



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



UNIDAD DE POSGRADO

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

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81789 "SAN CARLOS" DE
CHAFÁN GRANDE - GUADALUPE, 2015 –**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTORA S:

**CARMEN DEL ROCIO HONORIO JAVES
ESMILDA YOMI FLORES ACOSTA**

ASESOR:

Dr. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO

**LAMBAYEQUE- PERÚ
2018**



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



UNIDAD DE POSGRADO

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

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Nº 81789
“SAN CARLOS” DE CHAFÁN GRANDE - GUADALUPE, 2015 –**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA**

PRESENTADA POR:

**CARMEN DEL ROCIO HONORIO JAVES
AUTORA**

**ESMILDA YOMI FLORES ACOSTA
AUTORA**

**DR. JULIO CÉSAR SEVILLA EXCEBIO
ASESOR**

APROBADO POR:

**DR. RAFAEL CRISTÓBAL GARCÍA CABALLERO
PRESIDENTE (A) DE JURADO**

**DRA. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS
SECRETARIO (A) DE JURADO**

**DR. CARLOS REYES APONTE
VOCAL DE JURADO**

AGRADECIMIENTO

A nuestros queridos padres.

A todos los maestros de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, quienes nos asesoraron con sus valiosas aportaciones y ayudaron a crecer como persona y como profesional.

DEDICATORIA

A nuestros adorados y queridos hijos, quienes con su alegría y amor nos siguen ayudando a salir adelante buscando siempre el camino de la superación.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	3
DEDICATORIA.....	4
ÍNDICE.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8

CAPÍTULO I ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. 81789 “San Carlos” DE CHAFÁN GRANDE, GUADALUPE

1.1. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.2. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	15
1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	17
1.4. METODOLOGÍA.....	19

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1.1. Antecedentes a nivel mundial.....	23
2.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	26
2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS.....	28
2.2.1. El liderazgo estratégico.....	28
2.2.2. La calidad de la gestión educativa.....	46
2.2.3. Gestión educativa estratégica.....	60

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	65
3.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	73
3.3. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	74

CONCLUSIONES.....	85
SUGERENCIAS.....	86
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	87
ANEXOS.....	88

RESUMEN

La tesis que presentamos se sustenta en la Teoría del Liderazgo por competencias de Cardona y García-Lombardía (2009) y tiene como objetivo mejorar los niveles de la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe.

Los aportes de Cardona y García-Lombardía (2009) referidos al desarrollo del liderazgo estratégico en el marco de las competencias han permitido elaborar un marco teórico en lo referente a la Dirección Educativa Estratégica y Liderazgo Estratégico, lo que ha contribuido a describir y explicar el problema de gestión, en considerar los recursos de la institución educativa y del contexto para el logro de sus metas es decir en gestión pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria para elaborar la propuesta de solución.

La propuesta de liderazgo estratégico aplicada de acuerdo a los lineamientos descritos mejorará la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, lo que implica un mejor servicio académico.

La propuesta apuesta por la modernización del estilo de gestión concomitante con el involucramiento en el marco de los siguientes componentes de gestión: principios, cambios en la estructura organizativa que refleje las aspiraciones de la comunidad educativa, redefinición de roles, dinamización de instrumentos de gestión, estrategias de gestión operativas y gestión de recursos de forma transparente.

En base a todo lo indicado se espera que la gestión educativa adquiera un nuevo rostro fundado en el cumplimiento responsable de las funciones, la superación de diferencias en torno a un objetivo común y el aliento de relaciones humanas de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

ABSTRACT

The following thesis is based on The Leadership Competencies Theory of Cardona and García-Lombardía (2009) and aims to improve the levels of quality of educational management in "San Carlos" N° 81789 School of Chafán Grande, Guadalupe.

The contributions of Cardona and García-Lombardía (2009) referred to the development of strategic leadership in the framework of the competences have allowed to elaborate a theoretical framework in relation to the Strategic Educational Management and Strategic Leadership, which has contributed to describe and explain the management problem, to consider the resources of the educational institution and the context for the achievement of its goals is to say in pedagogical, administrative, institutional and community management to prepare the solution proposal.

The proposal of strategic leadership applied according to the guidelines described will improve the quality of educational management in "San Carlos" N° 81789 School of Chafán Grande, which implies a better academic service.

The proposal aims at modernizing the style of concomitant management with the involvement in the framework of the following management components: principles, changes in the organizational structure that reflect the aspirations of the educational community, roles redefinition, dynamization of management tools, operational management strategies and resource management in a transparent way.

Based on all of the above, educational management is expected to take on a new face based on responsible fulfillment of functions, overcoming differences around a common goal and encouraging human relationships of trust, friendship and respect between each one of the members of the educational community.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación presenta y argumenta una propuesta de liderazgo estratégico sustentado en la Teoría del Liderazgo por competencias de Cardona y García-Lombardía (2009) para mejorar los niveles de la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe

La gestión institucional y el liderazgo en una institución educativa son dos variables fundamentales en el desarrollo de los procesos educativos para garantizar una educación de calidad, inclusiva, axiológica y ética; que permita la formación integral de los alumnos y alumnas. Por ello, es importante analizarlas y relacionarlas permanentemente pues, tal como se presentan, ambas son concomitantes.

De forma específica, en la realidad de la institución educativa indicada, esta investigación se abocó a determinar las características del inadecuado proceso de gestión educativa la cual cuenta con un local amplio de material noble; sin embargo el número de estudiantes y docentes se ha reducido cada año y la participación de los padres de familia no es activa, no se planifica en equipo y mucho menos en forma colegiada. La institución educativa cuenta con docentes nombrados pero no se hace una coordinación adecuada desconociendo las habilidades que tienen cada uno de ellos para el logro de las metas de dicha institución. De la misma forma no se propicia la participación en equipo en la formulación de los planes de gestión; pero si se cuenta con dichos planes como el proyecto educativo institucional, proyecto curricular institucional, plan anual de trabajo y reglamento interno; la comunicación entre docentes y directos así como con los padres de familia es limitada desarrollándose una comunicación vertical siendo necesario proponer sus soluciones posibles desde la gestión con liderazgo estratégico para mejorar la estructura organizativa basada en la funcionalidad de los objetivos, visión y misión de la institución, el favorecimiento de la interacción social positiva, la promoción de la participación de todos los actores, hasta el nivel de toma de decisiones y la evaluación permanente de condiciones y procesos.

También, la propuesta se enfocó en el mejoramiento del estilo de liderazgo fundado en el desarrollo de competencias con la práctica de valores como la honestidad, la justicia y el respeto; la demostración y motivación a la responsabilidad como un estilo de vida de orden, de organización y de acatamiento de las normas y las leyes; el uso de la creatividad para innovar, para encontrar alternativas favorables a los cambios del entorno y a la competitividad; la práctica de la actitud de diálogo, capacidad de escucha, sensibilidad social y; la creación de espacios para desarrollar habilidades para solucionar problemas en la institución educativa.

Esta propuesta, basada en la Teoría del Liderazgo por competencias de Cardona y García-Lombardía (2009) permitirá encontrar alternativas de incremento y buen funcionamiento de la institución educativa para que posea capacidad de adaptarse a las condiciones que demandan la innovación para situarse en los cambios del mundo globalizado; innovación articulada con una serie de herramientas y conocimientos con los cuales las organizaciones entran en un proceso de aprendizaje.

En razón a ello esta investigación servirá de apoyo en el mejoramiento de la calidad de la gestión educativa buscando superar las deficiencias que acarrearán debilidad en la vida institucional.

Este estudio considera el problema que debemos resolver se manifiesta en que: el proceso de gestión de la Institución Educativa N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe una deficiente gestión en la utilización de los recursos humanos como docentes, padres de familia, estudiantes, autoridades y otros en el logro de los objetivos de gestión institucional para brindar un servicio de calidad. El objetivo es Diseñar y aplicar una propuesta de liderazgo estratégico para mejorar la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe, Pacasmayo, La Libertad; y los objetivos específicos Diagnosticar el cuadro real del liderazgo y de la gestión educativa de la Institución Educativa N°81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe,

En base a los resultados de esta acción precedente, elaborar el marco teórico a partir de la Teoría del Liderazgo por competencias que explique y argumente la propuesta a plantear y,

Diseñar, elaborar y fundamentar la propuesta antes mencionada.

Siendo el campo de acción el proceso de gestión institucional. La hipótesis a defender se expresa en : Si se diseña, elabora y fundamenta una propuesta de liderazgo estratégico, entonces se mejorará la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe, Pacasmayo, La Libertad. Finalmente.

El trabajo consta de tres capítulos principales. En cada uno resaltamos información pertinente que fortalece la estructura del trabajo de investigación:

En el **Capítulo I**, denominado Análisis del liderazgo estratégico, se presenta la ubicación de la institución educativa materia de la investigación, asimismo la evolución histórica tendencial del objeto de estudio desde el punto de vista pedagógico. Luego se continúa con la situación histórica contextual del objeto de estudio y se finaliza con la descripción de la metodología empleada que permitirá, a los interesados, repetir el trabajo iniciado y/o mejorarlo.

En el **Capítulo II**, llamado Marco teórico, se presenta el argumento científico de la propuesta de liderazgo estratégico así como los antecedentes de la investigación. En concreto, en este capítulo se presenta la sistematización del cuadro teórico-práctico precedente y la valoración de los antecedentes que se han relacionado con el problema y con el objeto de estudio considerado.

En el **capítulo III**, cuyo nombre es Resultados de la investigación, se presenta el análisis e interpretación de los datos, por un lado y; por el otro, el detalle del plan de liderazgo estratégico como propuesta de gestión considerada para el tratamiento del problema formulado.

El informe termina con la presentación de las conclusiones o generalizaciones de los resultados logrados así como las recomendaciones y/o indicaciones para guiar a nuevas líneas de trabajo a quienes lo consideren.

Finalmente, se presenta el conjunto de referencias bibliográficas que muestra en detalle la información obtenida de diversas fuentes que han hecho posible el desarrollo del trabajo de investigación y sirven de referencia para que los lectores profundicen su conocimiento. Luego de ello, se presenta el paquete de anexos correspondientes que evidencian las actividades realizadas.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO I ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

EN LA I.E. 81789 “SAN CARLOS” DE CHAFÁN GRANDE, GUADALUPE

1.1. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN.

La Institución Educativa Pública N° 81789 “San Carlos”, se encuentra ubicada en el Asentamiento Humano de Chafán Grande, comprensión del Distrito de Guadalupe – Provincia de Pacasmayo – Región La Libertad; en el Km. 11,5 de la Carretera de Penetración a Cajamarca.

Limita:

- Por el Norte : Con la Carretera de Penetración a Cajamarca.
- Por el Sur : Con el terreno de propiedad del Sr. Alejandro Carlos.
- Por el Este : Con propiedad del Sr. Rodolfo Carlos.
- Por el Oeste : Con propiedad del Sr. Vidal Sánchez.

La Institución Educativa Pública N° 81789, fue creada por Resolución Directoral N° 087 – USE – P con fecha 27 de febrero del año 1989 con la denominación de Escuela Primaria de Menores N° 81789/A1-P. Posteriormente con Resolución Directoral N° 530 del 19 de setiembre del año 1994, se denominó Escuela Primaria de Menores N° 81789 “San Carlos”, asimismo se rectificó la fecha de creación de la Institución Educativa; siendo la fecha principal el 24 de setiembre.

El Lema de la Institución Educativa, y por ende de todo alumno y alumna Sancarlina es: “Estudio, Constancia y Disciplina.”

Inicialmente funcionó con tres ambientes donados por la Ex Cooperativa Limoncarro. En el año de 1990, se incrementó con el servicio educativo de cuatro docentes para cubrir la misma cantidad de grados. Posteriormente, se contó con la donación de terreno para su ampliación. Dicho terreno fue donado por los señores Luis Ríos y Alejandro Carlos.

Para la construcción de dichos ambientes se contó con el apoyo de los Padres de Familia, Personal Docente y Comunidad en general; así mismo se realizaron diversas actividades económicas para captar fondos y mejorar la infraestructura de nuestro local escolar, con el objetivo de brindar el servicio escolar completo de primero a sexto grado.

Desde el año 1994 la Institución Educativa contaba con seis aulas construidas de adobes (material rústico), un patio pequeño, cuatro letrinas, un pozo de agua. Así mismo se brindó el servicio escolar con seis docentes, cinco en calidad de Nombrados y uno Contratado; además de un Contrato de Personal Administrativo II.

Lamentablemente, en el año 2001, debido a la disminución de la población estudiantil y la racionalización docente, se perdió una plaza docente con todo y presupuesto; quedando así sólo cinco docentes (incluido Director con aula a cargo), razón por la cual pasó de ser una Institución Polidocente a una Institución Multigrado; a partir de la cual un docente se hace cargo de dos grados.

Actualmente y con el apoyo del Gobierno Central, el Programa de Mantenimiento de Locales Escolares del Ministerio de Educación, la Región La Libertad y las Municipalidades provincial y distrital, además del aporte de los Padres de Familia, la Institución Educativa cuenta con una infraestructura moderna (cinco aulas construidas de material noble, una aula de Innovación Tecnológica, servicios higiénicos totalmente enchapados, un ambiente para kiosco escolar, un ambiente para ducha, servicio de agua potable, energía eléctrica y servicio de Internet, techado del patio escolar y cercado perimétrico.

Como parte de la cultura institucional permanentemente se rinde homenaje a un personaje histórico de la Comunidad Chafandina y de nuestra Patria, nos referimos al Señor Eladio Mendoza, Ex Combatiente de la Guerra de 1941, tomándolo como ejemplo de civismo, patriotismo y amor a nuestro querido Perú. Siempre fue el personaje central, sobre todo en los desfiles cívicos en la Comunidad, además era el encargado de dar charlas y contar algunas anécdotas de su participación en dicho conflicto. Lamentablemente en el año 2004, tras una penosa enfermedad, falleció dejando su recuerdo para las futuras generaciones.

En su funcionamiento, la institución educativa fue conducida por los siguientes directores:

- En los años 1990 a 1992, el profesor Carlos Eduardo Gonzales Quiroz.
- En los años 1993 a 1999, el profesor José Edgardo Guanilo Esteves.
- En los años 2000 y 2001, el profesor Luis Alberto García Mayanga.
- Desde el año 2002 hasta la actualidad se hizo cargo de la Dirección en calidad de nombrado el Profesor Salustio Federico Quito Torres.

En la actualidad, la Institución educativa cuenta con cuatro docentes (incluido Director con aula a cargo), un personal administrativo en calidad de Contrato y una población escolar de 65 alumnos y alumnas cantidad que se ha ido reduciendo por diversos motivos del trabajo de gestión educativa como compromiso de todos los actores sociales de la institución.

La entidad N° 81789 “San Carlos” se encuentra ubicada en una zona rural, donde el gran porcentaje de sus moradores son de escasos recursos económicos debido a la falta de un trabajo seguro, ya que la zona es netamente agrícola; pero, a pesar de todas estas circunstancias existe el espíritu de superación de los padres de familia por sacar adelante a sus hijos.

1.2. SITUACION HISTORICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el Perú, existen evidencias que durante los últimos años se ha pronunciado un deterioro creciente en la calidad de los servicios educativos, especialmente aquellos ofrecidos por las instituciones públicas. En la actualidad la gran mayoría de las instituciones educativas públicas, continúan con los paradigmas tradicionales, de tendencia rutinaria, que dificulta alcanzar la calidad educativa institucional, sin tomar en cuenta los fines y objetivos de la organización (Pérez, 2012).

Según Juárez (2011) se ha observado evidencias notables de las deficiencias, dificultades y limitaciones en el manejo adecuado de las instituciones educativas de educación básica por parte de los directivos, quienes conducen la institución sin tener en cuenta el rol que debe cumplir el director, la aplicación de los documentos de gestión, las normativas su interpretación y aplicación, así como los objetivos institucionales, la visión y misión. En la mayoría de instituciones

educativas los directores asumen el cargo sin tener en cuenta una realidad de trabajo consciente y responsable con fines de mejorar y fortalecer la calidad educativa, más aun sin la perspectiva de liderazgo.

Nuestra institución educativa N°81789 “San Carlos” con el transcurrir de los años se ha desarrollado, al inicio de su creación surge como una institución educativa unidocente fue incrementándose en número de estudiantes y docentes, llegando a ser una institución educativa polidocente en el año 2000, pero desde hace 5 años atrás los recursos con los que cuenta como infraestructura moderna, estudiantes, docentes y otros; no se movilizan o se articulan de acuerdo a las necesidades de los objetivos planteados en los planes de trabajo de la institución educativa. En relación a los recursos con los que se cuenta no se han generado otros, es decir a la misma vez no se le han dado mantención de los recursos existentes en cuanto estudiantes y docentes porque con el proceso de racionalización ahora la institución educativa ha pasado a ser de condición multigrado (4 docentes incluido el director), es decir no se ha priorizado los procesos como resultado de un trabajo en equipo en la que interactúan los docentes planificando en conjunto y considerando la problemática real del contexto y la utilización de los canales de comunicación formal, estando solo registrados las comisiones de equipo de trabajo de los planes, pero estos no se desarrollan en cumplimiento de sus funciones de la misma forma se desconoce su presupuesto económico de ingresos, es decir no se da a conocer los ingresos y egresos a la comunidad educativa y el personal de la UGEL realiza visitas de monitoreo en forma esporádica.

En relación a la mirada institucional se cuenta con reglamento interno y organigramas; pero no se han estructurado con la participación activa del personal institucional por lo que se desconoce su contenido pero no se dinamizan por lo que no cumplen sus funciones, se utiliza una comunicación informal y vertical, se hace uso restringido de los espacios de la institución educativa, se evalúa en forma tradicional es decir aplicando el enfoque tradicional así como en el desarrollo de las áreas y se planifica en forma individualizada, no se consolida las reuniones de jornadas con padres de familia y no se ha formado alianzas con otras instituciones públicas y/o privadas.

1.3. EVOLUCION HISTORICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En la actualidad la educación ha sufrido grandes cambios y transformaciones a nivel mundial. Es por ello que sus componentes sustanciales, como la gestión educativa requieren de una transformación integral que se reoriente a una revisión de estructuras con el objeto de ser más eficiente para afrontar con éxito las demandas o desafíos en el contexto global y quedarse a la retaguardia de la revolución de la sociedad.

De otro lado, Hechinger (2001) manifiesta:

"Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director".

La institución educativa N°81789 "San Carlos" de Chafán Grande, si en ella se continúa trabajando en forma individualizada con una comunicación vertical, sin valoración de las habilidades de sus recursos humanos sin compromisos institucionales, administrativos, pedagógicos y comunitarios dentro de 3años aproximadamente se contará con el 50% de los recursos que actualmente se tiene por lo que es necesario tomar medidas de reflexión con una mirada institucional para formular planes en forma conjunta y democrática basados en el enfoque del bien común, reconociendo las habilidades de cada personal de dicha institución para su organización y reconocimiento pero desde la administración hacer una distribución de los recursos de acuerdo a las necesidades concretas y a los objetivos propuestos en sus planes así como la generación de otros recursos.

Lo mismo se tendrá que hacer en la tarea pedagógica debido a que los estudiantes que concluyan el nivel primaria estarán en desventaja en el nivel secundaria con estudiantes de otras instituciones educativas, siendo necesario planificar en forma colegiada para atender necesidades de aprendizaje de los

estudiantes de acuerdo a su contexto y a los avances tecnológicos y pedagógicos del sistema educativo proyectándonos a la comunidad.

En Guadalupe, en la I.E. 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, los estudiantes provienen de familias con escasos recursos económicos, problemas familiares y bajo nivel cultural. Los padres se dedican a labores agrícolas y no tienen la iniciativa cultural y económica para apoyar en las actividades educativas de sus menores hijos, por lo que muchos de ellos tienen que trabajar para poder sustentarse y contribuir con la economía del hogar, originando en algunos casos descuido en sus estudios y por lo tanto un bajo rendimiento académico.

En mérito al tema de la ausente disposición vocacional y de compromiso con los objetivos institucionales, los docentes y administrativos solo cumplen con su jornada laboral y no participan en las actividades que se programan fuera de su horario de trabajo, eludiendo sus responsabilidades que tienen con la institución. En este marco la gestión directiva en la institución educativa se ve reflejada en un sin número de problemas que son parte local de lo que ha venido mencionando en el planteamiento del problema: actitud muy permisiva, ausencia de autoridad, gestión rutinaria que se basa en presentar documentos administrativos sin organización de trabajo en equipos, ausencia de control y supervisión respectiva al personal, actuación inmedatista (se actúa cuando las cosas ocurren), desempeño basado en normas y no en objetivos, resquebrajamiento de las relaciones interpersonales, dificultades de índole técnico pedagógico, de rendimiento académico bajo de los estudiantes, entre otros; producto de la falta de liderazgo y deficiente gestión en la I.E. ya sea a la falta de predisposición y preparación especializada así como a la escasa identidad institucional y reducida vocación de servicio y consciencia profesional. Si bien es cierto que las causas del problema se originan directamente en la institución educativa, también es cierto que uno de los factores preponderantes que da pie a este cuadro es el asunto de la supervisión, monitoreo y/o control de parte de las instancias desconcentradas del Ministerio de Educación. Al no existir una política clara del rol supervisor, sea de la Unidad de Gestión Educativa Local, de la Dirección Regional de Educación o del Ministerio de Educación que priorice el control como medida de verificación de los roles y funciones así como de los

objetivos a corto y mediano plazo, la labor de los docentes y directivos se ve abiertamente descuidada.

Al no existir un sistema que aluda seriedad a la labor en la institución educativa, esta misma es incapaz de desarrollar sistemas de monitoreo, supervisión y/o control a nivel interno, basada en la debilidad que representa este componente de gestión estratégica.

1.4. METODOLOGÍA.

Según la intención, esta investigación es básica. Asimismo, según su naturaleza es descriptiva, explicativa y propositiva.

El diseño es Descriptivo explicativo en vista que se llevó a cabo u estudio descriptivo de la situación del clima institucional en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe a través de la aplicación de cuestionarios al director y docentes. Los resultados permitieron contar con la plataforma explicativa de las impresiones de estos sujetos educativos con respecto a liderazgo estratégico y a la calidad de la gestión educativa.

Posteriormente, con tales datos y con el alcance teórico de Cardona y GarcíaLombardía (2009) se implementó un Plan de Liderazgo Estratégico de mejoramiento institucional en esta variable tan fundamental.

El esquema del diseño es el siguiente:

M ----- X ----- P

M = Muestra

X = Instrumento

P = Propuesta

La Población de la presente investigación estuvo determinada por todos los integrantes de la familia escolar de la Institución Educativa N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe, Pacasmayo, La Libertad; cuya distribución se observa en el siguiente cuadro:

SUJETOS	CANTIDAD
Docentes	04
Personal administrativo	01
Personal directivo	01
TOTAL	06

El personal directivo, en primera instancia, y los docentes y personal administrativo constituirán la muestra intencionada, de acuerdo a la modalidad de la presente investigación

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de uno o más variables a medir, las preguntas son de tipo cerradas ya que contiene opciones de respuestas previamente delimitadas; pensando en los indagados, se elabora pensando cómo se va a procesar los datos, ya que si el diseño del cuestionario se desvincula de su procesamiento, se corre el riesgo de tener muchos datos que luego no se van a poder analizar.

Las preguntas son de tipo Escala Likert, que es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante las cuales se pide la reacción de los participantes entre cuatro categorías de valoración.

Los cuestionarios fueron aplicados a los componentes de la muestra citada anteriormente: Cuestionario Sobre Liderazgo Estratégico (Hernández, 2011) y Cuestionario de evaluación de la gestión de la calidad de Institución Educativa de la Educación Básica Regular (IPEBA – Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica).

Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Como acciones de trabajo con los instrumentos y sus procedimientos se tienen:

- Los instrumentos correspondientes fueron llevados a la validación de contenido, en el cual participarán los expertos.
- Posteriormente se realizó la confiabilidad de los instrumentos correspondientes.
- Se efectuó la prueba piloto con la cantidad de un director y cuatro profesores.
- Se aplicó el instrumento de ambas variables a la muestra seleccionada intencionalmente.
- A continuación se procesó la información de los instrumentos y para ello se utilizó la estadística descriptiva y como también a estadística inferencial.

En esta etapa se hizo un análisis sistemático del cuerpo de datos para establecer la base de evidencias e interpretar los hallazgos para proceder a aceptar o rechazar la hipótesis de la investigación y se elaborarán inferencias congruentes para dar respuesta al problema planteado. Al concluir la recolección de los datos, mediante los instrumento sobre liderazgo estratégico y calidad de la gestión educativa se procederá a hacer el análisis cuantitativo y cualitativo de las mismas según sea el caso, sistematizando la información de acuerdo a criterios considerados para el presente estudio.

- Análisis estadísticos.
- Análisis interpretativos.
- Presentación en gráficos estadísticos.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a analizar, interpretar y redactar toda la información obtenida para el caso del instrumento de liderazgo estratégico y calidad de la gestión educativa, por lo que para los datos obtenidos se aplicaron los estadígrafos de variabilidad y la escala de intervalo (media aritmética, varianza, desviación típica o estándar y el coeficiente de varianza).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.

2.1.1. Antecedentes a Nivel Mundial:

Nieves (1990). “Desempeño docente y clima organizacional en el Liceo “Agustín Codazzi” de Maracay, Estado Aragua”. Objetivo: Establecer la relación existente entre el desempeño docente y el clima organizacional en una institución educativa pública del Edo. Aragua.

Método: Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (1994-1995). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal. Se aplicaron las Escalas Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial.

Los resultados de la investigación permiten concluir señalando que el Personal Docente del LAC en actividades intracátedra, evidenció, de acuerdo a evaluación resultante, un desempeño óptimo en cada uno de los roles considerados. Sin embargo, en el rol como orientador los estudiantes percibieron su acción moderadamente deficiente. La opinión discrepante y heterogénea observada entre los profesores TC en la mayoría de las dimensiones de las variables CO y desempeño docente en actividades intracátedra fue decisiva en la relación moderada, negativa y significativa resultante entre dichas variables. Asimismo, la gestión del docente como evaluador, en su acción intracátedra, se relacionó moderada, positiva y

significativamente en el CO, en su dimensión Determinantes del Proceso, de acuerdo a opinión de los profesores PH.

Guerra (2002). "El proyecto educativo institucional, una herramienta de gestión necesaria para desarrollar liceos efectivos". Investigación de tipo descriptiva, que desea realizar un análisis sobre la elaboración, la instalación y el avance del proyecto educativo institucional para el desarrollo de liceos efectivos, tomando como grupo de referencia y estudio a tres establecimientos de la comuna de Valdivia: Liceo Industrial, Liceo Técnico e Instituto Comercial. Se utilizó como instrumento un cuestionario validado por profesores de liceos adyacentes a la comuna y supervisores del departamento provincial de Valdivia. En su conclusión, se entrega una visión de los avances a los cuales se puede llegar en materia de desarrollo institucional, y los parámetros que debe tener la herramienta de gestión en la efectividad de los establecimientos de educación media.

Barría (2003). "Relación entre el proceso de comunicación formal y el desarrollo de la gestión escolar en las escuelas básicas completas de la comuna de Quemchi". Investigación cuantitativa con aplicación de algunos rasgos de carácter cualitativo que pretende describir los elementos del proceso de comunicación formal que están presentes en la gestión escolar de las escuelas básicas completas: Quicaví, Lliuco y Montemar de la comuna de Quemchi en la provincia de Chile; así como observar los roles, funciones y desempeños de los integrantes de la organización y la forma cómo ellos se relacionan, cómo se produce el proceso de comunicación y la visión de los miembros de la organización, y qué tipo de comunicación es más frecuente, observando frecuencias, formas, direccionalidad e interferencias existentes en el proceso de la comunicación de las organizaciones educativas. Se aplicaron encuestas como instrumentos de investigación, conforme a un diseño no experimental transeccional correlacional, para la medición de las propiedades del proceso de comunicación y de gestión escolar. Barría, concluye que existe una asociación significativa o relación entre el proceso de comunicación formal y la gestión escolar en las escuelas de dicha Comuna. En tal sentido, la

comunicación se convierte en un factor importante en el desarrollo de los procesos que mejoran la gestión escolar dentro de las instituciones.

Ruiz (2009). "Evaluación de la calidad educativa en nivel secundaria desde la perspectiva de docentes y alumnos. Caso: Centro Escolar Campogrande". Objetivo: Evaluar la calidad de educación en el nivel de secundaria del Centro Escolar Campogrande desde la perspectiva de docentes y alumnos; y con base en los resultados del estudio elaborar una propuesta de mejora para la Institución. Método: La investigación es de tipo descriptiva, y la información se recopiló mediante técnica de la encuesta con cuestionario dirigido a los maestros y alumnos del primer al tercer grado del nivel de secundaria, en su modalidad de censo. Otra técnica que se utilizó para recopilar información de carácter cualitativo fue la entrevista a directivos que se aplicó al director general del Centro Escolar. Ruiz concluye que existe una percepción muy positiva de los alumnos hacia la práctica docente de sus maestros titulares, al considerar que éstos se encuentran capacitados para realizar su labor y mantienen una comunicación más estrecha a través de entrevistas, preceptorías y asesorías. Sin embargo, de una manera general se percibe que los alumnos consideran que las técnicas de enseñanza deben incluir actividades que favorezcan la participación activa de los estudiantes y que las estrategias de evaluación deben ser más diversificadas evitando dar mayor peso y valoración a los exámenes y a las actividades de tipo individual.

La opinión de los maestros respecto a las condiciones de trabajo es muy variada, ya que por un lado se encuentra una plana docente muy motivada para realizar estudios de posgrado, interesada en tener buenas relaciones con sus colegas, y satisfechos con la comunicación que existe con los maestros coordinadores y profesores titulares. En relación a la infraestructura, tanto maestros como alumnos tienen una percepción positiva de las instalaciones en general. Asimismo, tanto docentes como alumnos coinciden al opinar que la formación, capacitación y actualización de los maestros es determinante para elevar la calidad educativa. Los

alumnos, por su parte, opinan que los principales problemas que se presentan en su actividad escolar son la indisciplina y las prácticas educativas tradicionales, y propone la capacitación docente para mejorar la educación que reciben; en tanto que los docentes reconocen la importancia de capacitarse estableciendo su compromiso con los alumnos, los padres y la institución.

2.1.2. Antecedentes a Nivel Nacional.

Boy (2008). “La gestión institucional y la calidad educativa en la Institución Educativa Privada “San Agustín” de San Juan de Lurigancho – Año 2007. Este estudio tuvo como principal objetivo: Determinar la relación entre la gestión institucional y la calidad educativa, opiniones de los directores y docentes en la mencionada Institución Educativa. Método: La población estuvo constituida por 4 directivos y 57 docentes de la I.E. Privada “San Agustín” de San Juan de Lurigancho. Teniendo en cuenta que el tamaño de la población de directivos y docentes no era muy extenso, se trabajó con una muestra no probabilística intencionada. La investigación es de tipo sustantiva y descriptivo-explicativa, con un diseño correlacional, considerando los resultados de una encuesta –cuestionario que fue aplicada a docentes y directivos para diagnosticar opiniones sobre la gestión institucional y la calidad educativa en la Institución en referencia. El procesamiento de la información se realizó utilizando tablas estadísticas y la técnica de correlación de Pearson y chi cuadrado, para precisar el grado de relación entre las variables de estudio. Del análisis de resultados se concluye que el 96.5% de docentes percibe que la gestión institucional ejercida por los directivos es poco satisfactoria ya que no se promueve un clima favorable en la relaciones humanas, ni se motiva la participación de los docentes.

Flores (2010). “Estilo de liderazgo del Director y su relación con el clima institucional en la Institución Educativa “Miguel Grau” del distrito de Magdalena del Mar”. Método: El tipo de investigación empleado es el aplicado con nivel descriptivo, mientras que el diseño utilizado es el descriptivo correlacional. La muestra ha sido seleccionada mediante

técnica de muestreo no probabilístico de tipo intencional, quedando conformada por 40 docentes de la Institución Educativa “Miguel Grau” del distrito de Magdalena del Mar. Se administró a la muestra de docentes el Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ-Forma XII) y la Escala de Clima Organizacional (WES). Asimismo, se emplearon estadísticos descriptivos de resumen, y para la contratación de las hipótesis de relación se consideró la prueba Chi cuadrado. En esta tesis se concluye que en el contexto de la problemática del estilo de liderazgo del Director, el análisis valorativo de sus diversas dimensiones (autocrático, participativo y liberal) indica un alto grado de significación en relación a la autorrealización, relaciones interpersonales y estabilidad/cambio del clima organizacional percibido por los docentes de la Institución Educativa “Miguel Grau”.

Olivares Valverde, Shirley (2001) “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia laboral”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Manifiesta que la productividad depende del buen clima organizacional y que el ritmo de desarrollo depende del grado de disposición al cambio, una deficiente organización no tiene en cuenta a la persona como seres humanos que necesitan satisfacción de sus necesidades. Señala: el desarrollo de la cultura organizacional va a permitir a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhibir otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Justo Ismael Gamarra Vargas (2007) en su tesis Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un buen Clima Institucional en la I.E. “José Domingo Atoche” del distrito de Pátapotiene como finalidad lograr un buen Clima Institucional a través de una Propuesta basado en un Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Esta investigación se llevó a cabo en la Institución José Domingo Atoche de Pátapo. Se aplicó a un total de 62 trabajadores de la institución, que permitieron la observación técnica del trabajo a realizar. Luego de recabar información con instrumentos

respectivos, que arrojaban el predominio de Interés particular, los conflictos, desconfianza, carencia de modelo de gestión por lo que se dificulta la labor educativa eficaz y eficiente.

Ante estos resultados se plantea un modelo. El eje de este modelo está centrado en el trabajo en equipo, por lo cual se realizó una etapa de sensibilización a todo el personal docente y administrativo a fin de motivarlos y comprometerlos a participar de las acciones a desarrollar, fue sustentada en las teorías de: Teoría de Sistemas, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de las Motivaciones, Teoría Organizacional y Teoría de las Contingencias. A partir de esta investigación es evidente que existen condiciones desfavorables para el desarrollo de la labor educativa por lo cual hay la necesidad de la existencia de un buen clima institucional que facilite el trabajo escolar, elaborando una propuesta. Cabe señalar que esta propuesta no muestra objetivos claros de como lograr una eficaz labor educativa a través de la gestión sino mas bien una descripción. Resalta el hecho de unificar gestión y administración, aunque el hecho de trabajar con muchas teorías no clarifica el modelo de solución al problema.

2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS

2.2.1. El liderazgo estratégico

a) Concepto

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de determinadas personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Vargas, Delgado, 2010).

El liderazgo significa reconocer la importancia de las relaciones para lograr el éxito en la realidad cambiante de las organizaciones. Y no hay realidad más cambiante que la de un entorno de crisis. "Tú eres responsable de tus resultados. El éxito de esta compañía depende de ti y de lo que hagas. Ahora ve y hazlo". Palabras más, palabras menos, estas eran las expresiones de Ed. Whitacre, hasta hace poco Chairman y CEO de General Motors, cuando se dirigía a los empleados de la compañía. En su último

año de gestión, su desafío fue retomar el camino de la obtención de utilidades, luego de la crisis financiera que azotó Estados Unidos.

El liderazgo de hoy actúa en un contexto organizacional, complejo, incierto y de interacciones. A partir de los desafíos que atraviesan las organizaciones, surge una necesidad de reducir la complejidad y la incertidumbre para obtener un panorama deseable del futuro. Por ello, el liderazgo debe tener un sentido de propósito y una visión. Y esa visión debe ser compartida por los integrantes de la organización.

El líder involucra a sus colaboradores en el proceso de cambio organizacional. No todos participarán con la misma intensidad, pero el líder logrará que se comprometan. A sus colaboradores más cercanos les consultará y pedirá propuestas, las cuales someterá a discusión en los niveles organizacionales correspondientes.

Un líder debe ser capaz de diseñar y crear nuevos escenarios organizacionales que conduzcan al éxito, anticipándose a los acontecimientos. Las compañías exitosas se encuentran en la búsqueda constante de personas que sean potencialmente capaces de liderar exitosamente.

Algunos autores comentan que la clave del éxito está en la actividad creativa de hacer mapas nuevos, no en el perfeccionamiento imitativo y el seguimiento de los ya existentes. Entonces surge la idea de cambiar el paradigma según el cual el éxito a largo plazo procede de la estabilidad, la armonía, la regularidad, la disciplina y el consenso. Por el contrario, ser conservador puede conducir al fracaso¹. Por lo tanto liderazgo es la capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

¹ Conexión Esan. [Lydia Arbaiza](#) el 31 de Agosto 2010. Liderazgo y cambios del entorno.

Según el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros.

Chiavenato, Idalberto (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tema del liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del ser humano. Mitos y leyendas acerca de grandes líderes fueron importantes en el desarrollo de las sociedades civilizadas. Grandes pensadores como Platón, Aristóteles y Confucio se mostraron interesados en el tema (Bass,

1990). Sin embargo; y a pesar de esto, sólo se aprecia un estudio sistémico del tema a partir de principios de los años 1930 (House y Aditya, 1997). Desde entonces, el estudio sobre liderazgo ha sido parte central de la literatura en administración y comportamiento organizativo. Publicaciones sobre liderazgo pueden ser encontradas en una larga variedad de revistas de distintas disciplinas, incluyendo administración, psicología, sociología, ciencias políticas, administración pública y administración educativa (Yukl, 1989).

El liderazgo ha sido definido como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos (Bass, 1990).

Para Abrille de Vollmer (1996) el liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Así, el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Otra definición del término es la que la plantea Herrera (2003) que define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forma parte.

Por su parte Mendoza (2005) afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo

la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad comunicativa. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piense cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Según Slovery y Mayer (2005) es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Por lo tanto, la labor del líder consiste en plantear metas y lograr que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores de las organizaciones.

En el ámbito educativo podemos hablar de una denominación más específica de liderazgo: el pedagógico. El liderazgo pedagógico que alude a una función del director en la labor de direccionamiento estratégico de los objetivos pedagógicos que debe lograr la institución educativa (IPEBA, 2013).

En relación al concepto de liderazgo estratégico, se asume el aporte de Rul (2010) que plantea que es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearan un futuro viable para la organización. Por ello que los líderes estratégicos efectivos son hábiles en anticipar y elaborar pronósticos de sucesos en el entorno externo que tengan el potencial de impacto en el desempeño de negocios, evaluar la implementación de estrategias y los resultados en forma sistemáticas, formar equipos eficaces, eficientes y motivados y ser buen comunicador.

Es por ello que el que ejerce el liderazgo estratégico debe implementar el cambio que resulte en un mejor desempeño organizacional; pero el reto siempre ha sido cómo hacerlo en forma eficaz y exitosa.

Teniendo en cuenta a Mansilla (2007), se puede definir a liderazgo estratégico como:

- El liderazgo estratégico está esencialmente orientado a resultados.
- El liderazgo estratégico es, por encima de todo, un abordaje pragmático del liderazgo en las empresas del sector público. El liderazgo estratégico se orienta a resultados contrario a los enfoques existentes (los tradicionales), que están orientados a características individuales u organizativas.
- El liderazgo estratégico parte de los resultados que desea lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia. En el liderazgo estratégico, los conceptos son solos instrumentales y, por tanto, bastante flexibles.
- El liderazgo estratégico es un concepto estratégico, vemos el liderazgo no en abstracto o como un objeto de estudio y de teorización, sino como un concepto estratégico, como el proceso competitivo más importante de una organización, por ser una fuente de alimentación de todos los demás, entonces, la verdadera búsqueda de diferenciación y de ventaja competitiva pasa por la diferencia y éxito en los procesos de liderazgo de la empresa.
- El liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución. A tales efectos, el director establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa en torno del sentido de la escuela, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se marque.

b) Características del liderazgo estratégico.

El concepto de liderazgo estratégico se asienta en tres características importantes: alineación, orientación al liderazgo en sí mismo y estilo o marca de liderazgo. (Garbanzo , Orozco, 2010).

- Alineación entre estrategias, organización y liderazgo.

En primer lugar, el liderazgo estratégico parte de la alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura percibida de la organización, competencias y sistemas de liderazgo. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia. Los objetivos estratégicos deben amoldar todo el esfuerzo de desarrollo de liderazgo.

- **Los líderes son importantes pero el liderazgo lo es todavía más.**

En segundo lugar, el liderazgo estratégico presta atención previamente al desarrollo del liderazgo en cada organización y sólo después al desarrollo de líderes en concreto. Su enfoque principal e inicial son los sistemas de liderazgo de la organización que atraen, desarrolla y seducen a líderes de todos los niveles de la organización. Este sistema perdura tras la salida del líder y compensa los errores de la cima de la cadena de decisión.

- **Estilo o marca de liderazgo.**

En tercer lugar, el liderazgo estratégico se concreta en la definición de un estilo o de una marca de liderazgo propia para cada empresa u organización. Cada empresa u organización es única y, por eso, deberá tener su propio estilo de liderazgo. La marca de liderazgo estratégico es así la extensión de la marca de la empresa junto con sus clientes.

c) Clasificación de liderazgo.

Existen distintas clasificaciones de los líderes que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro del grupo.

La clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, liberales y transformacionales (Hernández, 2011).

- El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión,
- El líder autoritario, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.
- El líder liberal suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.
- El líder transformacional es aquel que permite cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo.

Los fundamentos para ejercer el liderazgo estratégico son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por supuesto, carisma para inspirar a sus subordinados (Herrera 2003).

Los mejores líderes son aquellos visionarios que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que les rodean.

d) Tendencias del liderazgo: -

Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- **Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

- **Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- **Edad del liderazgo e innovación.**

Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente obsolescencia.

- **Edad del liderazgo de la información.**

El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más creativa.

- **Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos.

Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera, con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea.

e) Importancia del liderazgo:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Es vital para la supervivencia de cualquier organización.

- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

f) Teorías del liderazgo:

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético, de manera que para poder abordarlo desde distintas perspectivas haremos un análisis somero de las principales teorías sobre el tema. El propósito no es sólo familiarizarlos con las mismas, sino abordar la riqueza de los distintos enfoques que ayudan a comprender mejor este fenómeno tan importante en el desarrollo de grupos, equipos, organizaciones y sociedades.

- Teoría del Gran Hombre: Basados en la creencia de que los líderes son personas excepcionales con cualidades innatas, destinados a liderar, los investigadores centraron sus estudios en los grandes hombres de la historia mundial, y sugirieron que una persona que copiara su personalidad y comportamiento podría convertirse en un buen líder.
- Teoría de rasgos: Las listas de rasgos o cualidades asociadas al liderazgo existen en abundancia y se siguen produciendo. Muestran virtualmente todos los adjetivos que describen un atributo humano positivo o virtuoso, desde "ambición" hasta "ánimo para la vida".
- Teorías de poder e influencia: se concentran en el reconocimiento de que el liderazgo es el fruto de la relación entre individuos y no de las características de un líder solitario. En esa teoría se consideraron aspectos tales como el poder y la influencia, y se identificaron las relaciones de poder y factores vinculados con la atracción más que con la coerción.
- Teorías del comportamiento: Se concentran en las acciones de los líderes en vez de concentrarse en sus cualidades. La dirección fue

completamente distinta de las anteriores y se enfocó en el estudio de los parrones de comportamiento de los líderes efectivos y su diferencia con los inefectivos. Se identificaron modelos en que los líderes no influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores, sino más bien proveen las condiciones y los estímulos necesarios para ello; los modelos en que un comportamiento apropiado del líder reformaría las conductas deseadas en los colaboradores.

- Teorías situacionales: Los investigadores reconocen al líder y sus colaboradores la importancia de factores adicionales por lo que vuelcan su atención al estudio de los contextos en los que es ejercitado el liderazgo. Este acercamiento ve el liderazgo relativamente específico a la situación en que está siendo ejercitado. Por ejemplo, el liderazgo militar puede exigir habilidades, cualidades y comportamientos distintos de los asociados con liderazgos en la industria o en la Iglesia.
- Teorías de la contingencia: Ésta es un realineamiento del punto de vista situacional y se centra en identificar las variables situacionales que mejor predicen el estilo de liderazgo más apropiado o efectivo para una circunstancia particular. Se reconoció que el liderazgo no se estructuraba en ninguna de las formas puras y unidimensionales discutidas previamente, sino más bien contenía elementos de todas ellas. En esencia, el liderazgo efectivo era contingente o dependiente de uno o más de los factores de comportamiento, personalidad, influencia y situación.
- Teoría transaccional: Este acercamiento enfatiza la importancia de la relación entre líder y colaboradores, centrándose en los beneficios mutuos derivados de una especie de contrato en el cual el líder otorga recompensas o reconocimiento a cambio de la lealtad de sus colaboradores. Se sugirió que quizás el liderazgo resida en la diferenciación de funciones y la interacción social. Se reconoció la existencia de procesos de influencia recíproca entre el líder y los

colaboradores, y se puso énfasis en estudiar la forma en que tanto líderes como colaboradores desarrollaban sus funciones a través del tiempo.

- **Teoría transformacional:** Es la más reciente fase en la evolución de las teorías de liderazgo. Su significativo avance respecto de las teorías anteriores radica en el hecho de que ésta se basa en la motivación intrínseca del equipo humano, en lugar de la motivación extrínseca entregada por el líder. El liderazgo no se da sólo en el líder, sino en todos aquellos que comparten una misión y una visión. En este sentido, el liderazgo, más que una cualidad personal o un conjunto de habilidades, es un estado de conciencia. El liderazgo transformacional se sustenta en un compromiso ético colectivo que se produce cuando las personas se animan unas a otras a pasar a estadios superiores de motivación y convivencia (Garay, 2014).

g) Teorías del liderazgo estratégico:

El liderazgo estratégico es un concepto muy reciente y considera que el líder influencia no sólo a los seguidores, sino que además debe ejercer un rol de estrategia o arquitecto al influenciar otras áreas de la organización de manera integral.

Hitt, A., Ireland, D. y Hoskisson, A. (2008) definen el liderazgo estratégico como la capacidad de anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.

Daft, R. L. (2006) menciona que el desempeño superior de una organización no es cuestión de suerte, en gran parte está determinado por las elecciones del líder.

Los altos líderes tienen la responsabilidad de conocer el entorno de la organización, de considerar cómo será dentro de cinco o diez años y de establecer un curso para el futuro, en el cual todos puedan crecer.

El liderazgo estratégico es aquel capaz de crear, en función de los objetivos estratégicos de la organización una visión y una misión adecuadas para su

contexto y su constelación de poder externa, y los valores y cultura apropiados para su clima y su constelación de poder interna.

En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y preparar su ejecución tanto para el corto como para el mediano y largo plazos, y poder vincularlos.

La transformación del negocio actual es prioritaria, pues constituye la base sobre la cual crecer, una vez conseguida dicha transformación, actuar sobre los escenarios es lo más importante. El proceso general consta de los siguientes pasos:

- Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en un plazo específico. Para lograrlo el líder tratará de articular una visión clara mediante la realización de reuniones para pensar sobre el futuro. En este sentido la planificación de escenarios le resultará útil, al igual que la opinión de especialistas.
- Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar, procurando no esconder los errores, sino aprovecharlos como información anticipada del futuro y una excelente oportunidad para aprender.
- Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión. Para lo primero, sin demasiada estructura, elegir áreas específicas de transformación y convertirlas en plataformas para la expansión; realizar los desarrollos experimentales; recuperar del pasado todo aquello que pueda aportar al futuro; usar el éxito de los nuevos negocios para regenerar o revitalizar los viejos. En cuanto a la acción sobre el escenario, desarrollar las políticas y estrategias que permitan posicionar a la organización más favorablemente en el escenario actual o futuro y si es factible, producir cambios favorables en el escenario mismo.

Achua y Lussier (2005, pág. 123) listan las cuatro responsabilidades de los buenos líderes estrategas:

- 1) Conceptualizar la visión, misión y valores medulares de la organización.
- 2) Supervisar la formulación de objetivos, estrategias, políticas y estructuras que traduzcan la visión, misión y valores medulares en decisiones de negocios.
- 3) Crear un ambiente y cultura para el aprendizaje organizacional e intercambio mutuo entre individuos y grupos.
- 4) Servir como apoyo y modelo de función para el resto.

h) Dimensiones de liderazgo estratégico:

Algunas de las dimensiones que debe tener en cuenta en el liderazgo estratégico son:

- Tener una visión holística de la situación; en otras palabras, debe ser capaz, de involucrar a personas con distintos puntos de vista y perspectivas a fin de asegurar una imagen más completa de la realidad de la empresa y de sus oportunidades.
- Poner en marcha el proceso de cambio. Involucrando al mismo tiempo a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
- Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, explicándoles cuál es la realidad y por qué es necesario cambiar, y brindándoles toda la información disponible para motivarlos y darles seguridad para afrontar el proceso.
- Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser de manera que los miembros puedan respaldarla en lo individual y lo colectivo.
- Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros, tratar abiertamente los reveses y estimular el enfrentamiento de los riesgos que exige implantar la visión.
- Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo, conseguir que respalden el cambio. El liderazgo debe reconocer la resistencia al cambio y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso de abandonar el status quo antes de adherirse a la nueva visión con sus creencias y valores.
- Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores. El líder debe estar dispuesto a correr el

riesgo de Introducir cambios estructurales, y adquirir y ubicar los recursos que aseguran la destreza y el compromiso para que la transformación funcione, así como diseñar los sistemas estructurales apropiados para cumplir la misión.

- Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- Conformar los equipos de la organización. Integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar los objetivos de corto, mediano y largo plazos.
- Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.
- Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
- Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido. Todo proceso de cambio necesita de la participación de quienes están Involucrados en él. Sin embargo, ningún proceso de cambio puede ser exitoso sin una dirección y liderazgo estratégicos claros. En ello se juega el éxito del desempeño estratégico de la organización.

i) Enfoque del liderazgo por competencias

En el marco del desarrollo de las teorías de liderazgo, las competencias tienen un papel importante, dado que toman en cuenta aspectos del liderazgo de manera integral.

Existen dos vías a las cuales se les atribuye el uso de la palabra competencia. Uno procede del terreno lingüístico y el otro del campo laboral. En el marco gramatical, Chomsky (1964) acuñó el concepto de competencia lingüística, sobre la base de la identidad a un conjunto de saberes.

Por otro lado, a inicios de la década de los años 70, las pruebas de conocimiento y los test de inteligencia eran los instrumentos de evaluación utilizados en la selección y reclutamiento del personal en las empresas. En

un primer momento se pensaba que la capacidad intelectual de la persona era motivo suficiente para lograr triunfar en el campo laboral. Sin embargo, Mc Clelland (citado en HayGroup, 1996) psicólogo social que estudió la motivación humana, llegó a la conclusión que no existía una relación directamente proporcional al respecto. En ese tratado concluyó que el éxito no estaba asociado directamente con el nivel de coeficiente intelectual, sino con aptitudes y motivación al logro.

Esto lo orientó a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Dentro del marco de las competencias, el Proyecto Tuning - América Latina (2007) que ha establecido un grupo de competencias para la formación de profesionales en diferentes ámbitos, entre ellos la educación, señala que las competencias representan una combinación de atributos con respecto al conocer y comprender (conocimiento teórico de un campo académico); el saber cómo actuar (la aplicación básica y operativa a base del conocimiento); y al saber cómo ser (valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto).

A lo antes mencionado, Pimenta (2008) agrega que la palabra competencia puede ser definida como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores, dentro de un contexto social específico, que va a permitir que una persona pueda resolver los problemas satisfactoriamente. El modelo de Cardona y García- Lombardía (2009) resulta muy útil para la evaluación de los directivos en la presente investigación, ya que describe los conceptos de cada una de las competencias de liderazgo en relación con las dimensiones interpersonales y personales, las cuales alguna de ellas serán consideradas en esta investigación para determinar cuáles poseen los sujetos de estudio para ejercer el liderazgo estratégico.

A continuación se presenta una visión de los conceptos de las competencias que han de demostrar los correctos líderes estratégicos:

COMPETENCIA	CONCEPTO
Comunicación	Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
Gestión de conflictos	Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.
Delegación	Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.
Coaching	Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.
Iniciativa	Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.
Gestión del tiempo	Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.
Gestión de la información	Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.
Gestión del estrés	Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
Aprendizaje	Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.
Toma de decisiones	Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.
Equilibrio emocional	Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.
Integridad	Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Fuente: Cardona, P. y García – Lombardía, P. (2009):

La gestión por competencias para el liderazgo, puede ser definida según Cruz, Rojas y Vega (2006) como “una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”.

El caso es que el desarrollo del tema de competencias impulsa el liderazgo, hace que los empleados conozcan el perfil del cargo que ocupan, o el del cargo al que aspiran, identificando y aplicando las acciones necesarias para alcanzarlo, incentivando un clima de innovación y autodesarrollo.

j) Evaluación del desempeño de un líder estratégico.

Es evidente que, a través de la evaluación se pueden encontrar una diversidad de problemas que influyen en el desempeño del trabajo del personal, a los cuales por medio de unos planes de acción les permitan corregir, mejorar y fortalecer los inconvenientes presentados.

En este sentido, por medio de una evaluación objetiva, sistemática, organizada y consistente pueda servir de un factor motivador en el ámbito personal y profesional del trabajador con el propósito de lograr las metas organizacionales esperadas.

Al respecto Larrañaga (1985) indica que la evaluación del desempeño permite comparar los resultados de la gestión de la persona con patrones definidos y establecidos con la finalidad de determinar su efectividad y poder ofrecer alternativas de cambio en el desempeño profesional y personal del individuo.

Por tal razón, es importante tomar en consideración la evaluación del desempeño del personal en cargos gerenciales. Según Montenegro (2004) cuando se intenta una visión diferente del sistema de evaluación, se hace con la esperanza que pueda contribuir a calmar de alguna manera la

situación negativa en que encuentra una organización con el objeto de optimizar las labores del personal.

En esta investigación se pretende evaluar el liderazgo estratégico de los directivos de la I.E. 81789 “San Carlos” de Chafán Grande. Asimismo, la evaluación requiere estar vinculada de los procesos y ejecución de la labor que ellos prestan dentro de la institución.

Está claro que la evaluación del desempeño es fundamental para el mejoramiento de la calidad del trabajo y el papel que juega la evaluación formativa a juicio de Chadwick (1992), es parte del desarrollo de las habilidades individuales que pueda demostrar el personal cuando él mismo es el responsable de su evaluación y puede decidir en qué aspecto del proceso de ejecución de su trabajo está interesado en mejorar.

2.2.2. Calidad de la gestión educativa.

a) Concepto

La visión estratégica requiere normas (estrategia) y medios (táctica) para lograr el futuro deseado, estrategias y tácticas que faciliten no sólo el arribo a él, sino que permitan organizar el entorno. Así, la gestión estratégica insistirá en la capacidad de articular recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros), lo que incide en la calidad del servicio basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

La visión de calidad total en la gestión educativa, se halla preocupada por los procesos y productos de la educación. Aparece “como acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios con el fin de producir economías (Juárez, 2011). Según Casassus (1999) gestión es la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”. Por otra parte, “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. La generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra

lo que se ha decidido que ocurra sería una segunda definición. Por último, la tercera definición que indica este autor dice: la gestión “tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y por sobre todo, las interrelaciones entre las personas en la acción”.

Para la UNESCO (2013), la calidad de la gestión educativa supone en hacer de la gestión un proceso que dé respuesta(s) a la diversidad, que facilite la participación, que promueva la autonomía sin fragmentar (...) como negociación y conversaciones. Manifiesta que se debería hacer de la gestión un espacio social en el cual quienes interactúen, lo hagan desde sus propias “disposiciones (hábitos) y (...) tomas de posiciones, las elecciones que los agentes sociales llevan a cabo en los ámbitos más diferentes de la práctica hacia el logro de una educación de calidad.

Entendemos entonces por gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones en función del logro de sus metas para mejorar permanentemente el proceso de enseñanza aprendizaje de calidad en beneficio de la formación integral de todos los estudiantes que atiende dicha institución educativa. Así mismo se entiende como la capacidad de articular los recursos de que se dispone, generando y manteniendo los recursos y procesos en una organización articulada, con representaciones mentales o interactivas entre los miembros de una organización; generando y manteniendo conversaciones para la participación activa dirigida hacia el logro de objetivos estratégicos. Promover un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidad hacia el logro de los objetivos tanto a nivel interno como externo de la organización en el contexto en que se ubican.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales en el campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario es una disciplina aplicada en la práctica continua en la cual interactúan los planes de la teoría, política y práctica. (Casassus, 2000)

b) Dimensiones de la gestión educativa.

UNESCO (2011) en el manual del director considera que a partir de la segunda mitad del siglo xx se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

El concepto de gestión hace referencia a una organización sistémica y por lo tanto a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución. Se incluye las acciones que hacen los miembros de la comunidad educativa, las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción y considera cuatro dimensiones:

-

- Dimensión institucional.

Esta dimensión aportará a identificar las formas de cómo se organizan los miembros de una comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución, ofreciendo una base para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada institución educativa dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran:

- Los organigramas y reglamento interno.
- Manual de funciones y procedimientos.
- Comisiones de trabajo.
- Canales de comunicación formal.
- Uso de tiempos y espacios.

- Dimensión administrativa.

En esta dimensión se incluye acciones y estrategias de conducción con el propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones

concretas para lograr los objetivos institucionales. Entre dichas acciones tenemos: □ Presupuesto económico

- Distribución de tiempo, jornada de trabajo con docentes, administrativos y servicio.
- Administración de recursos y materiales.
- Relación con instancias del MED.
- Cumplimiento de normatividad y control.

-

- **Dimensión pedagógica.**

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman; incluye el proceso de enseñanzaaprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Así mismo comprende la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias. Es decir se centra en:



Educación educativa tutorial.

- Enfoque de evaluación.
- Actualización docente.
- Estilo de enseñanza.
- Relación con estudiantes.
- Enfoque pedagógico, estrategias didácticas y proceso de enseñanzaaprendizaje.
- Planes y programas.

- **Dimensión comunitaria.**

Esta dimensión se relaciona con el modo en el que la institución interactúa con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus necesidades, condiciones y demandas. Así mismo como se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipalidades, instituciones estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa entre ellos tenemos:

- Relación de padres y madres de familia.
- Proyectos de proyección social.
- Relación – redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.

Mendoza (2005_[LM1]) considera las siguientes dimensiones:

- **La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):**

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea.
- La división del trabajo.
- Los canales de comunicación formal.
- El uso del tiempo y de los espacios.

- **La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):**



La planificación de las estrategias

- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

- **La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):**

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

- **La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):**

Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

De esta forma el rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"

Otros autores consideran cinco dimensiones: dirección institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje.

- **Dirección institucional.**

Se refiere a la visión compartida sobre la orientación de la gestión de la institución educativa hacia la mejora permanente del proceso enseñanza – aprendizaje y el logro de la formación integral de los estudiantes. En ésta dimensión se pueden evaluar los siguientes aspectos (indicadores):

□

- Visión común que se refleja en la elaboración de un proyecto educativo participativo, pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora del proceso enseñanza – aprendizaje.

Proyecto curricular que evidencie altas expectativas en relación a las competencias que los estudiantes desarrollarán; coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Diseño Curricular Nacional (DCN) Y las necesidades de la comunidad; adecuada programación en el desarrollo de competencias; y orientación para el desempeño de los docentes.

- Claridad en los roles, funciones y responsabilidades que los distintos actores tendrán en la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje, y participación de éstos actores en la definición de los mismos.
- Clima institucional.

- **Soporte al desempeño docente.**

Son mecanismos que establece la Institución Educativa para orientar la labor del docente al desarrollo de las competencias establecidas en el currículo. Implementa estrategias para identificar potencialidades y necesidades de los docentes, fortalece capacidades y brinda soporte al proceso de enseñanza – aprendizaje. Entre los principales aspectos (indicadores) que se pueden evaluar mencionamos los siguientes:

- Actividades pedagógicas coherentes con las competencias a desarrollar en todas las áreas curriculares y acordes con altas expectativas de desempeño para todos los estudiantes.
- Oportunidades para el trabajo colaborativo entre los docentes de la Institución Educativa y con docentes de otras IIEE enfocado en el análisis de la práctica pedagógica para su mejora.
- Monitoreo y acompañamiento al desempeño de los docentes, con la finalidad de identificar fortalezas y necesidades.
- Implementación de acciones de soporte a los docentes que respondan a las necesidades identificadas y estén orientadas a atender dificultades detectadas en el proceso enseñanza – aprendizaje.

□

- **Trabajo conjunto con las familias y comunidad.**

Son las acciones de cooperación con la familia y la comunidad, para dar soporte al proceso de enseñanza – aprendizaje y fortalecer la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad. A

continuación se presentan los principales aspectos que se pueden evaluar (indicadores):

- Implementación de mecanismos de comunicación con las familias, para dar a conocer los propósitos del aprendizaje de los estudiantes, los avances y las dificultades en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Desarrollo de estrategias conjuntas entre docentes, familias y comunidad para identificar necesidades de los estudiantes y de la Institución Educativa, para dar el soporte al adecuado desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje.
- Aplicación de estrategias que permitan a los estudiantes desarrollar y poner en práctica las competencias adquiridas en todas las áreas curriculares en beneficio de la comunidad.

- **Uso de la información.**

Es el aprovechamiento de la información obtenida a partir de procesos de evaluación y monitoreo, para identificar los aspectos que facilitan y dificultan el desarrollo de las competencias programadas, y para desarrollar acciones de mejora permanente del proceso de enseñanza – aprendizaje. Entre los principales aspectos (indicadores) a evaluar tenemos los siguientes:

- Procesos de análisis de la efectividad de las acciones de soporte a docentes y estudiantes, en función de los resultados internos (evaluaciones que realiza la IE) y externos (evaluaciones que realizan actores externos a la IE) del proceso enseñanza – aprendizaje.
- Coherencia entre las acciones de mejora desarrolladas por la IE y el análisis realizado.
- Participación de los diversos actores de la comunidad en los procesos de evaluación e implementación de los planes de mejora.
- Monitoreo y evaluación permanentemente de las acciones de mejora, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes mejoras, estableciendo de este modo ciclos de mejora permanente

- **Infraestructura y recursos para el aprendizaje.**

Se refiere al conjunto de componentes que dan soporte al proceso de enseñanza – aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los docentes y estudiantes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde funciona la IE. Los aspectos (indicadores) a evaluar son:

- Gestión que asegure que los estudiantes y docentes cuenten y tengan acceso a infraestructura, equipamiento, materiales pertinentes y en cantidad suficiente, para dar soporte al proceso de enseñanza – aprendizaje y al desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.
- Implementación de estrategias para mantener en adecuadas condiciones la infraestructura, equipamiento y material pedagógico.
- Gestión que asegure disponer de recursos técnicos, financieros, de infraestructura, de equipos y materiales para implementar acciones de mejora.
- Implementación de estrategias para informar a la comunidad educativa sobre el uso y administración de los recursos, tanto para el proceso de enseñanza – aprendizaje como para la implementación de las acciones de mejora.

c) Principios de la gestión educativa:

La gestión educativa se basa en los siguientes principios:

- Gestión centrada en los alumnos.

La educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar.

- Jerarquía y autoridad claramente definidas.

Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones.

- Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.

Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde.

- Claridad en definición de canales de participación

Para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer.

- **Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.**

Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona.

- **Coordinación fluida y bien definida.**

Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejora la sincronización de acciones.

- **Transparencia y comunicación permanente.**

Todas las acciones que se realicen a nivel de centro educativo deben ser conocidas por los miembros de la comunidad.

- **Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo.**

d) Enfoque de gestión educativa.

Rojas (2012). Menciona que la gestión en los centros educativos, se encuentran actualmente en un periodo de cambio estructural del sistema educativo, teniendo como propósito esencial la transformación de las prácticas pedagógicas con una gestión escolar saludable de buen clima escolar donde garantice la calidad de los aprendizajes. La gestión educativa busca convivir en una democracia e igualdad donde los estudiantes se desarrollen como personas con responsabilidad sobre todo aprender a superar todos los obstáculos y convertir las oposiciones en compromisos. En la gestión educativa escolar intervienen varios actores como la sociedad civil debidamente organizada aliados con los gobiernos locales, regionales y nacionales con la única intención de mejorar de la calidad educativa. La gestión educativa tiene como factor principal en mejorar las prácticas pedagógicas para la búsqueda de resultados de buenos aprendizajes.

Respecto a las instituciones educativas tienen la capacidad de diseñar sus instrumentos de gestión y planes curriculares con autonomía de acuerdo a la realidad local, además tomar decisiones oportunamente con el propósito de mejorar la calidad de los procesos educativos y metodológicos. Desde lo pedagógico, se debe promover el cambio

metodológico del proceso enseñanza de los profesores y el continuo aprendizaje de los estudiantes. Todo este proceso favorece la calidad de vida de los docentes y la satisfacción laboral siendo competentes, creativos y analíticos. La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el plan de mejoramiento de la calidad de la educación, una herramienta de gestión que orienta a superar la direccionalidad de la institución educativa en su desarrollo social, El plan de mejora es un buen instrumento en el área pedagógico, en el campo administrativo y financiero para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional.

Para la realización de una buena gestión educativa se debe tener en cuenta:

- La presentación de un perfil integral, coherente y unificado de decisiones de acuerdo a la realidad educativa con todos sus agentes educativos.
- También tener definidos los objetivos de la institución y la correcta administración de los recursos. Así como las sugerencias y recomendaciones en el ámbito de todo el sistema educativo.
- Definir todas las acciones en busca de las ventajas a futuro; teniendo en cuenta las oportunidades institucionales y las amenazas que rodean el medio en el que está inmersa la situación educativa, como los logros y problemas de la misma organización educativa en su conjunto.
- Comprometer a todos los actores institucionales para el buen desarrollo en el proceso educativo, teniendo como consecuencia que los estudiantes sean parte de este desarrollo educativo.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece para que la comunidad tenga en cuenta el tipo de producto que se va obtener al finalizar el proceso enseñanza aprendizaje. El director tiene la responsabilidad de delegar funciones de planificación y control teniendo en cuenta la definición de los objetivos y metas propuestas

que servirá para solucionar problemas, manteniendo la comunicación, y la capacitación del personal. La función del director en una institución educativa que requiere cambios, debe ser de mantener un perfil reflexivo, analítico y cuestionador de sus propuestas con el objeto de dar solución a las necesidades de las demandas institucionales, pero estos cambios y modificaciones debe darse mediante un proceso de sociabilidad, comunicación, dialogo abierto y sencillez con moderación en su conducta, y la respectiva aceptación de sus actores. (Rojas, 2012). Los directivos en la actualidad cometen el error de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad, no se necesita de mantener la voz en alto sino de dialogar con precisión y seguridad emocional. De lo contrario manteniendo una distancia perderán la confianza de los docentes y del resto del personal administrativo donde la toma de decisiones serán consideradas como medidas autoritarias, además se notaran debilidades en los equipos de trabajo a razón de la distancia o por su labor burocrática o que imparte documentos que bajan el autoestima de sus subordinados. Un director debe manejar una estabilidad emocional y laboral a razón que se considera como un modelo de cambio institucional. El rol del líder pedagógico es mantener un clima laboral saludable en equilibrio entre todo el personal en su conjunto de toda la institución educativa.

Según López (2005). La gestión educativa debe considerarse como una acción para poner en práctica las decisiones tomadas en dar solución a los tipos de problemas. La Gestión educativa es aquel que coordina y articula los planes desarrollados por el equipo de trabajo que facilita el sentido pedagógico con la participación continua de toda la comunidad educativa. Actualmente el termino gestión tiene un significado amplio, mientras la administración tiene un sentido de direccionar a los administrados. Tal como lo expresa (Casassus, 2000). Las instituciones educativas en la actualidad no solo requieren ser administrados, sino también requieren ser gestionado pedagógicamente y administrativamente. Los conceptos de

gestión y de administración. Definimos como un todo a la gestión y a la administración como una parte del todo, cada uno de ellos tiene que ver con el manejo institucional y la distribución equitativa de los recursos. Por lo tanto, ambos son necesarios para una buena gestión.

Escalante (2010). El autor menciona que en la gestión educativa se aplica los principios generales de la gestión, que refuerza a la teoría de la administración, específicamente en el campo educativo con el objeto de mejorar la disciplina organizativa y enriquecer diversas ciencias como la sociología, la psicología, la antropología. La gestión educativa, son procesos de toma de decisiones con la finalidad de facilitar el trabajo pedagógico para lograr la satisfacción de los estudiantes que son actores principales que influyen en las prácticas diarias en sus aprendizajes en base a sus experiencias y problemas. El termino gestión tiene que ver en la solución de interrogantes o conflictos, para ello los profesores y directivos son las personas directas que tienen que toman decisiones con el objetivo de resolver las dudas o incertidumbres.

e) Instrumentos de la gestión educativa.

Según el Manual del director, Minedu (2013). Menciona que en la gestión educativa encontramos los siguientes documentos: Proyecto educativo institucional PEI. Es un instrumento importante de gestión de toda institución educativa, es el instrumento donde se inserta la identidad de la labor pedagógica y la labor institucional con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos respecto al proceso de aprendizaje de los estudiantes. El PEI es aprobado con una Resolución luego de la participación y aprobación de todos los actores educativos. La propuesta pedagógica, se elabora con la participación de los directivos, 38 docentes, además con la representación de los padres de familia y con la representación de los estudiantes de la institución educativa y ello llevara al buen funcionamiento y desarrollo de la sociedad educativa institucional. El Plan Anual de Trabajo (PAT.) Es el instrumento de gestión operativa anual que contiene los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional. Su contenido del plan anual son: el diagnóstico, las metas

propuestas, las actividades a desarrollarse, el presupuesto para los gastos operativos, el plan de acompañamiento y monitoreo, la evaluación.

El PAT es un documento que esta insertado los objetivos pedagógicos y de gestión para desarrollarse en el plazo de un año en beneficio de los estudiantes y de la comunidad educativa.

El Proyecto Curricular Institucional (PCI). Es un instrumento de gestión donde se encuentra insertado la propuesta pedagógica que es extraído del PEI y se presenta a través de competencias capacidades e indicadores. Así mismo el PCI, define la labor del docente en el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, por consiguiente los estilos de enseñanza, los tipos de evaluación y otros elementos que orientan el trabajo del maestro en el aula con sus estudiantes.

El Reglamento Interno (RI). Es un instrumento de gestión que regula las funciones de los actores educativos con la participación de los padres de familia, teniendo en consideración las normas legales y el PEI.

g) Teorías de la gestión institucional

Según Escalante (2010). La gestión institucional, es conducir profesionalmente con un liderazgo utilizando las habilidades, experiencias previas haciendo uso de los instrumentos de gestión con el objetivo de lograr las metas trazadas en el proyecto y en la planificación educativa. La planificación es de suma importancia para la conducción, administración y gestión en el ámbito educativo, debido a que hace posible la dirección institucional y lograr los cambios, a través de las orientaciones, las coordinaciones y la situación motivacional del personal. Para dirigir a sus colaboradores con eficacia, con responsabilidad, con sentido común y con mucho control emocional toda dirección debe tener en cuenta lo siguiente:

- La autoridad: Todo gerente de la educación es designado con un documento y que reúna las características necesarias como experiencia, conocimientos amplios y con capacidad de gobernar para poder ejecutar

los objetivos propuestos en la mejora de los aprendizajes ya que la carencia de ello perjudicaría la gestión.

- La motivación: Es la parte más importante de todo proceso educativo, consiste en las estrategias que hace uso la dirección con la finalidad de lograr la participación activa de los docentes y de todas las personas involucradas en la innovación necesaria de la institución.
- La coordinación: La coordinación es la parte más importantes de la gestión educativa; integra a todo el personal sin distinción alguna democráticamente para desarrollar las acciones correspondientes con un sentido de lograr lo planificado y por ende la satisfacción de la institución
Las comunicaciones: Sin dialogo, acuerdo y entendimiento no hay gestión educativa, el líder pedagógico tiene que buscar el dialogo con todos los actores educativos ya que es el medio principal para la correcta administración, además es el vínculo que une para el buen clima laboral.
- El liderazgo: Está basado fundamentalmente en la autoridad personal que debe tener el gerente de la educación; el líder pedagógico debe tener características de capacidad expresiva, intelectual y sociable, con un arte de dirigir, coordinar y motivar a todos los docentes y administrativos y el resto de la comunidad educativa Para el éxito como gerente de una institución educativa se tiene que tomar en cuenta las siguientes áreas:
 - Área de Recursos Humanos; tiene que ver con el personal de la institución.
 - Área de Recursos Financieros; es parte de las funciones del gerente de la educación.
 - Área de Recursos Tecnológicos; los conocimientos del gerente administrativo debe está acorde con el avance de la ciencia y la tecnología.
 - Área de Recursos Académicos; el personal a su cargo tiene que responder en el proceso enseñanza aprendizaje.
 - Área de Recursos administrativos; teniendo en cuenta los recursos que ingresan a la institución educativa.

2.2.3. Gestión educativa estratégica:

La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades: y a la innovación permanente como proceso sistemático. Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión. También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.

Gestión, asimismo, se refiere a la consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;
- Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno;
- Inicios de valor integrados en las decisiones técnicas;
- Principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- Temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.² (Linares).³

² Edwards Risopatron, Verónica (1998). El Concepto de Excelencia y Calidad Total de la Educación UNESCO/OREALC.Chile

³ LINARES, Manuel: En su trabajo: "Gestión para el Mejoramiento para la Calidad de la Educación"

Cuando decimos “gestión”, nos estamos refiriéndonos tanto al proceso de la planificación como a la administración de lo diseñado. La segunda se asocia con el tema de la definición un tanto clásica de la gestión, podemos decir que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”. La gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”, los modelos de gestión se fundamentan en alguna teoría de la acción humana dentro de las organizaciones y que es necesario comprender esto para entender adecuadamente los procesos de gestión. Esta perspectiva, podemos decir con Schon y Agyris que “la acción en una organización es una acción deliberada y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias, y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera”.

En tercer lugar, quisiera vincular el tema de la gestión al del aprendizaje, los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue escrito en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus, intitulado “Planning as Learning”.

Peter Senge, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr, no sólo una elaboración personal sino que se constituye y se verifica en la acción.

La gestión de una organización se realiza “como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno”. En esta visión, la gestión aparece como un proceso de aprendizaje continuo.⁴ Gestión significa conducción u orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo.

⁴ La Gestión en Busca del Sujeto: Seminario Internacional “Reformas de la Gestión de los Sistemas Educativos”.

Técnicamente, se le entiende como el “conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines)”.

La gestión armoniza medios (recursos, procesos, actividades) y fines (objetivos o propósitos a alcanzar).

En concordancia con las definiciones expresadas, se puede identificar un aspecto estratégico y otro operativo de la gestión educativa, la gestión estratégica permite identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan a un proceso.

Las fortalezas están determinadas por las potencialidades de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo, las debilidades están determinadas por las limitaciones. La gestión operativa alude al conjunto de actividades u operaciones que deben ejecutarse en el presente para materializar los objetivos o propósitos establecidos para el futuro y para concretar el sentido de la organización educativa, la gestión pedagógica es el conjunto de actividades de conducción concernientes a:

- Gestión de concepción de los programas de educación.
- Gestión del apoyo pedagógico.

La gestión de la concepción de los programas de educación implica varios aspectos:

- Organiza los componentes y actividades del currículo.
- Establecer criterios para la definición y ejecución de las actividades complementarias del currículo formal.

La gestión del apoyo pedagógico en este campo tiene varios componentes:

- Definir y hacer cumplir las normas de gestión pedagógica para el centro educativo.
- Aprobar el material educativo y didáctico, su utilización.
- Establecer, de manera sistemática y permanente los estudios de innovación pedagógica y promover el intercambio de experiencias. Opinar sobre el equilibrio y la coherencia de las soluciones pedagógicas encontradas. Todo ello va a repercutir en beneficio de la gestión institucional y que ella está referida al conjunto de operaciones y

actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

TABLA Nº 02

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	F	%
Muy importante	3	50	0	0
Importante	3	50	2	33,3
Poco importante	0	0	2	33,3
Sin importancia	0	0	2	33,3
Total	6	100	6	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

En la **TABLA Nº 02** se puede apreciar que el indicador Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes es vista inicialmente como muy importante por parte del 50% de la población educativa así como Importante por el restante 50%. Sin embargo, en el plano de la realidad este indicador se repara como Importante para un 33,3%, Poco importante para otro 33,3% y Nada importante para el restante 33,3%.

TABLA Nº 03

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información a su personal.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	2	33,3	0	0
Importante	4	66,7	3	50
Poco importante	0	0	3	50
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100,0	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

En referencia al Indicador Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información a su personal, se aprecia en la **TABLA N° 03** que el 33,3% lo considera Muy importante, además de un 66,7% que lo asume como Importante en el rol del liderazgo estratégico. Empero, se halla discrepancia con respecto a la realidad pues un 50% de la muestra la percibe como Importante mientras que un restante 50% lo vivencia como Poco importante.

TABLA N° 04

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Escucha a las personas para que exprese sus opiniones.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	5	83,3	0	0
Importante	1	16,7	2	33,3
Poco importante	0	0	4	66,7
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Al respecto del indicador Escucha a las personas para que exprese sus opiniones, en la **TABLA N° 04** se puede apreciar que el 83,3% de la muestra ha manifestado que éste debe ser Muy importante, mientras que el restante 16,7% indicó que debe ser Importante. Sin embargo, en la realidad se aprecia que el 33,3% lo vivencia desde una óptica de Importante y el 66,7% considera que este indicador se asume como Poco importante.

TABLA N° 05

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Procura que la comunicación que se lleva a cabo en la institución quede registrada por escrito.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%

Muy importante	2	33,3	0	0
Importante	3	50	5	83,3
Poco importante	1	16,7	1	16,7
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Sobre el indicador Procura que la comunicación que se lleva a cabo en la institución quede registrada por escrito, se puede observar en la **TABLA Nº 05** que el 33,3% de la muestra considera que éste debe ser Muy importante, a la vez que el 50% manifiesta que debería ser Importante mientras que el restante 16,7% considera que debe ser Poco importante. Empero, en términos de aplicación práctica en la escuela, el 83,3% menciona que se presenta como Importante, paralelamente, un 16,7% expresa que este indicador se da con Poca importancia.

TABLA Nº 06

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Respeta las opiniones y puntos de vista de las personas.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	6	100	1	16,7
Importante	0	0	4	66,7
Poco importante	0	0	1	16,7
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Sobre el indicador del liderazgo estratégico correspondiente a Respetar las opiniones y puntos de vista de las personas, el 100% de la muestra manifestó que debe ser Muy importante. Sin embargo, en situaciones reales, el 16,7% indicó llevarse como Muy importante, mientras que el 66,7% expresó presentarse de forma Importante a la vez que el 16,7% refirió que se daba como Poco importante.

TABLA Nº 07

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	3	50	1	16,7
Importante	3	50	2	33,3
Poco importante	0	0	3	50
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

En relación al indicador Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos, el 50% de la muestra indicó que debería darse con mucha importancia a la vez que el restante 50% expresó que debería llevarse con importancia. En sentido real, el 50% de la muestra expresó que este indicador se presentaba con Poca importancia, a la vez que el 33,3% manifestó lo importante del mismo. Apenas un 16,7% expresó que el indicador se daba con Mucha importancia.

TABLA Nº 08

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Percibe posibles causas de conflicto y anticipa la solución a la brevedad.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	1	16,7	1	16,7
Importante	5	83,3	4	66,7
Poco importante	0	0	1	16,7
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Con referencia al indicador Percibe posibles causas de conflicto y anticipa la solución a la brevedad, el 83,3% de la muestra institucional indicó que debería darse con la Importancia debida a la vez que el restante 16,7% lo consideró como Muy importante. Sin embargo, en la situación real, el 66,7% indicó que este indicador se daba como Importante y el 16,7% lo percibía como Poco importante. Apenas un 16,7% manifestó que este indicador se daba como Muy importante.

TABLA Nº 09

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Programa sus actividades con un tiempo estipulado para cumplir sus objetivos.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	1	16,7	1	16,7
Importante	4	66,7	5	83,3
Poco importante	1	16,7	0	0
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Sobre el indicador Programa sus actividades con un tiempo estipulado para cumplir sus objetivos, en la **TABLA Nº 09** se puede apreciar que el 66,7% consideraba que este indicador de vería darse como Importante y el 16,7% consideraba que debía ser como Muy importante. Sólo un 16,7% restante expresó que debía ser Poco importante. Mientras, en contextos reales, el 83,3% de la muestra percibía que se daba con Importancia y sólo el 16,7% lo apreciaba como Muy importante.

TABLA Nº 10

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Establece prioridades básicas en el cumplimiento de las asignaciones.

Valores de apreciación	Discrepancia	
	Debe ser	Es

	F	%	f	%
Muy importante	1	16,7	1	16,7
Importante	5	83,3	5	83,3
Poco importante	0	0	0	0
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Al respecto del indicador Establece prioridades básicas en el cumplimiento de las asignaciones, el 83,3% de la muestra institucional consideró que debería darse como Importante a la vez que el 16,7% manifestó que debería ser Muy importante. En el contexto real, los mismos porcentajes se dieron en las mismas valoraciones; es decir, que así como se consideraba que debería darse este indicador, lo mismo sucedía en el las acciones institucionales.

TABLA Nº 11

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Define el problema o situación sobre lo que se tiene que decidir.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	1	16,7	1	16,7
Importante	5	83,3	3	50
Poco importante	0	0	2	33,3
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100,0	6	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

En la tabla Nº 11 se puede observar las consideraciones del indicador Define el problema o situación sobre lo que se tiene que decidir. En un primer momento el 83,3% indicó que debería manifestarse como Importante y el 16,7% como Muy importante. De otro lado, el 50% de la muestra lo percibía en la realidad como Importante, el 33,3% como Poco importante y el restante 16,7% como Muy importante.

TABLA Nº 12

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Establece planes de acción en la resolución de problemas.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	1	16,7	1	16,7
Importante	4	66,7	5	83,3
Poco importante	1	16,7	0	0
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Sobre el indicador Establece planes de acción en la resolución de problemas, en la tabla Nº 12 se puede observar que el 66,7% de la muestra institucional considera que éste debería presentarse como Importante, a la par que el 16,7% lo consideraba como Muy importante y el porcentaje similar a este último lo consideraba como Poco importante. Empero, en situaciones concretas, el 83% de la muestra lo percibía en términos de Importante y el 16,7% en términos de Muy importante.

TABLA Nº 13

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Genera acciones coherentes ante situaciones imprevistas.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	2	33,3	1	16,7
Importante	4	66,7	3	50
Poco importante	0	0	2	33,3
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Sobre el indicador Genera acciones coherentes ante situaciones imprevistas, se puede observar en la **TABLA Nº 13** que el 66,7% de la muestra lo consideraba como Importante y el restante 33,3% como Muy importante. Sin embargo, en el contexto institucional real, el 50% lo percibía como Importante, el 33,3% como Poco importante y apenas el 16,7% como Muy Importante, apreciándose una significativa discrepancia.

TABLA Nº 14

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Dedicar tiempo y atención en las necesidades e intereses de sus colaboradores.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	2	33,3	1	16,7
Importante	4	66,7	3	50
Poco importante	0	0	2	33,3
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Con respecto al indicador del liderazgo estratégico denominado Dedicar tiempo y atención en las necesidades e intereses de sus colaboradores, se puede apreciar en la **TABLA Nº 14** que el 66,7% lo consideraba como Importante y el 33,3% como Muy importante. Empero, a raíz de la consideración en contextos reales, se manifestó una clara discrepancia entre lo ideal y lo concreto, pues el 50% lo percibía como Importante, aunque el 33,3% lo hacía en términos de Poco importante y apenas el 16,7% lo percibía como Muy importante.

TABLA Nº 15

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Ofrece retroalimentación a sus colaboradores en el momento oportuno sobre hechos específicos.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	3	50	1	16,7
Importante	3	50	3	50
Poco importante	0	0	2	33,3
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Sobre el indicador Ofrece retroalimentación a sus colaboradores en el momento oportuno sobre hechos específicos, en la **TABLA Nº 15** se puede apreciar que el 50% de la muestra consideraba que debía darse como Importante junto con otro 50% que lo planteaba como Muy importante. Pero en contextos reales, la discrepancia entre lo anhelado y lo vivido se manifestó cuando un 50% de la muestra manifestó percibir el cumplimiento de este indicador como Importante, el 33,3% como Poco importante y el restante 16,7% como Muy importante.

TABLA Nº 16

Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico: Indicador Establece un plan personal de desarrollo con sus colaboradores en la solución de problemas.

Valores de apreciación	Discrepancia			
	Debe ser		Es	
	F	%	f	%
Muy importante	3	50	2	33,3
Importante	2	33,3	3	50
Poco importante	1	16,7	1	16,7
Sin importancia	0	0	0	0
Total	6	100	6	100

Fuente: Cuestionario aplicado 2015.

Finalmente, en cuanto al indicador Establece un plan personal de desarrollo con sus colaboradores en la solución de problemas, el 50% de la muestra institucional mencionó que éste debía darse en términos de Muy importante

mientras que el 33,3% lo asumía como Importante y el restante 16,7% como Poco importante. Sin embargo, en el contexto real, el 50% de la muestra mencionó percibir su cumplimiento en términos de Importante, el 33,3% lo percibía como Muy importante y el restante 16,7% lo hacía en términos de Muy importante, lo que deja en claro una significativa discrepancia, la que, junto a los demás indicadores vistos, no han hecho sino demostrar deficiencias en el ejercicio del liderazgo estratégico en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande del distrito de Guadalupe – Provincia de Pacasmayo.

3.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. 81789 “SAN CARLOS” DE CHAFÁN GRANDE, GUADALUPE

TABLA N° 17

Resultados del cuestionario de evaluación de la gestión de calidad en la I.E. 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe según subdimensiones

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

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

Al respecto del cumplimiento de las subdimensiones y sus correspondientes indicadores, en la **TABLA Nº 17** se puede observar que la mayoría de ellas ha sido considerada con los promedios correspondientes en el valor de apreciación 1 (a veces), lo que corresponde a que se cumple MEDIANAMENTE con tales tópicos en la gestión institucional. Sin embargo, es notoria la consideración 0 (Nunca) a las subdimensiones referidas a la implementación del aseguramiento de concreción del PCIE en programaciones curriculares pertinentes y coherentes y a la implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados; lo que supone que estos tópicos NO SE HAN CUMPLIDO en la gestión institucional. Entonces, la calidad de la gestión educativa ha sido BAJA.

3.3.- DISEÑO DE LA PROPUESTA

La Propuesta de Liderazgo Estratégico es un conjunto de actividades, operaciones y criterios que dirigen los procesos educativos de la organización dedicada a la formación sistemática (Fuentes, 2009).

La propuesta es el diseño de una organización educativa para encaminar, dirigir y concretar la propuesta pedagógica.

La necesidad de dar respuesta a la demanda de una mejor calidad en la gestión en la I.E. Nº 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe debe contemplar un imperativo de cambio en el modelo de gestión y éste puede ejecutarse siguiendo los postulados teóricos de Rul, la UNESCO (Manual de gestión del actual director) y que proponen un sistema participativo que implique la distribución de responsabilidades a los demás estamentos de la I.E. así como una serie de acciones de mejoramiento.

Ello implica buscar altos niveles de compromiso de cada uno de los individuos en sus respectivos roles y funciones institucionales; asimismo, supone generar una organización con confianza y conocimiento claro de los objetivos en conjunto.

La propuesta que se presenta determina incorporar en la gestión actual de la institución educativa en las siguientes dimensiones:

- Gestión en la dimensión institucional.

- Gestión en la dimensión administrativa.
- Gestión en la dimensión pedagógica. - Gestión en la dimensión comunitaria.

Por estas condiciones la propuesta apuesta por la modernización del estilo de gestión concomitante con el involucramiento en el marco de los siguientes componentes de gestión: principios, cambios en la estructura organizativa que refleje las aspiraciones de la comunidad educativa, redefinición de roles, dinamización de instrumentos de gestión, estrategias de gestión operativas y gestión de recursos de forma transparente.

En base a todo lo indicado se espera que la gestión educativa adquiriera un nuevo rostro fundado en el cumplimiento responsable de las funciones, la superación de diferencias en torno a un objetivo común y el aliento de relaciones humanas de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

El gráfico de la siguiente página esquematiza la propuesta:

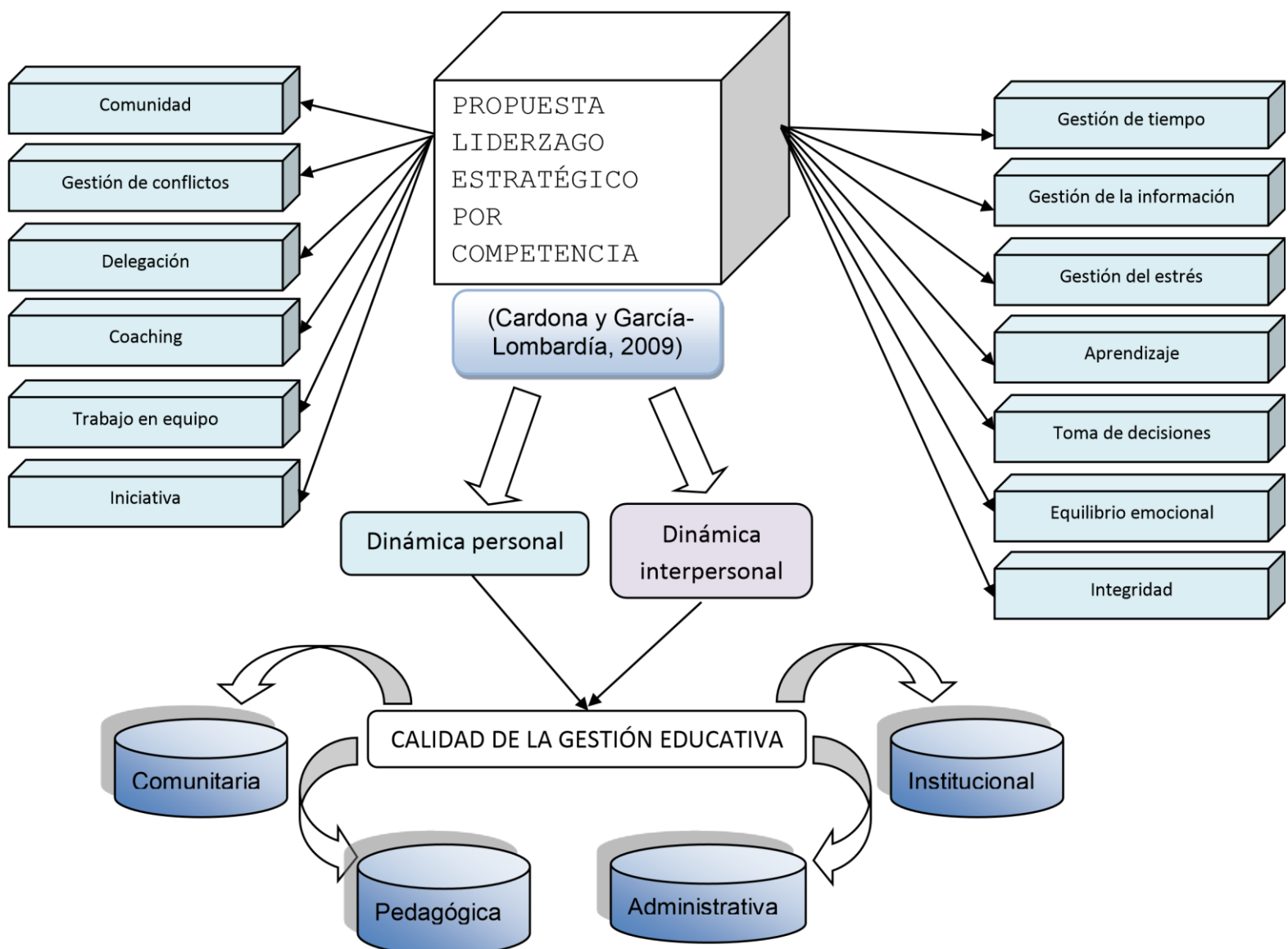
ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA

**MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. N° 81789
“SAN CARLOS” DE CHAFÁN GRANDE, GUADALUPE**

a) Objetivo de la propuesta.

- Fortalecer las competencias de liderazgo estratégico mediante el desarrollo de talleres para mejorar la gestión educativa de la I.E.

N°81789 “San Carlos” de Chafán Grande – Guadalupe.



b) Objetivos estratégicos.

La concreción, implementación y evaluación de la presente propuesta de gestión se llevará a cabo a partir de la articulación de las estrategias de gestión operacional indicadas con los siguientes objetivos estratégicos:

- Comprender las dimensiones de la gestión educativa a trabajar: gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y gestión comunitaria.
- Fomentar las capacidades de gestión y planificación institucional y pedagógica, que permita mejorar la calidad educativa en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe.
- Sensibilizar a docentes, director, administrativos y alumnos en el compromiso, y el asumir de valores de validez universal y principios morales y éticos.
- Fomentar sólidas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, que posibilite que un desarrollo proactivo, armónico, equilibrado y de cooperación mutua entre sus miembros.
- Generar sólida cultura organizacional, que prepare profesionales, altamente eficaces, sensibles al cambio, a la globalización y al mercado altamente inestable.
- Promover la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción.
- Capacitar a los docentes en gestión, en nuevos enfoques pedagógicos, en tecnologías y en el manejo de estrategia efectivos para el logro de una óptima formación profesional de los alumnos y el desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas (conocer, hacer y ser).
- Impulsar, estimular, apoyar y realizar investigación e innovación básica y aplicada.
- Promover la mejora de la calidad educativa, en función a las demandas del entorno empresarial y laboral y en concordancia con los planes de desarrollo local y regional.
- Promover y consolidar alianzas estratégicas entre los agentes socioeconómicos para que contribuyan al desarrollo de la gestión empresarial y educativa.
- Actualizar y diversificar el PCIE, considerando las competencias laborales que posibilite el desarrollo de capacidades emprendedoras, adecuadas a las características locales y regionales del sector productivo.

c) Estrategias a considerarse en el taller.

La propuesta busca la modernización de la gestión educativa asumiendo actitudes fundamentales (autoridad compartida, participación, transparencia y motivación), con estrategias claras de gestión educativa. Se toma en cuenta para el desarrollo de los talleres las siguientes estrategias:

- **Comunicación.**

Una comunicación eficaz en el ámbito del taller con particular énfasis en cómo la escucha activa, la empatía y la asertividad aportan para el desarrollo del liderazgo pedagógico.

- **Trabajo en equipo.**

Es decir realizar el trabajo ya sea en equipos, grupos o en una red.

- **Manejos de emociones.**

Implica el equilibrio entre la emoción y la razón entre los participantes; es decir aprender a proceder controlando sus emociones.

- **Resolución de conflictos.**

Los participantes deben llegar a tener la capacidad de percibir qué personas participaron, qué procesos se dieron y qué problemas se suscitaron.

- **Generar un buen clima.**

Visualizar un buen trato entre los participantes y ejecutar las normas de convivencia acordadas.

- **Habilidades interculturales.**

Promover la participación de cada integrante en el taller valorando las ideas de cada uno de ellos.

Finalmente, como proyección estratégica se considera desarrollar los siguientes proyectos de mejoramiento institucional:

- TALLER DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL.
- TALLER PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.
- TALLER PARA DIVERSIFICAR EL CURRÍCULO MEDIANTE LA ACCIÓN COLEGIADA.

□ GUIÓN METODOLÓGICO: TALLER “MEJORAMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL “.

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
☐ Identificar cuáles son las áreas más específicas de. Nos comprometemos con la I.E.				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas diseñadas con los nombres de cada integrante		07 minutos
Dinámica general	Herramienta grupal: cada participante tratará de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de la canción. "Millón de amigos"			10 minutos para el grupo en general
Desarrollo	Expositiva: con la ayuda de los papелotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas			
	<ul style="list-style-type: none">LiderazgoBuenas relacionesGratificacionesCumplimientoIdentidad.	Papelotes e imágenes		2 horas. normas

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Organizador visual	Herramienta grupal: determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados. Tarjetas y plumones		30 min
Evaluación y Cierre del Taller	Expositiva: El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

HERRAMIENTA 01: organizador visual

Objetivos:

Identificar cuáles son las áreas de influencia más frecuentes en nuestra institución educativa.

Descripción del método:


- Primer paso: reunir a los participantes en parejas y explicarles el objetivo que se ha planteado.
- Segundo paso: determinar con los participantes 3 niveles donde se especifica los problemas del más perenne hasta el menos frecuente.
- Tercer paso: se colocara los respectivos problemas y consecuencias en la matriz de doble entrada se usara símbolos para separar los problemas, referente al taller sobre clima institucional.
- Cuarto paso: preguntas a los participantes cuales son exactamente las causas que diferencian los problemas que se están generando por influencia de los medios de comunicación.
- Quinto paso: una vez llenada la matriz revisar con los participantes la relevancia de la información.
- Sexto paso: se realizará un breve análisis del resultado de la matriz.

Edades: adulto

Materiales: plumones y hojas de color



- **GUION METODOLÓGICO: TALLER “ MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA”**

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar cuáles son las áreas más específicas de la gestión educativa.				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	Herramienta grupal: cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de la canción: Sobre la residencia			10 min
Desarrollo del tema	Expositiva: con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas 	Papelotes e imágenes		60min.

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Organizador visual	Herramienta grupal: determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados. Tarjetas y plumones		30 min
Evaluación y Cierre del Taller	Expositiva: El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.			10 min.

2 horas 27 min.

GUIÓN METODOLÓGICO: TALLER “DIVERSIFICACION DEL CURRÍCULO “

DIRIGIDO A:		FECHA:		
Los docentes de la I.E.				
OBJETIVO:				
Identificar cuáles son las áreas más específicas de “DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR “				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del Taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante		07 min
Dinámica para el grupo en general	Herramienta grupal: cada alumno tratara de copiar los movimientos que haga la facilitadora al ritmo de una canción.			10 min
Desarrollo del tema	Expositiva: con la ayuda de los papelotes el facilitador podrá desarrollar el tema con sus respectivas áreas específicas Análisis del contexto Discusión de áreas Discusión de metodologías	Papelotes e imágenes		4 horas.
Organizador visual	Herramienta grupal: determinar con los asistentes sus criterios acerca de los diferentes efectos	Papelotes pre diseñados. Tarjetas y plumones		30 min
Evaluación y Cierre del Taller	Expositiva: El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado solicitando la opinión de los asistentes, evaluando si sus expectativas fueron satisfechas. Luego se realizarán los agradecimientos			10 min.

	respectivos y el cierre del taller.			
--	-------------------------------------	--	--	--

4 horas 27 min. Debe realizarse en varias sesiones.

HERRAMIENTA 02: organizador visual

Objetivos:

Identificar cuáles son las áreas de influencia más frecuentes en la nuestra sociedad.

Descripción del método:

- Primer paso: reunir a los participantes en parejas y explicarles el objetivo que se a planteado.
- Segundo paso: determinar con los participantes 3 niveles donde se especifica los problemas del más perenne hasta el menos frecuente.
- Tercer paso: se colocara los respectivos problemas y consecuencias en la matriz de doble entrada se usara símbolos para separar los problemas que genera la diversificación curricular
- Cuarto paso: preguntas a los participantes cuales son exactamente las causas que diferencian los problemas que se están generando por influencia de los medios de comunicación.
- Quinto paso: una vez llenada la matriz revisar con los participantes la relevancia de la información.
- Sexto paso: Se realizará un breve análisis del resultado de la matriz.

Edades: Adulto.

Materiales: Plumones y hojas de color.

CONCLUSIONES

1. Diagnosticado las características del liderazgo en la institución educativa, podemos determinar que esta se convierte en una necesidad, así como no existen los elementos para una adecuada gestión educativa en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe, Pacasmayo, La Libertad , de 12 subdimensiones, sólo 10 han sido consideradas en una valoración 1 (A veces), lo que significa una apreciación MEDIANA en el cumplimiento de sus indicadores y 2 subdimensiones (referidas a la implementación del aseguramiento de concreción del PCIE en programaciones curriculares pertinentes y coherentes y a la implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados) no se han cumplido; lo que conlleva a considerar que la gestión ha sido BAJA (**TABLA N° 17**).
2. Los aportes de Cardona y García-Lombardía (2009) referidos al desarrollo del liderazgo estratégico en el marco de las competencias han permitido elaborar un marco teórico pertinente sobre todo en cuestiones de Dirección Educativa Estratégica y Liderazgo Estratégico, lo que ha contribuido a describir y explicar el problema y elaborar la propuesta de solución .La propuesta de liderazgo estratégico aplicada de acuerdo a los lineamientos descritos mejorar la calidad de la gestión educativa en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe, Pacasmayo, La Libertad , lo que implica un mejor servicio académico.
3. La propuesta apuesta por la modernización del estilo de gestión concomitante con el involucramiento en el marco de los siguientes componentes de gestión: principios, cambios en la estructura organizativa que refleje las aspiraciones de la comunidad educativa, redefinición de roles, dinamización de instrumentos de gestión, estrategias de gestión operativas y gestión de recursos de forma transparente.
4. En base a todo lo indicado se espera que la gestión educativa adquiriera un nuevo rostro fundado en el cumplimiento responsable de las funciones, la superación de diferencias en torno a un objetivo común y el aliento de relaciones humanas de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

SUGERENCIAS

1. Sugerimos a la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe, Pacasmayo, La Libertad asumir los resultados de esta investigación y analizar los puntos críticos para así poder corregirlos y encaminarse en el mejoramiento de la calidad educativa. Asimismo, sugerimos poner en práctica la propuesta de liderazgo estratégico que se presenta en este trabajo.
2. Sugerimos a la comunidad educativa de la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande, Guadalupe, Pacasmayo, La Libertad plantear alternativas de mejora a las subdimensiones consideradas con sus respectivos indicadores poniendo especial interés en las subdimensiones referidas a la implementación del aseguramiento de concreción del PCIE en programaciones curriculares pertinentes y coherentes y a la implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados.
3. Sugerimos a las II.EE. y comunidades educativas correspondientes a desarrollar propuestas de mejora basadas en la teoría del liderazgo estratégico basado en competencias (Cardona y García-Lombardía, 2009) y facilitar así los procesos y productos de la Dirección Educativa Estratégica y del Liderazgo Estratégico.
4. Sugerimos a las II.EE. y comunidades educativas correspondientes revisar, ejecutar y evaluar la propuesta de liderazgo estratégico que se presenta para mejorar así la calidad de la gestión educativa en sus respectivos contextos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrile de Vollmer, H.** (1996). *Liderazgo y calidad educativa*. Buenos Aires: Paidós.
- Antúñez, G.** (2000). *Calidad educativa y globalización*. Buenos Aires: Resplandor.
- Blanchard, K.** (2007) *Liderazgo al más alto nivel*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bordem, A.M.** (1995). *Dirección educativa en ciernes*. México D.F.: Popocate.
- Caldera, R.** (1997) *El uso del tiempo*. Venezuela: Vadell Hermanos Editores.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P.** (2009) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Chavarri, F.** (2001) *Liderazgo, análisis y experiencias en el entorno español*. *Investigación Administrativa*. Enero- Junio 2001. Año 30 No 88.
- Chomsky, N.** (1964) *Current Issues in Linguistic Theory*. La Haya: Mouton.
- Chuye, Y.** (2010). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio: El caso de una escuela pública de Lima I.E. Guadalupe*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Contreras, N.** (1997). *La Planificación Estratégica Horizontal. Un modelo de planificación para las organizaciones del siglo XXI*. Caracas.
- Covey, S.** (1994) *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S.** (2000) *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. España: Paidós.
- Cruz, P., Rojas, S. y Vega Y.** (2006) *El capital humano y la gestión por competencias*. Antofagasta.
- Cuglievan, G. y Rojas, V.** (2007). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde lo cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima*. GRADE.
- Escalante, R.** (2010) Tesis "Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa "Independencia Americana de la Región Arequipa". Perú. **Etling, A.** (1998). *Liderazgo efectivo*. México: Editorial Trillas.
- Ferrer, G.** (2006). *Globalización y educación*. Madrid: Gonzaga Edit.
- Fuentes, T.** (2009). *Gestión de calidad*. Madrid: Morata.
- Garbanzo, G. Orozco, V.** (2012) *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. En: *Red de Revistas Científicas de América; el Caribe, España, Portugal y Costa Rica*. El Caribe: Revista Educación 34(1) 15-29. Núm. 1, pp. 15-29, ISS. N°0379-7082.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J.** (1996) *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. Bogotá: Editorial Irwin.
- HAYGROUP.** (1996) *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto.

- Hechinger, T.** (2001). *Empoderamiento de la calidad educativa*. Madrid: Morata.
- Hechinger, T.** (2001). *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*. La dirección de centros educativos hoy: el poder de lo simple en una situación compleja.
- Hernández R., Fernández, C, y Baptista, P.** (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F. Mc Graw Hill Editores.
- Hernández, E.** (2011). *Evaluación del liderazgo estratégico en el marco de las competencias*. Madrid: GRAÓ.
- Herrera, T.** (2003). *Liderazgo, dirección y gestión educativa*. Bogotá: Santa Fe XXI.
- Hoffman, W.** (2007) *Manual del coach profesional*. Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Norma.
- Hurtado, J.** (2007) *El proyecto de investigación. (Comprensión holística de la metodología y la investigación)*. Caracas: Sypal.
- IPEBA** (2013). *Estándares de calidad educativa en instituciones educativas de la EBR*. Lima.
- Juárez, (E. 2011).** *Gestión educativa y calidad educacional en II.EE. de la UGEL N° 01 de Lima*. Lima: UNMSM.
- Kotter, J. P.** (1990) *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Larrañaga, J.C.** (1995) *Evaluación del personal: méritos, desempeño y potencial*. Caracas: Centro de Desarrollo Gerencial. IESA.
- López, A.** (2005), *Tesis "Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa*, Lima-Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Lussier, R. y Achua C.** (2002) *„Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades“*. México: Thomson Learning
- Mansilla, A.** (2007). *„Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de Cohorte Educativa 2001-2005 en la Institución Inmaculada Concepción Los Olivos“*. Lima-Perú
- Mendoza, J.** (2005). *Liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la calidad educativa en la ciudad de Ica*. UNLG. Ica.
- Minedu** (2013), *Rutas de aprendizaje "fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas"*. Lima-Perú.
- Montaner, R.** (1998) *Manual del directivo eficaz*. Barcelona: Editorial Gestión 2000,
- Montenegro, I.** (2004) *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Ediciones Especiales Magisterio.
- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P.** (2005) *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. (6ª Edición). México: Editorial Thomson Editores.
- OREALC** (2010). *Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo*. Oficina

Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (UNESCO/OREALC).

- Pérez, S.** (2012). *Estudio de la calidad de la gestión en la costa sur del Perú*. Arequipa: UNSA.
- Pimienta, J.** (2008) *Evaluación de los aprendizajes. Un enfoque basado en competencias*. México: Pearson Educación. Publicado en disco compacto). México: IPN.
- Rivas, L.** (2004) *Dirección estratégica y procesos organizacionales* (texto
- Robbins, S.** (1996) *Administración*. 5ta edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S.** (2005) *Administración*. 8º edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Senge, P.** (1992) *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica,
- Sierra Bravo, R.** (1994). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- UNESCO** (2000). *La educación encierra un tesoro*. París: Informe 2000.
- UNESCO** (2005). *Manual del director*. Santiago: Santillana.
- UNESCO** (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima Perú
- UNESCO** (2013). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima Perú
- Vargas, C. Delgado, J.** (2010). *El Liderazgo y gestión*. Barcelona: Paidós.
- Zaleznik, A.** (2004) *Gerentes y líderes: ¿son diferentes?* En Harvard Business Review. Vol 82 No 1 Enero.

ANEXOS

ANEXO N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

LAMBAYEQUE

LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA
GESTIÓN EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81789 “SAN
CARLOS” DE CHAFÁN GRANDE – GUADALUPE, 2015

Cuestionario sobre liderazgo estratégico (Hernández, E., 2011)

1. Lea cuidadosamente todo el cuestionario.
2. A continuación se presentan 15 proposiciones que plantean situaciones relacionadas con los indicadores del liderazgo estratégico del personal directivo de la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande.
3. Marque con una equis (X) dentro del recuadro correspondiente al deber ser y el es de cada proposición, tomando en consideración la escala de valores que se presenta:

MUY IMPORTANTE	MI
IMPORTANTE	I
POCO IMPORTANTE	PI
SIN IMPORTANCIA	SI

Nº	INDICADORES	DISCREPANCIA	MI	I	PI	SI
1	Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.	DEBE SER				
		ES				
2	Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información a su personal.	DEBE SER				
		ES				
3	Escucha a las personas para que exprese sus opiniones.	DEBE SER				
		ES				
4	Procura que la comunicación que se lleva a cabo en la institución quede registrada por escrito.	DEBE SER				
		ES				
5	Respeta las opiniones y puntos de vista de las personas.	DEBE SER				
		ES				

6	Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos.	DEBE SER				
		ES				
7	Percibe posibles causas de conflicto y anticipa la solución a la brevedad.	DEBE SER				
		ES				
8	Programa sus actividades con un tiempo estipulado para cumplir sus objetivos.	DEBE SER				
		ES				
9	Establece prioridades básicas en el cumplimiento de las asignaciones.	DEBE SER				
		ES				
10	Define el problema o situación sobre lo que se tiene que decidir.	DEBE SER				
		ES				
11	Establece planes de acción en la resolución de problemas.	DEBE SER				
		ES				
12	Genera acciones coherentes ante situaciones imprevistas.	DEBE SER				
		ES				
13	Dedica tiempo y atención en las necesidades e intereses de sus colaboradores.	DEBE SER				
		ES				
14	Ofrece retroalimentación a sus colaboradores en el momento oportuno sobre hechos específicos.	DEBE SER				
		ES				
15	Establece un plan personal de desarrollo con sus colaboradores en la solución de problemas.	DEBE SER				
		ES				

Observaciones:

.....

.....

.....

Fecha de aplicación:.....

Responsable de aplicación:.....

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

LAMBAYEQUE

LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81789 “SAN
CARLOS” DE CHAFÁN GRANDE – GUADALUPE, 2015

**Cuestionario de evaluación de la gestión de la calidad de Institución Educativa
de la Educación Básica Regular (IPEBA – Instituto Peruano de Evaluación,
Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica)**

1. Lea cuidadosamente todo el cuestionario.
2. A continuación se presentan 98 proposiciones que plantean situaciones relacionadas con los indicadores de la gestión de la calidad educativa en la I.E. N° 81789 “San Carlos” de Chafán Grande.
3. Marque con una equis (X) dentro del recuadro correspondiente según estime por conveniente, tomando en consideración la escala de valores que se presenta:

ESCALA	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
SIEMPRE	Cumple con el indicador más de lo previsto	3
CASI SIEMPRE	Cumple completamente con el indicador	2
A VECES	Cumple medianamente con el indicador	1
NUNCA	No cumple con el indicador/ no presenta	0

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES (ESTÁNDARES)	INDICADORES	PUNTAJE			
			3	2	1	0
Institucional	1.Promoción y aseguramiento de construcción participativa del PEI	1. Proyecto Educativo Institucional (PEI) que incorpore el diagnóstico preciso de las necesidades de los estudiantes y las familias; articulación entre áreas, niveles y actores de la comunidad educativa, contribuyendo así con la formación de una sólida identidad institucional conducente al logro de los objetivos pedagógicos trazados.				
		2. Identidad institucional construida colectivamente y compartida por los integrantes de la comunidad, liderada por el órgano de dirección.				

		3. Gestión planificada y coherente con los objetivos del PEI y concentración de todos los esfuerzos de la gestión en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.				
		4. Articulación de la visión institucional con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
		5. Órgano de dirección que recoja los intereses, características y necesidades de los miembros de la comunidad educativa y que fomente y reconozca el desarrollo profesional de los docentes.				
		6. Participación de los padres de familia en el CONEI y a través de esta instancia, participación en la formulación, ejecución del PEI y del PAT, con excepción de los aspectos técnico-pedagógicos.				
		7. Los estudiantes son el centro del proceso educativo y se debe promover el desarrollo integral de los mismos.				
		8. Asegurar condiciones de aprendizaje para todos "... evitándose así que quienes tienen mayores capacidades, recursos o facilidades sean los que efectivamente cumplen los objetivos de aprendizaje, mientras que quienes carecen de esas ventajas „solo permanezcan" en el sistema".				
	2.Coherencia con PCIE de demanda de aprendizajes con estudiantes y referentes contextuales locales, regionales y nacional	9. Equipo directivo debe contar con liderazgo pedagógico y debe velar por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica.				
		10. Recoger información sobre las características de los estudiantes con el propósito de identificar grupos de estudiantes con necesidades específicas.				
		11. Formación integral de los estudiantes y desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.				
		12. El aprendizaje no se limita a resultados en áreas generalmente evaluadas como Comunicación y Matemática, sino que abarca otras, como la ciudadanía.				

	3.Desarrollo del estilo de liderazgo participativo y con comunicación abierta	13. Liderazgo que contemple los siguientes aspectos: pedagógico y organizacional. Pedagógico, para que se brinden orientaciones pertinentes al equipo docente; y organizacional, para establecer una clara misión y visión en la institución, dirigir la elaboración de instrumentos de gestión alineados con aquellas, y generar un buen clima institucional que fortalezca el cumplimiento de los objetivos propuestos.				
--	---	---	--	--	--	--

		14. Liderazgo democrático que incorpore la participación de profesores, estudiantes y familias.				
		15. Equipo directivo que promueva y garantice el cumplimiento de los objetivos y las estrategias acordadas, propiciando la participación de profesores, estudiantes y familias.				
		16. Establecimiento de un liderazgo con propósito, que motive a todos los actores de la escuela a participar en la toma de decisiones de la institución.				
		17. Equipo directivo debe contar con liderazgo pedagógico, debe establecer con claridad los mecanismos de participación de los miembros de la comunidad educativa.				
		18. Fortalecer la gestión democrática propiciando la organización y participación del CONEI, APAFA y/o COPAE en la toma de decisiones en la escuela.				
		19. En la normativa vigente se proponen los objetivos de la gestión educativa,				
		20. Proceso que lidera el equipo directivo, y donde resalta lo siguiente: la institución educativa debe constituirse en una comunidad de aprendizaje, debe contar con un manejo eficaz para lograr un desempeño excelente, el liderazgo desarrollado en ella debe ser democrático.				
	4.Gestión y promoción de equipo docente idóneo y	21. Dominio del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica.				
		22. Responsabilidad reflejada en el cumplimiento de los horarios de clase.				

mecanismos de mejora de la práctica pedagógica	23. Órgano de dirección que fomente y reconozca el desarrollo profesional de los docentes.				
	24. Equipo directivo que fomente el trabajo en equipo y la ética del trabajo, estimulación a los docentes a que eleven su nivel profesional.				
	25. Trabajo en equipo entre los docentes de las mismas áreas y diferentes ciclos, con la finalidad de coordinar acciones, diseñar planes de clase, observar la implementación de los mismos para dar recomendaciones, intercambiar metodologías exitosas y buscar alternativas que mejoren su práctica pedagógica.				

		26. Reflexión del docente sobre su propio desempeño y sobre los procesos que facilitan y dificultan el logro de los aprendizajes en los estudiantes, para tomar acciones que mejoren el proceso de enseñanza.				
		27. Fortalecimiento de capacidades a través del acompañamiento pedagógico que docentes con mayor experiencia y dominio del área y didáctica puedan ofrecer para mejorar el desempeño en el aula.				
		28. Capacitación permanente de los docentes es señalada como un factor imprescindible para mejorar su desempeño.				
		29. Capacitación docente que cumpla la finalidad de incidir en la mejora de la calidad de los aprendizajes, debe estar en función al proceso de enseñanza y tener aplicación directa en el aula para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.				
	5. Implementación del aseguramiento de concreción del PCIE en programaciones curriculares pertinentes y coherentes	30. Metas claras de aprendizaje y adecuadamente articuladas con el PCC, tiene una incidencia alta en el rendimiento de los estudiantes.				
		31. Alineación entre el PEI, el PCC y metas claras articuladas a estos instrumentos de gestión, que orienten la programación y la selección de estrategias didácticas pertinentes a los aprendizajes esperados.				

		32. Selección de estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje.				
		33. Establecimiento de una clara progresión sobre cómo los estudiantes avanzarán hacia el logro de los aprendizajes, para realizar programaciones pertinentes que faciliten a todos los estudiantes alcanzar las metas previstas.				
		34. Estrategias diferenciadas para atender el ritmo y las necesidades particulares de los educandos.				
		35. Generar las condiciones que faciliten a los estudiantes con discapacidad lograr los aprendizajes esperados.				
Pedagógica	6.Desarrollo de acciones pedagógicas por y para las	36. Mantener altas expectativas de desempeño respecto a lo que todos los estudiantes pueden aprender.				
		37. Logro de las metas de aprendizaje para todos sus estudiantes.				

	competencias	38. Considerar las características y necesidades individuales de los estudiantes, brindar condiciones para su aprendizaje y el fomento del trabajo cooperativo entre ellos influye en la mejora de su aprendizaje.				
		39. Combinar las exigencias académicas con una adecuada interacción con los estudiantes.				
		40. Calidad de la interacción que establecen los docentes con sus alumnos para mantener un clima de aula conducente al aprendizaje. Al respecto se señala el trato respetuoso.				
		41. Asegurar prácticas pedagógicas basadas en el respeto a los derechos de los niños como parte del logro de aprendizajes pertinentes y de calidad.				
		42. Reflexión sobre la importancia de la participación y la convivencia democrática como parte de los aprendizajes de los estudiantes desde un enfoque de educación integral.				

		43. Establecimiento de reglas claras y consensuadas acerca del trato que se espera entre los mismos estudiantes y con sus docentes, y la capacidad del profesor de crear espacios para la participación y el trabajo cooperativo de los estudiantes.				
		44. Trabajo en equipo y participación activa en el proceso de aprendizaje, como factores que influyen en el compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje.				
		45. Brindar al educando oportunidades de tener una relación activa con el conocimiento y la construcción de sus aprendizajes.				
		46. Privilegiar el procesamiento y articulación entre el conocimiento previo y el nuevo para darle sentido a las actividades y dar espacio a la aplicación de los conocimientos.				
		47. Hacer uso de los resultados del aprendizaje, para brindar una adecuada retroinformación a los estudiantes, facilitando de este modo la comprensión de lo que están logrando y lo que deben hacer para lograr las metas trazadas, colocándolos en un rol más activo frente al proceso de enseñanza-aprendizaje.				

		48. Utilizar la evaluación para identificar las fortalezas y necesidades específicas de los estudiantes.				
		49. Evaluación del progreso de los estudiantes para implementar cambios oportunos en las estrategias didácticas, que asegurarán que todos los educandos cumplan los objetivos de aprendizaje.				
		50. Docentes con capacidad de reflexionar permanentemente sobre su desempeño para mejorarlo en función de las necesidades de los alumnos.				
	7.Trabajo conjunto con familias estrategias con optimización proceso de enseñanzaaprendizaje del	51. Participación de las familias como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes, más aún si estas tienen confianza en el éxito académico de sus hijos.				

		52. Participación de las familias, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución.				
		53. Padres de familias que discuten temas que son parte de la problemática de los alumnos, para arribar a soluciones conjuntas con las familias.				
		54. Comunicación oportuna a las familias de los logros y dificultades de los procesos de enseñanzaaprendizaje.				
		55. Generación de espacios para la atención y el diálogo con los padres y madres de familia, y que se desarrollen estrategias que permitan entender cómo y qué aprenden sus hijos.				
		56. Participación de los padres en el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes los involucra en la responsabilidad por los resultados obtenidos.				
		57. Participación de los padres58 y de la comunidad resulta imprescindible para determinar el rendimiento de los estudiantes.				
		58. Claridad sobre el rol de las familias en la escuela, y de estrategias para la información adecuada y oportuna que explicita las características de su participación.				
		59. Percepción de las familias como proveedoras de las necesidades materiales de la escuela, por lo que es necesario cambiar esta visión entre directivos y docentes para lograr				
		relaciones más horizontales.				
		60. Rol de las familias en la educación integral de los estudiantes tanto en el ámbito del hogar como en el de la escuela, destacándose la participación en el proceso educativo, el apoyo a la gestión educativa y la vigilancia de la calidad de la educación.				

		61. Participación de las familias en el CONEI y a través de esta instancia, participación en la formulación, ejecución del PEI y del PAT, con excepción de los aspectos técnicopedagógicos.				
		62. Participación de las familias y la comunidad en la escuela, a través del Consejo Educativo Institucional (CONEI) como factor de incidencia en el logro de buenos resultados escolares.				
Comunitaria	8.Trabajo conjunto con familias y diversos actores de la comunidad en diseño e implementación de estrategias que den soporte a la formación de los estudiantes	63. Los docentes facilitan en los estudiantes la articulación de los saberes tradicionales de su comunidad con los nuevos conocimientos adquiridos en la escuela, para dar mayor pertinencia al proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer la identidad cultural de los estudiantes.				
		64. Recuperación de la historia y los saberes de la comunidad, identificando oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa.				
		65. Relaciones de contribución bidireccionales entre escuela, familias y comunidad.				
		66. Brindar soporte afectivo al estudiante con la finalidad de apoyar su proceso de aprendizaje.				
		67. Eficiencia en la articulación entre la escuela y el entorno.				
		68. Promoción de una comunicación efectiva en la institución educativa y el establecimiento de relaciones con y entre sus grupos de interés.				
		69. Promoción de entornos comunitarios saludables y estimulantes para niños y niñas.				
Pedagógica	9.Generación y análisis de información sobre desempeño de	70. Implantación en toda la institución educativa de una cultura de evaluación, y concentración de todos los esfuerzos de la gestión en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.				
	estudiantes y docentes	71. Evaluación en función al proceso de enseñanza y con aplicación directa en el aula para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.				

		72. Analizar los resultados de los estudiantes -sean estos obtenidos a través de la evaluación de aula o de sistema- es un insumo esencial para lograr mejoras en la enseñanza.				
		73. Implementar cambios oportunos en las estrategias didácticas, lo que asegurará que todos los educandos cumplan con los objetivos de aprendizaje.				
		74. Implementar en las escuelas evaluaciones periódicas del desempeño docente, que consideren criterios claros y explícitos que permitan brindar sugerencias relevantes para que los docentes mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje y se logren los aprendizajes previstos.				
		75. Participación de las familias en los procesos de autoevaluación y evaluación de la calidad educativa.				
		76. Utilizar la información recogida sobre los estudiantes, docentes, el personal y los procesos, para facilitar la toma de decisiones y la conducción de la IE.				
Administrativa	10.Implementación de acciones de mejora priorizadas y evaluación de logros esperados	77. Los docentes facilitan en los estudiantes la articulación de los saberes tradicionales de su comunidad con los nuevos conocimientos adquiridos en la escuela, para dar mayor pertinencia al proceso de enseñanza-aprendizaje y fortalecer la identidad cultural de los estudiantes.				
		78. Recuperación de la historia y los saberes de la comunidad, identificando oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa.				
		79. Relaciones de contribución bidireccionales entre escuela, familias y comunidad.				
		80. Brindar soporte afectivo al estudiante con la finalidad de apoyar su proceso de aprendizaje.				
		81. Eficiencia en la articulación entre la escuela y el entorno.				
		82. Promoción de una comunicación efectiva en la institución educativa y el establecimiento de relaciones con y entre sus grupos de interés.				

		83. Promoción de entornos comunitarios saludables y estimulantes para niños y niñas.				
11. Gestión y uso adecuado de infraestructura y recursos (equipamiento y material) que desarrollan el proceso enseñanzaaprendizaje	84. Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, priorizan la asignación de recursos por alumno, sobre todo en las zonas más desfavorecidas, lo cual comprende la atención de infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos tecnológicos”.					
	85. Disponibilidad de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respeten las diferencias de género.					
	86. Prevención de riesgos, condiciones higiénicas escolares; recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes.					
	87. Factores que interactúan en el logro de la calidad: “...infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo”.					
	88. Infraestructura ambientada, atractiva y motivadora para el aprendizaje de los estudiantes, así como la disponibilidad de ambientes ordenados conducentes al aprendizaje.					
	89. Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, priorizan la asignación de recursos por alumno, sobre todo en las zonas más desfavorecidas, lo cual comprende la atención de infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos tecnológicos”.					
	90. Disponibilidad de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respeten las diferencias de género.					

		91. Prevención de riesgos ⁸⁹ , condiciones higiénicas escolares; recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los aprendizajes de todos los estudiantes.				
		92. Factores que interactúan en el logro de la calidad: "...infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo".				
		93. Infraestructura ambientada, atractiva y motivadora para el aprendizaje de los estudiantes, así como la disponibilidad de ambientes ordenados conducentes al aprendizaje.				
	12.Gestión transparente de recursos técnicos y financieros que desarrollan el proceso enseñanzaaprendizaje	94. Gestionar la obtención y/o mejora de infraestructura, equipamiento y materiales con el apoyo de padres de familia y comunidad, incluso a través de proyectos de inversión.				
		95. Articulación de la escuela con la comunidad y aliados estratégicos estableciendo convenios y relaciones de cooperación, para dar soporte al aprendizaje de los estudiantes y garantizar la infraestructura y condiciones necesarias para el trabajo pedagógico.				
		96. Trabajar intersectorialmente y a través del Estado central y sus instancias descentralizadas de gestión el aseguramiento de la salud física, emocional y la nutrición de los estudiantes, y de otros factores de calidad que dependen tanto del sistema educativo, como de esfuerzos sociales e intersectoriales.				
		97. Implementar programas complementarios de apoyo para garantizar que todos los estudiantes cumplan con las expectativas de aprendizaje establecidas.				
		98. Proveer a las familias de información sobre el manejo económico y financiero de la escuela.				

	SUB TOTALES				
	TOTAL GENERAL				

FICHA DE OBSERVACIONES DE SUSTENTACION DE TESIS:

- Especificar bien la propuesta : La propuesta tiene que apuntar a las dimensiones de la gestión educativa (actual manual del Director) - Retirar la propuesta de PIAGET.
 - Precisar bien las características de la gestión educativa.
 - Precisar bien el problema en la Introducción y el resumen.
 - ¿Con que indicadores de la gestión se va a trabajar?
 - El diagnostico no aborda la variable dependiente, el problema, debiendo diagnosticarse la calidad de la gestión.
 - Teorías.