



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



**-UNIDAD DE POST GRADO-  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**PLAN GERENCIAL PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EN EL PERSONAL  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5080 “SOR ANA DE LOS ÁNGELES”  
CALLAO – LIMA.**

# **TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO  
EN CIENCIAS CON MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA.**

**AUTORA:**

**Bach. SOTELO ESPINOZA MARIELA MILAGRITOS.**

**LAMBAYEQUE - PERU**

**2015**

**PLAN GERENCIAL PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EN EL PERSONAL  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5080 "SOR ANA DE LOS ÁNGELES"  
CALLAO – LIMA.**



Bach. Sotelo Espinoza Mariela Milagritos. M. Sc. Marlene Cardozo Quinteros.

**AUTORA**

**ASESORA**

**APROBADO POR:**



---

**Dr. Oswaldo Mendoza Otiniano.  
PRESIDENTE DEL JURADO**



---

**Dra. María Elena Segura Solano.  
SECRETARIO DEL JURADO**



---

**M. Sc. Segundo Rodríguez Zamora.  
VOCAL DEL JURADO**

Lambayeque, 17 de marzo de 2015.

A mi hijo: Luis Fernando Condori

A mi esposo: José Luis y

A mis padres: Nahún y Alejandrina.

[Son Uds., la razón de mi vida y desarrollo profesional]

Mariela.

A los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por contribuir en mi formación.

Mariela.

## RESUMEN.

El liderazgo del personal docente ha sido motivo de análisis en la tesis PLAN GERENCIAL PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5080 “SOR ANA DE LOS ÁNGELES” CALLAO – LIMA, razón por la cual como máxima aspiración se planteó como propuesta un plan gerencial. El liderazgo como cualidad personal se le atribuye por un lado a las habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, sin embargo, en la I.E. N° 5080 “Sor Ana de los Ángeles” se manifestó en un limitante en cuanto a trabajar en equipo, con entusiasmo, orientado al logro de metas y objetivos.

La metodología utilizada, se caracterizó por haber trascendido en el aspecto cuantitativo y cualitativo. Sirvió los aportes del liderazgo transformacional para configurar la propuesta de un programa de gestión. Superar el liderazgo del personal, implicó desentrañar una distribución desigual del poder contribuyendo la teoría de organización de Fayol.

Como resultados principales se tiene que el liderazgo del personal impone respeto como una autoridad y de su contribución a la comunidad, situación que fue motivo de estudio por ser uno de los limitantes en la institución educativa, lo mismo que la carencia de iniciativa para gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, puso en cuestión el liderazgo como ejercicio de la actividad ejecutiva de forma eficaz y eficiente que debe existir en la institución.

Se concluye que los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras, incidiendo en el liderazgo de todo el personal, su gestión es cuestión de iniciativa y de un verdadero ejercicio del liderazgo.

Palabras clave: Gestión – liderazgo – liderazgo del personal.

## ABSTRACT.

The leadership of teachers has been the subject of analysis in the MANAGEMENT PLAN TO ENHANCE THE LEADERSHIP thesis IN THE STAFF COLLEGE N ° 5080 "SOR ANA DE LOS ANGELES" CALLAO - LIMA, reason as the highest aspiration was raised as proposed a management plan. Leadership as a personal quality attributed to one side or directives management skills that an individual has to influence the lifestyle of the people, however, in IE No. 5080 "Sister Ana de los Angeles" was manifested in a limiting in terms of teamwork, with enthusiasm, aimed at achieving goals and objectives.

The methodology used was characterized by having transcended the quantitative and qualitative aspects. He served the contributions of transformational leadership to set a proposed management program. Overcoming staff leadership, involved unravel unequal power contributing organization theory Fayol distribution.

The main results have to staff leadership commands respect as an authority and its contribution to the community, a situation that was being studied as one of the limiting at the school, as well as the lack of initiative to manage, convene, promote, encourage, motivate and evaluate a group or team, questioned the leadership and exercise of executive activity effectively and efficiently that must exist in the institution.

It is concluded that the group members are not powerless; shape the group's activities in different ways, focusing on the leadership of all staff, its management is a matter of initiative and a true exercise of leadership.

Keywords: Management - leadership - leadership staff.

## ÍNDICE

Carátula.	
Dedicatoria.	
Agradecimiento.	
Resumen.	
Abstract.	Pág.
Introducción.	1

### **CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

1.1. Ubicación	7
1.2. Surgimiento del problema	9
1.3. Características	17
1.4. Metodología.	27

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.**

2.1. Antecedentes.	31
2.2. Teorías que interactúan en la configuración de la investigación.	33
2.3. Fundamentos del liderazgo asociado con la gestión.	46
2.5. Bases conceptuales.	57

### **CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

3.1. Resultados empíricos.	60
3.2. Desarrollo de la propuesta.	69
CONCLUSIONES.	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS.	96

## INTRODUCCIÓN.

Las grandes transformaciones en el mundo, los constantes cambios en el ambiente y los nuevos paradigmas exigen la permanente adecuación de las organizaciones a esas nuevas realidades. Las políticas y estrategias se tornan obsoletas en un corto espacio de tiempo. En ese contexto, urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales.

En la actualidad a nivel mundial y específicamente en América Latina las Instituciones Educativas se caracterizan por presentar inmensas carencias que han provocado una especie de colapso del conocimiento ante los profundos cambios en el ámbito político, económico, ecológico y cultural, lo que significa que urge asumir desafíos para democratizar el acceso al conocimiento científico y hacer que la ciencia y la cultura sean constituyentes de un buen colectivo, ante esta perspectiva el directivo como gerente debe constituirse como protagonista de los cambios educativos.

La influencia de la sociedad es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones. De allí que se plantea que "una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato I, 1994, p.p. 36).

Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de

comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

Centrándonos en el manejo del liderazgo, lo entendemos y asumimos “como el arte o proceso de influir en las personas a fin de que se esfuercen con deseo y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. Se ve que la concordancia entre las metas personales y del grupo es lo que hace que el liderazgo funcione. El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los propios atributos del líder.

El elemento común en el ejercicio del liderazgo, tienen muchas variables con las cuales tratar. Algunas de ellas se encuentran en el contenido de líder y seguidor, y algunas de éstas están en el entorno, tanto dentro como fuera de la organización, pero rige sobre todo el impacto del qué y cómo se hacen las cosas en las organizaciones.

Es necesario que el líder asuma poder [capacidad de utilizar el poder con eficiencia y de una manera responsable]; debe comprender a las personas [capacidad de entender que los seres humanos tienen distintas fuerzas de motivación en distintos tiempos y en diferentes situaciones]; Inspiración [talento de inspirar a los seguidores a que apliquen plenamente sus habilidades en un proyecto; las cualidades de encanto o atractivo pueden dar origen a la lealtad, devoción y un fuerte deseo por parte de los seguidores, para promover lo que los líderes desean]; Estilo [habilidad de actuar en una forma que desarrolle un clima que conduzca a responder a, y a hacer surgir las motivaciones].

Debido a que muchas personas tienden a seguir a aquellos que, ante sus ojos, les ofrecen un medio para satisfacer sus propias metas personales; mientras más entienden los administradores lo que motiva a los subordinados y el funcionamiento de tales motivaciones, y mientras más reflejen este conocimiento en la realización de sus acciones ejecutivas, es más probable que sean eficaces como líderes.

Mirando el desempeño de los directivos de las Instituciones educativas encontramos que no cumplen las características o exigencias de calidad para ser un profesional en el ámbito de la gestión educativa, debido a que implementan acciones donde generan abuso de autoridad, carecen de creatividad pedagógica-administrativa, consideran como elemento central al factor económico único y necesario para realizar innovaciones; sin embargo, se está lejos de procesos gerenciales más democráticos, participativos y con poder compartido, con gerentes que fomenten el liderazgo, dando mayor dimensión al aspecto humano y a la calidad de vida de los integrantes de la institución.

La administración con una buena gestión permitiría: Definir las metas y objetivos y las estrategias requeridos para lograrlos; organizar los recursos necesarios; ser líder - saber motivar y enseñar; controlar o realizar seguimiento constante y tomar las medidas necesarias en caso se encuentren obstáculos en el camino. Es importante tener en claro que el mundo globalizado plantea la necesidad de atender los entornos - cambios continuos, y que también la administración debe tomarlos en cuenta y adaptarse a los mismos oportunamente.

Ante la presencia de carencia de liderazgo, en la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” –Callao – Lima se plantea una administración dinámica, con un proceso ágil y adecuado para la toma de decisiones, y contar con una administración basada en valores, en confianza y en compromiso.

El PROBLEMA que planteó ésta investigación fue: Se observó en el proceso de gestión del personal docente y directivo de la Institución Educativa Sor Ana de los Ángeles de la provincia constitucional del Callao - Lima; deficiente liderazgo del personal, manifestándose en la limitada gestión del potencial humano, tomar iniciativa con perspectiva, incapacidad de gestionar orientado a: convocar, promover, incentivar, motivar, trabajar en equipo, y evaluar a un grupo o equipos de trabajo,

lo que trae como consecuencias el incumplimiento de funciones, y falta de logros de objetivos institucionales.

El OBJETO de la investigación, se centró en el Proceso de gestión del liderazgo del personal docente y directivo de la Institución Educativa Sor Ana de los Ángeles-Callao-Lima. El mismo que para contribuir con la solución se planteó el OBJETIVO orientado a: Proponer un Plan Gerencial, sustentado en las teorías científicas de liderazgo transformacional y en la teoría de organización de Fayol para potenciar el liderazgo en el personal de la Institución Educativa N° 5080 “Sor Ana de los Ángeles” Callao-Lima de tal manera que se corrija la limitada gestión del potencial humano y pueda tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, trabajar en equipo, y evaluar a un grupo o equipos de trabajo; y por lo tanto se cumplan las funciones, y se logren los objetivos institucionales.

Fue necesario para el logro del objetivo desarrollar las siguientes tareas:

Primera etapa: Caracterización del problema o información factible perceptible de la investigación:

- Diagnosticar las necesidades asociadas con el liderazgo del personal de la Institución Educativa N° 5080 “Sor Ana de los Ángeles” Callao-Lima.

Segunda etapa: Construcción del modelo teórico.

- Sistematizar los estudios sobre gestión, sustentado en las teorías científicas de liderazgo transformacional, existentes.

Tercera etapa: Significación práctica

- Diseñar EL Plan Gerencial de tal manera que permita resolver el problema del liderazgo del personal de la Institución Educativa N° 5080 “Sor Ana de los Ángeles” Callao-Lima

El CAMPO DE ACCIÓN se centró en el proceso de gestión del liderazgo del personal docente y directivo de la Institución Educativa N° 5080 “Sor Ana de los Ángeles” Callao-Lima asumida como función del personal directivo – docente y administrativo.

En la FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA, se estableció una relación complementaria entre los aspectos del método cualitativo y cuantitativo. En consecuencia se emplearon técnicas de observación participante y no participante.

En cuanto a las fuentes se basó en la Teoría de Liderazgo transformacional de Bass, Bennis y Nanus y desde esta perspectiva como HIPÓTESIS fundamental se consideró que Si se propone un Plan gerencial, sustentado en las teorías científicas de liderazgo transformacional y en la teoría de organización de Fayol, entonces se potencia el liderazgo del personal de la Institución Educativa N° 5080 “Sor Ana de los Ángeles” Callao-Lima; de tal manera que se contribuya con la gestión del potencial humano donde puedan tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, trabajar en equipo, y evaluar a un grupo o equipos de trabajo; y por lo tanto se cumplan las funciones, y se logren los objetivos institucionales.

EI APORTE TEÓRICO, radicó en una propuesta y con énfasis en la funcionalidad del liderazgo y finalmente en la fase de CONCRECIÓN se presenta los resultados que dan cuenta del aporte.

La tesis se organizó en capítulos, bajo los lineamientos que establece la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. El capítulo I, se presenta el problema; en el capítulo II: Marco teórico, se presenta la recopilación de información referida a los aspectos teóricos conceptuales y los enfoque asumidos y en el capítulo III: Resultados de la investigación, se presenta los datos procesados utilizando la estadística descriptiva, los cuales sirvieron para organizar

técnicamente la propuesta. Contiene también las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

La autora

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

### 1.1. UBICACIÓN

La investigación denominada: PLAN GERENCIAL PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5080 “SOR ANA DE LOS ÁNGELES” CALLAO-LIMA. La institución educativa en estudio, fue creado en el año 1985 y desde esa fecha recibe en sus aulas a niños del nivel Primaria del primero a sexto grado; en el turno mañana con el horario de 8:00 a.m. a 12:45 p.m. y alumnos del nivel Secundario del 1er Grado de Secundaria al 5to grado de secundaria; en el turno tarde con el horario de 1:00 p.m. a 6:45 p.m.

La población aproximada es de 1450 alumnos distribuida en 48 aulas, atendiendo entre 32 a 40 alumnos por salón. Estos alumnos proceden de zona urbana - estatus socio económico media - baja, en su mayoría viven en la Ciudad Satélite Santa Rosa, y otros de sus alrededores como: Bocanegra, Vipol; proceden también de lugares alejados como San Martín de Porras, Ventanilla, Callao.

Actualmente cuenta con una infraestructura de material noble de dos pisos, tiene 50 aulas, aulas para biblioteca, secretaria, laboratorio, dirección, dos patios. La Institución Educativa cuenta con dos salas de cómputo con 40 computadoras y 40 laptop donados por el Ministerio de Educación.

Los padres de familia son de clase media, la mayoría en su mayoría son profesionales, cuentan con trabajo estable, apoyan en todas las actividades que programa la institución educativa] cuenta con una plana directiva que no cumplen las características o exigencias de calidad para ser profesionales de nivel y a la medida en Gestión Educativa.

Respecto al objeto de estudio, conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

## **1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA**

Un buen líder sabe entonces, que el resultado de su trabajo va influir en sus subordinados y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos en su conjunto va a depender el logro de los objetivos generales.

La comunicación existente en una empresa es de suma importancia, pues no sólo tiene implícito el saber hablar sino también escuchar. En consecuencia, si el líder escucha de alguna u otra forma lo que necesitan los clientes externos sabrá exactamente cuáles son las metas a alcanzar y en lo relativo a los clientes internos, sabrá igual cómo satisfacer sus requerimientos. El escuchar en definitiva conlleva al feedback, aunque en este caso puntual, a una retroalimentación de información.

El adaptarse a los cambios engloba no solamente escuchar, sino además informarse y aprender, pues en un mundo globalizado hoy en día todo avanza a gran velocidad y es preciso ir a la par. Ha evolucionado la ciencia, tecnología, economía, cultura, política, ecología, el hombre en sí.

Llegamos a un punto en donde debemos hacer un diagnóstico de cómo nos encontramos nosotros mismos y nuestra empresa, a modo de enfrentar un mundo cada vez más competitivo, por cuya razón, es indispensable hacer uso de técnicas y herramientas más modernas como el denominado: "Análisis FODA". Tal análisis consiste en encontrar cada uno de dichos elementos en nosotros como miembros de una organización, los demás recursos que la conforman y el medio en que ésta se haya.

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo".

Incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.
- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.
- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes".
- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa".

El trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido. Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

Sin embargo, existen dificultades problemas respecto a su manejo y gestión en las instituciones educativas y son básicamente sobre lo siguiente:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo, pero si no eres de la línea de quien dirige la institución, simplemente no te tiene en cuenta, es un potencial humano perdido.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas. Este es otro aspecto que genera discrepancias debido a que algunos quieren imponer sus ideas sobre

otras, termina siendo una gestión basada en gustos y preferencias y no sobre una base técnica.

- Se debe lograr la integración de metas específicas en una meta común, es necesario que las instituciones educativas proyecten hacia futuro los planes y programas de tal manera que sean sostenibles en el tiempo.
- Para gerenciar el liderazgo del personal debe prevalecer la tolerancia y el respeto por los demás; en estos tiempos encontramos que las instituciones no existen convenios con otros actores sociales para avanzar en equipo, cada quien avanza como puede, cada quien promueve situaciones de manera independiente, fallando así el trabajo en equipo.
- Cuando el personal se siente parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento. Ese reconocimiento debe ser el eje de la gestión del equipo directivo, del mismo personal docente, incluyendo a los que realizan labores administrativas y de servicio; es necesario, manifestar el liderazgo al delegar funciones, tomar iniciativa, creer en las personas, brindarles oportunidad entre otras.
- Se debe promover la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulte grato. El no hacerlo genera las siguientes desventajas:
  - Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
  - Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
  - Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

De allí que el trabajo en equipo desde la perspectiva del liderazgo del personal en las instituciones educativas debe trabajar en equipo implica

integrar a personas con sus diferencias. La influencia de un líder debe provocar resultados positivos. El objetivo central de la institución educativa o empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.

Es necesario para manifestar liderazgo en el personal los siguientes requisitos:

- **PLANIFICACION:** Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- **ORGANIZACIÓN:** La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- **DIRECCION:** Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- **CONTROL:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **OBJETIVOS CLAROS:** Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- **INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS:** Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- **COMUNICACIÓN:** El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.

- **CONFIANZA RECIPROCA:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- **COMPRESION:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **COMPLEMENTACION:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos. En este caso en las instituciones educativas claro está fortalecer la formación académica e integral de los estudiantes y de ese modo la institución en general.
- **COMPROMISO:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **CREATIVIDAD:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- **OPTIMISMO:** Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.

- **VOLUNTAD:** El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.
- **EFICIENCIA MAS QUE EFICACIA:** Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- **CREAR UN CLIMA AGRADABLE:** El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán de nuestro bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

Entonces porqué se refleja carencia de liderazgo en las instituciones educativas del país; básicamente, el error recae en no cumplir con los requisitos recién analizados, o sea, existen herramientas para hacer partícipe a todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, solución de problemas, en general, la PLANIFICACION de la empresa con: diagramas de afinidad, causa – efecto, benchmarking, etc. Sin embargo, nada funciona correctamente si a parte de no saber qué hacer, no sabemos cómo hacerlo, qué caminos seguir y cómo lo estamos haciendo (ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL).

Al planificar incorrectamente, los OBJETIVOS NO SERAN CLAROS y eso confundirá al equipo.

Si surgen líderes negativos o compañeros egoístas, que demuestran sus conocimientos y habilidades, sin enseñarle al resto, sólo alardeando de lo que saben, exigiendo nada más, NO INTERCAMBIANDO SUS EXPERIENCIAS, la desunión del equipo será inevitable, de igual forma, si no existe entre ellos una buena COMUNICACIÓN, CONFIANZA, COMPRENSION, COMPLEMENTACION, COMPROMISO frente a los objetivos a alcanzar y demás requisitos que hacen del trabajo algo agradable al hacerlo en equipo.

Es un hecho que para trabajar en equipo existen requisitos, respecto a los cuales, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. La clave está en saber manejar dichas habilidades. En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

Para asegurar un liderazgo del personal se debe promover el desarrollo de habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas y son:

- HABILIDAD DE ATENCION Y ESCUCHA: No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intención de comprender lo que nos comunican.
- HABILIDAD DEL RESPETO: Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

- HABILIDAD DE LA CONCRECION O ESPECIFICACION: Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces esto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "esto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo. Mientras uno pregunta: ¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿Por qué?. Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.
- HABILIDAD DE LA EMPATIA: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- HABILIDAD DE LA GENUIDAD: Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.
- HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ: Comunicación abierta y directa con el resto.
- HABILIDAD DE LA CONFRONTACION: No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

Las situaciones descritas permiten ubicar el entorno del liderazgo del personal que labora principalmente en el ámbito de las instituciones educativas.

### **1.3. CARACTERISTICAS:**

Las instituciones educativas hoy en día tienen frente a sí un triple reto en cuanto a su participación en la evolución de la Educación, asociada con el liderazgo. Por una parte, es fundamental el mantenimiento de su

función primordial como generadoras de conocimiento en los diversos campos de las ciencias y las humanidades, pero también enfrentan el desafío de ofrecer una aportación mayor a la solución de los diferentes problemas nacionales y de la región, así como la necesidad de responder a las exigencias de la globalización.

Sin embargo, esa necesidad trasciende también en el ámbito de formación básica en el contexto nacional y en ese sentido, es parte de la misión de la Educación desarrollar estrategias entre otras para:

- ✓ Mantener planes y programas actualizados de acuerdo con los avances del conocimiento.
- ✓ Adecuar métodos de enseñanza – aprendizaje a las necesidades.
- ✓ Asegurar la pertinencia de los estudios a las necesidades sociales.
- ✓ Emplear racionalmente los escasos recursos disponibles.
- ✓ Incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento.
- ✓ Promover la integración latinoamericana.
- ✓ Interactuar exitosamente con la comunidad académica.

El logro de estas actividades implica el empleo de mecanismos de regulación, sean internacionales, nacionales o institucionales, que se aplican en diferentes ámbitos y bajo distintas perspectivas y sobre todo, se necesita LIDERAZGO de todo el personal.

Son varios los indicadores que denotan problemas en la calidad en las instituciones dentro de ellos:

- El deterioro en los presupuestos.
- El descontrolado incremento de instituciones privadas de baja calidad
- La poca inversión en rubros como: computación, bibliotecas, editoriales y viajes de estudios.
- Malas relaciones interpersonales.

➤ Carencia de liderazgo académico y de gestión.

Actualmente muchas instituciones están pugnando por alcanzar, un conjunto de aspiraciones y características operativas incorporado en la noción de una institución autorregulada, a través de procesos de autoevaluación. Una institución así busca activamente entender y mejorar su desempeño y las condiciones para la enseñanza-aprendizaje e investigación, moviliza a los talentos en la organización para responder a los retos que afronta, en lugar de esperar recibir instrucciones y ser sujeta a limitaciones por parte del gobierno.

En la institución educativa N° 5080 “Sor Ana de los ángeles” – Callao – Lima, existe abuso de autoridad, carecen creatividad pedagógica-administrativa, por considerar que el factor económico es necesario para realizar innovaciones; los procesos gerenciales no son democráticos, el personal en general no trabajan desde una perspectiva participativa y el poder no es compartido, no se fomenta el liderazgo, existiendo descuido del manejo de la dimensión humana y de la calidad profesional y de vida en general de todos los integrantes de la institución.

Yarce, J (2013) considera que el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

Para Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver.

De acuerdo a la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder. Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que

se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. La AUTORIDAD, es la facultad de lograr obediencia. Es otorgada. En un grupo cualquiera, puede haber una persona contando chistes, sus anécdotas, hablando de sus viajes, en fin, transformarse en el centro de atracción de todos; entonces, esto lo transformará en un líder al que no tendrán que obedecer, pero si producto de su carisma, tendrá influencia entre sus semejantes y lo escucharán e incluso lo pueden tomar como un ejemplo a seguir.

Cuando hablamos de autoridad, en cambio, se requiere tener un cargo importante dentro de una empresa, un alto grado jerárquico dentro de la Institución Educativa, en general, un título formal que le permita a una persona ejercer influencia entre los demás y que éstos deban obedecerle.

El PODER, es la facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder ejercer influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo, al cual, represente. Por ejemplo, si hoy cuento con un trabajo de administrativo en una empresa "X", tengo un nivel socio-económico medio, poseo un carácter más bien introvertido, en definitiva, si soy una persona promedio, no tengo poder, pero si mañana me ganase un gran premio en algún sorteo y ello me significara cambiar de nivel de vida, invertir en negocios, viajar, tener contactos, o sea, sobresalir del resto por tener más dinero, implicará tener de alguna u otra forma, mayores beneficios y preferencias de distinta índole, es decir, poder.

De lo anterior, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos.

Por otra parte, teniendo claro los conceptos anteriormente descritos - analizados, consideraremos ahora al director de una institución educativa como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administrador, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una

jefatura, denominado también, estilos de dirección. De allí que las instituciones se gestionen de manera diferente, algunos son:

- AUTORITARIO, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.
- PERSUASIVO, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.
- CONSULTIVO, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y la sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
- PARTICIPATIVO, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

Ahora bien, si analizamos el tema del liderazgo en un jefe desde un punto de vista más global, debemos entender que todo administrador o supervisor para que exista, debe haber antes que todo una empresa donde desempeñarse como tal. Por cuya razón es necesario entender a la organización – empresa o institución educativa: es un conjunto de recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) que van en busca del logro de objetivos comunes.

Sin duda, la empresa implica un ciclo de vida que requiere ser bien manejado para su continuidad. Nunca debe olvidarse la existencia del feed-back o retroalimentación positiva en dicho proceso.

En la Institución Educativa N° 5080 “Sor Ana de los Ángeles” Callao – Lima, falta reconocer que el trabajo en equipo es importante, pero existe un miembro en toda institución que en cierta medida articula todo para que ello se logre de la mejor forma posible. Siempre se destaca al jefe en su calidad de líder, dejando de lado la función desempeñada por la asistente ejecutiva o secretaria. Por tanto, a continuación haremos un desglose de todas aquellas tareas de incuestionable relevancia:

- El administrador – gerente o director es quien guía a la institución. Sin embargo, la secretaria, es quien de manera incógnita, está permanentemente haciéndole recuerdo y organizando su diario qué hacer.

- Para resaltar el liderazgo del personal en general, es necesario, el siguiente caso: Es por todos conocida la acción de ofrecer café y galletas, lo que pareciendo algo muy simple, tiene sus factores a resaltar:

La secretaria nunca estudió esta profesión creyendo que combinaría sus labores con las de una camarera, trabajo honesto como muchos, pero que dada nuestra cultura suele ser vista como una labor sin mayor especialización, donde se gana poco dinero y por ende, un tanto insignificante. Frente a estos prejuicios, debe luchar día a día cada asistente, entregando siempre una actitud de cordialidad en las reuniones de ejecutivos y al recibir visitas, haciendo del entorno un ambiente grato.

Nadie ha pensado que en muchas oportunidades, las constantes peticiones de café, suele interrumpir a la secretaria en tareas que requieren ser entregadas a la brevedad. A pesar de ello, su capacidad de tolerancia es indiscutible.

Una asistente, es la imagen de la empresa. Es la primera impresión que se llevarán: inversionistas, proveedores, acreedores y público en general. Su estilo para atender, buen gusto en el vestir, un exquisito aroma de perfume, entre otros detalles, pueden influir en hacer agradable o no, los instantes de espera para el visitante. Lo recién señalado, se da teniendo en cuenta que es increíble cómo nos proyectamos al resto de la empresa, sin conocerla, dependiendo del tipo de secretaria. Esto lo podemos entender mejor con la siguiente exposición de casos, considerando que es una misma compañía en diferentes ocasiones:

- CASO 1: Llego a presentar un reclamo y la secretaria se encuentra hablando por teléfono. Pasa un buen tiempo y esta situación persiste, dándome cuenta además, que el diálogo es para atender asuntos personales. Al transcurrir tal conversación, la asistente ríe sin mostrar el menor interés en mí. Por demás, ella viste ropa informal, lo cual, me refleja poca seriedad de esta empresa. Mi paciencia se agota, así es que prefiero regresar otro día.

- CASO 2: Vuelvo a la compañía para insistir en dar a conocer mi queja. En esta oportunidad es otra la secretaria, pero también se halla hablando por teléfono. La diferencia ahora, es que ella interrumpe su conversación para preguntar respecto a en qué me puede ayudar, por mi parte le respondo y amablemente, me solicita tomar asiento mientras espero, agregando que me atenderá en unos instantes. Su vestir es formal y al hablar conmigo finalmente, no soluciona ella misma el problema, empero se comunica con las personas indicadas, dejándome conforme en esta ocasión.

Es la fiel colaboradora de todos. Si alguien no sabe utilizar las fotocopiadoras o tiene dificultades para ello, ella acudirá a que su colega lo consiga. Si alguien necesita contactarse telefónicamente con otras personas, la secretaria es el medio. Es la que recibe mensajes y encargos de cada miembro en la empresa y aunque tenga problemas personales o en el mismo trabajo, la sonrisa siempre está presente lo que influye en el resto del equipo.

En lo que a reuniones se refiere, suele convocarse a una secretaria para que: Dé a conocer los puntos tratados anteriormente, señale quiénes participaron, cuáles fueron los acuerdos, para que identifique los objetivos de la presente sesión, entre otros.

Resumiendo, el liderazgo del personal, implica integrar a todo el equipo de trabajo, para que exista un serio trabajo en equipo, sobre todo dada su formación profesional del personal, pues tal como lo hemos señalado a priori, las comunicaciones juegan un rol preponderante y así lo resalta cada asistente con la forma en que hace de éstas una disciplina que requiere de ciertas técnicas:

- Siempre debemos preocuparnos de los que decimos, antes de hablar es preciso pensar lo que se va a decir, pues no podemos enmendar lo ya dicho.
- Hay que dirigirse al resto con educación, tratando de no hablar mal de quienes están ausentes.
- Se debe hablar sin levantar demasiado la voz y modulando bien.

- No se debe caer en la exageración, o sea, hablar en forma ni muy pausada, ni muy rápida.
- Al conversar, así como se habla también se escucha. Es muestra de buenos modales, el demostrar interés en lo planteado por los demás, aun cuando seamos especialistas en el tema central.
- Estando con personas tímidas, más introvertidas, es prudente incorporarlas de alguna manera en la charla para no dejar a nadie al margen. En un equipo, todos somos importantes.
- Al comunicarse, hay que tener conciencia de lo que se dice y cómo se dice. Una orden en una determinada situación, puede ser muy bien recepcionada si ésta se formuló con sutileza. En cambio, si en la misma situación la orden es planteada con prepotencia, la reacción de quien debe acatarla no será igual a la vez anterior.
- Cuando la comunicación no es directa (no vemos a la otra persona), como ocurre con el teléfono e internet (sin webcam), es preciso dejar de lado modismos o "dichos", ya que, eventualmente la conexión podría darse con gente de otros países y cuyos significados serán otros.
- En una conversación directa, los gestos también permiten expresarnos, sin caer desde luego, en el abuso. Al mover las manos, ojos y piernas, implica otra forma de lenguaje, el corporal, que aunque no se emite sonido, la comunicación igual es posible, por eso el hablar incluye todo un conjunto. Si nos dirigimos en una reunión a todos los presentes, ellos estarán pendientes de todos nuestros detalles. Lo ideal es captar su atención sin mover mucho las manos, pues observarán eso y no escucharán lo que dijimos, así como cuando uno se pasea demasiado de un lado para otro, lo cual, resulta absolutamente distrayente. Finalmente, no debemos olvidar que: "La unión hace la fuerza."

Desde la perspectiva educativa, esto no significa que el docente tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser

un líder, y ejercer a su vez, el liderazgo pedagógico en todos los niveles a él subordinados, para lo cual debe ser capaz de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección del aprendizaje en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia, lo tradicional o tradicionalista, lo retórico, teórico o reproductivo, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas pedagógicos y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El líder debe ejercer el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

#### **I.- COMBINAR EN SU GESTION:**

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

#### **II.- LOGRAR EN SU GESTION:**

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con

ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.

- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo pedagógico no es atributo exclusivo de los docentes superdotados. Potencialmente está en cualquier profesor común y corriente que enfrenta el trabajo pedagógico con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes pedagógicos, se ha establecido con alguna fuerza algunos **mitos o leyendas**:

- a. Las oportunidades de liderazgo pedagógico son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos los docentes.
- b. El liderazgo pedagógico es una rara habilidad.  
No es fácil ser líder pedagógico, no existe receta, ni manual, ni guía para ser líder pedagógico. Pero las principales capacidades se pueden aprender.
- c. Los líderes pedagógicos nacen, no se hacen.  
Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo pedagógico eficaz.
- d. Los líderes pedagógicos son docentes carismáticos.
- e. El líder pedagógico empuja, manipula, ordena y manda a los estudiantes.

El líder pedagógico dirige el proceso pedagógico más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas de éstos.

El líder pedagógico no nace, se hace; el liderazgo pedagógico es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: la educación.

#### **1.4. METODOLOGÍA.**

Dada la identificación del objeto de estudio y el planteamiento de los objetivos, la investigación desarrollada asumió un enfoque Cuantitativo, ya que buscó obtener, a través de resultados medibles estadísticamente al inicio de la misma. Asimismo se enmarca en el paradigma empírico – analítico, ya que recoge datos empíricos que posteriormente se analizan

para lograr generalizaciones sobre dichos datos obtenidos. Según la función que cumple, la investigación es Explicativa, al estar orientada a explicar los variables incidentes en la investigación y sus manifestaciones en el logro de los objetivos de la misma (Cruz, 2009).

La modalidad metodológica del estudio investigativo fue Propositiva, al contar con una propuesta de un programa de gestión; el diseño considerado congruente a dicha modalidad metodológica, es propositivo acorde al tipo de investigación (Ledesma & Sepúlveda, 2009)

Se recogió información empírica el cual se presenta en el capítulo III de la tesis. En la investigación desarrollada se utilizaron diversos métodos de acuerdo a las distintas etapas o fases de la misma. En ese sentido, en la definición del objeto de estudio se tuvieron en cuenta los siguientes métodos Bunge, M. (1983), Popper, K. (1994).

#### **El método histórico:**

Este método estuvo vinculado al conocimiento de las distintas etapas del objeto de estudio, se utilizó para conocer la evolución y desarrollo de dicho objeto de investigación e identificar las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

**Hipotético- deductivo:** El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica.

En este estudio fue utilizado para proponer la hipótesis como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez al arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.

**Método lógico inductivo:** Ya que través del razonamiento, el cual parte de casos particulares, permitió que se eleve a conocimientos generales.

**Método de la Abstracción:** Este método permitió hacer una distinción de las propiedades y relaciones de las cosas.

**Modelación:** Otro de los métodos que se utilizó fue el de modelación, ya que se realizó una propuesta (Programa de gestión), que ha sido diseñado por la autora y modelada de acuerdo al propósito de la investigación, y teniendo en cuenta principalmente los postulados de las teorías asumidas.

La técnica de gabinete se aplicó en base al fichaje, utilizando fichas bibliográficas, cuyos datos han servido para organizar las referencias bibliográficas, así como para hacer las citas bibliográficas correspondientes. Las fichas textuales a fin de recoger textos o contenidos como copia fiel con su respetiva cita bibliográfica, fichas de resumen para recoger ideas fundamentales expresadas por los autores consultados y redactados con las propias palabras de la investigadora; las fichas de comentario donde se registró las apreciaciones y enjuiciamientos personales.

Las técnicas e instrumentos de campo considerados en la presente investigación tienen su fundamento en Nocedo y otros (2001) que señalan que en la investigaciones de las ciencias sociales, específicamente en las ciencias de la educación son empleadas con gran frecuencia la entrevista y las encuestas, entre otras técnicas, para recoger información útil mediante preguntas que se formulan a las personas que participan de la investigación, los autores indicados hacen referencia a Allport quien indica que las técnicas mencionadas permiten saber qué siente la gente; cuáles son sus experiencias, qué recuerdan, cómo son sus emociones y motivos y las razones para que actúen de la forma en que lo hacen.

Para la presente investigación se ha considerado la aplicación de las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: **Encuesta**. Su aplicación fue a través de un cuestionario elaborado y dirigido

específicamente a cada uno de los integrantes de la muestra considerada para el presente estudio.

**Se trabajó también con la metodología de grupos de interés:** Un grupo de interés se puede definir como el conjunto de personas que tienen un interés común y hacen las mismas actividades específicas para usar, manejar o gestionar una institución. No necesariamente son grupos organizados, ni es importante si hacen la actividad individualmente o en grupos.

Se interactuó sobre la base de actores sociales: individuos o entidades sociales que son entendidos y capaces, emplean estrategias para lograr sus objetivos. Para constituirse como actor, un grupo social debe contar por lo menos con cuatro condiciones básicas:

- Proyecto común
- Control de uno o más recursos de poder.
- Estrategia para el logro de los objetivos.
- Organización para actuar coherente y eficazmente.

Sólo es posible acumular poder en la acción. Las acciones exitosas o victoriosas permiten acumular poder y avanzar, las derrotas des- acumulan poder y debilitan. Y sólo organizando la acción con estrategias adecuadas a las condiciones que presenta la realidad social se puede obtener éxitos y construir recursos de poder.

**¿Cómo se analizaron los grupos de interés?:** Utilizando herramientas de análisis de grupos de interés, este análisis es útil para mejorar intervenciones, para definir políticas y para predecir la ocurrencia de conflictos. Su uso se justifica en situaciones complejas que requieren análisis y planificación y en las cuales se prevé la necesidad de acciones de manejo de conflicto y procedimientos de negociación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO.

#### 2.1. ANTECEDENTES

Se presentan los trabajos que guardaron relación con la presente investigación:

Bennis y Nanus (1985) estudiaron a 90 de los líderes más exitosos tanto del sector público como privado de la sociedad y encontraron que todos eran verdaderamente líderes de transformación que creaban cambios dentro de ellos mismos, dentro de los que los rodeaban y dentro de la sociedad en general, para alcanzar sus metas. Estos líderes difieren dramáticamente en apariencia, educación, antecedentes y estilos de personalidad, pero todos poseían la mayoría de los atributos que se describen a continuación -todos ellos atributos que pueden ser adquiridos o desarrollados por medio del entrenamiento o de la experiencia.

Chung y Megginson (1981) señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista: 1. Normativo, especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control y 2. Descriptivo: desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías: (a) personales: distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos; (b) de interacción: son llamadas también directivas y se agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones); (c) actividades administrativas: procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y

administración del presupuesto; (d) técnicas: envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

Fermín y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

1. La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

Gutiérrez, (2008) para optar su grado de magíster en educación en la Universidad San Marcos concluye que: actualmente, se vive dentro de la llamada sociedad del conocimiento, coyuntura en que se dan una serie de cambios de forma constante, vertiginosos tanto en la ciencia como en la tecnología. Ante esta actualidad, la universidad debe estar acorde a los avances que se presentan, planificando, organizando y generando profesionales capaces de enfrentarse a las variaciones y diversas situaciones que depare la realidad, siendo competentes y eficaces en las labores particulares que desempeñen. Es por ello, necesario la existencia de una adecuada relación entre la estructura curricular, el nivel profesional del docente, el liderazgo y la gestión de la dirección de la Facultad de Educación para tener como resultado el éxito en la calidad educativa, que se plasme en la realidad en un alto rendimiento académico.

Jthème, (2006) para optar el grado de Doctor Liderazgo concluyo lo siguiente: visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. No es un rol exclusivo del director, sino que es deseable en todos los agentes que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyan a generar visiones de cambio.

## **2.2. TEORÍAS QUE INTERACTÚAN EN LA CONFIGURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

Se presenta el aporte de la teoría de la organización de Fayol en la promoción del liderazgo; al respecto:

### **2.2.1. La personalidad y la obra de Fayol**

Francia cuenta con uno de los primeros autores que estudió a fondo la problemática organizacional en una época dominada por el taylorismo.

Se trata de la figura de H.Fayol (1841-1925) y su influyente obra sobre la "Teoría de la Administración y Management". Aunque Fayol presenta sus ideas en 1908 a la "Société d'Industrie Minérale" su obra central es: Administration industrielle et générale (París, 1916).

Henri Fayol (1841-1925) era un ingeniero de minas que había aprendido su oficio en la práctica. Trabajó en la empresa minera y metalúrgica de Commentry-Fourchambault-Decazeville, primero como ingeniero, pero luego, desde sus 30 años, en la gestión, y desde 1888 a 1918 fue Director Gerente.

Su gran obra fue publicada cuando tenía ya 70 años. Antes había escrito artículos sobre ingeniería de minas y ciertos trabajos sobre administración, pero hasta 1916 no se imprimió en el Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale su trabajo fundamental:

"Administration Industrielle et Générale - Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle.

La difusión en inglés de la obra traducida como "General and Industrial Management" se inició en 1949 y ya se discutió si tenía sentido traducir "administration" por "management". De suyo, Fayol no restringía el concepto al campo industrial, y en sus últimos años se ocupó de otros dominios de gestión: pública, religiosa, comercial etc. e impartió una serie de conferencias en la École Supérieure de la guerre. Su influencia fue enorme, y el Business Week de 1964 llegaba a afirmar que, lo admitieran o no, la mayoría de los "managers" son hoy "fayolistas"

Fayol escribe su obra más que como una reflexión crítica sobre su actividad de directivo, como una especie de ratificación de lo acertado de sus decisiones en la dirección de la empresa, algo así como si hubiera podido aplicar en la práctica los principios que ahora formula. Por lo demás, el éxito en su gestión durante 1888 que él se atribuye, parece pudo tener otros motivos como una elevación de precios. De todas formas, Fayol no es un Lee Iacocca que recuerda narcisísticamente sus éxitos, es sobrio y no hace ningún recuento de anécdotas triunfales. A pesar de su restringido campo de experiencias, Fayol tuvo en cuenta otros sistemas: en sus notas llega a comparar estructuras administrativas de empresa con las de otras instituciones, como la eclesiástica en que los cardenales que eligen al Papa se colocan luego como sus subordinados.

Su punto de vista es el de "ejecutivo" (director general) sin intereses de capital ni participación en la firma que dirige. Pero como "experto" logró compensar el poder de los propietarios, y tomó decisiones realmente decisivas para la supervivencia de la firma como la de adquirir otras minas (las que gestionó inicialmente en Commentry ya habían cerrado en 1918). Su actividad confirmaría la hipótesis de que la continuidad de un sistema organizado como es la empresa, más que en la pertenencia a una familia o grupo de capital se basa en la identidad de las prácticas internas de gestión - hoy decimos: en

la "autopoiesis" o capacidad de autoregeneración y reproducción del propio sistema.

Una innegable aportación de su obra es la constatación de que para evaluar un sistema organizado, más que medir en términos económico-monetarios su rentabilidad, es necesario "analizar su gestión". No basta constatar qué beneficios se han conseguido, sino estudiar si con otra mejor gestión no se hubieran logrado aún mejores rendimientos. En ese estudio de la forma de gestionar la empresa, Fayol estudió ante todo las dificultades creadas por factores externos (legislación, administración pública). Fayol era consciente de los acoplamientos estructurales entre empresa y entorno, pero su punto de vista crítico sobre el sector público, en que diagnostica bien el efecto de tales ingerencias administrativas en la gestión de entidades públicas, no se extiende tanto al sector privado en que olvida tales limitaciones.

En su aportación es central el análisis del reparto de poder en la empresa - e incluso se le atribuye (falsamente) el "organigrama", que visualiza tales relaciones de poder. Fayol introduce ciertamente, en contra de la idea liberal de la "mano invisible", el concepto de la necesidad de una "mano visible" en la empresa. En ese reparto, Fayol no concede a los obreros más de un 5% de capacidad de decisión frente al total (de todas formas, más que Taylor que les dejaba 0%).

La creación de una "doctrina administrativa" que ayudara a un mejor ejercicio del poder en esos sistemas creía sería fruto, como en él mismo, de la "reflexión" sobre las propias experiencias. Tal doctrina debería enseñarse ya en la misma escuela primaria para ayudar a organizar mejor toda la vida social.

### **2.2.2. La teoría de la organización en Fayol**

Dada su experiencia como ingeniero y práctico, Fayol que desarrolló durante gran parte de su vida una actividad a nivel de alto manage-

ment, estudió además las cuestiones que planteaba la administración y dirección del conjunto al alto ejecutivo, más que la dirección a niveles más operativos de la ejecución de (lo estudiado por Taylor). En lugar de apelar a estudios sistemáticos compilando datos, como hacía Taylor, Fayol se apoya sobre todo en sus experiencias personales. Tiene el mérito de haber sido uno de los primeros en comprender que el problema de la dirección de la empresa debe tratarse como una totalidad (hoy hubiera ciertamente empleado el término de "sistema" complejo).

Fayol comprende además que la problemática tratada, y experimentada por él mismo en la industria, tiene los mismos parámetros en los demás tipos de organización y por ello extiende conscientemente la validez de sus afirmaciones a esas otras formas de grupos organizados.

#### A. Puntos centrales

El centro de interés de este enfoque se sitúa en el problema de la "creación de departamentos" y en el de la "coordinación". Su objeto material es el conjunto de la empresa. Fayol toma como punto de partida la tarea global de la organización y se plantea el problema de dividirla en tareas o funciones parciales distribuidas entre distintos responsables.

Distingue ahí los siguientes campos funcionales:

- (1) Funciones técnicas: obtención o generación de objetos, fabricación, transformación, etc.
- (2) Funciones comerciales: ventas, compras, intercambios.
- (3) Funciones financieras: adquisición de capital, su uso, su control.
- (4) Funciones de seguridad: protección de personas y bienes materiales.
- (5) Funciones de cálculo contable: balances, inventarios, precios de compra, estadística, etc.

(6) Funciones administrativas (o de Management) que se articulan a su vez en:

Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control.

Fayol opinaba que estos grupos de tareas son independientes de la dimensión, tipo y grado de complejidad de la empresa, y consideraba conocidos los cinco primeros, pero creía que había que explicar más en detalle el sexto.

Hoy añadiríamos la función de marketing (el concepto de producto se refiere actualmente a solución y respuesta a los problemas del usuario, antes más bien a lo generado por la dinámica propia de los factores combinados en el sistema) con sus subfunciones de estudio del mercado y publicidad, pero también con la de configuración del producto. También añadiríamos la función de gestión de los flujos de información y la de los flujos de material y objetos tratados en el proceso (Logísticas). Como se verá más abajo, no está directamente mencionada pero si se incluye en la diferenciación de la función administrativa la función de gestión de los recursos humanos y motivación.

Fayol intuía ya la dimensión sistémica de una organización al considerar las interdependencias mutuas entre esas funciones, y al afirmar que no todas ellas poseían el mismo rango o relevancia. Transcendiendo la visión del técnico, afirmaba que las funciones y competencias de la dirección superior del conjunto eran incluso más importantes y útiles que las técnicas empleadas en la producción. En lo que concierne a la función de "Administración", que hoy denominamos Management, Fayol le asignaba las siguientes tareas (oc.p.8):

"La planificación previa, la organización, ordenación y control pertenecen indiscutiblemente a la administración en su sentido usual. No es absolutamente necesario, incluir también la asignación de tareas concretas, pues se la podría considerar como una

actividad distinta. Pero me he decidido a incluirla en la administración por las siguientes razones:

- 1) Son tareas de la administración seleccionar y formar el personal y conseguir su integración en una comunidad social, son tareas de enorme relevancia para asignar luego tareas a esas personas.
- 2) La mayoría de los principios de la asignación de tareas son principios de administración; pues administración y asignación de tareas se encuentran íntimamente ligadas. Facilita el estudio ordenar pues estos procesos en un mismo tema.
- 3) Esta ordenación tiene además la ventaja de constituir una importante función que merece despertar y mantener el interés y atención de todos tanto, por lo menos, como la función técnica.

Por esto la he definido de la siguiente forma:

Administrar es planificar previamente, organizar, asignar tareas, ordenar y controlar. Planificar previamente significa estudiar el futuro y establecer un plan económico. Organizar significa fundamentar ese organismo doble de la empresa que es tanto de naturaleza material como social."

Aquí aparecen pues la dimensión socio-comunicacional o las funciones inicialmente echadas de menos: recursos humanos y motivación.

#### B. Conceptos de "Management" y "Administración"

En la explicación de los conceptos de Management y Manager es preciso establecer su comparación con el de Administración, tanto más cuanto que en el ámbito de lenguas españolas se han empleado frecuentemente estos términos, sobre todo bajo la influencia francesa.

Además en el ámbito anglosajón y en el latino existe una controversia sobre el uso de los conceptos de "Management" y de "Administración" que se deriva de la recepción de la obra de Fayol y de su empleo del término "opérations administratives". Fayol parece haber

distinguido inicialmente entre esa función administrativa, como una de las seis áreas funcionales del conjunto de actividades directivas, y la función superior (dirección del conjunto) que denominaba "gouverneur". Luego renunció a esta distinción entre gobierno del conjunto (equivalente al concepto de la BWL de "política de empresa") y administración como gestión de las distintas áreas. Bajo el influjo de este enfoque se ha llegado así a definiciones como las siguientes:

"To **administrate** is to plan, organize, command, coordinate and control" (Coubroubrough, 1930).

"To **manage** is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control" (Storrs, 1949).

Actualmente, sin embargo, predomina una comprensión más restringida del término "Administración" para designar una subfunción del Management, en la que se trata de la ejecución de las medidas ya decididas a nivel superior (lo que solemos designar como función de los administrativos). En la literatura internacional se ha impuesto el término de Management para la función más global, ejercida en las empresas, que Fayol designó como administrar. Sólo en referencia a la dirección de organismos estatales o de organizaciones sin fines económicos se sigue empleando el término de Administrar.

### **2.2.3. Los elementos básicos para una buena Administración (o Management-Dirección)**

Estos elementos para administrar organizaciones son:

#### **1. PLANIFICAR (prever):**

En la parte inferior de la escala jerárquica, Fayol deja una cierta autonomía a los obreros para ejecutar sus tareas, pero para compensar, acentúa la importancia de la planificación. Ésta, en el sector del carbón, consistía sobre todo en la previsión de ventas. Fayol criticaba la orientación a la mera intensificación de la cantidad

cuando se preveían mayores ventas. Para él, lo esencial era planificar la **producción**. En las minas que dirigía constató así un próximo agotamiento del yacimiento, que durante la gran depresión de las últimas décadas podría aún suministrar la cantidad requerida, pero que luego debería ser sustituido. Él mismo elaboró una teoría de yacimientos ("théorie des deltas"). Para Fayol, la planificación debe apoyarse en proyecciones fiables del futuro de la economía, del nivel de consumo previsto, y de las innovaciones tecnológicas - p.ej., el tuvo en cuenta el desarrollo de fuentes de energía alternativas.

Para Fayol, de las informaciones se llega a una predicción y de ésta a un programa de acción en que se diseña la línea de conducta a seguir:

- A **largo plazo** (tema entonces ni siquiera considerado) en que se tratará de previsión y planificación de actividades futuras (lo que hoy denominamos Planificación Estratégica),
- A medio plazo de la Planificación Táctica,
- A corto plazo de la dirección contingente, ligada a las circunstancias actuales.

## 2. ORGANIZAR

### a) Organizar el proceso de trabajo

Fayol se opone a la idea taylorista sobre el papel del capataz o maestro. Mientras Taylor propugnaba una especialización en esas tareas de coordinación (con ocho aspectos distintos), Fayol creía que un operario sólo podía recibir órdenes de un solo jefe. En los talleres de Commentry había constatado los conflictos derivados de las competencias de tres maestros. En lugar de dividir competencias había que delegarlas. Así, el ingeniero no perdería autoridad, sino la aseguraría. Para mejorar la gestión sería bueno, además, mantener frecuentes reuniones con los subordinados.

Como nota Donald Reid, mientras Taylor era ingeniero en metal, Fayol lo era en minería, y sus problemas son obviamente diversos.

Fayol vió la dificultad de una división del trabajo excesiva en las minas (lo mismo que en los estudios de Jaques y Trist después de la guerra). Por eso consideró necesario devolver al mismo equipo arte de sus responsabilidades en la organización de sus tareas - que se les había quitado para confiarlo a técnicos, pero apartados del contacto directo con las dificultades materiales. Los operarios agrupados espontáneamente se estimulaban mejor y cambiaban menos en sus brigadas. Para Fayol, lo importante es **organizar la libertad**, no dictar un determinismo mecanicista (como sucede con las instrucciones de Taylor). Como estímulo tomaba la remuneración ligada a la producción. El problema de la Dirección sería así sacar luego, organizando bien las cosas, el máximo provecho de lo producido. Eso exigía, en la mina, un buen flujo (logística!) de vagones que retiraran el carbón. Los primeros escritos de Fayol se dirigían precisamente a la cuestión de organizar mejor el transporte en las minas.

Por tanto, a pesar de sus ideas sociales conservadoras, y de su lógico acento sobre el papel de la jerarquía en la empresa, en lo referente a la organización del trabajo, Fayol, realista por su experiencia propia, concede un alto grado de autonomía al grupo de trabajo. Una idea que Donald Reid vincula a la tradición industrial francesa desde Le Play.

b) Coordinar:

En general, las industrias francesas de entonces sólo actuaban en un sector. Comanbault era una excepción pues asociaba minas de carbón, de hierro, y metalurgias. Esta fusión había surgido de distintas empresas pequeñas con directores-propietarios y personal especialista metalúrgico, pero también campesinos-mineros.

Esta situación suponía dispersión de poder y de flujos de mando. Al constatar el declive de la mina de Commentry, Fayol comprendió la necesidad de "coordinar" en una empresa multifuncional. Se consideraba entonces muy rentables las fábricas metalúrgicas de Comambault, pero su prosperidad se basaba en un bajo precio

pagado por el carbón de Commentry. Al descender la producción de esta mina se clarificó repentinamente la verdadera situación. Fayol vio que no podía basarse uno en la rentabilidad aislada de una parte de la firma, pues incluso podía encubrirse así una deficiente gestión. Al ser nombrado director general, Fayol reestructuró el conjunto buscando coordinar las distintas unidades. Cerró así factorías metalúrgicas no rentables para el conjunto, y adquirió otros centros (minas en Brassac y minas y fábricas en Decazeville). Poco antes de comenzar la guerra de 1914, la empresa adquiría participaciones en otras minas de hierro en la Lorena y en acererías en el Paso de Calais.

En la estrategia de coordinación a nivel empresarial, Fayol, además de ver la necesidad de poseer un personal bien cualificado (aprovechó personas cualificadas de minas cerradas) planificó una mayor movilidad de capitales en la corporación y enroló un equipo de directores muy bien preparados. Para él, una empresa no podía comprenderse como mero instrumento, o recurso organizativo al servicio de los intereses de los propietarios ("principal"), sino veía necesario la cooperación de éstos con los administradores ("Agent").

### 3. MANDO - tensión Propietarios- Dirección:

El concepto de mando y dirección a que llegó Fayol se explica teniendo en cuenta la situación de su empresa. Esta había surgido como sociedad dirigida por cinco personas que a la muerte de sus fundadores, 1874, pasó a ser sociedad anónima. El consejo de administración de Comanbault estaba muy alejado del control de los accionistas. En 1880, este consejo afirmaba su poder subrayando, a los 3 directores que habían quedado, que el poder ejecutivo no se ejerce sino por delegación expresa del consejo, que además tiene el derecho de cambiar la misma dirección. Finalmente sólo quedó un director, puesto que ocupó Fayol en 1888 después de dimitir su antecesor por la tensión constante con el consejo. Pero éste tampoco era capaz de dirigir realmente la empresa. De Fayol parece se esperaba poder liquidar la empresa con la mayor eficacia y

rapidez posibles. Pero él definió de nuevo su puesto, con identidad propia e independiente del consejo - incluso subrayó esta autonomía al instalar una oficina propia separada de las salas del consejo de administración.

Fayol hubo de luchar contra las restricciones a su actividad impuestas por los miembros del consejo, que en 1889 no le dejó participar en la revisión de los estatutos. Pero cuando recuperó los dividendos regulares su papel empezó a ser reconocido. Entonces se atrevió a criticar la política conservadora del consejo (en lo fiscal etc.) como estorbo a una gestión eficaz. En vez de inversiones necesarias, cuando Comentry descendía, el consejo sólo gestionaba como "un buen padre de familia" para liberarse pronto de sus deudas, pero sin ambición alguna para el futuro. En 1912 pedía que los miembros del consejo estuvieran a la altura de sus responsabilidades. Era además decisiva la actuación del consejo al elegir los directores, pues no se les había seleccionado adecuadamente según las funciones que debían desempeñar. Fayol llegó a dar un ultimatum al presidente: si el director general aprobaba incondicionalmente un proyecto, el deber del consejo era admitir su financiación.

Por tanto, para él, las responsabilidades y competencias del consejo debían limitarse y dejar autonomía en todo lo técnico y organizativo a la Dirección. Para Fayol, la dificultad para ver claras las cosas provenía del enfoque restringido a los beneficios como actitud típica del accionista, sin más visión de futuro.

Hay que tener en cuenta, que sus ideas influyeron programáticamente sobre el desarrollo de las grandes empresas en minería y metalurgia de la Francia de comienzo de siglo. Fayol veía sin futuro a la empresa familiar, no por escasez de medios financieros, sino por limitaciones en su comprensión de la necesidad de "organizar". No había garantías de que en la familia existieran personas capaces de dirigir. Y sin un jefe adecuado no había futuro. En este contexto comparaba la empresa a lo que sucedió con el

paso de las monarquías absolutas a las constitucionales. Las sociedades anónimas tenían la misma dificultad para dirigir la gestión. Sus miembros no tenían las capacidades necesarias de gestión.

En realidad, durante todo el s. XIX, las decisiones básicas de las empresas mineras del norte habían sido tomadas por tales consejos, los directores sólo debían ejecutarlas. Sólo a fin de siglo se contó con directores capacitados.

### **Condiciones para el ejercicio de la autoridad**

Para Fayol, el organismo que es la empresa sólo funciona si existe unidad de mando (ver abajo los "Principios" de Management). Para ejercer esa autoridad son precisos ciertos puntos:

- Conocer en profundidad al personal
- Eliminar los incapaces
- Conocer las relaciones y convenios entre la empresa y sus agentes
- Dar ejemplo
- Supervisar el cuerpo social
- Celebrar reuniones
- No perderse en detalles, en pequeñeces
- Procurar la actividad, la iniciativa, el compromiso abnegado de todos.

#### 4. CONTROL (redefinir el control):

Se trata del seguimiento de las actividades y de su comparación con lo previsto en los planes para poder sacar conclusiones correctoras a tiempo. Para Fayol, el factor humano era esencial. En esto se diferencia de sus contemporáneos alemanes que se centraban en el factor capital, o del Taylorismo americano centrado en el factor métodos.

En su época, aunque la empresa empezaba a suministrar servicios sociales (al trabajador que necesitaba para la producción), los

derechos políticos y sindicales estaban muy limitados. Se utilizaba a la misma iglesia para legitimar el poder de la empresa y se controlaban otros centros locales, como comercios, para impedir toda difusión de información crítica.

El predecesor de Fayol, Stéphane Mony, había sido un saint-simonista con la idea de crear una ciudad-fábrica en que toda la vida de los trabajadores girara alrededor del centro productivo dirigido de una forma totalmente "paternalista". Había creído en la solidaridad obrera de una comunidad de trabajadores y había hecho organizar en 1873 una "fête du travail" para los 56 obreros que llevaban 30 años en la mina de Commentry. Mony también había sido influido por Le Play. Mony fue popular entre los obreros con los que discutía. Al caer el Emperador Napoleón III, tras la guerra franco-prusiana, con los nuevos tiempos republicanos, Mony comprendió que había cambiado todo. Comenzaron las luchas obreras, huelgas y conflictos. Y en esa situación las minas de Decazeville fueron adquiridas por Comambault. Fayol se abstuvo de toda política directa, dejó de vigilar la asistencia a misa de los obreros, no instaló más comercios propios de la empresa (como nuestros empresas públicas) pues creía que las tiendas locales suministraban lo necesario. Para Fayol, el sistema empresa y el sistema político eran entidades independientes. Por otra parte, el paternalismo anterior se hizo imposible al aumentar la dimensión del sistema. Y lo que él consideraba necesario era delimitar bien los objetivos y tareas de la dirección.

La política de empresa orientada como comunitaria y paternalista para configurar incluso los "valores" de referencia de los agentes debería verse en su tensión a la resistencia de los obreros. Los ritos religiosos y las otras prácticas orientadas a crear una cohesión como de comunidad, para Fayol, pretendían influir sobre la misma esfera de "valores" del personal. La gestión administrativa podría así llegar a influir al nivel afectivo y psíquico del personal (esfera que hoy denominamos de "cultura" de la organización). Tales iniciativas

podían contribuir a la paz interna y a la productividad. Todas esas actividades podrían contribuir a crear un "esprit de corps" entre los obreros.

En 1898 constataba el éxito de su actividad, no tanto como técnico, sino por su facultad de organizador y gestor de hombres ("manoevrier des hommes"). De tres mil obreros en Decazeville, antes considerados incapaces de disciplina se logró un colectivo de la mayor eficiencia.

Para él, cada grupo de las seis funciones citadas requiere una cualificación especial en la persona que lo desempeña, de allí que se constituye en la base para la promoción del liderazgo.

### **2.3. FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO ASOCIADO CON LA GESTIÓN.**

Existen diversas teorías del liderazgo, en esta oportunidad se hace referencia a la terapia de los rasgos, Correa (2012) manifiesta que se enfatiza los atributos personales del líder, en un principio se atribuyó el éxito de los líderes a la posesión de habilidades extraordinarias, como energía, intuición, persuasión, muchos fueron los estudios realizados en la década de los 40, pero no lograron correlacionar rasgos con liderazgo exitoso, sin embargo, hoy ciertas investigaciones han buscado en la motivación y habilidades específicas aspectos más relacionados.

Los rasgos efectivos según Boyatzis, Lombardo, Bass, Yukl, citados por el autor antes indicado, son los siguientes: confianza en sí mismos, energía, iniciativa, madurez emocional, tolerancia al stress, locus de control interno, pragmáticos y orientados a resultados. Buitrago, León y Londoño, citado por Correa se refieren a las teorías del liderazgo y una de ella que interesó para la presente investigación es la denominada los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

Esta teoría empezó en la Universidad indicada a finales de la década de los cuarenta, la misma que consideró dos dimensiones: la estructura de inicio y la consideración.

La estructura de inicio, está referido a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su rol y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de una meta; incluye el comportamiento para organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas.

Un líder que se califica alto en estructura de inicio se describe como alguien que "asigna tareas particulares a los miembros de un grupo", "espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño" y enfatiza el "cumplimiento de las fechas límite.

La consideración, señala que es probable que un colaborador tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos; es el grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores.

Un líder con alta consideración podría ser descrito como alguien que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, se muestra amistoso, los colaboradores pueden acercarse a él, trata a todos los subordinados como sus iguales.

Se llegó a explicar que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder "alto-alto") tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones; sin embargo el estilo "alto-alto" no siempre da resultados positivas, siendo relativo porque hay excepciones.

De esta teoría se tomó para el desarrollo de la investigación los rasgos efectivos a nivel del personal directivo, docentes y también del personal administrativo, de servicio y los padres de familia, como son la confianza en sí mismos, energía, iniciativa, madurez emocional, tolerancia al stress, locus de control interno, pragmáticos y orientados a

resultados; las dimensiones básicas como la estructura de inicio y la consideración tendientes a lograr un gran desempeño y satisfacción con ello el fortalecimiento de la gestión institucional. De allí que resulta interesante contar con el líder pedagógico.

Se conceptúa como líder pedagógico a alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes, un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo de trabajo (Ministerio de Educación, 2013).

En base a ello, el mismo Ministerio de Educación señala que un Director de una institución educativa con liderazgo se caracteriza por poseer:

**a) Capacidad técnica.** Corresponde al manejo pedagógico del Director para establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, brindar apoyo técnico a los docentes, evaluar, planificar los procesos educativos.

**b) Manejo emocional y situacional.** Significa ser capaz de conducir la relación de los docentes y ser hábil a adaptarse a contextos cambiantes.

**c) Manejo organizacional.** Se refiere a la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente a fin de permitir a los docentes realizar un buen trabajo.

Un Director debe estar capacitado para asumir diversos roles como: a) Establecer dirección; construir una visión, fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas, tener altas expectativas de los estudiantes, **b)** Promover el desarrollo de capacidades. Apoyo individual a cada maestro, brindar reconocimientos y estímulos al buen desempeño docente c) Rediseñar la organización. Promover una cultura colaborativa, la formación de equipos pedagógicos, organizar la institución para que permita un buen desempeño, involucra a la familia y

a la comunidad d) Gestionar el aprendizaje. Dar apoyo técnico a los docentes, monitorearlos, asesorar y orientar.

Universidad Finis Terrae (2011) señala que no hay un único enfoque para mejorar la enseñanza, pero hay 25 principales prácticas que se identifican como una contribución al liderazgo educativo:

Intervención académica, evaluaciones equilibradas, celebraciones, aula paseos virtuales, co-teaching/team docente, clasificación, aprendizaje individualizado profesional, entrenamiento de instrucción, la tecnología de instrucción, los equipos de liderazgo, mentoring, evaluación de las necesidades / planificación estratégica.

La revisión por pares del trabajo de los estudiantes, personal y los presupuestos, políticas y procedimientos, talleres de desarrollo profesional, de aprendizaje de la comunidad, rigor / relevancia marco, plan maestro / profesor de asignaciones, las reuniones de personal, comentarios, personal y evaluaciones, logro datos de los estudiantes de análisis, incentivos para los maestros y las recompensas, observaciones de los maestros / viajes de estudio, visión / misión / objetivos.

El líder pedagógico es, líder de líderes, se inserta en el paradigma del proceso de desarrollo de enseñanza aprendizaje fundamentado en el aprendizaje como construcción de saberes permitiendo la interacción de los docentes con los alumnos y viceversa obteniendo un producto final de calidad de calidad. De allí que se desea que el docente al adoptar las competencias propias que definen al liderazgo transformacional en su competencia de docencia, llegue a lograr el desarrollo pleno, exitoso de los alumnos, toda vez que estará inserto en la capacidad de:

Potenciar el sistema de acción del docente para lograr estimular la curiosidad, la creatividad, la innovación de los alumnos estimulándolos a generar nuevos conocimientos por medio de proyectos de acción social que lleguen a impactar su entorno con el área de su profesión; promover

la autonomía y la iniciativa del estudiante por medio de la estimulación intelectual; diseñar tareas relacionadas con la construcción del conocimiento incorporando como herramienta clave las nuevas tecnologías que permiten servir a la enseñanza aprendizaje; rediseñar en base a las necesidades planteadas por los estudiantes los contenidos de los programas cambiando las estrategias instruccionales y adoptarlas como nuevas tecnologías; asumir funciones talentosas frente a la actitud de comprensión de algunos alumnos que merecen un trato más individualizado a fin de poder construir sus propios conocimiento.

La destreza de un **líder pedagógico** está en la capacidad de convencer a los integrantes de la I.E. para experimentar, trabajar, estudiar, investigar, con autonomía para el aprendizaje, convirtiéndose en ejemplo viviente, armonioso, de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse hacia la práctica permanente de la calidad educativa.

El Líder directivo tiene que orientar el establecimiento de sistemas de comunicación que potencian la institución en sus relaciones e interacciones, a organizar los recursos y el talento humano docente y no docente de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional; asimismo propicia ambientes adecuados de trabajo que favorecen el clima organizacional para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, promueve el trabajo en círculos de calidad, concordante con la teoría de Lev Vigotsky; tiene que motivar y estimular los resultados individuales y colectivos y además verifica el desarrollo de los procesos y coordina y ejecuta retroalimentación para los ajustes o cambios requeridos en la gestión institucional.

- 231. Liderazgo Pedagógico**, estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los estudiantes de las instituciones educativas; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas

como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008).

Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto educativo, se enfocan en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados (Agüera, 2006, en López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010).

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). Asimismo, la "investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus instituciones educativas (Dionesay, 2007, en López-Gorosave, Slater y García-Garduño, 2010).

Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la institución educativa y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que esta cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (Murillo, 2006).

El liderazgo pedagógico, a nivel de instituciones educativas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010).

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de

trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes (MINEDC, 2005).

Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de la instrucción, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con el fin de apoyarlos mejor, y también para realizar una supervisión formal. El monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando (Anderson, 2010).

La tarea del líder está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008) desempeñándose como: **planificador, organizador y evaluador.**

**La planificación** se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás, en la planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto (Balzán, 2008).

Por ello, planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y aplicando los mejores métodos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

Las responsabilidades del supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas, entre ellas la organización, se tiene que organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor.

Sin duda la programación es necesaria, porque en esta forma los diferentes miembros del personal saben lo que acontece en la escuela, y asimismo pueden prepararse organizadamente para atender los diferentes aspectos del programa.

**La organización**, comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades” (López, 2003).

Asimismo, se puede decir que una acción supervisora organizada proporciona muchos beneficios a la educación y, como consecuencia, a favor de la sociedad en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el supervisor y el director deberían cumplir.

La verificación del cumplimiento de lo planeado centra la esencia que compete a la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al proyecto educativo institucional, a los principios admitidos; también sirve para determinar lo realizado, valorizándolo y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado y así lograr las metas propuestas.

El propósito central de la función supervisora es proporcionar esa asistencia académica y reflexiva a docentes y directores, con mayor énfasis en los procesos y el trabajo pedagógico, mediante la facilitación de acciones específicas de apoyo profesional en los aspectos pedagógico, organizativo y curricular, brindando orientaciones y apoyo técnico diferenciado a cada escuela (SEIEM, 2009).

Por otro lado, cuando se desarrollan las funciones básicas, el supervisor o acompañante debe llevar a cabo acciones de apoyo, que se consideran como una intervención –con carácter de mediación- que habrá de incidir en las diferentes dimensiones de la gestión escolar: pedagógica, curricular, organizativa, administrativa y comunitaria y de

participación social, utilizadas convencionalmente para efectos evaluativos y auto evaluativos (SEIEM. 2009).

Un liderazgo centrado en el aprendizaje, Bolívar (2010) señala que la mejora del ejercicio de la dirección, de una institución educativa, es el liderazgo centrado en el aprendizaje es decir, vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado, un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos.

El liderazgo está en la institución educativa y no en la persona del Director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo; las dimensiones transformacionales del liderazgo, rediseñar la organización, junto con el liderazgo instructivo o educativo, mejora de la educación ofrecida, a ello confluye un liderazgo centrado en el aprendizaje, del alumnado, del profesorado y de la propia institución educativa como organización.

El liderazgo para el aprendizaje implica considerar cinco principios centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilidad común por los resultados, la creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

**232 Gestión y Función del Líder:** Las sociedades modernas, desarrolladas y equitativas tienen como dimensión prioritaria la educación, ya que es donde se integran y relacionan las personas en función de sus necesidades, los requerimientos de los estados y la exigente sociedad del conocimiento y globalizada; en este sentido, la educación debe lograr formar a un hombre crítico y apto para convivir en

una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social (Mogollón, 2006, p.29).

Estas transformaciones se enmarcan en el desarrollo de capital humano para aumentar la competitividad productiva, la gestión del conocimiento y las ciencias, en función del desarrollo del capital intelectual de los países y la formación de ciudadanos para una participación activa dentro del contexto político-social. Recientes investigaciones señalan que una educación de alta calidad es fundamental para que la población participe plenamente en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es esencial para la democracia y el desarrollo económico (Carnoy, 2008).

El desafío de llevar a las naciones al desarrollo social y económico, se indica que las intervenciones que se han de realizar deben ser de orden sistémico, y una de las formas que conviene utilizar es la teoría ecológica desarrollada por Bronfenbrenner (del microsistema al macrosistema), para tratar de avanzar en todas las dimensiones del problema, pero coordinadamente, y no demandar o presionar solo a uno de sus componentes, a la hora de ponderar los resultados, cuando no se ha trabajado de manera conjunta (Garay y Uribe, 2006).

De esta manera, para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, las instituciones educativas, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de conocimientos básicos destrezas y habilidades, aptitudes y valores (área axiológica) a lo que se denomina currículo, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen.(Arroyo, 2009).

**233. Acompañamiento Pedagógico:** Debe ser entendido como aquella acción que evoluciona de la supervisión educativa, definida bajo

diferentes conceptos; desde un punto de vista, “como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros” (Cavalli, 2006)

En el sentido de la psicología, el acompañamiento está conformado de acciones educativas que le sirven de “andamiaje” (en el sentido vygotskyano del término), que le permiten a un estudiante apropiarse las competencias cognitivas, personales y de conocimiento, para hacer realidad sus sueños de construirse como persona en la doble dimensión, personal y comunitaria, que le permiten ser él, en interacción con comunidades y grupos de referencia (Ocampo, 2009).

Una definición más reciente entiende el acompañamiento docente “como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo” (Batlle, 2010, p. 104).

Uno de los aspectos centrales de la función de supervisión y acompañamiento es la comunicación, que al ser efectiva por parte del supervisor o acompañante, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación. En este sentido, la comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar un mutuo entendimiento (Hernández & Rodríguez, 2006, en Balzán, 2008).

Estimular y construir un supervisor y acompañante eficaz, desde el punto de vista comunicacional, debe adoptar una conducta de escuchar y comprender el punto de vista del personal, tener empatía y saber comprender las individualidades del ser humano, mantener la serenidad, preocuparse por el bienestar de todos los miembros, poseer autoconfianza y estabilidad emocional; es decir, ser un líder, demostrando capacidad en sus actuaciones diarias (Balzán, 2008).

Las diferentes definiciones del acompañamiento se relacionan con la pedagogía, en el sentido de entender esta última como el arte de enseñar o educar. También puede ser relacionado con la interacción que

se suscita cuando alguien apoya a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño educativo óptimo. Es así como se establece una diferencia en lo que es acompañamiento pedagógico y el enfoque del mismo, en este sentido (Cavalli, 2006):

El acompañamiento pedagógico, resulta ser una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

En el enfoque de acompañamiento entre pares, el facilitador que acompaña es un maestro que ha tenido una trayectoria exitosa en el trabajo de aula y en gestionar la escuela con la participación y apoyo de los padres y autoridades comunales. Entonces, el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos. La relación facilitador/docentes y facilitador/comunidad está basada en la confianza mutua, la tolerancia, la empatía del facilitador al proceso de aprendizaje, sobre todo del adulto; responde a una lógica de aprendizaje. Se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, y en los contextos cotidianos, que nos ofrecen los retos más diversos y complejos y aprender de la práctica. El facilitador no corrige sino que invita a la reflexión del docente sobre su actuar y los resultados,

#### **2.4. Bases conceptuales:**

**Institución Educativa:** Ámbito de intervención óptimo para poner en marcha procesos de transformación que promuevan el desarrollo integral de todos y cada uno de los alumnos.

**Gestión:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades o instituciones tienden o se dirigen al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales o particular

**La Gestión Educativa:** Una gestión educativa propone cambios estructurales en la institución educativa, desarrollando un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes; una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la institución educativa, la misma que tiene que ser acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes, esta forma de gestión puede visibilizarse en el ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados; la promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.

**Gestión Institucional:** Asume la marcha de la organización educativa de manera interrelacionada de cada uno de los componentes educativos que dan sentido prospectivo a la creación de un ambiente propicio, construido desde un tejido óptimo de relaciones interpersonales y una adecuada cultura institucional, sustentada básicamente en el planteamiento, organización, dirección y control.

**Liderazgo:** Silceo y Belloc, (2001), el liderazgo es, ante todo, una manera de “ser” y se manifiesta en un modo especial de “comportarse”, liderazgo = comportamiento. Para cambiar una conducta o adquirir una

actitud, primero hay que “comprenderla”. La verdadera formación en liderazgo no se limita a aportar conocimientos (saber) y a facilitar un aprendizaje (saber hacer). Va más allá, entra en el campo de las actitudes, la motivación y los valores (querer hacer). Lograr un cambio de comportamiento resulta una tarea difícil, requiere esfuerzo y tiempo, pero es “posible”.

**Liderazgo pedagógico:** Toda institución educativa necesita un liderazgo directivo, por lo tanto de un Director que asuma la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos, asimismo se requiere de un liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Pozner (1995) manifiesta que la gestión educativa asumida como conjunto de acciones articuladas entre sí es aquel que emprende el equipo directivo en una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa, por ello se tiene como uno de los retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer institución educativa.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1. RESULTADOS EMPÍRICOS:

##### 3.1.1. Resultados del análisis interno y externo de la I.E. “SOR ANA DE LOS ÁNGELES. CALLAO-LIMA.

DIMENSIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>RECURSOS MATERIALES DISPONIBLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una infraestructura amplia y moderna con 48 aulas.</li> <li>• 01 sala de cómputo.</li> <li>• 01 aula de Innovación</li> <li>• 06 proyectores multimedia</li> <li>• 07 televisores</li> <li>• 27 Módulos de Robótica</li> <li>• 124 laptops XO.</li> <li>• 01 laboratorio de física.</li> <li>• 01 laboratorio de química.</li> <li>• 01 laboratorio de idiomas.</li> <li>• 01 Tópico Escolar,</li> <li>• 01 auditorio amplio.</li> <li>• 01 Complejo deportivo</li> <li>• 01 cancha de gras sintético, lozas deportivas,</li> <li>• 01 biblioteca.,</li> <li>• 01 taller de gasfitería</li> <li>• 01 taller de artes industriales</li> <li>• 01 taller de electricidad.</li> <li>• Ambientes destinados a coordinaciones, Tutoría, oficinas, sala de profesores, y departamentos por áreas</li> <li>• 28 baños</li> <li>• 01 cafetería.</li> <li>• Una Oficina de Tutoría</li> <li>• Áreas Verdes</li> <li>• Estrado</li> <li>• Departamento de Psicología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos aulas pre fabricadas para el nivel secundario.</li> <li>• Falta un multimedia en la sala de cómputo.</li> <li>• Maquinas desfasadas</li> <li>• Carencia de proyectores multimedia en las aulas.</li> <li>• Inadecuada distribución.</li> <li>• Carencia de un aula como centro de recursos tecnológicos.</li> <li>• Armarios para su seguridad y puntos de conexión eléctrica para cargar las baterías de las XO</li> <li>• Falta de uso.</li> <li>• Desactualización de los equipos de física.</li> <li>• Falta de una PC para el uso del Proyector multimedia.</li> <li>• Falta conexión a Internet.</li> <li>• Extender el servicio a toda la población educativa.</li> <li>• Falta Instalación de un PC. y un Proyector Multimedia Fijo.</li> <li>• Remodelación del complejo deportivo ( pista de atletismo, construcción de una piscina)</li> <li>• Limitado material didáctico para la biblioteca.</li> <li>• Se utiliza como depósito de libros y carpetas viejas.</li> <li>• Falta Implementar los talleres.</li> <li>• Falta de operatividad del taller.</li> <li>• Implementación inadecuada.</li> <li>• Carencia de un ambiente para el taller de danzas</li> <li>• Carencia de un ambiente para el taller de música.</li> <li>• Falta mantenimiento de los baños, algunos se encuentran cerrados, sin agua especialmente en el segundo</li> </ul>

		<p>piso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta culminar su construcción.</li> <li>• Carencia de un punto de internet.</li> <li>• Ineficiente sistema de riego y cuidado en los jardines</li> <li>• Estrado inadecuado e inconcluso.</li> <li>• Ambiente inadecuado para el departamento de psicología.</li> </ul>
<b>LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes Capacitados, calificados con estudios y/o grado de maestría, doctorado.</li> <li>• La mayoría de los docentes son puntuales</li> <li>• Docentes con deseo de superación.</li> <li>• La mayoría de los docentes entregan sus programaciones, registros en los plazos establecidos.</li> <li>• La mayoría de los docentes de primaria cumplen con su horario de salida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes que no asumen su verdadero rol.</li> <li>• Existen docentes que faltan, piden permisos, llegan tarde al aula.</li> <li>• Celo profesional y desconfianza entre docentes.</li> <li>• Existen docentes que presentan las programaciones, registros después de la fecha indicada.</li> <li>• Falta articular el trabajo pedagógico entre los dos niveles educativos (primario y secundario).</li> <li>• Algunos Profesores de primaria no salen a la hora, obstaculizan el trabajo de limpieza.</li> </ul>
<b>LA DIRECCIÓN, GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con Una Dirección SDFG, SDA, SDP</li> <li>• Cuenta con el software de matrícula que contiene la base de datos de los alumnos y padres de familia lo que permite realizar la matrícula automática.</li> <li>• Cuenta con personal administrativo capacitado en el sistema SIAGIE.</li> <li>• Cuentan con personal de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos directivos por encargatura.</li> <li>• Descoordinación entre directivos.</li> <li>• Desconocimiento de gestión de calidad educativa.</li> <li>• Ausencia de padres en los plazos establecidos en el proceso de matrícula.</li> <li>• Desactualización de la base de datos de padres de familia y alumnos.</li> <li>• Inadecuada ubicación en los puestos administrativos del personal capacitado.</li> <li>• Personal destacado a la DREC</li> <li>• Falta de cumplimiento de responsabilidades en la mayoría de los trabajadores de limpieza.</li> <li>• Materiales de oficina y servicios no llegan a tiempo para realizar el trabajo.</li> <li>• Horarios mal distribuidos del personal de servicio, oficina.</li> <li>• La mayoría de los trabajadores de oficina faltan, llegan tarde, abandonan su trabajo con o sin papeleta.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control inadecuado de la portería.</li> <li>• Falta un reloj tarjetero para registrar ingresos y salidas</li> <li>• Los documentos de gestión no están aprobados.</li> <li>• Los requerimientos institucionales no cuentan con los conductos regulares (dificultan en el balance económico).</li> <li>• Falta Supervisar los trabajos periódicamente.</li> <li>• Falta gestionar convenios, donaciones.</li> <li>• No existe planificación para solventar los gastos de las actividades institucionales.</li> <li>• Falta ampliar el servicio de consultoría psicológica debido a la demanda.</li> <li>• Carencia de una asociación de ex alumnos</li> </ul>
<p><b>ASPECTOS PEDAGÓGICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> </ul> <p>Monitoreo externo MED, DREC.</p>	<p><b>Procesos de aprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones improvisadas, suspensión de clases que afectan la disciplina y el desarrollo de clases.</li> <li>• Algunos profesores manifiestan apatía, generan un clima hostil en el aula.</li> <li>• Los docentes piden muchas copias en casi todas las áreas.</li> <li>• Falta utilizar estrategias dinámicas que ayuden al aprendizaje.</li> <li>• Trabajos excesivos en las diferentes áreas, en especial al finalizar el bimestre (sec).</li> <li>• Algunos profesores mandan hacer trabajos muy caros.</li> <li>• Los profesores no colaboran con la conservación del orden y la limpieza</li> </ul> <p><b>Supervisión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta monitorear el trabajo en aula por parte de la SDFG</li> </ul> <p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta establecer el sistema de evaluación.</li> <li>• Al finalizar el bimestre se juntan varios exámenes en un mismo día.</li> </ul>

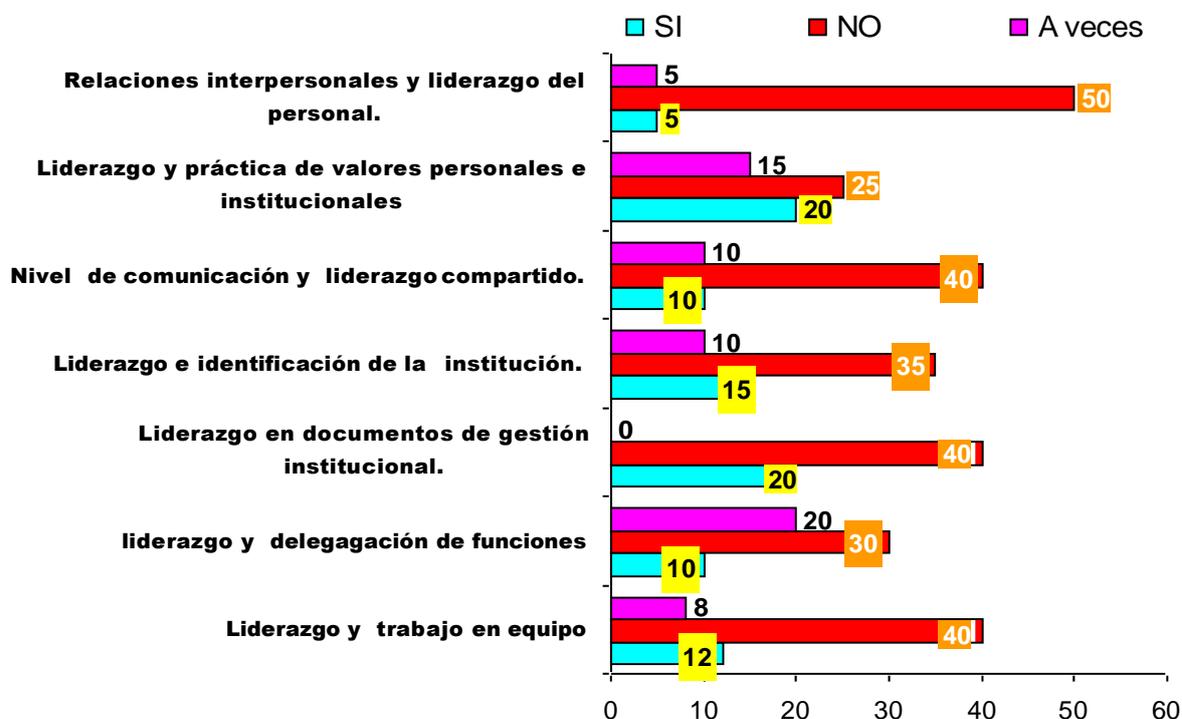
### 3.1.1.1. ANÁLISIS EXTERNO:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación a trabajadores administrativos, docentes.</li><li>• Proyecto educativo Regional.</li><li>• Convenios para realizar talleres de prevención de riesgos a los alumnos/ docentes.</li><li>• Seguridad ciudadana por la Región Callao.</li><li>• Existencia de la comisaria.</li><li>• Establecer convenios de práctica pre profesional con universidades priorizando la carrera de Psicología y servicio social.</li><li>• Alquiler de las instalaciones de la institución.</li><li>• Existencia de ESSALUD.</li><li>• Existencia de Organizaciones Culturales (Folklore).</li><li>• Existencia de una parroquia.</li><li>• Exceso a los avances tecnológicos.</li><li>• Ex alumnos trabajan en instituciones públicas y privadas.</li><li>• Convenios con ONGs de carácter educativo.</li><li>• Donaciones de ADUANAS y otras instituciones públicas y privadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Drogadicción</li><li>• Alcoholismo.</li><li>• Pandillaje en la comunidad.</li><li>• Delincuencia juvenil.</li><li>• Violencia Social.</li><li>• Violencia Familiar.</li><li>• Discotecas con ingreso a menores</li><li>• Influencia negativa de los medios de comunicación</li><li>• Uso de Internet en su mayoría para la diversión</li><li>• Desempleo y bajos ingresos económicos.</li><li>• Sueldos bajos del Magisterio, personal administrativo, de servicio</li><li>• Padres con estudios no concluidos.</li><li>• Familias disfuncionales.</li><li>• Padres permisibles.</li></ul>

Se recogió la información con la metodología de grupos de interés, participando los directivos, docentes y administrativos. Se realizó el análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas – herramienta esencial en la planificación estratégica, para proporcionar información imprescindible en la implantación de acciones y medidas correctivas de las deficiencias, considerando el entorno interno y externo.

### 3.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los docentes:

Gráfico 01: Liderazgo del personal de la I.E. “Sor Ana de los ángeles” – Callao – Lima asociada con la gestión institucional.

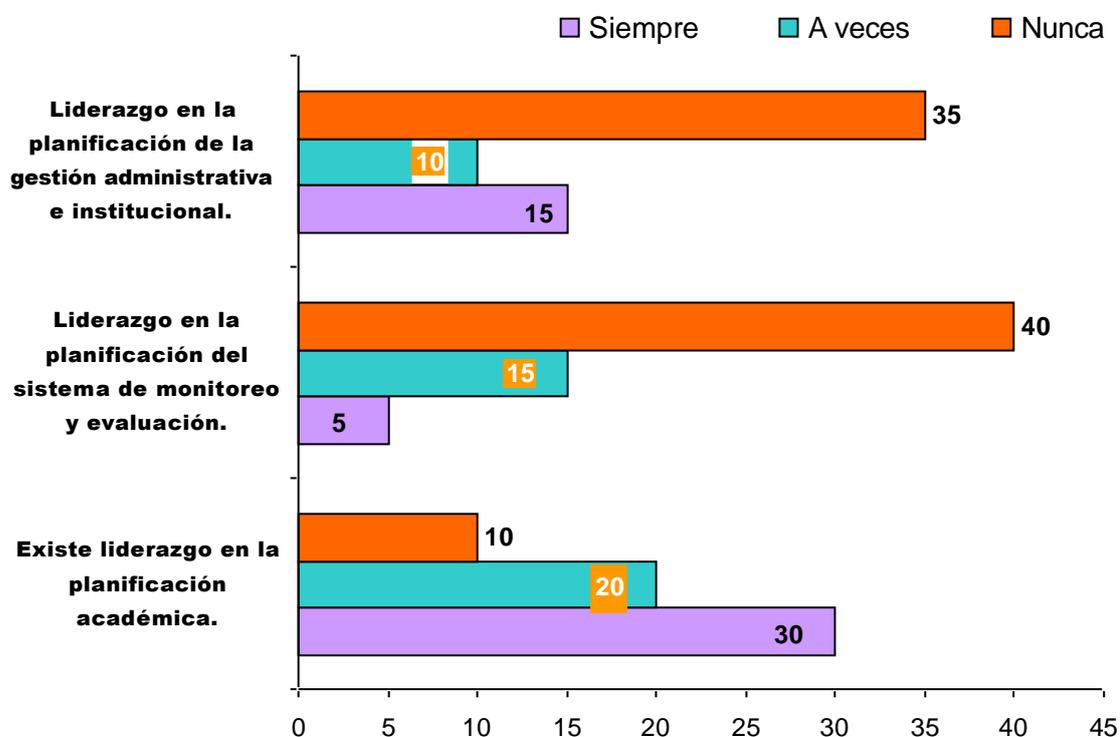


Fuente: Encuesta.

Fecha: Abril – mayo de 2013.

Se evidencia claramente que existe deficiencias en cuanto al liderazgo del personal de la I.E. “Sor Ana de los Ángeles” del Callao – Lima, siendo los que generan mayor impacto negativo: Las relaciones interpersonales (manifestación de 50 docentes); seguido del nivel de comunicación – documentos de gestión y trabajo en equipo (manifestación de 40 docentes respectivamente); se pone en juego identificación de la institución (opinión de 35 docentes); en menor escala pero considerable la delegación de funciones (30 docentes) y la práctica de valores (25 docentes)

Gráfico 02: Liderazgo y los procesos de planificación en la I.E. “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima.

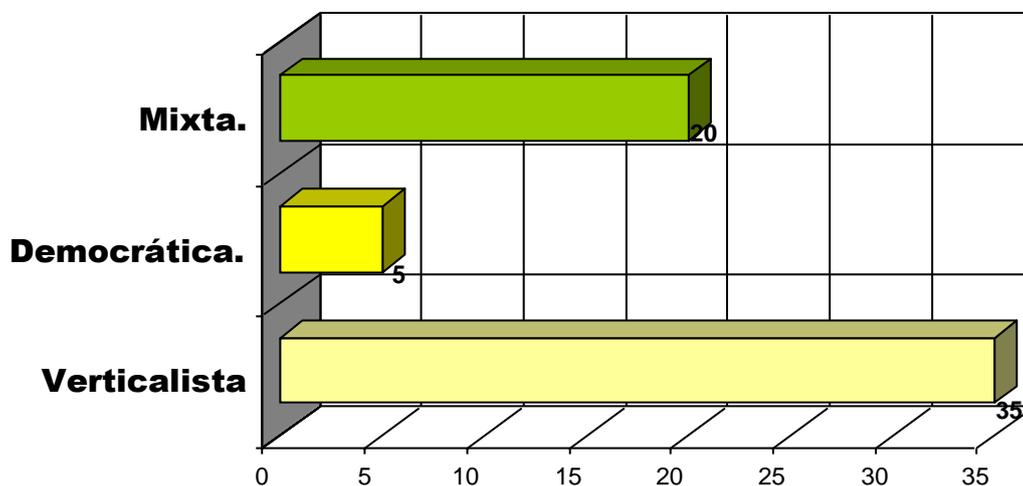


Fuente: Encuesta.

Fecha: Abril – mayo de 2013.

Se evidencia que no existe liderazgo en cuanto al sistema de monitoreo y evaluación (opinión de 40 docentes); se carece de liderazgo en cuanto a la planificación administrativa e institucional (35 docentes). 30 docentes atribuyen un relativo liderazgo en la planificación académica.

Gráfico 03: Liderazgo asociado con los tipos de gestión que prevalece en la I.E.  
“Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima.



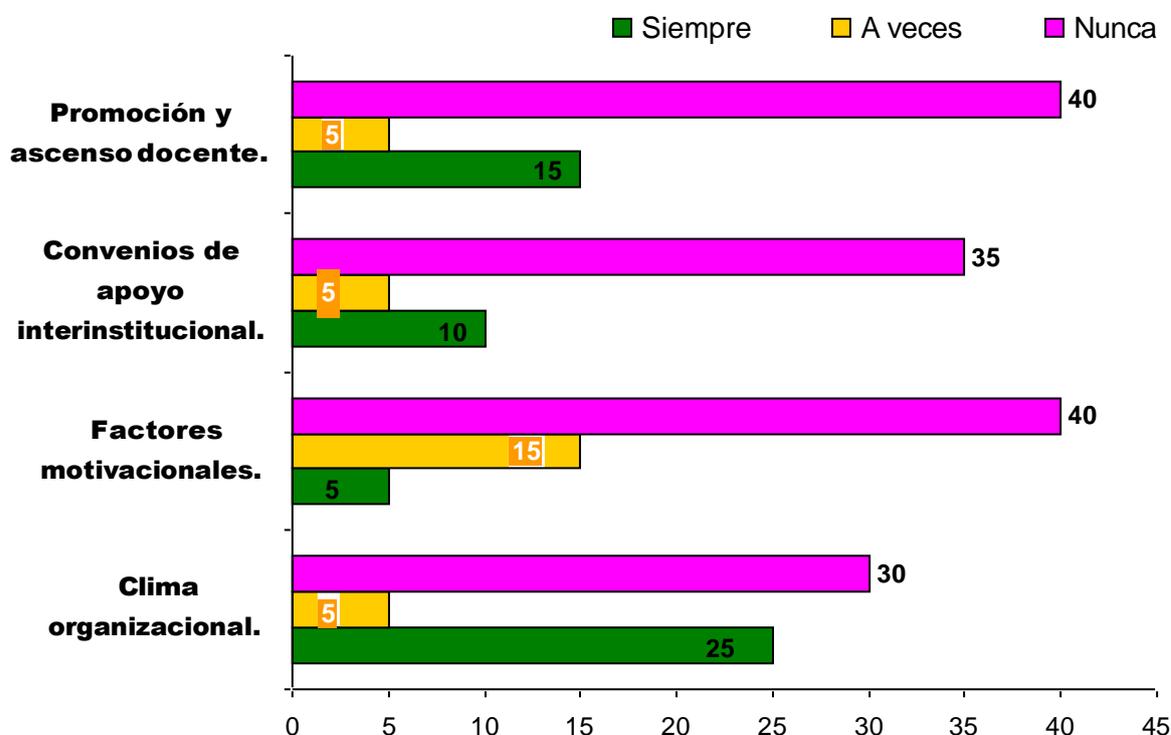
Fuente: Encuesta.

Fecha: Abril – mayo de 2013.

El problema del liderazgo manifiesto en la I.E. “Sor Ana de los Ángeles” es que predomina una gestión verticalista según opinión de 35 docentes encuestados.

Consideran que es mixta, 20 docentes y 5 manifiestan que prevalece una gestión democrática.

Gráfico 04: Gestión del liderazgo asociado con el fortalecimiento institucional en la I.E. “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima..



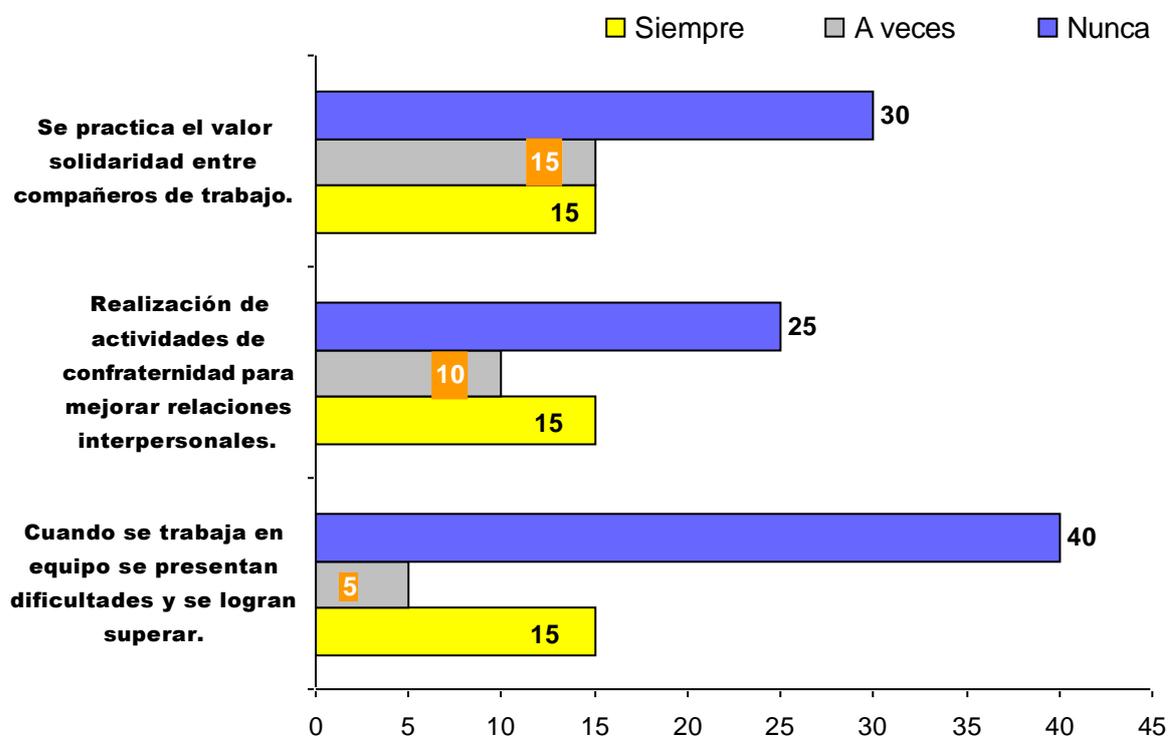
Fuente: Encuesta.

Fecha: Abril – mayo de 2013.

No se gestiona con perspectiva de liderazgo, la promoción y ascenso docentes, careciendo de factores motivacionales (manifestación de 40 docentes respectivamente)

A la fecha no se realiza convenios de apoyo interinstitucional (35 docentes) y 30 docentes manifiestan que no se promueve un buen clima organizacional.

Gráfico 05: Liderazgo en el manejo de relaciones interpersonales en la I.E. “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima.



Fuente: Encuesta.

Fecha: Abril – mayo de 2013.

El trabajo en equipo aún no es posible lograrlo, debido a que si se presentan dificultades no se hace nada para superarlo (40 docentes).

Se carece también de asumir actitud solidaria (35 docentes), del mismo modo no se realizan acciones de confraternidad (opinión de 25 docentes)

## 3.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

### 3.2.1 Ubicación de la propuesta (plan gerencial):

El Plan Gerencial, asume como **MISIÓN** la planteada por la I.E. “Sor Ana de los Ángeles”: Somos una institución educativa pública que brinda servicios educativos de calidad y excelencia académica en los niveles de primaria y secundaria de menores, con la finalidad de formar alumnos conocedores de la realidad, con identidad regional y nacional, competitivos en las ciencias, humanidades y tecnología, con una formación ética-moral, con mentalidad emprendedora, proactiva e innovadora, comprometidos en el cuidado y conservación del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos y la prevención de riesgos, preparados para enfrentar los retos y exigencias del mundo contemporáneo contribuyendo de esta manera con el desarrollo de nuestro país.

Considera como **VISIÓN**: Posesionarnos a nivel local, regional y nacional como una institución líder y reconocida, que se caracterice por brindar calidad y excelencia académica al formar alumnos competitivos en las ciencias, humanidades y tecnología, conocedores de su entorno social, con identidad regional y nacional, de pensamiento crítico, reflexivo, proactivos, investigadores, innovadores, participativos y democráticos, promotores de los derechos humanos, del cuidado ambiental, con formación en la prevención de riesgos, para constituirse en agentes activos del desarrollo sostenible de nuestro país.

Los valores que promueve la institución son:

**RESPONSABILIDAD:** Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.

**RESPECTO:** Es el valor fundamental que garantiza una real convivencia social, democrática, igualitaria, tolerante e inclusiva,

**INTEGRIDAD:** Decimos que una persona es íntegra, cuando hay unidad en ello y no muestra “varias caras”, sino mantiene los mismos principios en todas las situaciones.

**DISCIPLINA:** Consiste en el cumplimiento responsable de las acciones humanas, consensuadas en las diferentes esferas de la sociedad. Es el cumplimiento de los deberes y el ejercicio libre de los derechos.

Se manifiesta en el **orden, puntualidad, pulcritud**, orientada a la realización en la búsqueda de un mejor aprovechamiento del tiempo y de los esfuerzos; tiene por fuente la libertad y la responsabilidad.

**PUNTUALIDAD:** Norma básica de la educación. Consiste, sencillamente, en respetar los acuerdos de tiempo que establecemos con otras personas.

**HONESTIDAD:** Es aquella cualidad humana por la que la persona actúa siempre en base a la verdad y en la auténtica justicia. Son acciones de honestidad expresarse con franqueza, sin temor por lo que sentimos o pensamos, pero siempre con respeto, Cumplir nuestras promesas, no tomar nada que no sea propio.

**JUSTICIA:** Consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas.

Así como ser justos implica reconocer, aplaudir y fomentar las buenas acciones y las buenas causas, también implica condenar todos aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos o a la sociedad.

**SOLIDARIDAD:** Es el valor que exige la cooperación, la colaboración, la ayuda de todos los miembros, para la realización de la vida social. La existencia de solidaridad significa que existe, unión, concordia; y la voluntad de realizar acciones que busquen el bien común.

### 3.2.2. Fundamentos del plan gerencial:

"La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados." (J. Mortimore)

Consideramos que son los recursos humanos, económicos, físicos, etc. los que establecen las diferencias entre los centros. Se asume que existe calidad cuando se cuenta con estudiantes de alto rendimiento académico, profesores cualificados y con alta productividad, infraestructura adecuada, equipamiento apropiado y moderno. Se consideran como centros de calidad aquellos que tienen medios y recursos superiores a los habituales.

La calidad educativa en nuestra institución considera los siguientes factores:

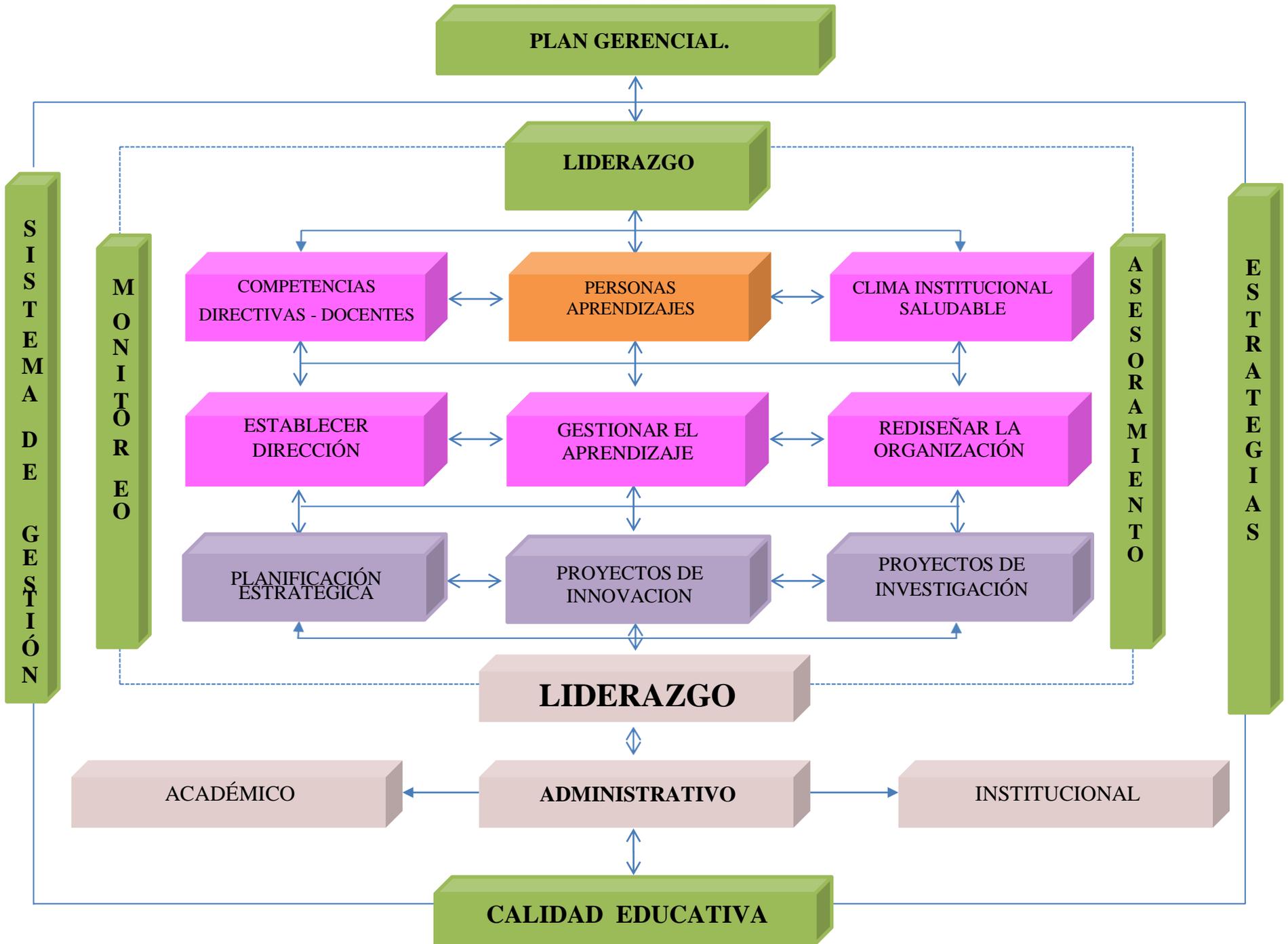
- a. **Los recursos materiales disponibles:** aulas de clase, aula de innovación, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, talleres, centro de recursos tecnológicos y recursos educativos.
- b. **Los recursos humanos:** nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación, etc. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso

- c. **La dirección, gestión administrativa y académica de la institución:** labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- d. **Aspectos pedagógicos:** PEI (proyecto educativo institucional), PCI (proyecto curricular institucional), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de las capacidades y los conocimientos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

Teniendo en cuenta este marco se planteó el modelo teórico del programa de gestión.

3.2.3. Modelo teórico del programa de gestión:

**Fig 1: MODELO TEÓRICO DEL PLAN GERENCIAL PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SOR ANA DE LOS ÁNGELES - CALLAO-LIMA**



Toda institución educativa necesita un liderazgo directivo, por lo tanto de un Director que asuma la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos, asimismo se requiere de un liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Pozner (1995) manifiesta que la gestión educativa asumida como conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa, por ello se tiene como uno de los retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer institución educativa.

El liderazgo en las instituciones educativas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondrá el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

De acuerdo a Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento, toma de

decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo del personal como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. Se afirma entonces que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización, sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando

aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención

### 3.2.4. Desarrollo del Plan Gerencial: Comprende las siguientes estrategias

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PÚBLICO OBJETIVO	ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO	ACTUACIONES QUE INTEGRAN LA ACTIVIDAD	META.	CALENDARIO DE REALIZACIÓN
1. Autoestima.	Fortalecer la autoestima del personal directivo, docente y administrativo.	Directivos – docentes y administrativos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cree con firmeza en ciertos valores y principios, y está dispuesta a defenderlos.</li> <li>2. Ser capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio criterio.</li> <li>3. Aprende del pasado y proyecta para el futuro, pero vive con intensidad el presente.</li> <li>4. Confía plenamente en su capacidad para resolver sus propios problemas.</li> <li>5. Como persona, se considera y siente igual que cualquier otro; ni inferior, ni superior; sencillamente, igual en dignidad.</li> <li>6. Mantiene amistad, reconoce y acepta en sí misma diferentes sentimientos y pulsiones</li> <li>7. Es capaz de disfrutar con una gran variedad de actividades.</li> <li>8. Es sensible a los sentimientos y necesidades de los demás; respeta las normas sensatas de convivencia generalmente aceptadas.</li> </ol>	<p>Talleres de integración.</p> <p>Charlas sobre seguridad de sí mismo.</p> <p>Talleres de control del estrés.</p> <p>Talleres de animación.</p>	El 60% del colectivo docente y administrativo de la institución participa en las actividades.	<p>Dos meses:</p> <p>Marzo – abril del año lectivo.</p>

En la práctica, la autoestima, al depender en parte de la heteroestima, se ve intensamente influida por las condiciones sociales. El concepto que una persona tiene de sí misma y de los demás, y lo que una persona siente por sí misma y por los demás, son la base de las relaciones humanas, y por lo tanto, decisivos para las contingencias del ser humano.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PÚBLICO OBJETIVO	ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN	ACTUACIONES QUE INTEGRAN LA ACTIVIDAD	META.	CALENDARIO DE REALIZACIÓN
2. Liderazgo	Dotar al personal de la institución educativa con capacidades para desarrollar una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos	Directivos – docentes y administrativos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.</li> <li>2. Liderazgo transformacional o carismático: Capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores.</li> <li>3. Liderazgo auténtico: se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso.</li> <li>4. Liderazgo lateral: Permite influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.</li> <li>5. Liderazgo longitudinal: Se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder.</li> <li>6. Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.</li> </ol>	<p>Talleres para solucionar las discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo.</p> <p>Talleres para construir una propuesta para fortalecer la capacidad para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.</p>	El 50% del personal docente – directivo y administrativo, concilian para asegurar una gestión de calidad.	.Dos meses: Mayo – junio del año lectivo.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PÚBLICO OBJETIVO	ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN	ACTUACIONES QUE INTEGRAN LA	META.	CALENDARIO DE
------------	----------	------------------	-----------------------------	-----------------------------	-------	---------------

				ACTIVIDAD		REALIZACIÓN
3. Autorrealización.	Construir una actitud resiliente [con capacidad de respuesta] en el personal que labora en la I.E.	Directivos – docentes y administrativos.	<p>Primera: Autorrealización - experimentar plena, vivida y personalmente, una total concentración y abstracción.</p> <p>Segunda: autorrealización como proceso progresivo.</p> <p>Tercera: La autorrealización implica que existe un YO por realizar.</p> <p>Cuarta: Ante la duda, ser honesto, en lugar de no serlo.</p> <p>Quinta: Experiencia – autoconciencia autorrealización y todos garantizan elecciones para una vida mejor.</p> <p>Sexta: La autorrealización como un proceso de realización de las propias potencialidades en cualquier momento y en cualquier grado.</p> <p>Séptima: Las experiencias cumbre son momentos pasajeros de autorrealización - averiguar cuáles son nuestras potencialidades, todo esto forma parte del descubrimiento de lo que uno realmente es.</p> <p>Octava: Descubrir quién es uno, qué es, qué le gusta, qué le disgusta, qué es bueno y malo para uno, hacia donde se dirige y cuál es su misión.</p>	<p>Talleres de autorrealización personal.</p> <p>Ayuda profesional al personal de la institución que lo amerite.</p>	Atención especializada al 100% de personal de la institución que lo necesite.	Durante todo el año lectivo

Autorrealización - significa vivenciar plena, vivida, y desinteresadamente - vida plenamente humana - mirar dentro de uno mismo en busca de respuestas - implica asumir responsabilidad.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PÚBLICO OBJETIVO	ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN	ACTUACIONES QUE INTEGRAN LA ACTIVIDAD	META.	CALENDARIO DE REALIZACIÓN
------------	----------	---------------------	-----------------------------	---------------------------------------------	-------	---------------------------------

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PÚBLICO OBJETIVO	ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN	ACTUACIONES QUE INTEGRAN LA ACTIVIDAD	META.	CALENDARIO DE REALIZACIÓN
4. Desarrollo personal.	Fortalecer el sistema de gestión y diálogo en los distintos agentes de la institución educativa.	Directivos – docentes - administrativos – estudiantes y padres de familia de la I.E.	<p><u>Desarrollo profesional:</u> Acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica. La sola y sistemática acumulación de este tipo de conocimiento no nos garantiza ni el diseño ni la ejecución de una gestión administrativa, ni mucho menos de su éxito.</p> <p><u>Desarrollo personal:</u> Estructuración integral complementaria del profesional basada, tanto en el conocimiento, comprensión y manejo de los principios, modelos y temas administrativos, como de aquellos que dignifican y realizan a la persona como tal: la ética y los valores. Se requiere de iniciativa, lógica, astucia y mucho compromiso con el logro de lo que se pretende obtener, bajo el absoluto conocimiento de los que tenemos y ofrecemos, donde estamos, hacia donde dirigimos y como lo lograremos, características estas propias de los grandes líderes.</p>	<p>Talleres de manejo de relaciones interpersonales: Fortalecimiento de la seguridad de sí mismo. Dominio y control del estrés. Adaptabilidad. Manejo y equilibrio emocional.</p>	El 60% del colectivo docente y administrativo de la institución participa en las actividades.	<p>Dos meses: Julio - agosto del año lectivo.</p>

<p>5. Clima institucional.</p>	<p>Motivar a los docentes, fortalecer su autonomía para la toma de decisiones pertinentes.</p>	<p>Comunidad educativa y los distintos actores sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Talleres para fortalecer el: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo en los estudiantes.</li> <li>○ Toma de decisiones.</li> <li>○ Compromisos.</li> <li>○ Reconocimientos.</li> <li>○ Trabajo en equipo.</li> <li>○ Autoestima de los estudiantes.</li> </ul> </li> <li>✓ Promoción del clima organizacional.</li> <li><input type="checkbox"/> Docentes replican talleres con sus alumnos y con padres de familia.</li> <li><input type="checkbox"/> Escriben las lecciones aprendidas.</li> </ul>	<p>Sistematización y publicación de experiencias educativas, generadas con las estrategias de sensibilización</p>	<p>Todos los docentes contribuyen con la promoción del clima organizacional: desarrollan visitas domiciliarias – realizan acompañamiento a los estudiantes con necesidades temporales y permanentes</p>	<p>Desde el segundo semestre del año lectivo</p>
--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

### 3.2.5. Perspectiva metodológica de la implementación del plan gerencial a través de las estrategias planteadas.

Tenemos que reconocer que el liderazgo es uno de los factores más interesantes e importantes dentro de las instituciones. Actualmente los estudios reconocen la gran importancia del llamado “capital humano” como principal ventaja competitiva. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización.

Los directores y los docentes de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está el liderazgo, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son ellos los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir un buen clima institucional que se traduzca en un efectivo liderazgo.

Dentro de los elementos que permiten asegurar un liderazgo efectivo tenemos:

- Las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa.
- La filosofía de la institución educativa.
- El cumplimiento igualitario de las normas que rigen la institución educativa.
- El liderazgo del director y los directivos como “líder democrático pero con autoridad”, autoridad moral, respeto, credibilidad.
- El sentido de pertenencia a la institución educativa.
- La solución de los conflictos que aparecen.
- El ambiente físico. Condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados dentro de lo posible.

- Sistemas de reconocimiento en el desempeño laboral.
- Empoderamiento a todos. Tratamiento igual a todos.
- El sentido de pertenencia a la institución educativa.
- Buscar el talento de las personas y darle valor.
- Dirección y sentido del humor.
- Evitar los rumores.
- Comunicación clara.

Entre todos estos elementos, las relaciones humanas entre los miembros de la institución constituyen una de las principales fuentes de satisfacción o insatisfacción laboral que repercute directamente en el desempeño y la productividad de la institución educativa. Tenemos que reconocer el valor que las relaciones humanas tienen para lograr lo que deseamos realizar, para sentirnos acompañados, para desarrollarnos, para sentirnos bien, en suma para convivir mejor con las personas que nos relacionamos.

Las estrategias planteadas en el programa de gestión deben mejorar la convivencia escolar y fortalecer el liderazgo. Las instituciones educativas son espacios de encuentro, socialización y formación para el aprendizaje de la convivencia democrática, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, administrativos y padres de familia.

Se necesita que se constituyan en espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, respetados, protegidos, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal. Producto de la interacción cotidiana entre los integrantes de la institución educativa se presentan situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades; de allí que el programa de gestión permitirá, entre otros:

a. Fortalecer las relaciones interpersonales,

b. Promover el desarrollo de las personas y los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto, promoviendo un clima organizacional cotidiano de respeto, tolerancia, igualdad, con valores y buen trato entre todos.

La implementación de la convivencia escolar democrática posibilita el desarrollo de valores y actitudes positivas, incluso permite aprovechar el conflicto como una oportunidad para el aprendizaje. Significa desarrollar habilidades y destrezas que permitan interactuar en forma creativa, justa, pacífica, sin violencia, como respuesta a los conflictos. La UNESCO enfatiza en su propuesta de crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática.

Con la tesis se apunta a generar un liderazgo positivo que redunde en un buen clima institucional. Señala Meléndez (2006) que el clima que perciben sus integrantes es en reflejo de su estilo de convivencia el cual está definido por:

1. El tipo de relaciones interpersonales o de grupo, si son de colaboración, si se respetan los derechos de todos, si se promueve el diálogo.
2. Si las normas son claras y pertinentes, si son aceptadas por todos. Cómo se abordan las faltas y sanciones.
3. Si los valores que promueve la institución educativa se ejercen en la práctica.
4. Si se promueven oportunidades para una real participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en especial de los estudiantes.

## CONCLUSIONES

La investigación arribó a las siguientes inferencias:

1. El liderazgo del personal de la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima, se caracteriza por ser muy fragmentado, necesitando implementar estrategias que permita asegurar una edecuada gestión del potencial humano, valorar el desarrollo personal en cuanto a tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, trabajar en equipo, y evaluar a un grupo o equipos de trabajo.
2. El logro de los objetivos institucionales, está condicionado por el liderazgo participativo de todo el personal que labora en la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima, siendo los aspectos determinantes el tipo de relaciones interpersonales, la colaboración y el respeto de los derechos de todos, promoción del diálogo, establecimiento de normas claras y pertinentes, promoción y puesta en práctica de los valores institucionales.
3. El liderazgo en la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima, es posible, si se promueven oportunidades para una real participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en especial de los estudiantes del mismo modo si se establecen nexos entre los distintos actores sociales, buscando generar trascendencia e impacto social en la comunidad.
4. El plan gerencial resulta ser una herramienta de trabajo que su aplicación desde el liderazgo transformacional, desarrollará habilidades y potencialidades del personal directivo, docente, administrativo y de servicio que labora en la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar la propuesta del plan gerencial en la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima, incidiendo en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.
2. Fortalecer el liderazgo académico, administrativo e institucional como eje de desarrollo de la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” – Callao – Lima con asesoramiento y monitoreo permanente.
3. Adecuar este estudio a otras realidades, aplicar y validar la propuesta consistente en el programa de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abitbol, P. y Botero, F. (2006). "Teoría de elección racional". Recuperado el 18 de enero del 2014 de [colombiainternacional.uniandes.edu.co/.../pdf/descargar.php?...pdf](http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/.../pdf/descargar.php?...pdf)
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica andes (2012). "El modelo educativo ecuatoriano busca el mejoramiento de la calidad de la enseñanza" Recuperado el 04 de enero del 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/8371.html>
- Altablero (2007). "La Gestión Educativa es la Vía al Mejoramiento de la Educación". Recuperado el 22 de enero del 2014 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Alvarado O. Otoniel (1999). "Gerencia Educativa". 1ª Edición. Ediciones Vallejianas. Ed. UCV
- Alvin Z. (1972) "Dinámica de Grupos". Trillas – México
- Banco Mundial (2006) "Un nuevo contrato social para el Perú ¿Cómo lograr un país más educado, saludable y solidario?" Daniel Cotlear. PERÚ
- Bolívar, A. (2011). "Aprender a liderar líderes". Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Universidad de Granada. Educar.
- Buitrago, P.; León, L. y Londoño, L. "Teoría de los estilos de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio". Recuperado el 18 de enero del 2014 de [liderazgounivalle.wikispaces.com/file/.../UNIVERSIDAD+OHIO+1.pptx](http://liderazgounivalle.wikispaces.com/file/.../UNIVERSIDAD+OHIO+1.pptx)
- Calle, M. (2011). "Aportes a la gestión educativa en el Perú". Recuperado el 23 de enero del 2014 de <http://manuelcallereyes.blogspot.com/2011/04/aportes-la-gestion-educativa-en-el-peru.html>

Cardenas J. (2003). "*Gestión y Administración Educativa*". Universidad Mayor de San Marcos-Lima

Cassasus, J. ( ) "*Marcos Conceptuales de la Gestión Educativa*". UNESCO, Orealc. Santiago.

Castillo A. (2003). "*Diseño de una propuesta de Liderazgo participativo*". Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Venezuela.

Cerón, E. (2009). "*10 Competencias para el liderazgo*". Recuperado el 26 de abril del 2014 de <http://istmo.mx/2009/05/10-competencias-para-el-liderazgo/>

Chiavenato, I. (2010). "*Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*". Segunda edición. México: McGraw Hill.

Coll C. (1991) "*Constructivismo e Intervención educativa*"- Cómo enseñar lo que se ha de construir? Congreso Internacional de Psicología y Educación Intervención Educativa. MADRID

Correa, D. (2012). "*Teorías del liderazgo*". Recuperado el 18 de enero del 2014 de <http://www.slideshare.net/dreyescorrea/teorias-del-liderazgo#btnFirst>

Drucker, P. (1994) "*Dirección de instituciones sin fines de lucro*". Barcelona: Editorial El Ateneo.

English, F. W. y Hill, J.C. (1995) "*Calidad total en educación. Transformación de las escuelas en sitios de aprendizaje. Aplicación de las ideas de Deming a la enseñanza*". México: Edamex.

Farro, F. (2001). "*Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*". Lima: Udegraf S.A.

Gamarra, J. y Dávila, D. (2013). "*Modelo de gestión educativa de clima*

*institucional con equidad y cumplimiento de responsabilidades en la Región Lambayeque*". Universidad César Vallejo. Chiclayo.

Gorrochotegui, A. (1997). *"Manual de Liderazgo para directores escolares"* – Muralla – Madrid.

Guabloche, R. (2007). *"La gestión escolar a través de la historia profesional de una directora de escuela pública en Lima Metropolitana"*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Recuperado el 04 de enero del 2014 de <http://blog.pucp.edu.pe/item/20337/tesis-sustentadas-en-la-maestria-en-educacion-2000-2007>

Horn, A. y Marfan, J. (2010) *"Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile"*. Psicoperspectivas. Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Fundación Chile, Chile. Recuperado el 04 de enero del 2014 de <http://educacionfch.cl/secciones/directorio-de-recursos/recursos-estudios.html?pid=125&sid=191:Liderazgo-directivo-y-practicas-docentes-Evidencia-a-partir-del-caso- chileno>.

IPEBA (2011) *"Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular. Diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada"*. Lima – Perú.

IPEBA (2009) *"Guía de autoevaluación de Instituciones Educativas de Educación Básica"*. Lima – Perú

Lickert, R. (1961). *"Administración en la Organización y Dirección de Instituciones Educativas Formales y no Formales"*. Grupo Editorial Universitario y C.O.M.E.D.E.S.

López, P. (2010). *"Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa"*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Educación. Recuperado el 04 de enero de 2014 de

[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052010000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052010000100008&script=sci_arttext)

Mejía, R., Jorge, A. (2010). *“Modelo de gestión Educativa Estratégica”*. México: Secretaría de Educación Pública Argentina 28, Colonia Centro Histórico.

Ministerio de Educación (2013). *“Rutas del Aprendizaje”*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete S.A.

Ministerio de Educación (2014). *“Marco del Buen Desempeño del Directivo”*. Lima.

..... (2003). *“Ley General de Educación N° 28044”*. Comisión Permanente del Congreso de la República.

..... (1996). *R.M. N° 016-1996-ED*, norma sobre autonomía en las instituciones educativas.

..... (2012). *“Rutas del Aprendizaje”*. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Fascículo 1.

.....( ) *“Guía Metodológica para la formulación en gestión de la planificación concertada de la educación”* .En edición. MINEDU

Nocedo, I. y otros (2001). *“Metodología de la Investigación Educativa”*. Segunda parte. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

Proyecto Educativo Nacional. [www.cne.gob.pe/.../Proyecto-Educativo-Nacional/proyecto-educativo-na](http://www.cne.gob.pe/.../Proyecto-Educativo-Nacional/proyecto-educativo-na). Recuperado el 14 de mayo del 2014.

OCW Usal. *“Calidad educativa”*. Recuperado el 09 de enero del 2014 de [ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigación...educación/.../Calidad.pdf](http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/investigación...educación/.../Calidad.pdf)

Rodríguez-Molina, G. (2011). *“Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza”*. Universidad de La Sabana, Colombia

www.redalyc.org. Recuperado el 04 de enero del 2014 de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Schmelkes, S. (1995). "*Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*", SEP (Biblioteca para la actualización del Maestro), México, 1995

Stenhouse, L. (1987) "*La investigación como base de la enseñanza*". Madrid: Morata.

UNESCO (2003). "*Organización para la cooperación y el desarrollo Económico*". Actitudes Básicas Para el Mundo del Mañana. Resumen Ejecutivo del Proyecto PISA.

UNESCO ( ) "*El ABC de los Derechos Humanos*" – Revista País.

Tejido De Suñer, E y Otros. (1997). "*Evaluaciones y Calidad de la Educación*".

Torres, L. (2012) "*¿Por qué Finlandia tiene el mejor sistema educativo del mundo?*" Recuperado el 26 de abril del 2014 de <http://www.unitedexplanations.org/2012/11/26/por-que-finlandia-tiene-el-mejor-sistema-educativo-del-mundo/>

Universidad Finis Terrae (2011). "*Liderazgo pedagógico: El futuro de la educación*". Recuperado el 18 de enero del 2014 de <http://educacionbasica.finisterrae.cl/index.php/component/zoo/item/liderazgo-pedagogicoel-futuro-de-la-educacion>

Villafana, R. ( ) "*Liderazgo para el cambio organizacional*". Universidad de América Puebla-México.

Vroom, J. (1973). "*El nuevo liderazgo*". Dirección de la participación en la organización. Madrid. Dias de Santos S.A.

Warren B. y Buró N. "*Las cuatro clases de Liderazgo eficaz*". Ed. Norma 1995 Colombia"

## ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE.

Especialidad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

Objetivo: Recoger información sobre el liderazgo del personal en la I.E.  
 “Sor Ana de los Ángeles” Callao – Lima.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVA		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	Existe buenas relaciones y manifestación del liderazgo en todo el personal de la institución.			
2.	Se manifiesta el liderazgo en la práctica de valores personales e institucionales.			
3.	Existe un buen nivel de comunicación y liderazgo compartido.			
4.	El personal manifiesta el liderazgo a través de la identificación con la institución.			
5.	Existe un buen liderazgo en la implementación y gestión desde la elaboración de los documentos de gestión.			
6.	Existe manifestación del liderazgo en cuanto a la delegación de funciones.			
7.	Se manifiesta el liderazgo a través del trabajo en equipo.			
8.	Se manifiesta liderazgo en la planificación de la gestión administrativa e institucional.			
9.	Se manifiesta el liderazgo en la planificación del sistema de			

	monitoreo y evaluación			
10.	Existe liderazgo en la planificación académica.			
11.	La gestión se caracteriza por ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Democrática.</li> <li>b. Verticalista.</li> <li>c. Mixta.</li> </ul>			
12.	La gestión del liderazgo es visible en la promoción del ascenso docente.			
13.	Se promueve los convenios de apoyo interinstitucional.			
14.	Se promueve la motivación como un factor principal de liderazgo del personal.			
15.	Existe un buen clima institucional.			