la ONG CASUARINAS y la ONG INSTITUTO PEDAGÓGICO MONTERRICO respectivamente con las últimas innovaciones sobre el aprendizaje significativo.

En el año 2000 asume el cargo de la Dirección de la Institución Educativa el Profesor Cayo Cóndor Mayta. Se construye la vereda central obra de cien metros de longitud por cuatro metros de ancho, con la coordinación de la APAFA precedida por el Sr. Anselmo Tupayachi. Se remodela (ex SS HH) en comedor y cafetería central para docentes.

En 2001 el personal docente de primaria y secundaria de nuestra Institución fue capacitado por la ASOCIACIÓN EDUCATIVA YHOYI respectivamente con las últimas innovaciones sobre el aprendizaje significativo.

El 2001 al 2002 se participó en el proyecto “Promotores turísticos escolares” como parte de la formación de identidad de los alumnos con su comunidad, con el apoyo de la ONG. DESCO

2002 la directiva de APAFA apoya con el 20% de sus ingresos a la biblioteca escolar implementada por la ONG KALLPA, donde obtuvimos el reconocimiento meritorio a nuestro trabajo por el proyecto "Bibliotecas escolares Promotoras de salud". Como resultado de esto fueron designados los "Vigías de salud" en primaria y Promotores de salud" en secundaria.

Por la gestión de la APAFA, en el año 2002, en coordinación 'instituciones amigas se inicia la construcción los servicios higiénicos del nivel primario.

2003 se implementa el taller de “CARPINTERIA METALICA” con la adquisición de equipos de soldadura por la APAFA precedida por el Sr. Marcelino Alegría Quispe además se realizó la iluminación de la alameda interna.

En el 2004 se implementó la sala “COMPUTACION E INFORMATICA” como requerimiento al “plan Huascarán” siendo presidente de la APAFA Jannet Carbonero Aparcana. En el presente año se reinstaura el taller de “INDUSTRIA DEL VESTIDO”

2004, se gestiona a la UGEL-01 la culminación de la construcción los servicios higiénicos del nivel primario como parte de la emergencia educativa obra que fue

muy esperado por los alumnos de este nivel. Se construye las graderías valorado en aproximadamente 26 mil nuevos soles, con el apoyo de identidades como la Municipalidad de VES elaboración del proyecto y los perfiles técnicos, la Asociación Atocongo con la donación de 460 bolsa de cemento donación de varillas de acero de los docentes y algunos padres de familia y los recursos propios recaudados en las cuatro “festidanzas” y el aporte extraordinario de los PP FF. Cabe resaltar, que nuestra Institución, mantiene su identidad nacional en base a una actividad significativa que es la “Festidanza” proyectada durante 23 años ininterrumpidamente participando en ella alumnos, profesores y padres de

Por lo que podemos decir que, con el transcurrir de los años nuestra Institución ha ido mejorando su infraestructura con la construcción de graderías, veredas y la remodelación de la cafetería para docentes. De igual manera incrementando las áreas verdes y la implementación del biohuerto bajo la supervisión del INIA, y continuando el trabajo con el organismo IPPS.

Cabe resaltar que los resultados de nuestra enseñanza a través de los años ha tenido en ex-alumnos, resultados en ciudadanos profesionales, comerciales como deportistas.

1.2.2 FILOSOFÍA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

MISIÓN:

"somos una institución educativa que brinda una educación integral que apunta al desarrollo de las capacidades y valores de niños de primaria y adolescentes de secundaria empleando una metodología activa y recogiendo

los aportes y avances de la ciencia para que se integren satisfactoriamente a su sociedad y mejoren su desempeño familiar"

VISIÓN

"queremos una institución educativa comprometida con la comunidad, de prestigio por su calidad en su aprendizaje humanístico y técnico, centrado en la práctica de una cultura de valores, desarrollando en los alumnos aptitudes y capacidades con pensamiento lógico y crítico que los formen como líderes creativos y capaces de desenvolverse con éxito en nuestra sociedad, contando.

Con una plana directiva, docente y no docente activa, responsable, de gran calidad profesional y moral, comprometida con su institución educativa y trabajando en un ambiente de mutuo respeto, con infraestructura moderna y equipada apropiadamente"

VALORES

- **DISCIPLINA:** Para actuar de manera consciente
- **PUNTUALIDAD:** Para cumplir con el normal desarrollo de nuestras actividades académicas.
- **COMPROMISO:** Para un mejor desempeño de la labor del personal docente y no docente de la I.E.
- **ORDEN:** Para llevar mejor un trabajo organizado y planificado
- **PULCRITUD:** Porque queremos trabajar en un ambiente saludable, fortaleciendo nuestra autoestima.
- **RESPONSABILIDAD:** Para poder desempeñarnos con eficiencia.

- RESPETO: Valorar el respeto como parte de la ecología social que crea ambientes sanos para el desarrollo de la vida humana
- COHERENCIA: Porque queremos obras con conciencia recta y cumplir con lo planificado dejando de lado la improvisación y la informalidad.

FINALIDAD

Tiene como finalidad el lograr el aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes a si como lograr una calidad educativa con cultura de éxito.

OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

A. OBJETIVOS GENERALES

Consolidar las características de orientación pedagógica que respete la diversidad humana con una conciencia crítica y reflexiva en la práctica de valores para una convivencia ética, participativa, solidaria y democrática a través del desarrollo de su autoestima.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Contribuir en la implementación de los agentes educativos con medios científicos y tecnológicos que optimice el proceso de enseñanza y aprendizaje: y nos conlleve a una mejora de calidad educativa.

Formar estudiantes que cumplan con una cultura de paz que afirme su identidad Nacional.

❖ ÁREA PEDAGÓGICA

Elaborar un currículum flexible y abierto que desarrolle todas las capacidades de los alumnos.

Formar alumnos capaces de construir sus aprendizajes y que sean consientes de su meta cognición.

Lograr alumnos con un buen nivel académico.

Que funcionen adecuadamente las áreas implementadas.

❖ ÁREA INSTITUCIONAL

Lograr la participación consiente y activa de padres, alumnos, docentes y no docentes en la gestión de la Institución educativa.

Desarrollar un clima institucional basado en el respeto mutuo.

Incentivar la constante actualización del personal docente y no docente.
Renovar y actualizar permanentemente los recursos educativos.

Mantener y fomentar la comunicación y el trabajo arte.

1.2.3 DOCENTES:

Los **Docentes de la INSTITUCION EDUCATIVA República de Nicaragua 6076** está conformada por una plana de 47 docentes en la actualidad.

CARACTERISTICAS DE LOS DOCENTES:

El perfil del docente:

- 1.- Ser adulto maduro, Estable y Comunicativo.
- 2.- Tener buenos hábitos de Lectura, Orden y Puntualidad.
- 3.- Tener un razonamiento lógico, ser concretos, precisos y claros.
- 4.- Considerarse un Hombre inacabado.
- 5.- Tener una profunda conciencia intercultural.

- 6.- Tener capacidad para preparar material significativo.
 - 7.- Preocuparse en los procesos para conseguir mejores resultados, saber enseñar más en el aspecto mental.
 - 8.- Tener una profunda actitud positiva en el aula y en la vida social.
 - 9.- Vivir una naturaleza creativa y el pensamiento divergente.
 - 10.- Ser un hombre unilateral, cultivar la formación íntegra
- En cuanto a las características humanas...los docentes tienen un rango de 35 a 60 años de edad, siendo su mayoría casados con responsabilidad familiar.

1.2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ORGANIGRAMA DE LA I. E REPUBLICA DE NICARAGUA 6076

❖ ESTRUCTURA ORGÁNICA :

a. Órgano de Dirección:

- Dirección
- Sub. Dirección de Formación General
- Sub. Dirección de Primaria

b. Órgano Técnico Pedagógico

- sub. Dirección de Educación Primaria
- sub. Dirección de Formación General
- Personal Docente
- Auxiliar de educación

c. Órgano de Apoyo Pedagógico:

- Sub. Dirección de Formación General
- Bibliotecario

- Auxiliar en Laboratorio

d. Órgano de Apoyo:

- Docente en Horas Extras
- Técnico Administrativo
- Secretario
- Bibliotecario
- Personal de servicio

e. Órgano de Participación:

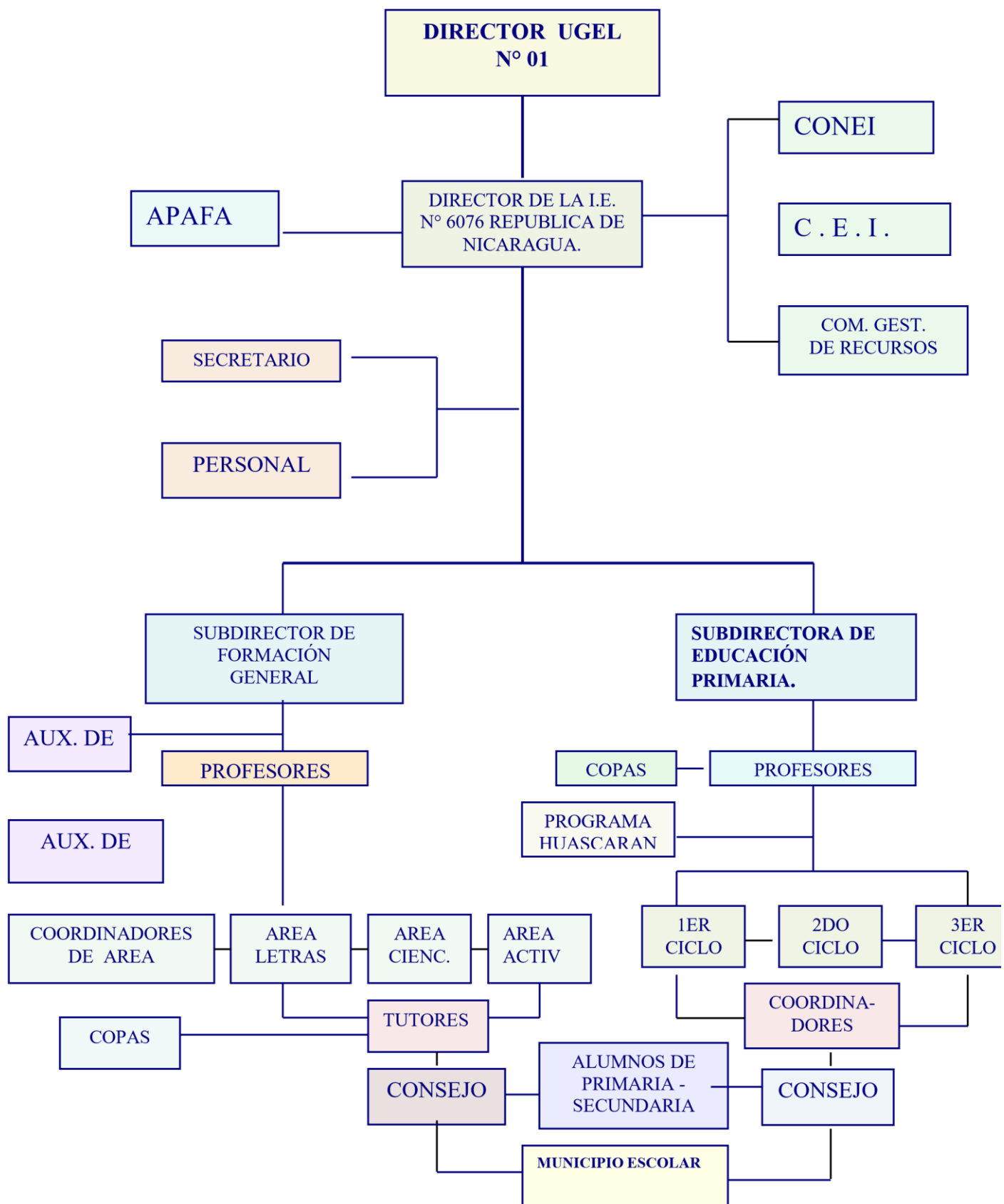
- Consejo Educativo Institucional
- Asamblea General del Personal Docente
- Comité de Aula
- Comisión de Tutoría y Prevención
- Comisión de Seguridad Y defensa Civil
- Brigada Estudiantil
- Policía Escolar
- Municipio Escolar
- Consejo Escolar

f. Órgano de Coordinación:

- Coordinación por niveles y ciclos (turno mañana y tarde)

Coordinación por Áreas – Secundaria (turno mañana y tarde) **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 6076**

“REPÚBLICA DE NICARAGUA”



1.3 EL PROBLEMA CENTRAL DE LA I.E. N° 6076

El problema que se aborda en esta investigación se puede formular de la siguiente manera y mediante una pregunta: ¿El modelo de gestión activa basado en las teorías de Fiedler y Robbins, Sallenave, Leboyer y Manes permitirá elevar el proceso de gestión en la institución educativa N° 6076 República de Nicaragua del distrito de Villa El Salvador?

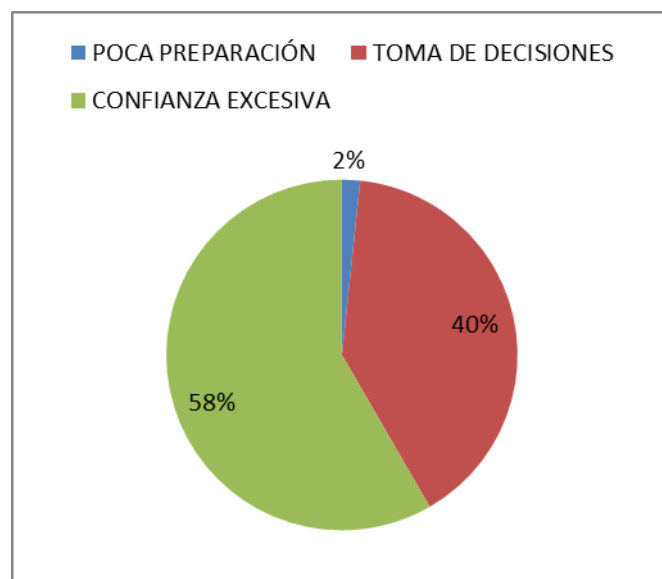
La actualidad de este problema es evidente en la institución educativa 6076, y se manifiesta en su organización la actitud pasiva del director frente a sus colegas, en la toma de decisiones y en su gestión administrativa; aspectos muy importantes , donde la necesidad de un modelo de gestión de calidad que considere estas variables; es fundamental y constituye un potencial que garantiza su permanencia, resultados con estándares de calidad y por ende el aumento de la productividad en la institución.

Por lo tanto para solucionar el problema central se deberá utilizar una metodología para identificar y administrar las variables relacionadas con la gerencia activa y los factores relacionados con el enfoque de calidad y partir de ellos modelar un tipo de gestión que redundara en el funcionamiento eficiente y de alta productividad de la institución.

1.3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

1. ¿COMO ES SU RELACION CON LOS DEMAS PROFESORES?

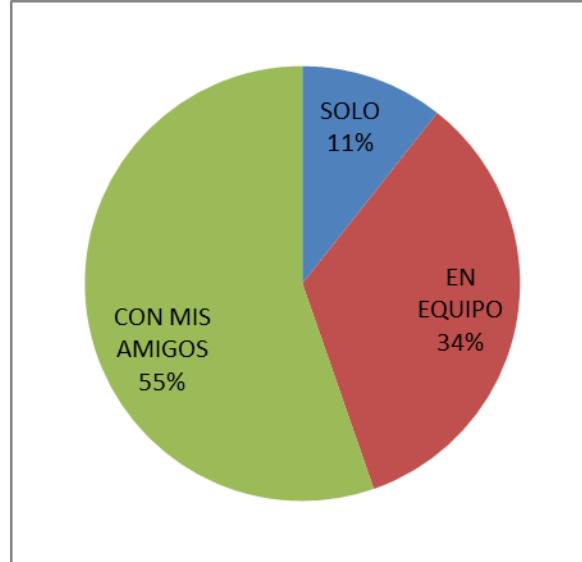
| CRITERIO | NUMERO | PORCENTAJE |
|----------|--------|------------|
| MALA | 2 | 4% |
| BUENA | 37 | 79% |
| REGULAR | 8 | 17% |
| TOTAL | 47 | 100% |



En esta pregunta los docentes el 79% mencionaron que su relación es buena. Así mismo un 17% de los docentes mencionaron que establecen una relación regular y el 4% una relación mala con los profesores.

Fuente: encuesta aplicada a docentes agosto 2 010

| CRITERIO | Nº | PORCENTAJE |
|----------------|----|------------|
| SOLO | 5 | 11% |
| EN EQUIPO | 16 | 34% |
| CON MIS AMIGOS | 26 | 55% |
| TOTAL | 47 | 100% |



2. ¿COMO TRABAJA MEJOR USTED?

En esta pregunta a los docentes el 55% expresaron que trabajan mejor junto con sus amigos. Así mismo un 34% de los docentes mencionaron en equipo y un 11%, solo.

Fuente: encuesta aplicada a docentes agosto 2 010

3. ¿COMO ES SU RELACION CON EL DIRECTOR?

| CRITERIO | NUMERO | PORCENTAJE |
|----------|--------|------------|
| MALA | 5 | 11% |
| REGULAR | 20 | 42% |

| | | |
|-------|----|------|
| BUENA | 22 | 47% |
| TOTAL | 47 | 100% |

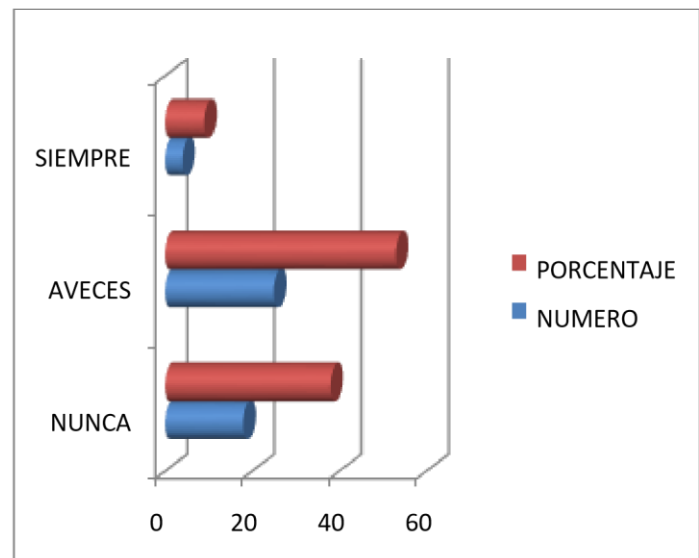
Fuente: encuesta aplicada a docentes



En esta pregunta de los docentes el 47% mencionaron que su relación es buena. Así mismo un 42% de los docentes mencionaron que establecen una relación regular y el 11% una relación mala con el director.

4. ¿ESTA DEACUERDO CON LA GESTION DEL DIRECTOR?

| CRITERIO | NUMERO | PORCENTAJE |
|----------|--------|------------|
| NUNCA | 18 | 38% |
| AVECES | 25 | 53% |
| SIEMPRE | 4 | 9% |
| TOTAL | 47 | 100% |



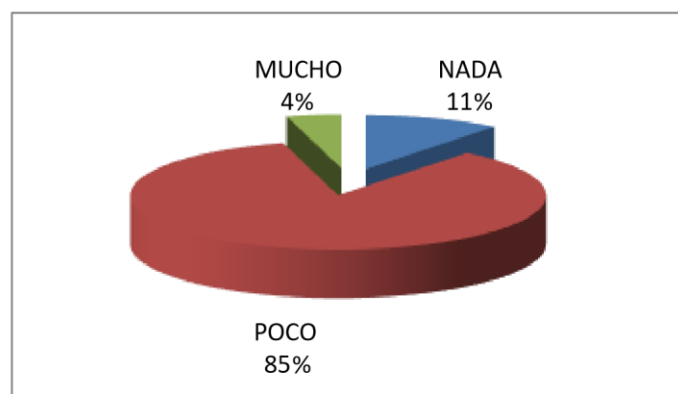
Fuente: encuesta aplicada a docentes agosto 2 010

En esta interrogante de los docentes el 9% expresaron que están de acuerdo con la gestión del director. Así mismo el 53% mencionaron que a veces y un 38% que nunca.

5. ¿CUANTO CREE UD. QUE HA DESARROLLADO LA I E CON LA

ACTUAL GESTION?

| CRITERIO | NUMERO | PORCENTAJE |
|----------|--------|------------|
| NADA | 5 | 11% |
| POCO | 40 | 85% |
| MUCHO | 2 | 4% |
| TOTAL | 47 | 100% |

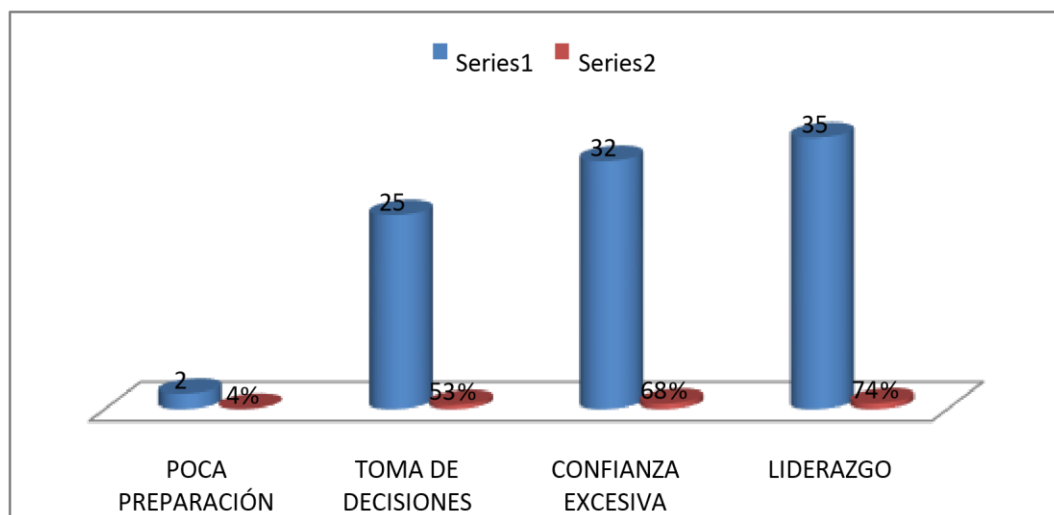


En esta pregunta los docentes el 85% respondieron que el colegio ha desarrollado poco con la actual gestión. Así mismo un 4% de ellos mencionaron que mucho y el 11% afirmaron que nada.

6. ¿QUE DEBILIDADES PRESENTA SU DIRECTOR ACTUAL?

| CRITERIO | NUMERO | PORCENTAJE |
|--------------------|--------|------------|
| POCA PREPARACIÓN | 2 | 4% |
| TOMA DE DECISIONES | 25 | 53% |
| CONFIANZA EXCESIVA | 32 | 68% |
| LIDERAZGO | 35 | 74% |

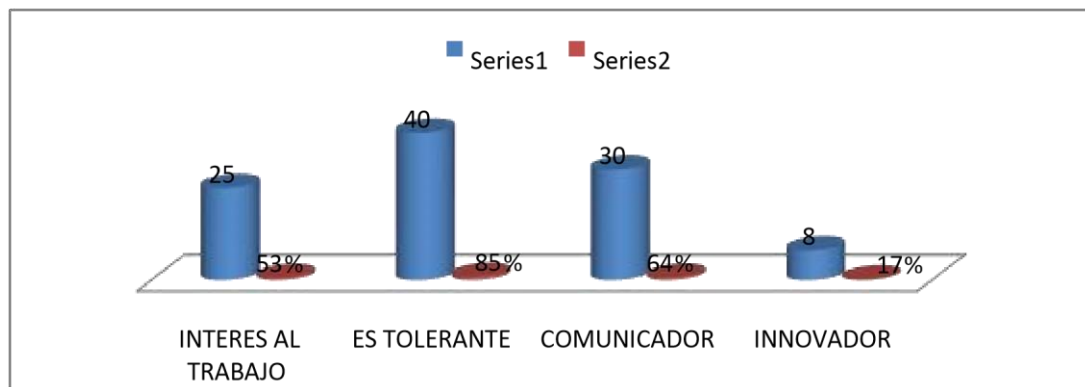
En esta pregunta a los docentes el respondieron que entre sus debilidades el mayor es su liderazgo ausente con un 74%, el 68% que mantiene una confianza excesiva con el personal del colegio, el 53% en la toma de decisiones y un 4% la poca preparación.



7. ¿QUE FORTALEZAS PRESENTA SU DIRECTOR ACTUAL?

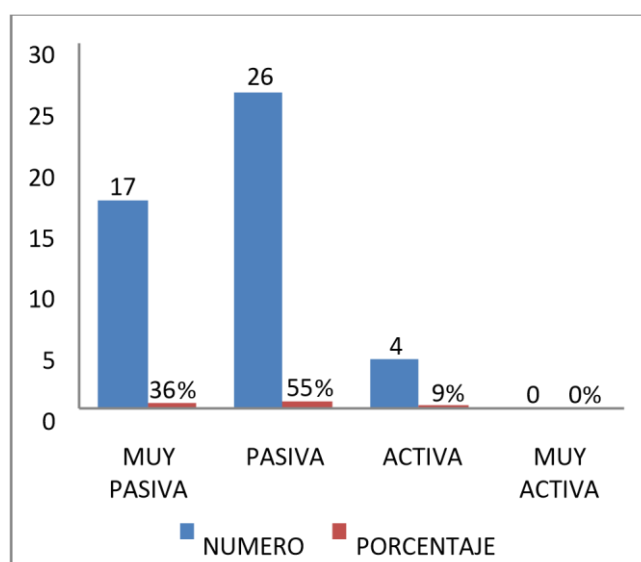
| CRITERIO | NUMERO | PORCENTAJE |
|--------------------|--------|------------|
| INTERES AL TRABAJO | 25 | 53% |
| ES TOLERANTE | 40 | 85% |
| COMUNICADOR | 30 | 64% |
| INNOVADOR | 8 | 17% |

Entre las respuestas de esta interrogante el 85% de los docentes expresaron que es tolerante, el 64% que es comunicador, el 53% que tiene interés al trabajo y un 17% que es innovador.



8. ¿COMO ES LA ACTITUD DEL DIRECTOR ANTE SU GESTIÓN?

| CRITERIO | NUMERO | PORCENTAJE |
|------------|--------|------------|
| MUY PASIVA | 17 | 36% |
| PASIVA | 26 | 55% |
| ACTIVA | 4 | 9% |
| MUY ACTIVA | 0 | 0% |
| TOTAL | 47 | 100 % |

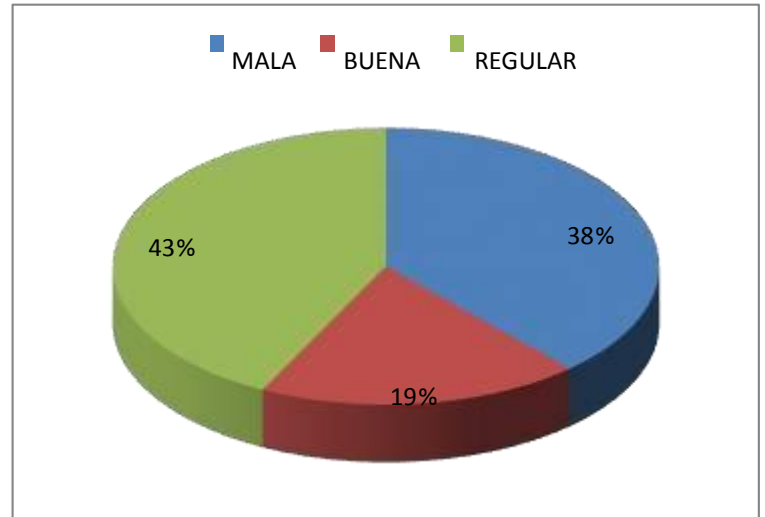


En esta interrogante el 55% de docentes respondió que

| CRITERIO | PORCENTAJE |
|----------|------------|
| MALA | 38% |
| BUENA | 19% |
| REGULAR | 43% |

la actitud del director es pasiva; el 36%, muy pasiva; y 9%, activa.

9. COMO ES LA RELACION ENTRE EL DIRECTOR Y LOS PADRES



En esta pregunta los docentes respondieron que su relación del director con los padres es un 43% regular, 19%buena y un 38% mala.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES.

Con respecto a los elementos teóricos relacionados con la gestión activa y el liderazgo, se consideraron los siguientes estudios:

SÁNCHEZ (2001), en su investigación titulada "Estrategias Gerenciales utilizadas por los Directores del Sector Rural A-16", la cual tuvo como propósito determinar las competencias del Director como cogestor. Concluye: el 50 por ciento de los directores encuestados opina no haber recibido cursos, talleres, ni seminarios en el área de gerencia que les dote de conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño como gerente educativo.

GERSTNER, Luis y otros (1996), nos dice toda escuela exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a los mejores de estas escuelas, en toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos cambiando las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentos reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino.

JUAN MANUEL MANES nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la

gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

OTONIEL ALVARADO OYARCE sostiene que "la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva." Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

- ¿Qué hacer?, es decir definir sus OBJETIVOS.
- ¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN,
- ¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de CALIDAD pertinentes cuya ejecución debe ser EVALUADA conveniente y periódicamente.

2.2 BASE TEÓRICA.

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Stephen P. Robbins señala que las funciones de la gerencia son:

- La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.
- El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos

Gerencia Educativa, en el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

Al respecto **Manes**, incorpora un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo de este modo: **"Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión ... de aquellas actividades...para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural"** (p.35)

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos. A su vez, **Alvarado** (2003), sostiene que:...la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva (p.55).

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

Por tal razón, la gerencia educativa se considera una herramienta fundamental para quienes regentan las zonas educativas del país, por cuanto

le permite estructurar un conjunto de alternativas de solución a los diversos problemas, para luego solventarlos bajo un criterio de selección de la alternativa más adecuada. Esta selección genera una participación del regente para que optimice la eficacia social del servicio educativo.

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientarnos hacia una gerencia integral, que consiste en "**relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:**

- La estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente."

En el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante. Y entre nosotros, su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa.

Enfoques de las competencias

Leboyer (1997), considera que las **competencias son repertorios de comportamientos** que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, además son observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y **ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos**. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las tareas del

puesto. Enumera asimismo las que llama supracompetencias o competencias genéricas para **mandos medios: Intelectuales**

(perspectivas estratégica, análisis y del sentido común, planificación y organización); Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonales, comunicación oral); Adaptabilidad (al medio); y Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).

Spencer y Spencer, (1993), consideran cinco tipos de características competenciales; a saber: Motivo, Rasgo de carácter, Concepto de uno mismo, Contenido de conocimientos y Capacidades cognoscitivas y de conducta.

2.2.1 TEORIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa. La Real Academia de la Lengua Española define gestionar como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como una

forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. La Gestión también puede definirse como el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una organización, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las mismas a mediano y largo plazo. Tanto el acceso a herramientas para la gestión como la planificación financiera y la evaluación, entre otras, facilitan el proceso de toma de decisiones.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

2.2.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA

Los acelerados cambios en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la economía y la política, han conllevado a las organizaciones a desarrollar procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas, responder con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente. Con los mercados abiertos en constante cambio, las empresas para mantenerse deberán abordar con seriedad e implementar estrategias de supervivencia para el negocio. Ante esta perspectiva, las estructuras organizativas se insertan en las tendencias al cambio para adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales que les permitan apoyarse en la tecnología, romper la burocracia y la estructura piramidal para lograr acortar los tiempos en la toma de decisiones en función de mayor eficiencia y productividad.

En este sentido, las instituciones de educación ocupacional están haciendo un esfuerzo por transformarse en respuesta a la contemporaneidad; sin embargo, presenta dificultades para su concreción a corto plazo. Por otra parte, la gestión

educativa en sus múltiples dimensiones y en el contexto de operaciones y acciones que debe desarrollar y para estar a la par de las exigencias externas e internas, se va haciendo más compleja, y en algunas ocasiones va en detrimento de sus respuestas, las cuales dejan de ser oportunas y eficientes. Aunado a ella, la institución universitaria para generar conocimientos actualizados tecnológica y científicamente, debe asumir estilos dinámicos de gerencia tomando en cuenta las nuevas tendencias, sistematización de procesos, así como las herramientas de gestión contemporáneas para ir a la par con las exigencias del mundo globalizado.

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Resulta altamente útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado. Si aprovechamos las sugerencias de **Juan Manuel Manes**, tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas:

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

2.2.4 LIDERAZGO.

La teoría de liderazgo es normalmente un paradigma o modelo que utilizan los investigadores sociales para comprender, predecir y controlar la tarea y

capacidad gerencial en las labores de dirección de una Organización. En lo relacionado al paradigma del liderazgo, es un planteamiento o modelo compartido por los investigadores y que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar y entender el comportamiento del liderazgo en las organizaciones, lo que ha llevado a diversos enfoques que son materia de una breve revisión.

Esta escuela considera que el líder nace, no se hace y que estas cualidades o rasgos de líder, se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Según Stodgil, Raiph los rasgos característicos que se consideran para los líderes son:

- a) Capacidad comunicativa, facilidad de palabra, conocimientos previos, motivación, creativo y buen juicio.
- b) Personalidad agresiva, gran entusiasmo autoconfianza, iniciativa, capacidad emprendedora.
- c) Buena apariencia física, energía, resistencia física y mental.
- d) Buen status social, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales y cooperante.

2.2.4.1 Líder y Gerente

No se debe confundir, líder y gerente no son lo mismo mientras que los líderes adoptan una actitud activa y personal, los gerentes adoptan más bien una actitud paciente e impersonal hacia el logro de la meta.

Además se encuentra que los líderes por lo general realizan su trabajo en posiciones riesgosas que con frecuencia ellos mismos buscan, los gerentes en cambio ven al trabajo como un proceso, que contiene combinaciones de gente e ideas que interactúan para definir las estrategias y tomar decisiones.

Otros investigadores proponen que las diferencias entre líderes y gerentes se deben al hecho que la gerencia se encuentra relacionada con la superación de la complejidad. El liderazgo, es contraste, se encuentra relacionada con el cambio, en este sentido los líderes definen la dirección al desarrollar una visión del futuro, que luego transmiten a las personas a su cargo para que actúen de acuerdo a ella. Pero en conclusión tanto líderes como gerentes efectivos son necesarios para optimizar las organizaciones. Aunque casi todo mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de, si el liderazgo debe ser o no coercitivo y si es distinto de la gerencia la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes.

2.2.5 TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO.

Entre ellas podemos considerar:

2.2.5.1 Teorías de las características.

Es la búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describen a los líderes y los diferencian de los que no lo son. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó. Probablemente, era un poco optimista creer que hubiera características consistentes y

únicas que se aplicaran universalmente a todos los líderes eficaces, sin importar que estos estuvieran a cargo o no, como es el caso del estudio realizado en las escuelas públicas de Seattle. Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociados conscientemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienen a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo.

Los descubrimientos nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito. El modelo pasa por alto las necesidades de los seguidores de no poder en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto e ignora los factores situacionales.

2.2.5.2 Teorías de las contingencias:

Entre ellas se consideran:

El modelo de Fiedler

De acuerdo al modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo que fue desarrollado por Fiedler, en Robbins, propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control

e influencia al líder, en ese sentido considera dos estilos de liderazgo un estilo en la tarea o un estilo centrado en las relaciones.

Para ello elaboró la escala del compañero menos apreciado, por la que se cree que las personas que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos se preocupan primariamente del éxito en su tarea. Por otra parte a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos se las considera como centradas en las relaciones, es decir preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias, que es una características del “liderazgo transformacional”.

Este modelo ha recibido un amplio respaldo en el campo de la investigación, este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones.

En el campo educativo tenemos muchos directores que trabajan con énfasis en el cumplimiento de la tarea, de la programación, del diario de clases, de la participación en actividades diversas. Así también hay directores que ponen más énfasis en la consideración hacia los empleados, procuran la armonía entre los trabajadores, las buenas relaciones interpersonales. También hay directores que equilibran el ejercicio de su liderazgo, teniendo en cuenta la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones de acuerdo a las situaciones que se presenta en la institución educativa.

Identificación del estilo del liderazgo.

Un factor clave de éxito es el estilo de liderazgo básico del individuo. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 objetivos contrastantes. El cuestionario pide a quienes responden, que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que esta menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

Definición de la situación

Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

1. Relaciones líder – miembro: El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea: El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.

3. Posición de poder.- El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean la relación líder – miembro, más altamente estructurando sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

Líderes vs. Situaciones

Fiedler concluyó que los orientados a la tarea, tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables. Los líderes orientados a la relación, se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables. En realidad existen dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder. Dichas formas son:

1. Cambiar de líder para ajustarse a la situación.
2. Cambiar la situación para ajustarse al líder, reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que el líder tiene para controlar factores como los incrementos de salario, los ascensos y otros.

Evaluación del modelo

Hay una evidencia considerable que apoya, cuando menos, partes sustanciales del modelo. Pero se necesitan variables adicionales. Por ejemplo, la lógica que sustenta el CTMP no está bien entendida y los estudios han mostrado que las calificaciones de quienes contestan el CTMP no son estables. Así mismo, las variables de contingencia son

completas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. Es difícil determinar que tan buenas son las relaciones líder – miembro, que tan estructurado es la tarea y cuanta tarea y cuanta posición de poder tiene el líder.

2.2.5.3 Teoría del recurso cognoscitivo.

Una actualización del modelo de la contingencia de Fiedler. Los creadores conceptualizaron nuevamente la teoría original del antes mencionado, para analizar algunos errores serios que necesitan ser atendidos, estuvieron interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llamaron a esta conceptualización la teoría del recurso cognoscitivo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos: □□

El comportamiento directivo de cómo resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones.

□□ En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño.

□□ Las habilidades intelectuales de los líderes, se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.

2.2.5.4 La teoría situacional de Hersey – Blanchard.

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey – Blanchard, es contingencia en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

El líder define los papeles y señala a la gente que, como cuando y donde realizar las tareas.

Enfatiza comportamiento específicos de líder.

El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.

El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

R1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros. R2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las

tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas.

La teoría de Intercambio líder – miembro.

La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior – subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La investigación sobre la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. La teoría y la investigación que la rodea proporciona evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo

interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.

2.2.5.5 Teoría del camino a la meta:

Es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último.

2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarias para el desempeño eficaz.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

Líder directivo: es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y de guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estatal de Ohio sobre la estructura de inicio.

Líder apoyador: El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estatal de Ohio.

Líder participativo: Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Líder orientado al logro: Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

House supone que los líderes son flexibles, el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría de la ruta propone dos clase de variables situaciones que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en

grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento, si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. Esta teoría parece tener un soporte efectivo de moderado a alto.

2.2.6 OTROS PLANTEAMIENTOS DEL LIDERAZGO.

2.2.6.1 Teoría de la atribución del liderazgo

La teoría de la atribución, ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción de liderazgo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como dueños de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, así como comprensión. Igualmente se han encontrado que el líder alto – alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder.

A nivel organizacional, el marco de la atribución de razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Cuando una organización tiene un desempeño, ya sea extremadamente vengativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Un tema muy relevante que comprende la teoría de la atribución del liderazgo, es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes y que no titubean cuando toman decisiones.

2.2.6.2. Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no

carismáticas.

Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de si mismos.

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores en si mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores, y por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores

lo imiten.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienen a involucrar intereses ideológicos.

Debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo, del líder carismático, a menudo se vuelve una desventaja. Él o ella es incapaz de escuchar a otros, no está a gusto cuando está desafiado por subordinados agresivos y comienza a desarrollar una creencia injustificada de su “certeza”.en los temas.

2.2.6.3. El liderazgo transaccional versus el transformacional.

Debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático.

Los estudios de la Universidad estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a

sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea.

El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional, produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurrirá con un enfoque transaccional solamente.

2.2.6.4. Liderazgo visionario

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

2.2.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura es el conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad. (Polun, 1998).

En esa dimensión, la cultura es también un reflejo de lo que ocurre en una institución, en este caso, educativa. La cultura organizacional forma parte de un microsistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los valores de las organizaciones. Para Polun (1998) la

cultura organizacional es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización.

Un primer enfoque se caracteriza por destacar que la cultura organizacional es lo que los integrantes del grupo comparten; sus puntos comunes, como los valores y creencias a partir de los cuales se genera una particular forma de trabajo colectivo.

Un segundo enfoque expone que la cultura genera reglas y normas de acción y convivencia.

Un tercer enfoque posee como punto en común señalar a los promotores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y comparten, y de esta forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la institución educativa.

El cuarto enfoque se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse del grupo ante la sociedad.

El último enfoque es aquel en el que la cultura ha sido referida como el 'software de la institución' que sirve como patrón mental, y que constituye y legitima las actividades de la organización (García, Rada 1999)

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

Freitas (1991) realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema. Según la autora, la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados. En el transcurso de este problema, Freitas politiza el concepto de Cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991^a:XVIII)

Fleury, ya en 1989, en el libro “Cultura y poder en las Organizaciones”, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de

comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio". (FLEURY, 1989:22)

Fleury consideraba a la línea desarrollada por Schein como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señala que la misma "asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión de una visión consensual sobre la propia organización" (FLEURY, 1989:21-22). El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas. Fleury parte del supuesto de Schein, adicionando la dimensión política a través de Max Pagès, el cual estudia el fenómeno del "poder" y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional. Para él, la ideología tiene como función enmascarar o disimular las relaciones sociales de producción, reforzando el dominio y la explotación de los trabajadores. Pagès resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente como los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción.

El conjunto de supuestos es, generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y orden a nivel cognoscitivo y serio perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias.

Schein señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa. "En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios". (SCHEIN, 1984:60). En este

sentido, Schein (1985) afirma que un extranjero no podría realizar un estudio de cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la cultura del país.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de

problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones (SCHEIN, 1985):

Dimensión 1. *Relación de la organización como el ambiente externo*: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

Dimensión 2. *Naturaleza de la verdad y de la realidad*: son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una

cuestión de opinión personal, disposición o gusto. Cuales son cada una de estas áreas.

En esta dimensión, se verifica cual el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Abajo algunos ejemplos:

- a. Tradición: “Esto siempre fue hecho de esta manera”
- b. Religión/dogma/ moral: “Este es el camino correcto para hacer esto”.
- c. Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera” “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”
- d. Racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos “
- e. Resolución conflictiva a través de seguidos debates. “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”
- f. Tentativa a equívocos: “Tentaremos esto y veremos”.
- g. Test Científico: “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

Dimensión 2ª. La naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal, cíclico (cual es largo de cada ciclo?) y también que unidades de tiempo son relevantes.

Dimensión 2b. Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas.

Puede aun representar privacidad.

Implícitamente, dicha también las normas consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta donde pueden ir las relaciones íntimas y amistosas.

Dimensión 3- La naturaleza de la naturaleza humana: recorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti- organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, está en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo. Schein cita Prometeo, Dionisio y 72polunio como apología para designar cada una de las tres concepciones citadas anteriormente.

Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linealidad, priorizando la tradición, la hereditariiedad y la familiaridad o en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia. Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

- a. *Autocracia* – basada en los supuestos de los lideres, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.
- b. *Paternalismo*- basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.
- c. *Consultiva*- basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los lideres y dueños.
- d. *Participativa*- basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para la performance de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.

e. *Delegativa* – basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad mas la responsabilidad permanece en los niveles de administración.

f. *Colegiado*- Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Es la médula de la organización que está presente en todas las acciones y funciones que realizan todos sus miembros (Monsalve 1989).
- Las cultura determina la forma como funciona una empresa esta se refleja en las estrategias estructuras y sistema.
- Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

Influye en el éxito de los proyectos de transformación (Katz y Kahn, 1995:2.6 LA

2.2.7.1 CULTURA Y EL CLIMA INSTITUCIONAL

Para **Jean-Paul Sallenave (2010)**, una de las tres fuerzas principales del triángulo gerencial es la cultura. La cultura determina la forma cómo funciona una empresa.

1. La cultura se refleja en las estrategias, en las estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento empresarial, por lo que es vital algunas consideraciones al respecto.
2. La cultura organizacional consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediano o inmediato.

3. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.
4. Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.
5. Son características de la cultura organizacional:
 - La identidad de sus miembros: es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
 - El énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
 - Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
 - La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
 - El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
 - Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

- Los criterios para la recompensa (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado).
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

La cultura organizacional cumple diversas funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formación de líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.

- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Es a través de la cultura de una empresa o institución educativa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.2.7.2 LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

La toma de decisiones en una organización influye en las siguientes funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planeación.

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?

Organización.

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
- ¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

Dirección.

- ¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una baja motivación?

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?
- Control.
 - ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
 - ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
 - ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
 - ¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva

Para llegar a una adecuada toma de decisiones, se sugieren estos pasos: ○

Determinar la necesidad de una decisión. ○ Identificar los criterios de decisión.

○ Asignar peso a los criterios. ○ Desarrollar todas las alternativas. ○ Evaluar las alternativas.

○ Seleccionar la mejor alternativa.

Quien toma decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Las tomas de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupos o comités de trabajo. Quedan individualizadas en los momentos en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones.

Las ventajas del trabajo en grupo son:

- Información y conocimiento más completo - Incremento de la aceptación de una solución
- Incremento de la legitimidad.

Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los elementos de los ideales democráticos. Si quien toma las decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error, siempre y cuando nuestros grupos estén entrenados.

2.2.8 PRINCIPALES PRÁCTICAS PARA LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL.

Las empresas comprometidas con la calidad total, presentan los siguientes elementos.

1. Establecen una visión organizacional fuerte y valores que crean un valor de equilibrio para el cliente y otros interesados, y los ponen en práctica en el sistema de liderazgo y a todos los empleados, proveedores, clientes y personas interesadas.
2. Crean una organización sostenible y un ambiente para el mejoramiento del desempeño, logro de la misión de la Organización, innovación, agilidad y aprendizaje organizacional y de los empleados.

La sostenibilidad se refiere a la habilidad de una Organización para atender las necesidades actuales y tener la agilidad y habilidades administrativas y la estructura a fin de prepararse de manera exitosa hacia el futuro, incluso la preparación para contingencias.

3. Demuestran compromiso personal sustancial con los valores de la Organización, participan en la planificación de sucesión y el desarrollo de futuros líderes organizacionales, y toman una función activa en el reforzamiento del alto desempeño y un enfoque en el cliente y el negocio.
4. Crear un enfoque en la acción para llevar a cabo objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y obtener la visión, y se comunican con los empleados de la Organización, les delegan facultades y los motivan
5. Atienden el gobierno organizacional para incluir la responsabilidad administrativa, la responsabilidad fiscal, independencia en las auditorias y protección del accionista y los intereses de los participantes, y evalúan el desempeño de los directivos y el consejo de gobierno para mejorar el sistema de liderazgo. Aunque estos temas son requeridos con frecuencia por la ley; las organizaciones de alto desempeño van más allá de los requisitos mínimos.
6. Crean un ambiente que fomenta el comportamiento legal y ético. Esto ha llegado a ser un enfoque del liderazgo cada vez más importante.
7. Integran las responsabilidades públicas, los procesos de sostenimiento de recursos y el apoyo a la comunidad en sus prácticas de negocios. Las responsabilidades del liderazgo incluyen la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente, los cuales podrían verse afectados por los productos y servicios de una empresa o institución.

2.2.9 MODELOS DE GESTIÓN.

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores.

Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. Así, de una manera similar a lo que ocurre en física, donde el modelo newtoniano es válido en una cierta escala, pero es limitado en sus explicaciones si es confrontado con el modelo cuántico, cada modelo tiene su ámbito de efectividad, pero también adolece de limitaciones, las que son superadas por el nuevo modelo.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. La necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con criterio prospectivo donde la figura predominante es Michel Godet quien formaliza el método de los escenarios.

En este período de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación lineal. El estilo predominante continuó siendo el ejercicio cuantitativo.

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir,

normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Para ello surge la noción de estrategia, cuyos principales teóricos son Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico (normas) como táctico (los medios para alcanzar lo que se desea.) La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros)

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío societal. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante situaciones de presupuesto decrecientes. El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación. Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos.

La crisis petrolera de los años setenta repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis financiera. A inicios de los ochenta, la crisis se transformó en una crisis estructural generando una situación social inestable. Para hacer frente a la incertidumbre, emergen los nuevos temas de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce la dimensión situacional, sugerido por Carlos Matus, (Planificar para gobernar el método PES – Editorial CIGO 2006. Buenos Aires)¹ o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas. El planteamiento de la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que, además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas. En términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de conducción política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación, y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras. Este proceso de fragmentación conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. Es decir, el objeto de la gestión educativa, deja de ser el sistema en su conjunto, sino que se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) que pueden determinar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización

¹ PES = Planificación Estratégica Situacional.

educativa, el cual, como se verá más abajo, tiene consecuencias importantes para la disciplina de la gestión educativa.

Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de calidad total. Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Sin embargo es solo mucho mas tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre sólo a inicio de los años noventa en América Latina. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio.

En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte,

también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de una reingeniería social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo. En esta visión se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. A diferencia de lo anterior, la reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño.

En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, son los filósofos lingüistas como J. Austin y J. Searle; también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales

definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas².

² CASSASUS, Juan. Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: o la Tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. Paris – UNESCO. Francia.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MODELO DE GERENCIA ACTIVA DE CALIDAD

3.1 FUNDAMENTACION DE MODELO DE GERENCIA ACTIVA DE CALIDAD.

Este modelo de gerencia activa de calidad se sustenta en cuatro teorías: Fiedler y Robbins sustentan la Teoría del Liderazgo Situacional, **Jean-Paul Sallenave** considera fundamental orientarnos hacia una **gerencia integral**, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor **competitividad**; **Juan Manuel Manes** nos trae un concepto sobre lo que denomina **gerenciamiento institucional** educativo; y **Leboyer** Enumera asimismo las que llama **supra competencias o competencias genéricas para mandos medios**.

La presente propuesta está fundamentada en la Teoría del Liderazgo de Contingencias, Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación (similares a las definidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio). Una definición clásica de la dirección la considera como trabajar con y mediante personas y

grupos para alcanzar las metas de la organización. Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y de relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros). Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la Teoría del Liderazgo de contingencias, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

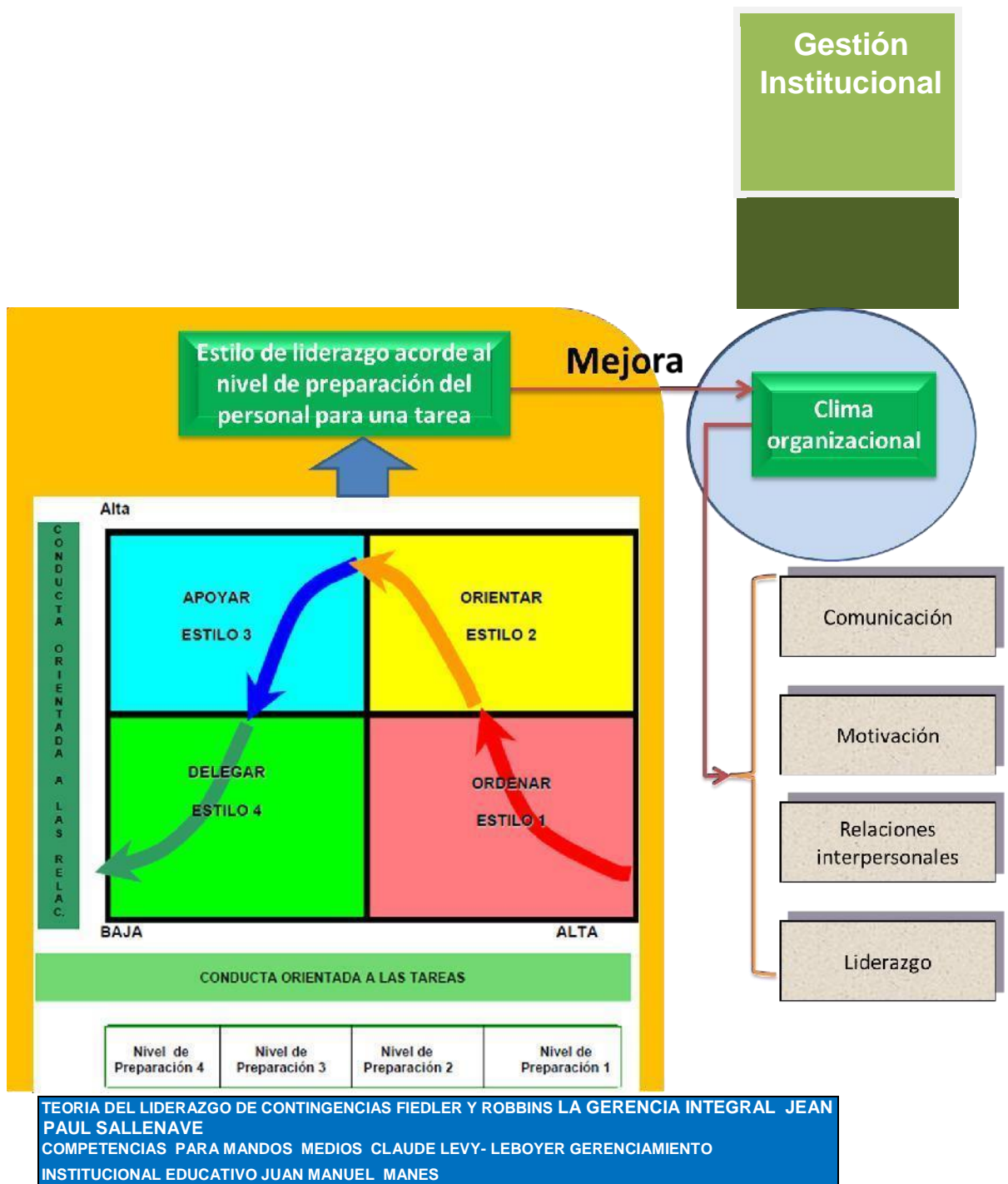
La TLC se basa en la noción de que la conducta apropiada del gerente activo depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su

conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

En ocasiones, en la investigación científica sobre la gerencia activa se encuentran conclusiones poco congruentes cuando se comparan los resultados de experimentos de laboratorio (en los que las personas interactúan como extraños sin las limitaciones de una relación a largo plazo), con los estudios de evaluación (en los que personas no seleccionadas para el liderazgo responden a instrumentos que evalúan sus estilos de dirección) y con los de contextos reales (en los que la conducta social de los distintos actores está regulada por el desempeño de unos determinados roles).

A continuación se presenta el modelo teórico de nuestra propuesta:



3.1.1 Objetivos:

Lograr una gestión activa de calidad total a través de un Liderazgo de contingencias, integral, institucional y basado en el desarrollo de competencias.

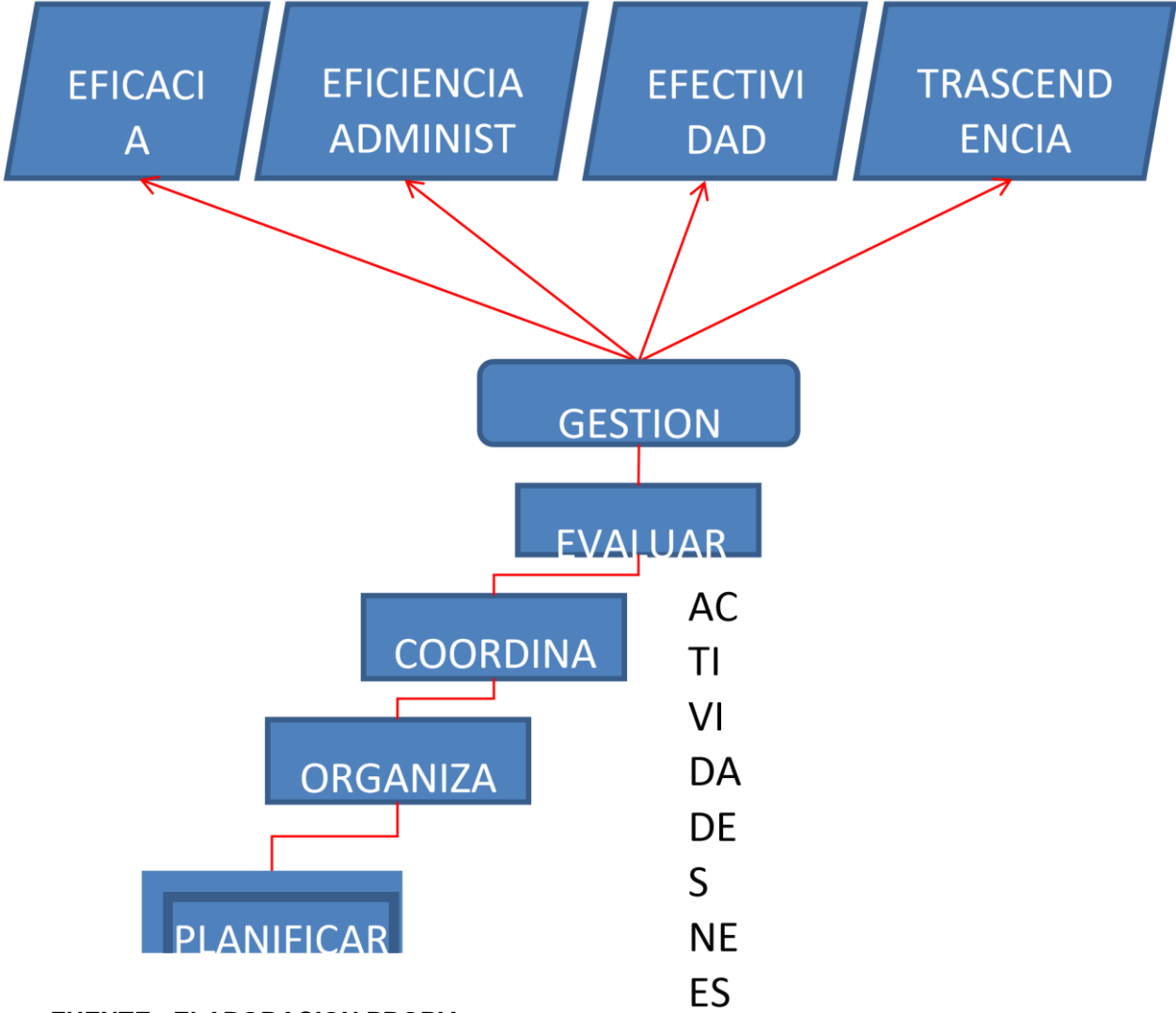
3.1.2 Metodología:

3.1.2.1 Características de una gerencia activa

1. Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a:

- **Planificar** ○ **Organizar** ○ **coordinar** ○ **evaluar** la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar **eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."**

LOGRO



FUENTE: ELABORACION PROPIA.

3.1.2.2 Competencias de un gerente activo

Intelectuales (perspectivas estratégica, análisis y del sentido común, planificación y organización).

Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonales, comunicación oral).

Adaptabilidad (al medio).

Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).

Para llegar a una adecuada toma de decisiones, se sugieren estos pasos:

- Determinar la necesidad de una decisión. ○ Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

I. Características de la institución educativa que se debe promover

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno. ▪ Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma

institucional.

3.1.2.3 Funciones administrativas

Planeación.

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?

Organización.: sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

Dirección.

- ¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una baja motivación?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

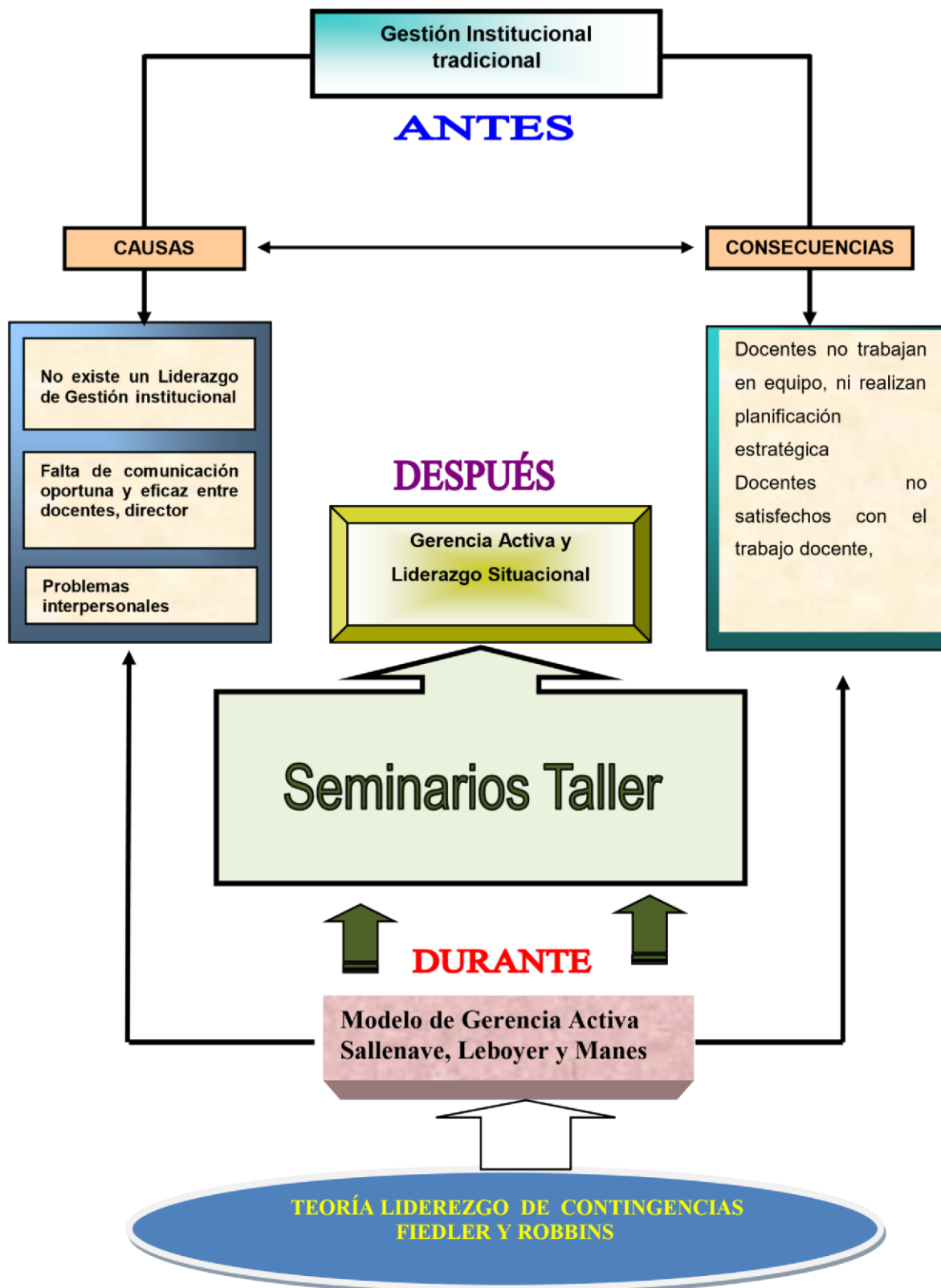
Control.: Establece el uso de reglas, procesos y **supervisión**

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva

3.1.2.4 Elementos para una gestión de calidad total

1. Establecen una visión organizacional fuerte y valores que crean un valor de equilibrio para el cliente y otros interesados, y los ponen en práctica en el sistema de liderazgo y a todos los empleados, proveedores, clientes y personas interesadas.
2. Crean una organización sostenible y un ambiente para el mejoramiento del desempeño, logro de la misión de la Organización, innovación, agilidad y aprendizaje organizacional y de los empleados.
3. Demuestran compromiso personal sustancial con los valores de la Organización, participan en la planificación de sucesión y el desarrollo de futuros líderes organizacionales.
4. Crear un enfoque en la acción para llevar a cabo objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y obtener la visión, y se comunican con los empleados de la Organización, les delegan facultades y los motivan
5. Crean un ambiente que fomenta el comportamiento legal y ético.
6. Integran las responsabilidades públicas, los procesos de sostenimiento de recursos y el apoyo a la comunidad en sus prácticas de negocios. Las responsabilidades del liderazgo incluyen la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente, los cuales podrían verse afectados por los productos y servicios de la institución.

3.2. Esquema de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico se detalla el problema objeto de estudio expresado en el Clima organizacional desfavorable, debido a que en la Institución Educativa República de Nicaragua N° 6076 de Villa El Salvador” no existe un Liderazgo de Gestión institucional, lo que se ve reflejado en el incumplimiento de funciones, comportamiento deficiente de los agentes educativos y constantes problemas interpersonales, falta de comunicación oportuna y eficaz, trayendo como consecuencias, docentes que no trabajan en equipo, desmotivados que cumplen solo con su horario de trabajo; para superar este problema se propone el Programa educativo de Liderazgo el cual consta de Seminarios - Taller

3.3. Estructura

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

1. Seminario Taller: Sensibilización

Objetivos

- Facilitar el conocimiento mutuo y crear, desde el principio, un clima de distensión, acercamiento y participación entre todos (una atmósfera agradable y tolerante).
- Crear actitudes de apertura, dialogo confianza y aceptación mutua entre los participantes.
- Romper los bloques que se derivan de la ansiedad ante una situación nueva.

Desarrollo

- **Entrevistamos y nos dejamos entrevistar**

Piensa que eres reportero a quien piden presentar en TV. a un personaje. Ese personaje es un compañero de tu grupo y tú lo eres para él.

Debes dar al público la idea más exacta de él.

Reflexiona durante un rato sobre las preguntas que le harás, los aspectos en que insistirás, de modo que tu presentación sea la más perfecta posible.

En plan de sugerencia aquí tienes un modelo para orientarte.

CUESTIONARIO ORIENTADOR

En casa

- ¿En que I.E. laboras?
- ¿Cuántos colegas trabajan en tu I.E.?
- ¿Cómo te llevas con ellos?
- ¿Comparten sus experiencias?.....
- ¿Tienes confianza en tus colegas?
- ¿Colaboras con ellos?

En la I.E.

- ¿Estas contento en tu labor (docente o directiva)?
- ¿Te sientes acogido y aceptado?.....
- ¿Te gusta tu labor?.....
- ¿Encuentras dificultades?
- ¿Tienes una relación de amistad con tus colegas?.....
-

Amistades

- ¿Tienes muchos amigos / as?
- ¿Tienes confianza con ellos?
- ¿Te sientes solo muchas veces?
- ¿Qué exiges de un amigo/a?
- ¿Define la amistad?

Aficiones

- ¿Tienes algún "hobby"?
- ¿En qué ocupas tus ratos de ocio?
- ¿Te aburres con frecuencia?
- ¿Tienes siempre algo que hacer?

¿Cómo eres?

- ¿Cuales son tus principales cualidades?
- ¿Tus defectos?
- ¿Crees que los demás te conocen bien?
- ¿Lo que pedirías a tus colegas es?
- ¿Tus mayores alegrías son?
- ¿Lo que más te entristece es?
- ¿Tu deseo más profundo es?

Comunicamos a los participantes un resumen de la entrevista realizada sólo recurriendo a la memoria.

Se aplica la evaluación inicial a los participantes

2. Seminario Taller: “Competencias Comunicativas”.

Objetivo

- Identificar el nivel de desarrollo de la comunicación de los docentes y directivos
- Proponer actividades para desarrollar la habilidad social de la comunicación.

Temática

- La comunicación
- Aprendiendo a escuchar
- Aserción negativa

Guía de Actividades N° 01

A) Actividad Inicial

Se solicitará en el grupo la colaboración de 4 voluntario(a)s. Se dará la indicación que cada voluntario(a) va a recibir un mensaje y que sólo deberá escuchar sin hacer ninguna pregunta. De igual manera, el que narra la historia tampoco puede repetir el mensaje.

Se Pide que 3 de los voluntario(a)s salgan fuera del ambiente, quedando sólo uno(a) en el aula.

El facilitador lee la historia (caso 1) al voluntario(a) que se quedó en el ambiente y al término de ella le pide que éste cuente la historia al segundo voluntario(a), que ingresará. Seguidamente se solicita que ingrese un tercer voluntario(a), que recibirá la narración de la historia del segundo voluntario(a). Finalmente el cuarto voluntario ingresará al aula y recibirá la información del tercer voluntario. El último voluntario informará a toda el aula lo que ha recibido de información sobre la historia inicial. (Es muy probable que la historia haya cambiado)

Caso 1: “El sábado 27 de julio, Manuel nos invitó a celebrar su cumpleaños en la discoteca “Los magnéticos”. A esa fiesta asistieron compañeros del trabajo y sus familiares, durante la fiesta vimos con sorpresa que los mejores bailarines, fueron Sonia con William; a tal punto que, todos los rodeamos y le hicimos barra. De pronto, vimos a Manuel algo incómodo con ellos y le dijo al Diskjockey que cambie de música y.... ¡que roche! empezaron a tocar sólo cumbias lo que produjo molestia y aburrimiento en todos”. .

Formar grupos de 5 a 7 participantes y pedirles que discutan lo que han podido observar, ¿por qué se ha modificado el mensaje? ¿sucede lo mismo en la

institución educativa?.

Solicitar que un participante de cada grupo presente los comentarios del grupo.

El facilitador, dirigiéndose a los asistentes, indagará sobre sentimientos y emociones frente a esta situación, preguntando ¿Cómo se sentirán las personas cuando no se les entiende sus mensajes?

B) Actividad Básica

El facilitador explica los temas: Comunicación, Aprendiendo a escuchar Ahora el facilitador leerá una segunda historia (caso 2) e indicará a los participantes que pongan en práctica las habilidades de escuchar. Al terminar de leer la cartilla 2 el facilitador hará 2 ó 3 preguntas (¿A dónde fue Ricardo? ¿Qué le pasó a Ricardo?) en relación a la historia leída y los participantes deben de responder por escrito en su cuaderno.

Caso 2: “El otro día Ricardo asistió a una pollada que se realizó en el barrio para recaudar fondos porque su vecino estaba internado. En plena fiesta salió a comprar gaseosas que le encargaron, para vender en la pollada. En la esquina se encontró con Mauricio, su compañero de trabajo, mientras conversaban vieron que la Policía se estaba llevando a unos delincuentes a la Comisaría; y, creyendo que también ellos eran de esos grupos, se los llevaron detenidos. Les explicaron y no les creyeron porque los dos tenían gorros parecidos a los de la pandilla y por eso la Policía los confundió. Tuvieron que quedarse allí hasta que fueran sus familiares; mientras tanto, en la pollada, creían que Ricardo se había escapado con el dinero y estaban muy molestos” Solicitar a 2 ó 3 participantes que lean sus respuestas y discutir si hubo o no diferencia con la primera historia. Concluir enfatizando la importancia de saber escuchar y la aplicación de estas habilidades en nuestra vida diaria.

c) **Actividad de Evaluación**

El facilitador narra una tercera historia y formula 3 preguntas. Los docentes anotan sus respuestas en una hoja la cual es entregada.

A) Actividad Inicial

Exponer la siguiente situación: “María dejó en la ventana de su casa unos Cds de tecnocumbia que le prestó Laura. Estos al estar expuestos a la intemperie se rayaron y malograron. María se los devolvió sin avisarle que se los había malogrado.

Laura intentó escucharlos y se dio cuenta que estaban en mal estado y molestándose mucho, dice: "María me disgusta que no hayas cuidado mis Cds y me los hayas devuelto sin avisarme que estaban malogrados. ¡Estoy muy molesta y nunca más te prestaré mis cosas, siempre malogras las cosas! María le contesta: Laura lo siento he cometido un error. Tuve un poco de temor de decirte lo que había sucedido, pero es la primera vez que malogro algo tuyo.”

El facilitador preguntará a los participantes ¿Qué han observado en el ejemplo?

Pedir comentarios

¿Sucedan situaciones parecidas en su Institución educativa? Solicitar comentarios ¿Qué hacemos, cómo actuamos o respondemos?. Dar ejemplos, indagar sobre sentimientos y emociones haciendo la siguiente pregunta
¿Cómo nos sentimos cuando cometemos una falta o nos critican justamente?

B) Actividad Básica

El facilitador explica el tema: Aserción negativa

Indicar que formen 4 ó 5 grupos, según el número de participantes.

Señalar que cada grupo elaborará dos respuestas que contengan aserciones negativas

- a) El director le llama la atención a un docente por no haber entregado las programaciones de unidad
- b) Tus compañeros de grupo te llaman la atención por no haber podido cumplir la entrega del trabajo grupal, porque tú no cumpliste con la parte del trabajo que te correspondía
- c) El director le llama la atención a un docente por haber faltado a clases 2 días, sin ninguna comunicación.
- d) Padres critican a su hijo por mala nota en la libreta

C) Actividad de Evaluación

Los docentes en grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la aserción negativa.

3. Seminario taller: Liderazgo de contingencias

Objetivos

- Precisar el nivel de desarrollo del liderazgo de los docentes y directivos
- Identificar los estilos de liderazgo
- Analizar las ventajas del liderazgo de contingencias

Temática

- Liderazgo
- Características de un Líder
- Fuentes del liderazgo
- Estilos de liderazgo

A) Actividad Inicial

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

- Narra la anécdota de la madre Teresa de Calcuta: Visita de ingleses para llevarle un donativo y en ello ante la llegada de un leproso, se muestra el amor de la madre Teresa por los desgraciados. En cambio se nota el lado del interés por el dinero de parte de los visitantes.
- La muerte de Cristo en la Cruz, por salvar a la humanidad.
- La importancia de la trascendencia y no sólo de la autorrealización.

Narración de Maslow (jerarquía de necesidades- pirámide de 5 niveles)

Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.

Que reconozcan algunos líderes de su país, de su distrito y de su colegio.

B) Actividad Básica

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

De manera individual responde las siguientes preguntas:

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

¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?
¿Qué aspectos requieres desarrollar más para lograr ser un líder?

¿Cuáles son las ventajas del liderazgo situacional?

4. Seminario taller: “Desarrollo del personal para las tareas”

Objetivos

- Definir el nivel de desarrollo del docente para las tareas

Temática

- Categorías del nivel de desarrollo: Habilidad y voluntad
- Componentes de la Habilidad y voluntad
- Nivel de preparación

A) Actividad Inicial

Se plantean las siguientes interrogantes a los participantes:

Que es una habilidad o competencia?

Qué es la voluntad o compromiso?

Los participantes participan con sus respuestas

Responde individualmente

¿Alguien te ha calificado respecto a una tarea encargada en su trabajo en la IE. con frases como las siguientes?: o “Tienes la habilidad y voluntad para realizarla” o “Tienes la habilidad pero voluntad baja para realizarla” o “Tienes baja la habilidad pero una voluntad alta para realizarla” o “Tienes baja la habilidad y voluntad para realizarla”

Si algunas personas te dicen siempre lo mismo o algo parecido, analiza la situación en que lo dijeron, pues el contexto es importante. Puede suceder que le falte desarrollar la habilidad o voluntad

B) Actividad Básica

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

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en parejas se realizan entrevistas utilizando los cuestionarios para evaluar la competencia y para evaluar el compromiso, respecto a la tarea asignada del Proyecto de gestión institucional dado

PREGUNTAS PARA EVALUAR LA COMPETENCIA (HABILIDAD)

Capacitación y Educación ¿La persona ha recibido capacitación o educación relacionada con la tarea? ¿Se le ha enseñado a la persona a hacerla? ¿Él /ella ‘recibió entrenamiento’? Por ejemplo, para la tarea de preparar una tabla utilizando una hoja de cálculo, un líder considerará si el subalterno ha recibido capacitación recientemente en el uso de ese software y si la capacitación comprendió la preparación de tablas.

Percepción del Rol ¿La persona conoce y acepta su rol en el cumplimiento de la tarea? Un líder averiguará con el empleado para confirmar la percepción del rol, utilizando una pregunta como: “¿Cómo ves tu rol en el cumplimiento de la tarea?” Evaluar la Percepción del Rol es de importancia fundamental cuando el rol del trabajador ha cambiado o cuando la persona está trabajando en una estructura matricial.

Entendimiento ¿La persona entiende cómo cumplir con la tarea? ¿La persona entiende el contexto en el que se va a cumplir con la tarea? Particularmente en los casos en que la persona es nueva en la organización o cuando la organización atraviesa una etapa de cambios rápidos, el subalterno tal vez carezca del entendimiento necesario para cumplir con la tarea.

Experiencia ¿Anteriormente la persona ha cumplido esta tarea satisfactoriamente? ¿Qué exposición o experiencia relacionada con esta tarea tiene la persona? Por ejemplo, si la tarea es preparar una tabla de previsión de costos, pero la persona anteriormente ha preparado sólo

tablas de ventas mensuales, la experiencia no se relaciona directamente con la tarea actual.

PREGUNTAS PARA EVALUAR EL COMPROMISO (VOLUNTAD)

Deseo de Hacerlo ¿La persona se sentirá satisfacción personal al cumplir la tarea? ¿Es algo que a ella /él le gusta hacer o tiene interés en hacer?

Incentivo ¿Cómo ve la persona el incentivo o la recompensa para cumplir la tarea? Los incentivos o las consecuencias para la persona pueden considerarse positivas o negativas. Por ejemplo, los incentivos positivos pueden incluir la oportunidad para obtener reconocimiento o recibir una bonificación. Los incentivos negativos pueden incluir el ser designado para trabajar con un colega que no trata con respeto a los demás o tener que trabajar más horas para cumplir la tarea.

Seguridad ¿Qué nivel de riesgo asocia la persona a la tarea? Por ejemplo, una persona asignada a un proyecto de gran notoriedad puede percibir que el riesgo de error será alto y, por lo tanto, su seguridad para cumplir la tarea sería baja.

Confianza ¿Cuál es el grado de seguridad de la persona en lo que respecta a cumplir la tarea? Determinar el verdadero grado de confianza de una persona no es tan difícil como parece. Las normas organizacionales refuerzan mucho las muestras externas de compostura y confianza en uno mismo. Una persona puede parecer segura, pero puede tener preocupaciones inexpresadas. De la misma forma, una persona con poco entendimiento de la tarea puede tener un sentido injustificado de confianza en sí misma.

C) Actividad de Evaluación

En las parejas se realiza un informe del Nivel de desarrollo del docente para la tarea asignada de cada participante en cuanto a cada uno de los componentes de la Habilidad y voluntad. Luego un representante de cada equipo los expone ante los demas

5. Seminario taller: “Plan de liderazgo de contingencias y gestión”

Objetivos

- Elaborar un Plan de liderazgo de contingencias y gestión

Temática

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

A) Actividad Inicial

Se proyecta un video sobre planificación de proyectos, luego el facilitador realiza un debate sobre lo visto con los participantes

B) Actividad Básica

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

Se forman los equipos de trabajo del anterior seminario – taller, en base a los informes anteriores, obtenidos en los seminarios anteriores. Se debe formular un **Plan de liderazgo situacional y gestión**

C) Actividad de Evaluación

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

3.4. Metodología

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

- **Metodología activa:** El centro de atención se sitúa en el grupo y en el trabajo con técnicas grupales (Discusión controversial, lluvia de ideas, trabajo en equipo). Para la realización de la propuesta se trabajará con métodos activos, que permita la participación tanto individual como grupal de los docentes, para ello se contarán con estrategias: Ejercicios a

desarrollar durante los talleres, Dinámicas entretenidas poniendo énfasis a la motivación

- **Metodología experiencial:** que se fundamenta en el desarrollo de experiencias y vivencias personales (casuísticas). Se parte de las experiencias reales que los participantes están viviendo, en la medida que sea posible. Presentación de casos prácticos

3.5 FASES DEL PROGRAMA

¿Cómo ejecutamos los seminario taller seleccionados?, este es un aspecto medular, para el éxito del Programa ya que de ellas depende que en el tiempo se ejecute lo planificado, pero además se alcancen los objetivos propuestos.

Para la ejecución del Programa educativo, considero que hay cuatro momentos o fases:

- a) Fase de introducción.
- b) Fase de desarrollo o fases de sesiones.
- c) Fase de Cierre.
- d) Fase de Evaluación.

3.5.1. Fase de Introducción.

Esta fase se entiende como la fase de preparación y/o implementación, previa al inicio ya que se tiene que preparar todos los aspectos necesarios para que el Programa se ejecute.

3.5.2 Fase de Desarrollo.

Corresponden a las acciones de la comisión responsable, en relación al desarrollo de cada una de los seminarios taller. Estos se puede trabajar por momentos: a) introducción, b) desarrollo

a) Momento de Introducción:

- Verificar si se tienen los equipos y materiales necesarios.
- Definir espacios comunes y particulares de trabajo.
- Precisar los temas y actividades a desarrollar con sus respectivos tiempos límites.

b) Desarrollo de la Sesión de Trabajo.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) El facilitador entrega la Guía de Actividad a cada participante (dicha Guía fue elaborado con anterioridad)
- 2) Los participantes desarrollan la actividad planteada según las indicaciones del facilitador y considerando también los materiales educativos a emplearse.
- 3) Los docentes y directivos participantes participan de la actividad inicial, la cual generalmente es una fase motivadora, de recuperación de conocimientos previos y de reflexión.
- 4) Seguidamente deben de seguir con la actividad básica, en la cual deben de aprender en sí el contenido (temática). Para lo cual se expone la temática a modo de seminarios, luego los docentes y directivos deben

de poner en práctica los conocimientos adquiridos y solucionar o desarrollar las actividades o dinámicas planteadas.

- 5) Posteriormente deben de llegar a la etapa de la evaluación donde los participantes responden a situaciones evaluativas para poner a prueba su aprendizaje, y se finaliza con la puesta en práctica de lo aprendido a otras situaciones o actividades extensivas.

3.5.3. Fase de Cierre.

- Elaboración de conclusiones del Equipo docente.

3.6. Programación

| Nro | Seminario – taller | Fecha |
|-----|---|--------------------------|
| 1 | Introdutorio | Marzo 2014 Sem. 1 y 2 |
| 2 | Competencias comunicativas | Marzo 2014 Sem. 3 y 4 |
| 3 | Liderazgo de contingencias | Abril 2014 Sem. 1 y 2 |
| 4 | Desarrollo del docente para las tareas y fortalecimiento de las RRHH. | Abril 2014 Sem 3 y 4 |
| 5 | Plan de liderazgo y gestión | Mayo 2014 Sem 1 y 2 |
| 6 | Ejecución y Monitoreo del Plan de liderazgo y gestión | Mayo, Junio 2014 |

- **Reportes de avance, seguimiento de las acciones**

El seguimiento será realizado al inicio de cada actividad, durante el proceso hasta llegar al final.

- **Periodicidad, tiempo**

El tiempo para informar los avances es de dos días como mínimo y tres días como máximo.

3.7. Evaluación

La evaluación será aplicada:

A. Inicio

Primeramente se desarrolla el diagnóstico a través cuestionario (anexo 2)

B. Proceso

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

los seminarios - talleres propuestos en el programa, remarcando en todo momento el cumplimiento de objetivos propuestos.

C. Final

- El director con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorarse del impacto que ha causado, para ello se usará una ficha de entrevista que será aplicada a la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional en la Institución Educativa República de Nicaragua N° 6076 de Villa El Salvador se caracteriza por la escasa comunicación entre docentes y directivos, débil trabajo en equipo, exacerbado individualismo, impuntualidad y una gestión tradicional de poca eficacia y eficiencia, que dificultan el logro de los objetivos institucionales.
2. Los seminarios taller del Modelo de Gerencia Activa y Liderazgo de Contingencias basados en las Teorías: de Fiedler y Robbins, Sallever, Leboyer y Manes establecen los fundamentos para mejorar gestión de la Institución Educativa República de Nicaragua N° 6076 de Villa El Salvador
3. El Director tiene un rol fundamental ya que su gestión influye en factores como relaciones interpersonales, comunicación oportuna y eficaz los cuales en niveles óptimos determinan un adecuado clima. La propuesta da el conocimiento necesario para su gestión óptima.
4. La propuesta brinda las herramientas pertinentes para que los docentes liderados por el director mejoren gestión de la Institución Educativa República de Nicaragua N° 6076 de Villa El Salvador.

RECOMENDACIONES

1. El director de Institución Educativa República de Nicaragua N° 6076 de Villa El Salvador debe aplicar el Programa de Gerencia Activa y Liderazgo de contingencias para mejorar el clima organizacional.
2. Se recomienda a los directores de las instituciones educativas que deben aplicar el Programa de Gerencia Activa y Liderazgo de contingencias expuesto en esta tesis, para que sea valorado y adaptado a los diferentes escenarios educativos que presenten similar problemática.
3. La propuesta debe servir como elemento motivador a otros educadores de otras instituciones educativas, para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para mejorar su clima organizacional.
4. Para la gestión de calidad del servicio educativo debe mejorarse la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de toda organización.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALVARADO OYARCE, OTONIEL. (2003). Gerencia y marketing educativo. Lima, Edit. Universidad Alas Peruanas,.
- CHIAVENATO, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la administración. 5ta edición; 1999; Ed. Santa Fe. Bogotá.
- CHILE, MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002). Política de Convivencia Escolar. Santiago.
- CHILE, MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2003). ¿Cómo trabajar los Objetivos Fundamentales Transversales en el Aula?. Santiago.
- CHILE, MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2004). Política de Participación de Padres, Madres y Apoderados/as en el Sistema Educativo. Santiago.
- DAVID FIRSCHMAN (2007) “El camino del líder”. Lima: Edit. La Republica.
- DRUCKER, Peter. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá, ed. Norma
- DRUCKER, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, ed. Norma,
- DRUKER METER. (1992). “La gerencia”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- FIEDLER, F. E. (1984). El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia. En TORREGROSA, J. R. y CRESPO, E. (Comp.). *Estudios Básicos de Psicología Social*. Barcelona.
- GALLARDO, KARINA. (2007) “Planificación Escolar”. Talleres de Reflexión Pedagógica”,. Ficha Valoras UC
- HALCARTEGARAY B., M. ALICIA (1991). Ed. Educación para la Convivencia en el Ámbito Escolar. CPU: Santiago
- LEVY-LEBOYER, Claude. 1998 *Gestión de las Competencias*. Ed. Gestión. Madrid.
- MALDONADO, H. (2004). Convivencia escolar: ensayos y experiencias. Editorial Lugar: Buenos Aires. Argentina

MANES, JUAN MANUEL. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas.

Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.

Buenos Aires, edic Granica,.

MATSUSHITA, KONOSUKE. (1996). Claves de un buen gerente. Lima, edic.

Kyodai Trading Corporation S. A.

POZNER, P. (1995). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Aique:

Buenos Aires

ROBBINS, STEPHEN P. (1999). Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall.

México,

RUZ, J. Y COQUELET, J. (2003). Convivencia escolar y calidad de la educación.

Ministerio de Educación de Chile

SALLENAVE, JEAN-PAUL. (2002). La gerencia integral. ed. Norma. Bogotá,

DIRECCIONES ELECTRONICAS

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos26/gerenciaeducativa/gerenciaeducativa.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>