

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



**El liderazgo constructivo de David Fischman, para el liderazgo directivo
y docente del nivel secundario de la Institución Educativa N.º 5165
"Republica de Suecia" distrito: Puente Piedra Ugel: 04 Comas – Lima**

TESIS

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

AUTORA: Bach. Lucila Gallardo Huaman

ASESOR: Dr. Mario Victor Sabogal Aquino

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

**El liderazgo constructivo de David Fischman, para el liderazgo directivo
y docente del nivel secundario de la Institución Educativa N.º 5165
"Republica de Suecia" distrito: Puente Piedra Ugel: 04 Comas – Lima**

Presentado por:



Bach. Lucila Gallardo Huamán
Autora



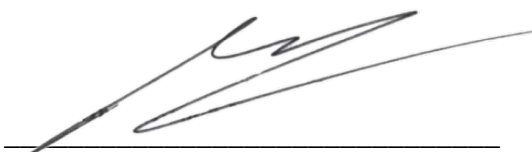
Dr. Mario Sabogal Aquino
Asesor

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

Aprobado por:



Dr. Felix Lopez Paredes
Presidente



Dra. Miriam Valladolid Montenegro
Secretaria



M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes
Vocal

Lambayeque, 2019

Acta de sustentación



Nº 000039

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 1:30pm horas del día 09 de febrero del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1059-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 6 / 3 / 2018 conformado por:

Dr. Félix López Paredes. PRESIDENTE(A)

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro SECRETARIO(A)

M.sc. Alfaro Barrantes Miguel VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada El Liderazgo Constructivo de David Fischman, para el liderazgo Directivo y Docente del Nivel Secundario de la Institución Educativa N° 5165 "República de Suecia" Distrito: Puente Piedra UGEL: 04 Comas - Lima.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Lucila Gallardo Huaman

Y asesorado por Dr. Mario Sabogal Aquino

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 357-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 07 / 02 / 2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 80 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de

Maestra en Ciencias de la Educación, con
Mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 2:30pm horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO


[Firma]
VOCAL

Observaciones: _____

Declaración jurada de originalidad

Yo, **Bach. Lucila Gallardo Huamán** investigador principal, y **Mg. Cesar Augusto Cardoso Montoya**; asesor del trabajo de investigación: **El liderazgo constructivo de David Fischman**, para el liderazgo directivo y docente del nivel secundario de la **Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" distrito: Puente Piedra Ugel: 04 Comas – Lima**, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 09 de febrero de 2019.



Bach. Lucila Gallardo Huamán
Autora



Dr. Mario Sabogal Aquino
Asesor

Escriba el texto

Dedicatoria

Con mucho cariño a mis queridos padres por su apoyo incondicional que me motivaron para seguir adelante y lograr mis objetivos deseados en mi carrera profesional.

Lucila

Agradecimiento

En forma muy especial a dios, por darme la vida y la salud, para poder lograr todos mis objetivos deseados.

A mis asesor Manuel Oyague, por confiar en mi persona y apoyarme en todo momento.

Lucila

Índice

Acta de sustentación	iii
Declaración jurada de originalidad.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	11
Capítulo I: Análisis del objeto de estudio.....	19
1.1. Ubicación.....	19
1.2. Análisis histórico tendencial del objeto de estudio.	24
1.3. Características del objeto de estudio	39
1.4. Metodología empleada	44
Capítulo II: Marco teórico	47
2.1. Liderazgo	47
2.1.1. Estilos de liderazgo.....	49
2.2. El camino del líder de: David Fischman	50
2.3. Gestión.....	59
2.3.1. Gestión educativa	61
2.3.2. Gestión institucional	62
2.3.3. Gestión administrativa.....	62
2.3.4. Gestión pedagógica.....	64
2.3.5. Gerente.....	64
2.3.6. La Gerencia.....	65
2.3.7. Funciones de la gerencia.....	66
2.3.8. Tipos de gerencia.....	68
2.3.9. Necesidad de la gerencia	69
Capítulo III: Resultados y discusión.....	71
3.1. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes de la I.E N.º 5165 "Republica de Suecia". Puente Piedra. Comas Lima.....	71
3.2. Análisis e interpretación de la entrevista al director	81
3.3. El liderazgo constructivo de David Fischman, para el liderazgo directivo y docente	

del nivel secundario de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia"	83
Conclusiones.....	99
Recomendaciones	100
Referencias Bibliográficas.....	101
Anexos.....	105

Resumen

El trabajo de investigación: el liderazgo constructivo de David Fischman, para el liderazgo directivo y docente del nivel secundario de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04, surge como respuesta al estilo de gestión practicado por el director, las malas relaciones interpersonales existentes entre docentes y directivos, la falta de comunicación, deficiente clima institucional, entre otros; lo que ha generado un estancamiento de la institución, en las dimensiones: administrativa, institucional, pedagógica y comunal, las mismas se ven mermadas, por estos acontecimientos.

Ante esta problemática se plantea, diseñar y proponer estrategias para un eficiente liderazgo de directivos y docentes del nivel secundario, de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04, a fin mejorar el proceso de gestión. Consecuentemente se planteó la hipótesis: Si se diseña y propone un programa de estrategias metodológicas basado en la teoría de David Fischman, para un liderazgo eficaz de directivos; entonces se mejorará el proceso de gestión de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º

La propuesta basada en los principios, que David Fischman propone en su obra “El Camino del Líder”: y considera que todo líder auténtico debe tener: (autoestima, visión, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación, entrega poder, trabajo en equipo y servicio). Para el desarrollo de estos principios se realizarán talleres, a fin de superar las deficiencias del director y así poder conducir a su institución hacia una educación de calidad.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo constructivo- Estrategias metodológicas

Abstract

The research work: the constructive leadership of David Fischman, for the directive and teaching leadership of the secondary level of the Educational Institution No. 5165 "Republic of Sweden" District: Puente Piedra de la UGEL No. 04, arises in response to the management style practiced by the director, poor interpersonal relationships between teachers and managers, lack of communication, poor institutional climate, among others; what has generated a stagnation of the institution, in the dimensions: administrative, institutional, pedagogical and communal, they are reduced, by these events.

Faced with this problem is to design, and propose strategies for efficient leadership of managers and teachers at the secondary level, Educational Institution No. 5165 "Republic of Sweden" District: Stone Bridge UGEL No. 04, to improve the management process. Consequently, the hypothesis was raised: If a methodological strategies program based on David Fischman's theory is designed and proposed, for an effective leadership of managers; then the management process of the Educational Institution No. 5165 "Republic of Sweden" District: Puente Piedra de la UGEL No.

The proposal based on the principles, that David Fischman proposes in his work "The Way of the Leader": and considers that every authentic leader must have: (self-esteem, vision, creativity, balance, learning, communication, power delivery, teamwork and service). For the development of these principles, workshops will be held in order to overcome the deficiencies of the director and thus be able to lead his institution towards a quality education.

KEYWORDS: Constructive leadership - Methodological strategies

Introducción

Las sociedades, como sus organizaciones e instituciones, son el resultado de la tendencia gregaria de las personas, como la mejor forma de encarar óptimamente los retos y desafíos que se nos ha planteado a lo largo de la historia. Todo esto se manifiesta en una diversa y compleja trama de nexos y relaciones internas, razón por la cual todos están de acuerdo, que las sociedades como sus organizaciones son el tejido de relaciones que establecen quienes las integran en torno a una determinada actividad o gama de quehaceres.

Por otra parte, es reconocido que las sociedades como las organizaciones, van forjando y siendo parte de una inmensa obra cultural. Obra que, a su vez, termina por devenir en su soporte material y espiritual; es decir, siendo resultado o producto del ingenio humano, el acervo cultural retorna bajo la forma de productos culturales, normas de vida o patrones culturales

Es cierto también que dentro de una determinada sociedad las organizaciones encuentran sus raíces y se fecundan, en mayor o menor medida, en las relaciones y la cultura prevaleciente. Es así que cada pueblo configura su propia idiosincrasia, cada organización genera su propio marco de significados.

La razón de todo ello radica en que muchas instituciones han surgido y permanecido en el tiempo ofreciendo servicios de calidad a la sociedad, en cambio, muy por el contrario, existen otras instituciones que han desaparecido o están a punto de hacerlo, dando pésimos servicios que no satisfacen las expectativas y demandas de la sociedad actual. Todo esto es provocado por la carencia de liderazgo de los actores que conforman o dirigen a la sociedad u organización.

Esta gama de preocupaciones adquiere especial significado cuando se trata de organizaciones educativas y dentro de estas a las organizaciones de la educación básica regular. Sencillamente porque se trata de entidades que tiene como referente central y único la formación de seres humanos. Personas que establecen una compleja trama de nexos y vinculaciones que participan de referentes culturales propios y característicos sobre los cuales generan una ambiente o entorno especial de acuerdo a sus desempeños.

En la actualidad vivimos un adelanto vertiginoso de la ciencia y la tecnología; y la educación no debe ser ajena a estos cambios y a la globalización que actualmente nos abarca a la aldea planetaria sin excepción.

En el contexto internacional,¹¹ la educación es un derecho humano fundamental y como tal es el elemento clave del desarrollo sostenible de la paz y estabilidad de cada país y entre las naciones, por consiguiente, un medio indispensable para participar en los sistemas sociales y económicos del siglo XXI afectados por una rápida mundialización. Ya no se debe posponer más el logro de los objetivos de la educación para todos.

La comunidad internacional reconoce que en la actualidad muchos países no cuentan con los recursos necesarios para lograr la educación para todos en un plazo aceptable, por consiguiente, los organismos bilaterales y multilaterales, entre ellos el Banco Mundial y los Bancos regionales de desarrollo deberán movilizar nuevos recursos financieros de preferencia en forma de subsidios a favor de la educación.

En Latinoamérica la educación necesita un incremento en el gasto público y una administración eficiente de los recursos, pero con una visión clara que permita armonizar

¹ www.unesco.d/medios/biblioteca/documentos/Dakar.informe

el contexto en el cual deberá desenvolverse.²

La educación en nuestra región está concebida como un objeto de planes aislados que no resuelven nada, pero necesita ser enfocada como una fuerza que se integra a otras políticas sobre equidad social, solo así se convertirá en útil, necesario y potencial instrumento de desarrollo de los países americanos.

A casi cinco años de la conferencia de Dakar, según las primeras estimaciones, 28 países no lograron ningún avance en los objetivos propuestos en Dakar. 43 países lograron avances en tres de los objetivos y 57 lo han hecho en solo uno de ellos. Asimismo, debemos reconocer que las batallas educativas no se ganan en forma definitiva; sino que, debemos batallar contantemente.

Es digno resaltar que en las últimas décadas se ha visto un notable avance en el acceso de la mujer en la educación, las cuales destacan su influencia en la administración del ingreso familiar y los efectos que el mejoramiento de su situación tiene sobre sus hijos.

En nuestro país la educación transita en medio de contradicciones, incoherencias, insuficiencia de recursos, discontinuidad de políticas educativas, ausencia de políticas gubernamentales, ausencia de políticas de estado, insatisfacciones, frustraciones, etc.³

Continuamos con el 3% anual del PBI, similar al que teníamos en la década de los setenta, con respecto a otros países de la región, el Perú se encuentra debajo de Chile, Costa Rica y Bolivia que alcanzan y superan el 4% de sus respectivos PBI.

El Ministerio de Educación en su empeño de garantizar a todos los niños, niñas, adolescentes y adultos una educación de calidad en sus diferentes etapas, niveles y

² www.d/medio/biblioteca/documento/futuroeducacion_fac_esp.pdf

³ www.cne.gob.pe

modalidades asume el desafío que la Ley General de Educación plantea (implementar un sistema educativo integrador y flexible que se adecúe a las exigencias de la diversidad del país, abarcando y articulando todos los componentes, para que todas las personas tengan la oportunidad de alcanzar los mejores niveles de aprendizaje y desarrollar su proyecto de vida).

El análisis hecho líneas arriba no es nada ajeno a la realidad Regional de Amazonas, con la del nivel nacional, comparando los datos actuales de la región con el promedio nacional, podemos establecer un parangón con las regiones vecinas como: San Martín, Cajamarca y Loreto, encontrando muchas similitudes en las carencias y aspiraciones educativas.⁴

En la institución educativa, N.º 5165 "República de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 Comas, podemos observar grandes deficiencias en el aspecto de la gestión educativa repercutiendo notoriamente en el proceso educativo; en la insatisfacción y falta de compromiso en las diferentes actividades de la institución por parte de los directivos, docentes, alumnos y padres de familia. Por otro lado, se observa que esta problemática está relacionada directamente con el deficiente liderazgo ejercido en la institución, por lo que es eminente el deterioro de la imagen institucional, como consecuencia de ello podemos afirmar que existe la necesidad urgente de realizar un programa de estrategias para mejorar el liderazgo en la gestión institucional. Cabe destacar que esta problemática parece ser una realidad generalizada y enraizada en la mayoría de las instituciones educativas del país, frente a tal situación debemos buscar espacios de diálogo y tolerancia para solucionar los problemas.

La novedad científica del trabajo, es el aporte que brinda respecto a un mayor

⁴ www.drea.gob.pe

conocimiento de la importancia de un buen liderazgo; de esa manera considerarlo como uno de los sustentos primordiales de desarrollo personal, organizacional e institucional y por ende un óptimo desarrollo profesional.

El problema se formuló en razón de que: En la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04, se observa deficiente liderazgo de directivos y docentes del nivel secundario, que dificulta el proceso de gestión institucional.

El objeto de estudio dónde se presente el problema es: El proceso de gestión institucional en la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima.

En el mundo de la ciencia administrativa, especialmente en la que prevalece en los países desarrollados la importancia del liderazgo esta fuera de duda. Las investigaciones al respecto han demostrado el gran significado que tiene para la dinámica de las organizaciones. Cuando tiene signo positivo deviene en un poderoso componente que afirma procesos y orienta comportamientos y alimenta condiciones favorables para el mejoramiento institucional. Cuando tiene signo negativo se convierte en un lastre, una traba y duro escollo de la dinámica organizacional.

Sin embargo, a nivel latinoamericano como a nivel nacional existen pocos trabajos que dan cuenta de esas manifestaciones e implicancias reales y concretas; en ese sentido nos encontramos con un enorme vacío investigativo frente a un aspecto cuya importancia esta fuera de dudas.

Es cierto que el trabajo va a circunscribir al develamiento del carácter y sentido del liderazgo en la Institución Educativa. Pero no podemos negar la contribución al

develamiento del carácter específico del clima institucional y sus componentes, en este caso referido a la dinámica de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia"

Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04

Indagar sobre la relación interpersonal establecido entre los directivos, docentes padres de familia y alumnado en general, que constituyen el soporte social de la referida institución, el que debe plasmarse en el develamiento del componente de liderazgo practicado en la institución educativa, ya que es un componente poco conocido y poco comprendido.

El objetivo general es: Diseñar y proponer estrategias para un eficiente liderazgo de directivos y docentes del nivel secundario, con la finalidad de mejorar el proceso de gestión institucional en la Institución Educativa N.º 5165 “Republica de Suecia” Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas- Lima

Los Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las causas que generan deficiencias en el liderazgo de directivos y docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04
2. Analizar el proceso de gestión institucional en la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04
3. Diseñar y proponer estrategias para un eficiente liderazgo de directivos y docentes, con la finalidad de mejorar el proceso de gestión institucional en la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas- Lima

El campo de acción es: las estrategias de liderazgo para directivos y docentes del

nivel secundario, en el proceso de gestión institucional de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas- Lima

La hipótesis que se demuestra en la investigación es: Si se diseña y propone estrategias sustentadas en el liderazgo constructivo de David Fischman, para el liderazgo directivo y docente del nivel secundario; entonces se mejorará el proceso de gestión institucional de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 Comas”

Para una mejor comprensión del presente trabajo de investigación, se presenta en tres capítulos: En el primer capítulo, se describe la ubicación, la evolución histórica tendencial, las características actuales, objeto de investigación, la descripción de la metodología después de haber terminado el proceso. El capítulo Segundo presenta: el marco teórico que explica el objeto de investigación y que permite solucionar el problema y finalmente el Capítulo Tercero, donde se analiza e interpreta la encuesta aplicada a los docentes y la entrevista realizada al señor director de la institución educativa, así como la propuesta de solución al problema desde el punto de vista teórico y práctico.

Asimismo, se determina las conclusiones a las que hemos arribado en la presente investigación y las recomendaciones para su aplicación y mejora. Al culminar el proceso cabe agradecer a todos los docentes y personal directivo de la N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 Comas”; además, agradecemos, a nuestro asesor el mismo que con sus enseñanzas supo conducirnos a la elaboración y conclusión del presente trabajo de investigación, el mismo que servirá como fuente de inspiración y punto de partida para superar parte de la problemática presente en la actualidad en la I.E.

Todo ello nos permite pensar que; puede que el presente trabajo realizado, no ha

agotado el tema del trabajo de investigación, más bien en el transcurso de la investigación, han surgido nuevas preocupaciones y/o nuevos temas que requieren una investigación exhaustiva como: la formación profesional y/o capacitación de los implicados en la investigación.

La autora

Capítulo I: Análisis del objeto de estudio

1.1. Ubicación

La presente investigación se desarrolló en la Institución Ni 5165 Educativa Republica de Suecia, Distrito de Puente Piedra de la Provincia de Lima, que se encuentra ubicada en el Departamento de Lima, El departamento de Lima está ubicado en la parte central del Perú y está situado en la costa peruana. Cuenta con 173 distritos: 5 en la provincia de Barranca: Barranca, Paramonga, Pativilca, Supe; 5 en la provincia de Cajatambo: Manás, Gorgor, Huancapón, Cajatambo, Copa; 7 en la provincia de Cusco: Arahua, Huamantanga, Huaros, Lachapampa, San Buenaventura, Santa Rosa de Quives; 16 en la provincia de Cañete: Asia, Calango, Cerro Azul, Chilca, Coayllo, Imperial, Lunahuana, Malca, Nuevo Imperial, Pacaran, Quilmana, San Antonio, San Luis, San Vicente de Cañete, Santa Cruz de Flores y Zúñiga; 12 en la provincia de Huaral: Veintisiete de noviembre, Atavillos Alto, Atavillos Bajo, Aucallama, Chancay, Huaral, Ihuari, Lampián, Pacaraos, Santa Cruz de Andamarca, Sumbilca y San Miguel de Acos; 32 en la provincia de Huarochiri: Antioquia, Callahuanca, Carampoma, Chicla, Cuenca, Huachupampa, Huanza, Huarochiri, Lahuaytambo, Langa, Laraos (San Pedro de Laraos), Mariatana, Ricardo Palma, San Andrés, de Tupicocha, San Antonio (de Chaclla), San Bartolomé, San Damián, San Juan de Iris, San Juan de Tantarache, San Lorenzo de Quinti, San Mateo, San Mateo de Otao, San Pedro de Casta, San Pedro de Huancayre, Sangallaya, Santa Cruz de Cocachacra, Santa Eulalia, Santiago de Anchucaya, Santiago de Tuna, Santo Domingo de los Olleros, San Jerónimo de Surco; 12 en la provincia de Huaura: Ambar, Caleta de Carquin, Checras, Huacho, Hualmay, Huaura, Leoncio Prado, Paccho, Santa Leonor, Santa Maria, Sayan y Vegeta; 6 en la provincia de Oyón: Ayón, Andajes, Caujul,

Cochamarca, Navan y Pachangara; 33 en la provincia de Yauyos, Yauyos, Alis, Ayauca, Ayaviri, Azángaro, Caca, Carania, Catahuasi, Chacas, Cochas, Colonia, Hongos, Huampara, Huancaya, Huangascar, Huantan, Huanec, Larcos, Lencha, Madean, Miraflores, Omas, Quinches, Quinocay, San Lorenzo de Putinza, San Joaquín, San Pedro de Pilas, Tanta, Tauripampa, Tomas, Tupe, Vinas, Vitis y 43 en la provincia de Lima; Lima, Ancón, Ate, Barranco, Breña, Carabayllo, Chaclacayo, Chorrillos, Cieneguilla, Comas, El Agustino, Independencia, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Los Olivos, Lurigancho Chosica, Lurín, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Pachacamac, Pucusana, Puente Piedra, Punta Hermosa, Punta Negra, Rímac, Rímac, San Bartolo, San Borja, San Isidro, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, San Luis, San Martín de Porres, San Miguel, Santa Anita, Santiago de Surco, Surquillo, Villa el Salvador y Villa María del Triunfo

La provincia de Lima se crea en 1821, cuando el Perú organizó su territorio en departamentos, provincias, distritos y parroquias. Así, la provincia formaba parte del departamento de Lima, que abarcaba los territorios de las actuales departamentos de Lima, e Ica, además de las actuales provincias de Casma, Huarney y Santa, las cuales formarían luego, junto con el norte de Lima, el efímero Departamento de la Costa, reanexado a Lima en 1823. En 1835, el Presidente Salaverry escindió la Provincia de Santa para crear el departamento de Huaylas. Dicho acto fue continuado por Andrés de Santa Cruz al año siguiente, y tras la Guerra de la Confederación por Agustín Gamarra, denominándolo como Ancachs. También en 1936 fue creada la provincia litoral del Callao, en adelante separado del departamento limeño. En 1855, el entonces presidente Ramón Castilla escindió la provincia de Ica y la convirtió en una *provincia litoral*. Once años más tarde, Mariano Ignacio Prado la convierte en el actual departamento de Ica. En 1916, la provincia de Cajatambo, que entonces incluía a la

actual provincia de Oyón, fue transferida al departamento de Lima.

Lima tiene en su zona andina una gran variedad de minerales. Las minas desde Casapalca a San Mateo —entre otras— contienen plata y cobre, mientras la zona carbonífera de la cuenca central llega hasta Oyón a 100 km de distancia del mar. Entre los minerales no metálicos destacan el calcio y la sal. El clima del departamento es subtropical, desértico y húmedo; un microclima con temperaturas que fluctúan entre templadas y cálidas. La temperatura promedio es de 18 °C. La costa presenta cielos nublados de mayo a diciembre, con esporádicas apariciones del sol en esos meses, aunque las zonas alejadas del mar de la región climática llamada yunga, sobre los 500 msnm y donde se asientan Chosica, Cieneguilla, La Molina y Canto Grande en San Juan de Lurigancho, tienen tardes soleadas y mayores temperaturas promedio (sobre todo si nos encontramos sobre los 131000 msnm). En la costa litoral la masa de nubes se debe a las aguas frías de la Corriente de Humboldt que recorre el océano Pacífico sur, que reduce la temperatura ambiente entre 6 y 9 °C, y por tanto la evaporación del mar es menor. La garúa o llovizna es la típica lluvia de la región. El grado de humedad tiene un promedio permanente de 80%. La temperatura promedio anual usual es de 14 °C durante el invierno y de 25,5 °C durante el verano. Existe zona de Reserva Ecológica Regional que permite la existencia de biodiversidad en flora y fauna. Su extensión es de 600 ha pero solo 312 ha están declaradas "Zona de Reserva Ecológica Regional". Su geología se debe al afloramiento de una lava volcánica consecuente del movimiento tectónico que formó la "Fosa de Lima", siendo su principal fuente el río Chillón. Posee 12 espejos de agua. De ellos tres artificiales y los demás naturales. Tiene un ecosistema abierto que recibe, retiene y cede nutrientes que proceden del continente y del mar. Ello le permite la existencia de vegetación terrestre, acuática y sumergida, insectos, reptiles, 62 especies de aves, entre las que destacan la gaviota gris, de

Franklin, rayada, peruana, garza blanca y azul, pato colorado y amarillo, Santa Rosita, gallareta, cigüeñal, guardacaballo, etc.

Con la denominación de Centro Educativo, Primario y Secundario de Menores La Institución Educativa “N°5165 REPUBLICA DE SUECIA” se encuentra ubicada en comunidad de H JESUS OROPEZA CHONTA; Zapallal que pertenece al Distrito de Puente Piedra, Provincia de Lima, Departamento de Lima. El distrito de Puente Piedra es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima, ubicada en el departamento homónimo, en el Perú. Limita al norte con el Distrito de Ancón, al este con el Distrito de Carabaylo, al sur con los distritos de Comas, Los Olivos y San Martín y al oeste con el Distrito de Ventanilla y Distrito de Mi Perú (Callao). El 14 de febrero de 1925, la "Sociedad de comuneros de Puente Piedra", logró que el presidente Augusto B. Leguía dictara la Ley 5675 que crea al Distrito de Puente Piedra, fijando sus límites y designa a Juan Lecaros como su primer Alcalde y a Manuel Gonzales, Gregorio Quiroz, Luis Montemayor y Eloy Núñez como primeros regidores. De esta forma, el antiguo distrito de Carabaylo pierde así su más importante caserío, la franja marítima de Ventanilla, la estación del tren, el ingenio azucarero y varias haciendas.

El distrito fue fundado el 14 de febrero de 1925 mediante Ley N° 5675. Tiene una extensión de 71,18 kilómetros cuadrados y una población estimada superior a los 200,000 habitantes. Puente Piedra ubicado en la zona norte de Lima; y entre sus comunidades principales esta La comunidad Oropeza chonta Fue creada un 26 de octubre de 1980, mediante RD.0250 y limita por el Norte con: El Cerro Yanopachi, por el Sur con: el distrito de Carabaylo, por el Este con el distrito de Ventanilla, y por: El Oeste con la comunidad de lomas, el 5 de mayo de 1985 se convirtió en la ex cooperativa dirigiendo el señor Paul Benavides, siendo el mismo miembro de la

comunidad, estando en conformidad con los dirigentes , en 1987 siendo reconocido por la municipalidad de lima ; como Jesús Oropeza chonta, el 7 de abril de 1988 se le reconoce oficialmente con el decreto supremo, mediante una RD 0587. Como la comunidad JESUS OROPEZA CHONTA. Dando la celebración de su aniversario, pactando el día 7 de abril de cada año. Con referente al distrito de puente piedra.

MISIÓN INSTITUCIONAL.

La institución educativa “N° 5165 REPUBLICA DE SUECIA” publica líder comprometida en brindar formación integral al estudiante, garantizando una escuela líder y competitiva que promueve aprendizaje significativo en pensamiento crítico y reflexivo, con el estilo de vida saludable basado en el respeto la tolerancia, la equidad y la diversidad, con prevención con desarrollo de competencia en el área técnica productiva.

VISION PEDAGOGICA

Al 2021, la institución educativa N°5165 “Republica de Suecia”, del asentamiento humano Oropeza Chonta del distrito de Puente Piedra se propone brindar un servicio educativo optimo basado en principios de interculturalidad e inclusiva; conservando el ambiente con un estilo en vida saludable bajo el enfoque de derechos y respeto del bien común con permanente responsabilidad e igualdad de oportunidades de la comunidad educativa, con profesores en permanente actualización técnica pedagógica y un liderazgo helicoidal manteniendo un clima armónico estandarizando y desarrollando competencias técnicas y científicas de vuestros estudiantes para insertarlos a una sociedad globalizada hacia la búsqueda de la excelencia.

VALORES:

La Institución Educativa N° 5165 “REPUBLICA DE SUECIA” a través de su Proyecto Educativo considera priorizar los valores que ayudarán a convivir en una cultura de paz entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa. Estos valores son los siguientes:

RESPONSABILIDAD. - La responsabilidad es definida como el cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. Por su parte ser responsable también significa tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de las relaciones personales.

RESPECTO. - El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

1.2. Análisis histórico tendencial del objeto de estudio.

A nivel mundial, todas las sociedades, como sus organizaciones e instituciones, son resultado de la tendencia gregaria de las personas, como la mejor forma de encarar óptimamente los retos y desafíos que se nos ha planteado a lo largo de la historia. Todo esto se manifiesta en una diversa y compleja trama de nexos y relaciones internas, razón por la cual todos están de acuerdo, que las sociedades como sus organizaciones son el tejido de relaciones que establecen quienes las integran en torno a una determinada actividad o gama de quehaceres.

Es reconocido que las sociedades como las organizaciones, van forjando y siendo parte de una inmensa obra cultural. Obra que, a su vez, termina por devenir en su soporte material y espiritual; es decir, siendo resultado o producto del ingenio humano, el acervo cultural retorna bajo la forma de productos culturales, normas de vida o patrones culturales.

La evolución del liderazgo, se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron expediciones, organizaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, etc.

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros; permitieron inicialmente que los inventores fueran tenidos en cuenta y en muchos casos tachados como "locos"; sin embargo cuando alcanzaban el éxito se convirtieron en modelos a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaba esfuerzos y ayudaban a la división natural del trabajo acordes con el sexo y la edad entre hombres y mujeres, adultos, niños y ancianos.

Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan del siglo L y XLIX a.c. presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional, ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

En Egipto, la construcción de la pirámide Keops que finalizó en el siglo XXV a.c., se llevó a cabo, con trabajadores altamente cualificados comandados por

capataces de considerables conocimientos en geometría. En el siglo XX a.c. Ptah-hopet, escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas, rezaba así: "si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos".

En el siglo XII a.c. el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jetró, para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes.

En el siglo VII a.c. Nabucodonosor II, llevó a Babilonia a otra época brillante, es famoso por su liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén, además de su visión futurista para la construcción de los Jardines Colgantes de Babilonia.

Muchos años después Sun Tzu escribió la obra "Arte de la Guerra", el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.

Los griegos también aportaron como cultura dominante un poco más tarde que los chinos, babilonios y egipcios, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores en la ideología moderna. En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático similar al actual. Adicionalmente en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic, Taylor, entre otros.

La revolución industrial, se inicia en Inglaterra en el siglo XVII, sin embargo, se

extiende rápidamente por toda Europa, donde se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, los protagonistas principales fueron la burguesía y los obreros; los primeros eran ricos con un elevado estatus social, los segundos trabajaban 14 horas al día. En los siglos XIX y XX, en Alemania, Estados Unidos y Japón, donde se buscaba la automatización, descubriendo grandes inventos con el fin de mejorar la producción, como: el dinamo, el motor de explosión, el cinematógrafo y el teléfono - funcionaban con electricidad y petróleo. En esta etapa aparecen materias primas derivadas del petróleo y otras que no provenían de la naturaleza, aparecen materias primas químicas como el plástico y otros tipos de tejidos que se van a usar en la industria textil; la madera deja de usarse y la utilización de los minerales aumenta. Los protagonistas son la alta burguesía y los terratenientes, que eran los que disponían del dinero necesario que les daba un papel privilegiado en esta sociedad, otros protagonistas son la clase media y la pequeña burguesía que regentaba pequeños negocios.

Entre el siglo XX y XXI, la industrialización se da en todos los continentes, a excepción de los países en vías de desarrollo; donde se busca la automatización y la robotización - funciona con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica - la máquina de hoy es cada vez más precisa y requiere la más alta tecnología para una buena mecanización, las industrias requieren un gran capital ya que se invierte más en maquinaria, que en mano de obra. En esta etapa los protagonistas son las personas que tiene alguna especialización y que renuevan los conocimientos de su profesión.

Al evaluar la evolución, se pueden definir las cualidades utilizadas por cada personaje a lo largo de la historia que les permitió trascender, como el caso de Moisés, con su actitud positiva, carácter, disposición de escuela y carisma o la de Ptah-hopet con la autodisciplina, el compromiso y la visión de futuro.

El transcurrir de la historia permitió identificar cualidades comunes entre personajes influyentes en el desarrollo de la humanidad, las cuales deben ser tenidas, en cuenta por líderes políticos, sociales u organizacionales para poder impactar positivamente con su actuar. El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones que facilitan actuar con el medio y las personas para dirigir con eficacia los destinos de una organización.

El rol actual del liderazgo en las organizaciones debe necesariamente concebirse de un modo diferente; en el contexto en que la creatividad y el capital intelectual son determinantes de los cambios tecnológicos que hoy afectan, favorablemente en el mundo. El mundo necesita de nuevas ideas y soluciones creativas y estas requieren dedicación e involucramiento, es decir un profundo compromiso.

Si las empresas y organizaciones entienden la importancia de las nuevas ideas en el contexto actual, pero solo buscan un solo grupo de gerentes parcialmente ilustrados estarán amordazando a la mayoría de los trabajadores. Si piensan que solo algunos están capacitados para pensar, y los demás a obligados a cumplir un horario, el fracaso queda asegurado.

El éxito de las organizaciones depende hoy más que nunca, de cómo sus líderes comprendan el principio de autoridad, debe necesariamente complementarse al principio del conocimiento. El verdadero líder de hoy poco se asemeja a aquel nefasto personaje, el jefe, que controlaba todo desde su posición panóptica en la fábrica con la intención de enseñar implacablemente y castigar la ineficiencia, y cuyo único objetivo era enriquecerse a costa de la planta. El control, como máquina de impedir, ha gobernado más por veto que por genuino liderazgo. Las principales tareas de los

líderes que reclama el mundo de hoy consisten en establecer y comunicar con pasión los valores, la visión y la misión de las organizaciones a las que sirven, comprender las necesidades de los empleados y los clientes, saber escuchar, motivar en lugar de imponer autoridad, ser convincente en vez de tener actitud coercitiva, garantizar un adecuado sistema de reconocimiento del justo mérito a través de premios e incentivos (materiales o no), facilitar el aprendizaje, tener actitud empática y promover la sinergia, construir una visión compartida, una cultura cooperativa y un clima de respeto y ética, mostrar el camino a seguir a través del ejemplo personal, fomentar la innovación, el progreso y mejoramiento continuo, dignificar y respetar a los empleados y hacer que estos se respeten entre sí, fomentar la confianza, darse cuenta de su éxito es el éxito de todos y así siguiendo.

Carl Gustav Jung, decía que "donde reina el amor no hay deseo de poder; y donde el ansia de poder es supremo, está faltando el amor". En cierta forma el amor y el poder se excluyen mutuamente a menos que nos dejemos llevar por el poder del amor. Teilhard de Chardin decía que "a pesar de todas las aparentes improbabilidades, nos acercamos inevitablemente a una nueva era en la que el mundo abandonará sus cadenas, para entregarse por fin al poder de sus afinidades internas.

Tenemos que creer sin reservas en la posibilidad y las consecuencias necesarias del amor universal". Cuanto más sean y cuanto más pronto se den cuenta los líderes de hoy de la urgente necesidad de cambiar en esta dirección, más fácil será construir un futuro en beneficio de toda la humanidad.

Un líder sin visión no es más que un jefe. El común denominador de las empresas exitosas no es su gran tamaño o su gigantesca capacidad para realizar estrategias de marketing, es un gran liderazgo con una visión bien definida.

Como vemos, se trata de un factor puramente humano y es que el liderazgo no es una cuestión que se otorgue o venga como consecuencia de muchos años de estudio, varios postgrados o maestrías, el liderazgo es espontáneo y no surge de la pasión de las personas y de su capacidad de compromiso, sin esto, muy probablemente el jefe no obtendrá apoyo y soporte de los demás y se convertirá en "el jefe".

Un líder no necesita ser jefe, en efecto, los líderes no siempre las personas con mayor jerarquía dentro de las organizaciones, los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esa seguridad a las personas que los rodean. Es esta característica, la de tener fija una visión de futuro, la que buscan las grandes firmas, las cuales están urgidas por encontrar a esas personas que poseen una carta de navegación de la ruta a seguir y además tiene la capacidad de planificar lo que necesitará para llegar al puerto deseado. Es el líder, no el jefe, quien conoce que encontrará barreras y obstáculos para llegar, pero tiene la confianza, y el poder para transmitirla, en lo que va a lograr.

El líder no sufre de miedo a delegar porque sabe que dejando el mando en manos de su gente es como avanza, porque ¿quién más?, si no el líder, conoce el trabajo y las capacidades de las personas que lo rodean y está dispuesto a dar la batalla por derribar las barreras burocráticas que le permitan a él y a su grupo seguir avanzando.

El líder potencia a su gente no trata de estancarla, está permanentemente escuchando a quienes lo rodean en la búsqueda de nuevas ideas que se puedan aprovechar, además, está al tanto no solo de lo que ocurre al interior de su empresa sino de lo que está pasando fuera de ella, quiere conocer como se podría aprovechar una nueva tecnología para apalancar las ventajas competitivas o, por qué no, para obtenerlas.

Pero no por estar en la búsqueda constante de progreso es un soñador que se aparta de la realidad, por el contrario, sabe que es enfocándose en una tarea a la vez como conseguirá alcanzar el éxito, de eso se trata la visión, de esforzarse por conseguir pequeños logros que sumados significarán el éxito.

A nivel de Latinoamérica, los desafíos actuales de los líderes en nuestras naciones son muy complejos. Tal complejidad demanda una capacidad de respuesta igualmente compleja, que no posee ninguna persona por sí sola, o grupo de personas. Para manejar la complejidad de los retos latinoamericanos se requieren supuestos, métodos y herramientas diferentes a los conocidos. Revisemos algunos de esos retos. Por ejemplo: ¿Cómo profundizar la democracia participativa sin que eso signifique necesariamente desorden, conflicto, violencia y pérdida de tiempo? ¿Cómo enfrentar la pobreza (más de 300 millones de pobres) sin que eso se convierta en la bandera de algún grupo en particular, sin reducir las estrategias a la oferta de “dar” sin producir, integrando las experiencias e inteligencias nacionales que están en todos los grupos políticos, económicos y sociales? ¿Cómo seguir graduando gente en las universidades si ya sabemos que no hay empleo para todos? ¿Cómo construir gobernabilidad, consenso y acuerdos duraderos preservando la diversidad de opciones y puntos de vista políticos en la que se encuentran todas las oportunidades? ¿Cómo valorar de forma diferente las estrategias y acciones que nunca antes se han intentado, cuando en lo desconocido está las respuestas que buscamos? ¿Cómo crear nuevas empresas sólidas y duraderas para incrementar su número por cada 10.000 habitantes y generar todo el empleo que se necesitan en nuestras naciones? ¿Cómo crear instituciones sostenibles que funcionen de forma general y universal más allá del gobierno de turno? ¿Cómo preservar la libertad individual, la libertad para pensar y actuar preservando también lo público, lo que es de todos? La complejidad de estos retos está

muy por encima de las respuestas conocidas e intentadas hasta ahora. Los métodos, herramientas y supuestos utilizados por los líderes de América Latina no parecen estar ayudando suficiente. Asumir y resolver estos retos requiere conversación, intercambio y conexión por parte de muchas y diversas organizaciones, porque ninguna tiene la autoridad, el conocimiento, los recursos y la precisión para decir cómo es que se resuelven y cuál es la salida. Y ello toma tiempo. Pero igual, las respuestas y soluciones no pueden esperar. Así es la paradoja de la complejidad. Si ningún líder en nuestras naciones por si sólo –no importa que tan experimentado y eficaz sea- puede afrontar con éxito la complejidad de los retos del presente, obviamente la tarea y responsabilidad del liderazgo escapa al líder individual como concepto y como práctica conocida hasta ahora, dado que la complejidad demanda una capacidad más inclusiva y colectiva. Esta capacidad sólo es posible alcanzarla con un liderazgo colectivo, incluyente, que construya conectividad entre miles de inteligencias en nuestras naciones. Como el liderazgo colectivo es cualitativamente superior al liderazgo individual para encarar los retos de la complejidad, las posibilidades que abre esta perspectiva son muy promisorias y enfoca la responsabilidad medular del liderazgo de cara al futuro: identificar el camino en medio de la incertidumbre y la confusión de la complejidad.

Muchos creen que ser líder es una cuestión de ir primero en una competencia, ser gerente, dirigente, destacar en una actividad, ser jefe o manejar un proceso. Inclusive otros incluyen a estadistas, jefes de bancadas políticas, jefes de organismos gremiales y deportistas destacados.

Muchas veces escuchamos que tal o cual equipo de fútbol lidera el campeonato, o que un jugador ha liderado la delantera del mismo.

Si aceptásemos que ser líder es ir primero o destacarse en algo, o en su defecto dirigir o gerenciar una organización, estaríamos con un tremendo superávit de líderes en Latinoamérica. Hasta podríamos exportarlos a los países desarrollados que están ávidos por éstos.

Además, estamos llenos de artículos de prensa que recomiendan acciones para ser líder, cursos y capacitación de todo tipo para transformarlo a uno en un líder. Algunas organizaciones publican sus avisos de reclutamiento señalando que son líderes en su área de actuación.

A mí me parece esto increíble. Lo que en realidad parece existir es gente capaz de dirigir, gerenciar, gobernar, supervisar a un grupo de personas frente a un objetivo, pero cabe la duda que pueda liderarlo.

Pero veamos, ¿qué hace la diferencia en un verdadero líder? No es la cantidad de cursos y títulos que posea, su posición jerárquica, sus orígenes o sus redes de contacto. No es su edad, sexo u ocupación, sino su preocupación por las necesidades de otros, su forma de encarar los desafíos con los cuales se enfrenta. Es su entusiasmo en mejorar las cosas, en crear nuevas oportunidades.

El líder tiene pasión por una causa y desea dar algo de retorno para la sociedad. Este obtiene su recompensa por servir a otras personas. Para lograr dar esperanza, el líder debe ser capaz de vender una visión positiva del porvenir, que sirva de puente entre el presente incierto y un futuro esperanzador. Los líderes son constructores de puentes, no de murallas.

El liderazgo es un diálogo y no un monólogo, lo cual implica desarrollar cada vez más las habilidades de comunicación que las técnicas, donde el escuchar es básico.

Difícil en un continente donde es costumbre no devolver las llamadas, menos un email.

Esta América Morena, donde se privilegia la razón y no la pasión, no es cuna propicia para desarrollar líderes tan fácilmente.

Personas como las descritas arriesgan su reputación, sus posiciones y su situación económica al seguir el camino de una nueva solución fundamentada en una decisión no racional, saltando desde un territorio iluminado y conocido a uno desconocido y sin claridad, sin saber, como en el caso de Colón, si están al borde de un continente o en una pequeña isla.

En síntesis, actuar más con el corazón que con la cabeza. Por el momento, ser líder no se enseña en ninguna Universidad local. Hay que buscarlo dentro de nosotros mismos, quizá en células adormecidas de nuestro cerebro, o quizá en nuestro propio corazón.

Actualmente en Latinoamérica el suceso trascendental "la muerte de Hugo Chávez" deja un vacío en el liderazgo de la izquierda latinoamericana y abrió la incógnita sobre el futuro de su "petrodiplomacia", que ayudó a construir alianzas alternativas a Estados Unidos y colocó a Venezuela en el mapa geopolítico regional.

Varios como el expresidente uruguayo José Mujica destacaron la "generosidad" del mandatario que financió durante años a gobiernos aliados, desde Cuba y el Caribe hasta a Uruguay, con petróleo subsidiado.

Apoyado en su "petrodiplomacia", Chávez consiguió crear alianzas que rediseñaron la arquitectura institucional de la región. "Nadie puede ocupar su lugar, nadie tiene los recursos y su ambición, su misión, de ser un Simón Bolívar, aunque esto

no significa el fin de la izquierda en la región".

"La idea de un vacío es la más adecuada: no hay nadie en Venezuela ni en los demás países, ni de izquierda ni de derecha, con su carisma, su historia, su discurso fuerte, su presencia internacional. Aunque deja muchos herederos de la lógica antiimperialista" como el ecuatoriano Rafael Correa, el boliviano Evo Morales, Cristina Kirchner.

Finalmente se nota claramente que el liderazgo latinoamericano de principios del siglo XXI es muy distinto al de las décadas anteriores. En los años 50 imperaba la "Internacional de las Espadas" compuesta esencialmente por regímenes militares. En los años 70 se vivió "bajo la sombra de la guerra fría". En los 90 se siguieron los dictados del Fondo Monetario Internacional y los organismos multilaterales. Ahora, para bien o para mal ha resurgido una mezcla de nacionalismo, romanticismo y euro socialismo, que solo tendría precedentes en parecidos fenómenos.

En los últimos años observamos en diferentes países de América Latina el surgimiento de líderes políticos que se sirven de los procedimientos y los métodos de la democracia para ser elegidos gobernantes de un país o de una parte de ella, pero que una vez que se han adueñado de esos mecanismos de poder político desconocen sus procedimientos y métodos. Su actitud no implica una violación abierta o una transgresión permanente de los métodos y las instituciones democráticas, pero sí un manejo discrecional de los mismos. Las reglas democráticas como el referéndum o las institucionales como los partidos políticos, son usadas cuando resulta oportuno y útil a los fines del líder, en cambio se las ignora o ridiculiza cuando se interponen en el camino hacia el poder.

Estas actitudes no son propias de presidentes con tendencias e inclinaciones

autoritarias como fue el caso de Hugo Chávez o el ex presidente Alberto Fujimori.

También representantes que están por encima de toda sospecha antidemocrática, como el expresidente mexicano Vicente Fox, exhibieron en el transcurso de su carrera política actitudes y conductas que al menos no parecían favorecer un fortalecimiento de las instituciones y procedimientos de las jóvenes democracias.

Un factor importante en este contexto es la debilidad de los partidos políticos. En América Latina, la democracia enfrenta serias dificultades allí donde no existen partidos políticos consolidados que asuman la tarea de agregación y representación de los intereses de la sociedad y que no cuentan con programas que permitan superar los problemas y enfrentar los desafíos sociales. La debilidad de los partidos es un factor esencial para favorecer la irrupción de líderes oportunistas, que asumen actitudes populistas en su relación con la población y antidemocráticos respecto a los demás actores políticos.

El desprestigio de las instituciones políticas en América Latina –como dan fe los latino barómetros- es origen y producto del divorcio de la sociedad con los líderes partidarios y las autoridades e instituciones estatales. Este distanciamiento generó en las dos últimas décadas un proceso de despolitización y de eclosión de líderes oportunistas. En efecto, el desencanto con la política coincidió con la emergencia de los outsiders, líderes ajenos y contrarios a la "clase política" o, que, en su defecto, perseguían desembarazarse de los compromisos políticos contraídos por sendas democráticas o autoritarias. Collor, Fujimori, Paz Estensoro, Paz Zamora, Menem y Carlos Andrés Pérez fueron sus casos ejemplares.

Estos líderes sin embargo distaban mucho de ser populistas puesto que aplicaron al pie de la letra el recetario neoliberal. La drástica reducción de las

funciones más no así de la estructura estatal, paralelamente al fomento del mercado, el fortalecimiento asistencial de la sociedad civil y el decisionismo tecnocrático se constituyeron en los elementos correctivos de los vicios producidos por los partidos y el Estado. La aplicación de medidas económicas impopulares derivó en protestas y demandas distributivas, que fueron controladas por estos líderes usando procedimientos y dispositivos legales. El endurecimiento de estos liderazgos se dio por el abuso que hicieron de los mecanismos de control social con la complicidad de sus organizaciones y de sus mayorías parlamentarias.

Desde el inicio de la tercera ola democratizadora en América Latina, más de una docena de presidentes se alejaron anticipadamente del cargo, es decir antes de cumplir su mandato electoral. Entre ellos figuran muchos políticos que no respetaron la institucionalidad democrática como Alberto Fujimori. Aún quedan rezagos de estos *outsiders* en la política nacional de diferentes países. Aún no se vislumbra una recomposición del liderazgo partidario, el cual es reemplazado por líderes coyunturales que se vuelven a veces necesarios para "oxigenar" la democracia en un escenario de crisis.

A nivel del Perú, un país como el nuestro es necesario enseñar a pensar. La educación debería ser una herramienta fundamental para lograrlo. Por eso es que se debe constantemente resaltar la importancia de optimizar la educación para empezar a avanzar como sociedad, como el grupo tan heterogéneo que somos y que debemos empezar a ver como ventaja. Algunos dicen que los líderes nacen, otros que se hacen. Pero lo que sí debemos tener en cuenta es que un verdadero buen líder jamás va a abandonar a su grupo cuando vea que este falla, ni lo va a subordinar a sus intereses propios.

Como resultara obvio, muchas de nuestras autoridades actúan de manera opuesta. A pesar de que tenemos directores, coordinadores, capacitadores, etc., las deficiencias para dirigir un grupo humano son más que pequeñas equivocaciones: son decisiones impuestas que desconciertan, enojan, desordenan y hieren, lo que se convierte en un problema mayor al que se intenta resolver. Dirigir un grupo no solo implica darle una función a cada quien, es demostrarle a cada uno que eso que hacen es importante y productivo; no es simplemente ejercer coerción, es enseñar, rebatir, construir un análisis válido de cuanto dicen, piensan y hacen, incluso con la certeza de que esa persona luego pueda criticarle y ocupar su lugar. También, entonces, podemos decir que un buen líder debe saber cuándo es hora de preparar a otro para que tome la posta e innove las formas de mantener el liderazgo.

Hace un tiempo atrás en televisión se dio un hecho anecdótico en una entrevista hecha al comandante de la policía de Huancavelica. Cuando le preguntaron sobre la muerte de algunos civiles como producto de los disturbios provocados por la creación de una nueva universidad, él simplemente respondió que no sabía sobre ello y que no tenía por qué asumir la responsabilidad de las acciones de sus subordinados. Esa declaración nos hace recordar cuántas veces se escuchan afirmaciones similares dichas por algunas de nuestras autoridades. Entonces será válido llegar a la conclusión: ¿Nos encontramos en una crisis de liderazgo?

Saber liderar resulta esencial en un país tan fragmentado como el nuestro, con intereses tan diversos como numerosos y con una gran cantidad de gente que lamentablemente, debido a su falta de educación, termina siendo engañada y utilizada con fines muy diferentes a los que ella cree que defiende. Un líder debe organizar, discutir, hacer reflexionar, buscar soluciones eficientes y que beneficien a todos, y, por supuesto, también asumir las consecuencias de una mala decisión. Si bien no podemos

pedirle que nunca se equivoque, lo que sí podemos hacer es pedirle aceptar que no pudo manejar la situación como debía. Por eso es vergonzoso que el comandante de policía antes mencionado intente deshacerse de su responsabilidad, pues, por un lado, el líder es quien ordena a los liderados, y por otro, los liderados tienen el deber de informarle al líder de las decisiones que toman. Esto, queda claro, solo sucede cuando la relación entre el líder-liderado ha sido construida de manera adecuada, con respeto a la autonomía, pero también con una constante noción de autoridad. Y esto solo se logra cuando encontramos que es legítima. Dice Weber que lo legítimo es aquello que la gente cree que es legítimo, lo cual resulta un tanto impreciso, pero por otra parte no nos restringe la libertad para ajustar este concepto a nuestro tema. Un buen líder sabe que el respeto a su autoridad-poder quedar estrictamente ligado a su capacidad para lograr que la autonomía de quienes lidera no implique contradicciones a los principios que rigen al grupo humano que conforman; es decir, que, aunque el líder no esté constantemente "detrás" del liderado, este sabrá cuál es la mejor decisión.

1.3. Características del objeto de estudio

La Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima, en su estado del liderazgo directivo se ha quedado relegada al igual que otras instituciones educativas de la región Lima, en una organización verificadora del cumplimiento del proceso pedagógico en el aula y se ha descuidado de su desarrollo institucional al no buscar el sistema de alianzas estratégicas que le permita lograr metas macros en función de sus problemas y necesidades no satisfechas por el propio Estado. Pese a que las leyes educativas le dan un margen de libertad para la forma de convenios interinstitucionales, está aún no ha logrado llegar a realizar tal desempeño. No hay un manejo gerencial, sino directoral. Ni aún una visión estratégica, sino unitaria y cortoplacista y coyuntural, con gran

temor por ir más allá de lo que la ley no manda ni prohíbe.

En Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima, persisten muchos problemas como: la falta de liderazgo de directivos, carencia de material educativo, deficiencias infraestructurales, actualización de sus docentes en manejo de técnicas y estrategias metodológicas, lo que implica que no podrían resolverlos solos, siendo similar el hecho en el contexto del Distrito de Comas, con otras instituciones. Esto entonces exige un manejo gerencial estratégico para asumir juntos un problema colectivo.

Dentro del conjunto de problemas se evidencian en la gestión interinstitucional de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia", son:

a) **GESTIÓN INSTITUCIONAL.** - Se aprecia un aislamiento y escasa capacidad para buscar convenios de apoyo y mejorar la calidad educativa. Por lo tanto, no se ha logrado gestionar con otras instituciones para poder consorciarse y superar problemas colectivos. Aparte tener un contexto sin direccionalidad para trabajar de manera corporativa con todas aquellas instituciones que tiene problemas similares, no existe una cultura de los convenios interinstitucionales asimismo un componente claro que esté orientado para trabajar en conjunto y evitar caminar sólo con los problemas que le son comunes a varios.

b) **GESTIÓN ADMINISTRATIVA.** - En este componente la atención interna y externa se limita al cumplimiento de las disposiciones normativas como es la tramitación de documentos, expedición de certificados de estudios, traslados, constancias, informes de actividades, etc. Lo que es un aspecto normal dentro del conjunto de actividades de una Institución Educativa pública, peor que no interrelaciona con el aspecto pedagógico ni mucho menos con la gestión institucional.

Este es el aspecto predominante en la que se concentran el accionar de todos los órganos conformados actualmente en el organigrama de la institución en referencia.

c) **GESTIÓN PEDAGÓGICA.** - Este es el componente básico donde subsisten los mayores problemas de calidad educativa. Subsisten problemas como bajo rendimiento en el Área de Comunicación y Matemática, ausentismo después del primer trimestre, alumnos problemas, indisciplina generalizada, ello sumado a la falta de material bibliográfico moderno, implementación de laboratorios, escasa capacitación que recibe el docente en metodologías innovadoras, lo que se convierte en una necesidad y en un verdadero reto a superar. Esto es difícil solucionarlo con la espera de que otros lo hagan y no involucrarse seriamente en afrontar la problemática.

La gestión educativa en términos generales Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima, carece de una falta de liderazgo de los directivos, sino que, no hace mucho por solucionar sus problemas internos en la gestión pedagógica, lo que se convierte en un problema de día a día y que merma la calidad educativa.

La gestión educativa es un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida.

Desde la perspectiva sistémica, los modelos estratégicos aportan la visión de la gestión como las acciones desplegadas de la organización para alcanzar sus fines, buscando los mejores resultados y autoevaluándose para mejorar continuamente.

Se introduce entonces el concepto de calidad educativa, relativa a los resultados y al funcionamiento del sistema de gestión.

Las instituciones educativas, a través de sus equipos directivos, su personal docente y su comunidad, son las responsables de hacer efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje. En la gestión de las múltiples dimensiones de la organización educativa aparecen distintos factores que pueden ser considerados predictores de la calidad que, en la medida en que se puede operar sobre ellos, facilitan la mejora de los resultados de la tarea educativa, expresados en los aprendizajes de los estudiantes y su impacto social y comunitario.

El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución. El tratamiento de este concepto implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacionales, de planificación, etc. Sin duda abordar estos problemas permite optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas. Se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. El modelo de planificación estratégica propone una gestión diferente, en la cual se consideren las situaciones actuales y el proceso de cambio por desarrollar.

Según lo expresado precedentemente, la gestión deberá contemplar, entre otros ejes de análisis, para su desarrollo:

- ❖ Propósitos compartidos por la comunidad educativa.
- ❖ Objetivos institucionales en función de esos propósitos.
- ❖ Estrategias para el logro de los objetivos.
- ❖ Tipo de organización requerida (viable en el marco de las posibilidades institucionales).
- ❖ Planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo.

En estas formulaciones se manifiesta una visión común del futuro pretendido para la institución y se establecen los compromisos de acción de todos los miembros de la comunidad.

La gestión de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima, se caracteriza porque carece de una dinámica de desarrollo hacia afuera. Por ello no se aprecia un gerenciamiento estratégico.

Dentro de los problemas y limitaciones de esta institución tenemos:

- a) Falta de liderazgo de directivos.
- b) Ausencia de un plan estratégico para organizarse convenios con instituciones pares y solucionar problemas en común: falta de presupuesto para capacitación, construcción, medios y materiales educativos.
- c) Limitaciones para buscar alianzas estratégicas y forma de convenios interinstitucionales.
- d) Falta de una visión de futuro y mejora de la calidad educativa.

1.4. Metodología empleada

La presente investigación es de carácter cualitativa y se enmarca dentro del diseño descriptivo analítico prospectivo, debido a que nos permite elaborar estrategias para que los directivos y docentes, se encaminen en tener un liderazgo basado en principios del liderazgo constructivo de David Fischman, que harán de la Institución Educativa, un ejemplo a seguir por otras instituciones, para ello, desarrollamos una propuesta la que estamos seguros servirá de guía para el desarrollo del liderazgo del directo y docente.

La información se recogió, a través de las encuestas a docentes y entrevista al director, que nos permitió obtener información respecto al liderazgo de éste y por ende la forma como se desenvuelve dentro de la organización.

La encuesta nos permitió tener un conocimiento más claro, de cómo los docentes piensan y sienten acerca del liderazgo directivo; asimismo, la entrevista al director nos permitió constatar y contrastar la información recogida a través de los instrumentos. Todo ello nos lleva a proponer estrategias adecuadas para el desarrollo del liderazgo directivo, desde una perspectiva dinámica basada en los principios de David Fischman que permitan a los directivos desarrollar un verdadero liderazgo y que sean capaces de contribuir al mejoramiento y desarrollo institucional.

La metodología constituye la forma cómo se ha procedido para contribuir a la solución del problema de investigación, en este caso particular, la metodología utilizada es de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Constituye una investigación con sesgo cualitativo puesto que, las variables de estudio son de naturaleza cualitativa; es decir los pasos a seguir para el mejoramiento

del liderazgo directivo el mismo que se ve reflejado en el trabajo en equipo de todos los integrantes de la comunidad educativa. Sin embargo, el enfoque predominante para la comunicación de los resultados es el de la investigación cuantitativa al procesar la información de manera estadística de los instrumentos aplicados.

Se utilizó un diseño explicativo - propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre el liderazgo directivo en el Institución Educativa, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo, y así de esa manera poder enrumbar a la institución hacia la calidad educativa como una meta próxima.

La población estuvo constituida por totalidad de los docentes que trabajan en la Institución Educativa, que son 45 docentes

Dicha población presentó las siguientes características: Edad: 28 a 58 años. población de docentes mixta. lugar de residencia, Lima, Puente Piedra y alrededores

La muestra estuvo constituida por (45 docentes) de la Institución Educativa la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente y el señor director de la misma.

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico a través de la técnica de muestreo Intencional o deliberado, ya que se tuvo en cuenta la selección de los grupos con base en criterios o juicios del investigador, a razón de que ofrece mayores posibilidades de escoger dichos grupos muestrales como casos representativos, típicos y con posibilidades de ofrecer mayor cantidad de información.

De otro lado, en la investigación realizada se utilizó el método histórico; que permitió conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación; se hace necesario, revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las

conexiones históricas fundamentales. Asimismo, mediante el método histórico se analizó la trayectoria de las tendencias históricas. De otro lado con los métodos de análisis y síntesis, permitieron manejar juicios de reflexión sobre lo trabajado y observado al aplicar las estrategias.

Los instrumentos que se aplicaron fueron los siguientes: Encuesta (que se utilizó para recopilar información sobre la manifestación del objeto de estudio y del problema propiamente dicho, aplicada a 45 docentes de la Institución Educativa N.º 5165 "República de Suecia" Distrito: Puente Piedra, se les presentó 12 ítems con dos, cuatro y cinco opciones según la naturaleza de la pregunta, los cuales describen acciones concretas y observables del liderazgo del director.

Entrevista, se utilizó para verificar situaciones concretas referidas al liderazgo y manejo institucional por parte del director y al trabajo que desarrolla junto a sus docentes durante la jornada escolar y fuera de ella. Esto nos permitió obtener información detallada y precisa la que nos sirvió de base para tener una idea clara de la actual situación del liderazgo institucional por parte del director.

Interpretación. - Nos ha permitido procesar cognitiva y empíricamente la información numérica y estadística para poder darle una valoración científica acorde al problema en estudio y en prospección a la propuesta planteada.

El diseño de las estrategias: Consistió en un plan estructurado y organizado, constituido de estrategias generadoras de liderazgo, con el propósito de los directivos y docentes desarrollen significativamente su liderazgo que les compete como gerentes de la Institución Educativa.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Liderazgo

El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influir a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en adelante utilizaremos la palabra “organización” para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que lo conforme.

El liderazgo “es el arte o capacidad de influir en las personas para que con entusiasmo se esfuercen en cumplir con sus obligaciones para el logro de los objetivos organizacionales”. “Es el proceso en el cual, el líder ejerce poder; es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados”⁵.

La característica que tipifica a un líder es su capacidad de ayudar al grupo a lograr objetivos mediante la aplicación máxima de su capacidad.

El liderazgo como cualidad personal: En los albores de la historia un líder era considerado como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en líder.

Actualmente con el auge de la psicología se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

⁵ Cruz Ramírez José “Educación y calidad total” Pág. 92

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son sobrenaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

El liderazgo como función dentro de la organización: Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos”.

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

La necesidad de un líder es evidente y real y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son variadas en la medida que le son útiles al grupo.

2.1.1. Estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder rienda suelta.

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

El líder participativo, utiliza la consulta para practicar el diálogo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben. Si desea ser un líder participativo, eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder liberal (Rienda suelta), delega en sus subalternos la autoridad de tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control; excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas; este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, evidentemente el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz.

Liderazgo y grupo social: Su capacidad para construir grupos sociales es la condición mínima para que la raza humana preserve su existencia. En la intimidad de la cohabitación del hombre se van estructurando formas de comportamiento que luego se vuelven imperativas para todos los integrantes del grupo y de esta forma se va estableciendo la integración social, todas estas conquistas que hacen los seres humanos en grupo, constituye lo que se llama cultura, que es fundamental para el desarrollo y crecimiento organizado de los grupos. La existencia de líderes es otro prerrequisito para la evolución, desarrollo social y cultural. Es que los fenómenos que involucra la condición de grupo, pueden ser múltiples, podemos decir que cada grupo tiene su propia forma de fabricar a sus jefes que le van a gobernar y al líder a quien van a seguir; por ello se ha dicho, cada grupo elige y soporta al jefe o gobernante que se le merece.

Esto nos hace ver la importancia que tiene la educación, para que las nuevas generaciones no repitan los errores de las generaciones antiguas. El liderazgo es un fenómeno de grupo social muy valioso, debe ser propiciado y promovido. Estos roles son las únicas herramientas de avance y progreso que pueden verdaderamente beneficiar al conglomerado.

2.2. El camino del líder de: David Fischman

David Fischman en su libro “El Camino del Líder”, nos dice que el primer paso que debe dar una persona que quiere ser líder, es aprender a estar consciente, pues este es un elemento clave para lograr el liderazgo personal. El liderazgo personal se logra cuando una persona emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. El liderazgo interpersonal se logra posteriormente

cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y entregarles el poder, trabajar en equipo y a servir a sus seguidores.

Él sostiene que el liderazgo es un camino en espiral que va de dentro hacia fuera. Si una laguna que alimenta a un río no es profunda, si tiene poca agua, el río no podrá irrigar los campos y no se podrá sembrar ni cosechar. De la misma forma, si la persona no tiene primero un nivel de profundidad interior, no podrá irrigar un liderazgo constructivo y hacer crecer a las personas que le siguen. A continuación, pasamos a definir los términos o pasos a seguir en el camino del líder, según David Fischman.

Autoestima: Autoestima supone, primero, ser consciente de nuestros actos. Implica también conocerse a sí mismo.

Según Branden, la autoestima tiene dos ejes: la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo. Por eso cuando una persona tiene baja autoestima actúa como una liga que está presionada hacia abajo y que ejerce una fuerza para regresar a su posición original. Asimismo, su conducta menoscaba permanentemente a los demás; como no se siente competente, necesita creer que los demás son menos que él.

Visión: Se concibe como la idea central que vincula la naturaleza de la actividad y sus intenciones para el futuro. Estas intenciones se basan en cómo la gerencia cree que se desarrollará el entorno y cómo se desarrollarán o deberán desarrollarse las actividades en el futuro. En la vida todos tenemos un propósito especial que debemos saber reconocer. La persona que quiere recorrer el camino del líder debe reconocer ese propósito y orientar todas sus energías a lograrlo. Cuando nuestras acciones están alineadas con nuestra visión, toda la naturaleza trabaja para nosotros, todas las puertas se abren, como si existiera un complot divino a nuestro favor. Pero

hay que recordar que el liderazgo no es un destino sino un viaje, y la visión solo nos traza la dirección. Debemos encaminar nuestras acciones hacia nuestra visión en el futuro disfrutando el camino y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que nosotros mismos.

Creatividad: En el camino de la visión existirán muchas dificultades y obstáculos. Para superarlos se requiere creatividad; por eso, si queremos avanzar en el camino del líder tenemos que estar dispuestos a romper nuestros hábitos y estar abiertos a nuevas posibilidades que nos permitan alcanzar nuestra visión.

Según Kouzes y Posner, el primer paso para ser un líder es romper lo establecido, cambiar e innovar la forma en que hacemos las cosas. Pero romper lo establecido no es fácil; no solo por los hábitos, sino también por nuestra percepción, la percepción humana barre el mundo y trata de ubicar lo que ve en esquemas previamente conocidos. La percepción nos anclaa esquemas conocidos en la mente y nos dificulta ser flexibles para crear.

Para comenzar un cambio debemos romper esquemas aprendiendo a pasar de algo conocido a un esquema novedoso; se trata de una habilidad opuesta a nuestra percepción. Para desarrollarla tenemos que aprender a utilizar lo que De Bono le llama pensamiento lateral. Con el pensamiento lateral flexibilizamos los esquemas y encontramos nuevas relaciones. Destruimos para construir algo.

Equilibrio: Si cargamos sobre nuestros hombros unos baldes de agua y no estamos equilibrados, al mínimo choque con una persona lo derramamos el agua en la cabeza. Lo mismo ocurre en el trabajo cuando no estamos equilibrados; chocamos con personas y les derramamos nuestras cóleras y rabias hasta embarrarlas por completo. Equilibrio también significa estar en paz con uno mismo, entender y aceptar nuestras

emociones.

Son muchas las veces en nuestra vida diaria que recurrimos al hábito de la reacción. Reaccionamos negativamente cuando las cosas no salen como queremos, cuando nos dan una mala noticia, cuando no alcanzamos una meta, o hasta en una circunstancia muy cotidiana cuando alguien se nos cruza con su auto mientras estamos manejando. La conducta de reacción nos llena de pensamientos y emociones negativas que bloquean nuestra capacidad de análisis y raciocinio y afectan nuestra salud. Esto resulta muy peligroso, porque hoy más que nunca se requiere que el líder sea positivo, que esté despierto y consciente en la toma de decisiones y la comunicación con su personal.

Los pasos para conseguir una conducta de creación son:

- a) *Adopte la posición de observador*, al enfrentar un estímulo difícil, no lo tome personalmente. Trate de estar consciente de lo que está ocurriendo.
- b) *Cuestione supuestos*, la realidad que percibimos pasa por nuestras creencias, prejuicios y supuestos, muchas veces equivocados y egoístas.
- c) *Tenga ciclos mentales positivos*, los pensamientos negativos traen emociones negativas y generan un círculo vicioso que fomenta conductas de reacción. Tome conciencia de sus pensamientos en cada instante y manténgase en ciclos mentales positivos.

Aprendizaje: Los conocimientos adquiridos, también tienen fecha de vencimiento; si aprendemos algo y lo guardamos en nuestra despensa de conocimientos y no lo aplicamos rápidamente, es probable que cuando queramos usarlo ya será obsoleto. Hoy día no solo la velocidad de la creación del conocimiento

se ha multiplicado; también se ha multiplicado los medios donde conseguir el conocimiento.

Hoy día la velocidad de aparición y distribución de los conocimientos es más rápida que la velocidad con que el ser humano puede aprenderlos. Es como si siempre hubiésemos usado un embudo para pasar el líquido de las botellas del conocimiento a nuestra “galonera” de la mente. Un día las botellas se convirtieron en cilindros de conocimiento, pero nuestro embudo no creció y no pudimos captar todo, lo más probable es que en el futuro las instituciones educativas entreguen sus diplomas con fecha de vencimiento.

Las entidades educativas deberán orientarse cada vez más a la formación de habilidades que nunca vengán, que sean independientes del tiempo. Por ejemplo, la habilidad de aprender a aprender, la habilidad del pensamiento crítico, el trabajo en equipo, habilidades de liderazgo, entre otras. Para desarrollar estas habilidades tendrán que cambiar sus sistemas tradicionales de exposiciones teóricas por metodologías activas donde la gente aprenda haciendo.

Hoy tenemos que lograr por nuestra cuenta el hábito de “aprender a aprender”; cuando uno quiere dominar alguna destreza, decide enseñarla. Solo al estudiar, aplicar y enseñar se logra el mejor aprendizaje.

Comunicación efectiva: En cualquier empresa o institución, debe existir indispensablemente entre el líder con su personal “comunicación”; sino existe una buena comunicación, en momentos difíciles el líder no tendrá en que apoyarse para salir adelante.

La comunicación se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse

asertivamente. Sin embargo, la comunicación como toda herramienta, puede ser muy útil pero también muy peligrosa. La comunicación bien utilizada, ayuda a crear un clima de confianza y unión del líder con su personal; mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización.

Para tener una buena comunicación existe un aspecto fundamental que es el: “saber escuchar”. Existen varios niveles de escucha:

- a) *La escucha desconectada*, nuestro cuerpo está presente, pero nuestra mente no.
- b) *La escucha competitiva*, mientras escucha a medias, la persona va ideando respuestas lo más rápido posible, interrumpe constantemente a la persona a quien habla para darle su opinión. En este nivel de escucha no hay interés en escuchar, sino en probarse a sí mismo y a los demás que es más capaz y competente.
- c) *La escucha verbal*, la persona presta atención solamente al contenido del discurso, más deja de lado los mensajes no verbales.
- d) *La escucha empática*, esto es, cuando escuchamos la parte verbal y percibimos la no verbal y las emociones. En este nivel dejamos nuestro ego, tomamos una actitud de servicio y nos ponemos en el lugar de la otra persona.

También existe estilos de comunicación; tanto el pasivo como el agresivo, representan un déficit de respeto. En el caso agresivo, le falta el respeto a los demás. En el caso pasivo, le falta saber respetarse a sí mismo. El mejor estilo de comunicación es aquel en que la persona respeta a los demás y también se respeta a sí misma; este es el estilo “asertivo”, por el que la persona asume la responsabilidad de su vida.

Entrega poder: Tener control sobre nuestras vidas nos motiva y nos da salud.

Cuanto más distribuyamos el poder y la toma de decisiones en la organización, más velocidad tendremos para responder a las demandas de nuestros clientes. No solo será más motivador y saludable para los trabajadores, sino que además aumentamos su confianza en la institución, porque la institución les muestra con acciones concretas que confía en ellos.

Para lograr esto es necesario poner en práctica el “empowerment”, esto no significa entregar poder a los trabajadores. En las empresas, el poder ya lo tienen los empleados, pero para hacer menos y servir mal a sus clientes. Empowerment es liberar el poder positivo de los trabajadores para mejorar la calidad. No significa decirles: ¡tienen autoridad para hacer lo que quieran! Eso sería una anarquía que no beneficiaría a la empresa ni a los clientes.

Para conseguir los resultados del empowerment, se debe primero definir para luego ampliar los límites de la autoridad y del poder de las personas en la organización. Estos límites están determinados por: Conocer la misión de la empresa, autonomía para utilizar recursos, flexibilizar normas y políticas, dar información conocida, desarrollo del subordinado y autonomía en la toma de decisiones.

Trabajo en equipo: Durante muchas décadas se ha valorado el trabajo individual, la competencia, el buscar beneficios personales; hoy en día no conocemos muy bien ni valoramos el trabajo en equipo. Para nuestra sociedad, trabajar en equipo es un signo de debilidad; pero si queremos entrar en la modernidad, estos valores deben empezar a cambiar.

Está demostrado que trabajar en equipo aumenta el desempeño de los empleados e incrementa su motivación. Trabajar en equipo implica adquirir una serie de habilidades, como manejo de reuniones, comunicación interpersonal, aprendizaje en

equipo, manejo de conflictos, entre otras.

Además, trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilos de las personas. Nos encanta trabajar con personas parecidas a nosotros, y nos alejamos de aquellos que tienen estilos diferentes.

Según Katzenbach, autor de *The Wisdom of Teams*, las personas pueden trabajar en conjunto de dos formas: en grupos o en equipos. Cuando se trabaja en grupo las personas son solo responsables de sus áreas. Su compromiso es solo con sus propias metas. En equipo; en cambio, la responsabilidad y compromiso es de todas las áreas y metas.

En grupo el nivel de confianza y comunicación es mediano. La comunicación se limita al trabajo y no se tocan temas personales. En equipo el nivel de confianza es elevado y la comunicación fluida e íntima, lo que aumenta el grado de compromiso y velocidad de respuesta. En grupo el trabajo termina en la oficina. En equipo, los miembros son como una familia y desarrollan actividades fuera del trabajo. En grupo los conflictos son negativos y demoran en resolverse, en equipo los conflictos son retos de crecimiento, se los ve positivamente y se resuelven rápido. En conclusión, en equipo la productividad y la velocidad para lograr resultados se incrementa sustancialmente.

Servicio: Hay casos en que la naturaleza nos enseña la importancia de dar y recibir; si uno da, también recibe. En el servicio lo que se entrega y moviliza es el amor. El servicio; además, es bueno para la salud.

Lao Tzu, propone un liderazgo servidor en el que el enfoque principal está en los seguidores. El líder deja de ser el centro, aleja su ego y piensa en las necesidades

de crecimiento y desarrollo de su gente y la ayuda a lograr sus objetivos.

En el servicio, el ego, se reduce. Al hacer cosas por los demás y no por nosotros mismos disminuimos el deseo de ser nosotros los protagonistas. El servicio puede ser muy amplio y se manifiesta en acciones como: ayudando a colegas de trabajo, desarrollando y haciendo crecer a subordinados, preocupándose por ellos como personas.

LIDERAZGO Y GRUPO SOCIAL

Su capacidad para construir grupos sociales es la condición mínima para que la raza humana preserve su existencia. En la intimidad de la cohabitación del hombre se van estructurando formas de comportamiento que luego se vuelven imperativas para todos los integrantes del grupo y de esta forma se va estableciendo la integración social, todas estas conquistas que hacen los seres humanos en grupo, constituye lo que se llama cultura, que es fundamental para el desarrollo y crecimiento organizado de los grupos. La existencia de líderes es otro prerequisite para la evolución, desarrollo social y cultural. Es que los fenómenos que involucra la condición de grupo, pueden ser múltiples, podemos decir que cada grupo tiene su propia forma de fabricar a sus jefes que le van a gobernar y al líder a quien van a seguir; por ello se ha dicho, cada grupo elige y soporta al jefe o gobernante que se le merece.

Esto nos hace ver la importancia que tiene la educación, para que las nuevas generaciones no repitan los errores de las generaciones antiguas. El liderazgo es un fenómeno de grupo social muy valioso, debe ser propiciado y promovido. Estos roles son las únicas herramientas de avance y progreso que pueden verdaderamente beneficiar al conglomerado.

EL PODER DEL LIDERAZGO

El poder de un líder radica fundamentalmente en obtener el control del medio en el cual los otros miembros del grupo se desenvuelven, permitiendo conocer lo que realmente ellos desean o necesitan lo que lo conllevara al logro y satisfacción de sus necesidades. Es ese control del medio lo que se denomina poder. Estos medios pueden ser diversos, por que van desde algún conocimiento particular, la posición o jerarquía, hasta el control del algún recurso económico. El líder bien pudiese usar este poder para reducir los medios de los miembros del grupo (castigar), para aumentar estos mismos medios (premiar), o en última instancia llegar a inducir a los otros miembros del grupo para que estos le satisfagan sus propias necesidades, a través de la provisión de estos mismos medios.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, lo sostendrán en cualquier posición que este adopte, claro está que se mantendrá esta tendencia siempre y cuando ellos sientan que su líder les está dando mucho más de lo que ellos le aportan al grupo

2.3. Gestión

La gestión, trata de la acción humana; por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en la teoría -explícita o implícita- de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objetivo del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre

personas.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, 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". O, dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea".

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. Agyrre y Schon (1978), sostienen que: "la acción de una organización es una acción deliberada y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera", por ello podemos decir que la gestión es "la capacidad de articular, representaciones mentales de los miembros de una organización".

Otro enfoque es el lingüístico, el cual focalizado en la comunicación concibe que las personas se movilicen mediante compromisos adquiridos en la conversación. Así la gestión es "la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción".

Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos sugiere concebir a la gestión como "la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra".

La visión centrada en los procesos, vincula la gestión al aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1998 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado "Planning as learning". En él, se concibe la acción de la gestión como "un proceso de

aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto al interior de la organización como hacia el entorno".

2.3.1. Gestión educativa

Es la capacidad que tiene la comunidad educativa, para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos y recursos de la escuela, como soporte de las acciones de aprendizaje u enseñanza que se desarrolla en el aula⁶. Debe estar en concordancia con los tiempos, no se puede hacer buena gestión con la buena voluntad y el buen deseo y menos aún con el autoritarismo y el verticalismo. En este sentido, la gestión educativa, entendida como un conjunto interrelacionado de acciones de conducción y orientación de una institución educativa, con el fin de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional, necesariamente debe responder a estos tiempos cambiantes, sin perder de vista que el objetivo fundamental de la escuela es la formación y el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión educativa, para ello cuenta con una poderosa herramienta, cual es la planificación estratégica, que, a partir de la construcción de la identidad de la institución educativa, estableciendo una visión compartida y una definida misión de la misma, producto del consenso, pone como norte mejorar la calidad educativa buscando desarrollar una cultura democrática.

Otra concepción de gestión educativa "es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones, y que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y

⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Taller de capacitación a directores 2004.

que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales."

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tiene la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

2.3.2. Gestión institucional

La Gestión Institucional, se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de los actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

2.3.3. Gestión administrativa

Cabe decir que la Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Henry Fayol lo define operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

También se le define como el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

2.3.4. Gestión pedagógica

Existen distintas maneras de concebir la Gestión Pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

2.3.5. Gerente

Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Otro concepto muy parecido, pero más amplio es el directivo, el cual proviene de su etimología del latín “dirigere”, y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente de tipo administrativa (no operativa). Es entonces aquel que dirige, suponiendo una relación de mando-

obediencia; es quien ordena, guía y dispone de un emprendimiento o una parte de aquel.

El papel del gerente es utilizar tan eficientemente, como sean posibles todos los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. En otras palabras, maximizar la utilidad productiva de la organización, sección, etc.

En la práctica moderna, el gerente es generalmente un empleado, remunerado parte de un salario y a veces parte a través ya sea de bonos de producción u otorgamiento de acciones de la organización para la cual trabaja.

Las tareas de gerencia son parte importante de las funciones de un empresario. Sin embargo, ese es un término utilizado en general para designar a quien esté a cargo de una empresa, siendo, en ese sentido, un término más restringido mientras los empresarios son gerentes; no todo gerente es empresario.

2.3.6. La Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979), expresa que: "el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes.

Algunos lo identifican como funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores; otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, es gerencia sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo."

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición correcta de ese término.

2.3.7. Funciones de la gerencia

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

PLANEACIÓN. - Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

ORGANIZACIÓN. - Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyos objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un

gasoducto.

DIRECCIÓN. - Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

CONTROL. - La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

2.3.8. Tipos de gerencia

En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

A.- LA GERENCIA PATRIMONIAL: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

B.- LA GERENCIA POLÍTICA: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base. De la afiliación y de las lealtades políticas.

C.- LA GERENCIA POR OBJETIVOS: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

2.3.9. Necesidad de la gerencia

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: *La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.* La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice *por qué* necesitamos una gerencia, pero no nos indica *cuándo* ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión *cuándo* se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Capítulo III: Resultados y discusión

3.1. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes de la I.E N.º 5165

"Republica de Suecia". Puente Piedra. Comas Lima

CUADRO N.º 01.

Cómo califica el liderazgo del director.

ALTERNATIVAS	f.	%
Muy bueno	04	09.0
Bueno	11	24.4
Regular	12	26.7
Malo	16	35.5
Muy malo	02	04.4
TOTAL	45	100,0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 Lucila Gallardo Huamán.

Cuando se preguntó a los docentes cómo califica el liderazgo del director, el 35.5% de docentes señala que el liderazgo del director es malo, el 26.7% considera que es regular, otro 24.4% de bueno y el solo un 04.4% lo cataloga como muy bueno; esta situación, nos permite deducir que el director no tiene un liderazgo eficiente, no dirige acertadamente, los destinos de la I.E y por tal razón surge el descontento de los docentes; el que se manifiesta, en escaso liderazgo para realizar las tareas institucionales, y por lo tanto, los más perjudicados son los alumnos.

CUADRO N.º 02:

Los Directivos de la I.E. están capacitados para el Cargo

ALTERNATIVAS	f	%
Si	17	37.8
No	28	62.2
TOTAL	45	100,0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 Lucila Gallardo Huamán.

Según la encuesta, un 62,2 % de los docentes señala que los directivos actuales no están capacitados para ejercer el cargo, en cambio el 37.8% dice que si lo están. Contrastando los resultados del cuadro anterior, se nota claramente que los docentes en su mayoría sostienen que el liderazgo del director no es bueno; por lo tanto, ubicándonos en los resultados de este cuadro, nos permite corroborar; que este fenómeno probablemente se debe a que, se ha descuidado la gestión de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia", la que se ve reflejada en los problemas que se presentan; en gran medida son causados por la falta de una comunicación eficiente y oportuna entre: directivos y docentes.

CUADRO N.º 03:

El Director de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia", tiene un liderazgo sostenido

ALTERNATIVAS	f	%
Si	15	33.3
No	30	66.7
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 - Lucila Gallardo Huamán.

Según la concepción de liderazgo sostenible, un 70 % de los docentes encuestados señala que el director no tiene un liderazgo sostenido, el 30% señala que

si lo tiene.

Según, Cristina Pascual Cortés sostiene que liderazgo sostenible, es el proceso en el que un líder gestiona en la empresa cuando define: una visión, misión y valores basados en principios tales como: la Honestidad, La Integridad, La Comunicación y el Compromiso, y para ello debe de profundizar en sí mismo y saber que, para guiar a los demás, el primer requisito es saber guiarse a sí mismo. en ese sentido, podemos intuir que muchos aspectos de la gestión se realizan al azahar y muchas veces haciendo uso de la improvisación y/o mala planificación que permita resolver convenientemente la problemática de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia"

CUADRO N.º 04:

A su parecer, el personal directivo ha mejorado la gestión Institucional de la Institución Educativa

ALTERNATIVAS	F	%
Si	14	31.1
No	31	68.9
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 Lucila Gallardo Huamán.

El cuadro nos muestra que un 68.9 % de docentes señala que con el actual personal directivo de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia", no ha mejorado en el aspecto administrativo, mientras que el 31.1% afirma que si ha mejorado. Esta situación nos permite inducir que muchos aspectos de la gestión se improvisan o no se planifican convenientemente, en tal medida que se ha descuidado aspectos prioritarios como (el clima institucional manifestado: en las relaciones interpersonales y la cultura organizacional), así también (la funcionalidad institucional, traducidas en las funciones administrativas básicas: planificación, organización

dirección y control)

CUADRO N.º 05:

El personal directivo ha mejorado la gestión administrativa de la Institución Educativa.

ALTERNATIVAS	F	%
Si	17	37.8
No	28	62.2
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 - Lucila Gallardo Huamán.

Cuando se preguntó a los docentes, un 62,2 % considera que la gestión Administrativa no ha mejorado; en cambio el 37,8% creen que si ha mejorado en relación a otros años. Estos resultados no son nada sorprendentes; ya que, en los cuadros anteriores los resultados demuestran muchas falencias en el proceso de gestión por parte del director, creemos que existe descuido y/o desconocimiento, en los procesos de la gestión de los recursos humanos, ya que este componente es uno de los principales y se les debe tratar como tal, ya que son las personas quienes conforman las instituciones. También cabe mencionar que la gestión de los recursos materiales y financieros, están gestionados de mejor manera, donde de demuestra un uso racional y transparente de estos recursos.

CUADRO N.º 06:

El personal directivo ha mejorado la gestión pedagógica de la Institución Educativa.

ALTERNATIVAS	f	%
SI	19	42.2
No	26	57.8
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 Lucila Gallardo Huamán.

Un 57,8 % de docentes encuestados consideran la gestión pedagógica no ha mejorado; en cambio un 42.2% sostienen que sí. Los resultados de la evaluación censal en comunicación y matemática aplicados por la (UMC) del Ministerio de Educación, muestran que los niveles de comprensión lectora y razonamiento matemático siguen siendo deficientes en comparación con las metas trazadas y/o otras instituciones.

Esto nos permite deducir que, en la gestión curricular (manifestada en la planificación y organización curricular) y la gestión didáctica (plasmadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje PEA), no se emplean estrategias adecuada para mejorar dichos procesos. Por lo tanto, es necesario hacer una reflexión para corregir las cosas mal hechas y así poder superar este problema.

CUADRO N.º 07:

Grado de Identificación con la Institución Educativa.

ALTERNATIVAS	f	%
Muy fuerte	10	22.2
Fuerte	24	53.4
Débil	10	22.2
Muy débil	01	02.2
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 - Lucila Gallardo Huamán.

Al preguntarle a los docentes en que grado se identifica con la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia", el 53.4 % de los docentes encuestados respondió que el grado de identificación con su I.E es fuerte, un 22.2% dice que es muy fuerte, un 22.2% sostiene que es débil y el 02.2% dicen que es muy débil. Según el porcentaje obtenido en cada rubro, nos permite afirmar categóricamente, que los docentes si tienen un alto grado de identificación con la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia". Este hecho nos hace pensar, que se deben de aprovechar estas fortalezas que se tienen; para así, poder superar las dificultades que atraviesa actualmente la institución y de esa manera convertirla en una institución modelo, que sea inspiración de los demás para crecer.

CUADRO N.º 08:

Grado de Participación en las Actividades Curriculares y Extracurriculares en la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia".

ALTERNATIVAS	F	%
Siempre	22	48.9
A veces	13	28.9
Nunca	10	22.2
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 Lucila Gallardo Huamán.

Sobre el grado de participación de los docentes en las actividades académicas, el 48.9 % afirma que siempre participa en las actividades curriculares y extracurriculares de la Institución, el 28.9% dice que a veces participa y un 22.2% nunca participa. Estos resultados nos permite deducir que los docentes en su gran mayoría participan en las actividades programadas por la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia". Esto se puede contrastar con el cuadro anterior, donde los docentes en un alto porcentaje se identifican con su institución; por lo tanto, se debe promover espacios para aprovechar estas potencialidades mediante el desarrollo actividades de concientización, capaces de lograr en primer lugar la gran transformación personal, para luego alcanzar el tan anhelado desarrollo institucional.

CUADRO N.º 09:

Identificación del estilo de liderazgo del director.

ALTERNATIVAS	F	%
Directivo	25	55.6
Participativo	09	20.0
Delegativo	03	06.7
Transformacional	03	06.7
Transaccional	05	11.0
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 Lucila Gallardo Huamán.

Cuando se les preguntó a los docentes, sobre el estilo de liderazgo del director: el 55.6% de los docentes afirman que el director practica un estilo directivo, el 20.0% sostiene que participativo, el 11.0% dice que transaccional, un 06.7% dice que transformacional y finalmente otro 06.7% afirma que practica un estilo delegativo.

La mayoría de los docentes sostiene que el estilo de liderazgo del director es directivo, es decir, que el cómo líder no solicita la opinión de sus subordinados; en el estilo participativo, los líderes piden a los subordinados su opinión, pero ellos son los quienes toman la decisión.

CUADRO N.º 10:

Grado de participación permitida a los docentes en la toma de decisiones

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	07	15.5
A veces	30	66.7
Nunca	08	17.8
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 Lucila Gallardo Huamán.

Del total de los docentes encuestados un 66.7% manifiesta que solo se les permite participar a veces en la toma de decisiones en la institución, un 17,5% sostiene que nunca participan, el 15.5% dice que siempre lo hacen. Este hecho permite nos hace suponer que el director basado en su estilo de liderazgo directivo que practica según nos demuestra el cuadro anterior, no solicita la opinión, ni tampoco brinda da las condiciones adecuadas de comunicación, a los docentes de la Institución para que puedan opinar y así poder tener una variada gama de ideas y de esa manera poder tomar decisiones más consensuadas, que favorezcas a todos y buscar de soluciones definitivas a la problemática que actualmente enfrenta la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" .

CUADRO N.º 11:

Logros obtenidos en los últimos años por la Institución Educativa N.º 5165

"Republica de Suecia".

ALTERNATIVAS	f	%
Buenos	09	20.0
Regulares	17	37.8
Malos	19	42.2
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 - Lucila Gallardo Huamán.

El 42.2% de los docentes contestó que son regulares los resultados obtenidos por la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia", en los últimos años, un 37.8%, sostuvo que son malos, el 20.0% afirma que son buenos. Esta situación de malestar de los docentes se ve reflejada en los resultados últimos obtenidos en diversas evaluaciones hechas por el Ministerio de Educación (Evaluación Censal de Estudiantes y olimpiadas de matemática). También en diversas competencias como: juegos escolares y juegos florales, que se desarrollan año tras año, en dichas competencias se ha participado, pero con resultados nada auspiciosos, para los intereses y aspiraciones de la institución, que están plasmadas en el PEI.

CUADRO N.º 12:

Grado de acompañamiento del director en la práctica pedagógica.

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	05	11.0
A veces	30	66.7
Nunca	10	22.2
TOTAL	45	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada el 20-04-2018 - Lucila Gallardo Huamán.

Cuando se les interrogó si el directo acompaña en la práctica pedagógica a los docentes, el 66.7 % considera que a veces acompaña, en cambio un 22.2% dicen que nunca lo hace y el 11.0% afirma que siempre lo hace. Deducimos que los docentes no están satisfechos, porque no reciben acompañamiento en su práctica pedagógica diaria; pero si se les exige en forma arbitraria, la presentación y elaboración de documentos. También cuando ponen su mejor esfuerzo en las actividades de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia", no se les incentiva para motivarlos a que sigan poniendo lo mejor de ellos; pero si cometen alguna falta, si son sancionados de inmediato según corresponda.

3.2. Análisis e interpretación de la entrevista al director

Cuando se le preguntó al señor director sobre, su participación en los últimos años en talleres sobre gerencia educativa y liderazgo directivo, respondió que sí lo ha hecho y que ha aprendido muchas cosas que desconocía, por lo tanto se siente capaz para desempeñarse en el cargo y conducir a la institución hacia el éxito, solo que para ello necesita un tiempo prudente y el apoyo incondicional de los docentes, padres de familia y comunidad en general, pero lo que a veces encuentra en gran parte de su personal docente, es todo lo contrario como y que muchos de ellos le tiene envidia

porque, ellos también quieren ser directivos de la Institución Educativa N.º 5165 "República de Suecia".

Pero cuando analizamos los resultados de la encuesta aplicada a los docentes, la mayoría de ellos manifestaron que el director no está capacitado para el cargo que ostenta, ni tiene un liderazgo directivo, que le permita cumplir con las funciones, y muchas de las razones de cómo se encuentra la institución actualmente es por culpa del director, por no saber conducir acertadamente a sus dirigidos y los procesos de gestión.

Este hecho nos hace suponer que en la Institución Educativa N.º 5165 "República de Suecia", existe rivalidad por llegar a ser el director y es este fenómeno es muy determinante para que no exista un ambiente apropiado para poder consensuar y tomar decisiones en forma oportuna a favor de los intereses de la comunidad educativa.

Ante la repregunta que se le hizo al director sobre los temas de gestión, se obtuvo respuestas similares; por eso, se puede deducir que el director no tiene un verdadero liderazgo que le permita influir y encaminar a los diversos equipos de trabajo hacia la consecución de metas trazadas en el PEI institucional. Esta problemática se nota en los resultados obtenidos en la institución en diversas competencias en las que ha participado las que sin dudas están debajo de los estándares nacionales y también en que muchos padres de familia llevan a sus hijos a estudiar a otros colegios, donde ellos afirman que sus hijos estarán mejor.

En esta parte de la entrevista se le preguntó al señor director, se le preguntó sobre el estilo de liderazgo que practica, la toma de decisiones, relaciones interpersonales, entre otros; él afirma que: casi no delega responsabilidades directivas a los docentes, porque no les tiene confianza y pueden hacer cualquier cosa para

hacerlo quedar mal; por otro lado, dice no pedir mucho sugerencias a los docentes para la toma de decisiones ya que, considera que él tiene la experiencia y capacidad necesaria para realizar cualquier acción en beneficio del plantel. También manifiesta, que realiza acompañamiento pedagógico a los docentes que le permiten y aceptan sus sugerencias, por ello es fácil deducir que las relaciones interpersonales en esta institución con los docentes no son del todo buenas; ya que según se puede percibir claramente que existen un grupo minoritario de docentes que apoyan incondicionalmente al director y otro grupo que es indiferente con la gestión actual del director.

A nuestro criterio, tomando como base la entrevista al director y la encuesta aplicada a los docentes, creemos que el liderazgo practicado por el director es de tipo Directivo, ya que es notorio que las actividades que se desarrollan en la institución son impuestas muchas de las veces; también cabe resaltar que, la mayoría de docentes no están de acuerdo con la forma en que el director actúa en la Institución Educativa N.º 5165 "República de Suecia".

3.3. El liderazgo constructivo de David Fischman, para el liderazgo directivo y docente del nivel secundario de la Institución Educativa N.º 5165 "República de Suecia"

PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene por objetivo fundamental, crear una herramienta de lineamientos generales de liderazgo para poder mejorar el liderazgo del personal docente y del director y así poder tener una amplia gama de alternativas de solución a los problemas comunes que actualmente enfrenta la institución en la Institución Educativa, N.º 5165 "República de Suecia". El ejercicio del liderazgo no

deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras por un parte, debed compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad educativa; por otra, es quien tiene la responsabilidad última de que la institución funcione.

Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente (en un contexto inestable), la presión de hacer las cosas y el apoyo para realizarlas. Si limitarse a la gestión ha sido discutido en los últimos tiempos, las demandas de dar cuenta del rendimiento de la Institución Educativa, mediante evaluaciones externas conducen a un “nuevo” modo de gestión.

Las necesidades de liderazgo en la institución educativa, N.º 5165 "Republica de Suecia", deben ser redistribuidas en modos que las responsabilidades sean compartidas por toda la comunidad y prevalezcan valores de cooperación en la toma de decisiones.

Ni la dirección burocrática, que determina lo que hay que hacer, y los resultados a alcanzar, ni la dirección visionaria, que desde su visión añora que los demás lo realicen, ni la dirección tipo empresarial, que aplica los principios del mercado a la escuela (competencias, incentivos, sanciones), pueden contribuir a la creación de capacidades y al desarrollo de la organización. Por ello se propone una dirección propiamente pedagógica o educativa, que invierte en la creación de capacidades desarrollando el capital social y académico de los estudiantes y el capital profesional e intelectual de los docentes. Esta dirección se apoya gestionando el capital humano para mejorar el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, el aprendizaje de los docentes y la efectividad en el aula.

La gestión educativa, tiene por objetivo centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes (que por otra parte

recordemos que debe ser el objetivo central de las instituciones educativas), y su desafío por dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, ha encontrado en la práctica importantes dificultades al no contar con ideas claras y precisas, respecto a la primacía de las habilidades sobre el contenido. Focalizar la función de la escuela en el aprendizaje de los estudiantes, implica hacer de la gestión pedagógica el eje central de la organización del proceso educativo.

Por tradición, se ha asociado el término gestión escolar con un conjunto de acciones relativas al trámite administrativo o la búsqueda de recursos para la escuela; relegando a segundo término, el objetivo central del acto educativo; nos referimos a la primacía que debe tener el aprendizaje de los alumnos en las instituciones educativas. Esta tradición ha permeado a casi todas las instituciones del Sistema Educativo, convirtiendo el concepto de gestión escolar en un sinónimo de llenado de formatos o requisiciones de documentación en tiempo y forma, trámites administrativos o búsqueda de recursos materiales; como las características que identifican a las buenas escuelas. Pero la gestión escolar es otra cosa.

IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Las estrategias sustentadas en el liderazgo constructivo de David Fischman, para el liderazgo directivo, permitirá al Director, sentirse motivado y capaz para desarrollar en forma óptima su rol en la gestión en la Institución Educativa N.º 5165 "República de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 Comas, para lo cual se parte de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra, para luego realizar una planificación estratégica de todas las acciones que se realizarán en beneficio de la institución.

Esto permite la interacción de esfuerzos comunes para cumplir con las normas

y roles asumidos conscientemente para el logro de los objetivos y metas propuestas.

OBJETIVO

Mejorar el liderazgo directivo y docente, mediante la propuesta de David Fischman que permita superar las deficiencias en el proceso de gestión en la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 Comas.

FUNDAMENTOS:

PEDAGÓGICO

Una buena gestión pedagógica es el resultado de una buena gestión institucional. Se hace necesario que la dirección de una institución no solo sea utilizada como una fachada para aparentar lo que no es, sino hay que serlo; mejorando la calidad de los aprendizajes de nuestros estudiantes y así poder brindarles un servicio de calidad con aprendizajes, que les sirvan para desenvolverse en la vida.

PSICOLÓGICOS

Cuando existe un liderazgo y es aceptado por toda la comunidad educativa, donde se respire un clima de armonía y tranquilidad, sin duda, son estas condiciones básicas para que los estados de ánimo de sus miembros sean positivos y ello conlleva a realizar acciones conjuntas encaminadas al logro de los objetivos planteados.

FILOSÓFICOS

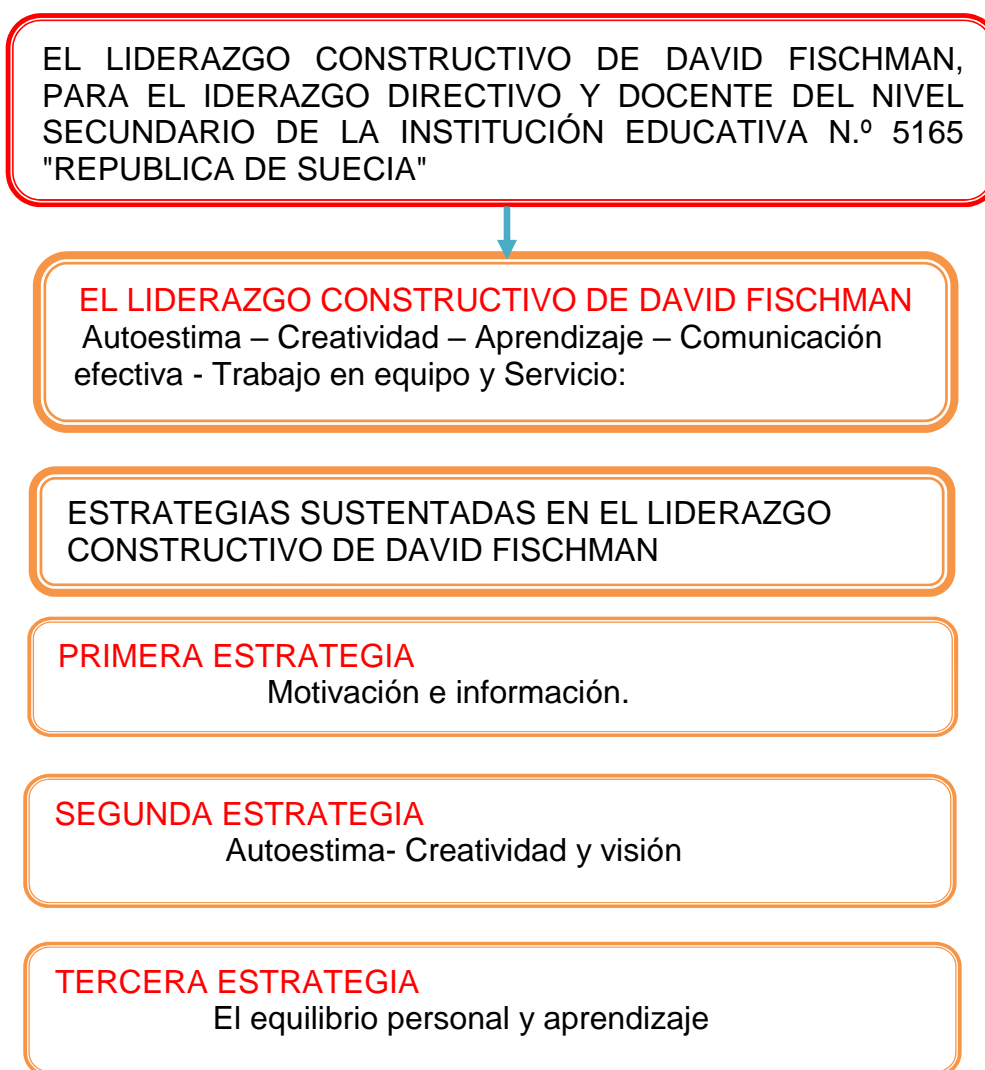
Todos los seres humanos tenemos sentimientos de poder y el que no está en él

lo aspira. Por eso es necesario entender que el liderazgo en una institución no solo se genera estando como director, sino también como docente siendo modelo y propósito admirado y a seguir por los demás.

SOCIOLOGICOS

Toda institución educativa y todo proceso de gestión involucran a personas. Las relaciones sociales son necesarias que se desarrollen en un clima asertivo y de respeto mutuo.

GRÁFICO DE LA PROPUESTA



CUARTA ESTRATEGIA

Comunicación -Entrega poder - Trabajo en equipo - servicio

PRIMERA ESTRATEGIA: MOTIVACIÓN E INFORMACIÓN

OBJETIVO: Al finalizar la estrategia el personal directivo y docente de la institución educativa, estará motivado para poner su máximo esfuerzo para lograr los objetivos trazados.

Definición de motivación; es despertar el interés, estimular el deseo de aprender y dirigir los esfuerzos para el logro de los propósitos planteados.

Se llevará a efectos con el director y personal docente, para que se comprometa a ejecutar el modelo propuesto y así mejorar el proceso de gestión de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia". esta actividad se ejecutará mediante el diálogo y coordinación permanente. Lectura motivacional. La comunicación sin sentido (Anexo N.º 01).

ACTIVIDADES:

El desarrollo de la estrategia se llevará a cabo en la sala de profesores, esta estrategia está orientada a ofrecer una visión global del proceso de gestión y sus diversos componentes, así como el compromiso y dedicación que debe tener todo directivo para poder, conducir por el mejor sendero a una institución y a sus dirigidos.

Después de esta estrategia se programarán las demás estrategias, con la finalidad de desarrollar y potenciar las cualidades personales e interpersonales que todo líder debe desarrollar para tener éxito en su gestión.

SEGUNDA ESTRATEGIA. AUTOESTIMA-CREATIVIDAD Y VISIÓN (LIDERAZGO PERSONAL)

OBJETIVO: Elevar el nivel de autoestima, creatividad y visión personal del director, a fin de desarrollar su liderazgo personal del director y de los docentes.

ACTIVIDADES

Se desarrollará con la participación activa del director y del personal docente, con la finalidad de despertar cualidades innatas que él posee: Lectura Amarte (Anexo N.º 02)

- 3.3.1. En primer lugar, se tocará el tema de la autoestima, ya que esta capacidad da la seguridad de sentirse competente y valorarse a sí mismo.
- 3.3.2. Posteriormente se tocará el tema de la creatividad, por lo que tenemos que estar dispuestos a romper nuestros hábitos y estar abiertos a nuevas posibilidades que nos permitan alcanzar nuestra visión.

EVALUACIÓN

Al finalizar la estrategia se evaluará teniendo en cuenta los criterios siguientes:

Responda Ud. De acuerdo a los criterios de frecuencia con que ocurren las situaciones planteadas: 5 sería muy frecuente, 4 medianamente frecuente, 3 frecuente, 2 muy poco frecuente, 1 nunca. Marque con el aspa (X), el número según crea es su respuesta a la situación planteada.

La herramienta consta de 20 ítems; recuerda no dejar ninguno sin contestar.

N.º	SITUACIÓN	FRECUENCIA				
01	Sinceramente, creo que exijo a mí mismo exageradamente	1	2	3	4	5
02	A veces tengo la sensación de estar persiguiendo metas que me conducen a la felicidad	1	2	3	4	5
03	Si mi pareja empieza a reprenderme por una promesa que no cumplí es un asunto de importancia relativa, empiezo a sentirme frustrado y muy tenso	1	2	3	4	5
04	Cuando trabajo en equipo, necesito ser el líder para sentirme bien	1	2	3	4	5
05	A veces he introducido un tema en una conversación solo para demostrar lo mucho que sé sobre él	1	2	3	4	5
06	Cuando estoy en reuniones, siento que, no puedo evitar de tratar de llamar la atención de las demás personas	1	2	3	4	5

07	A veces quiero dar una imagen de mí mismo diferente de la realidad, para hacer bien e interesar a las personas	1	2	3	4	5
08	Definitivamente, soy una persona perfeccionista	1	2	3	4	5
09	Sinceramente, prefiero que otros tomen las decisiones en mi lugar	1	2	3	4	5
10	Me encanta comunicar a las personas mis logros aunque no me los pregunten	1	2	3	4	5
11	No puedo evitar sentirme bien cuando descubro un marcado error en los demás, aunque no se los diga nada	1	2	3	4	5
12	Frecuentemente tengo fantasías en las que alcanzo grandes logros deportivos o soy aplaudido por logros profesionales	1	2	3	4	5
13	Siento que a veces, sin darme cuenta, otras personas me manipulan usando mi ego	1	2	3	4	5
14	En muchos aspectos, siento que he dejado pasar la vida, haciendo cosas que en realidad no disfruto	1	2	3	4	5
15	Mi vida transcurre en demasiada tensión	1	2	3	4	5
16	La verdad es que a menudo me siento harto de trabajar tan arduamente	1	2	3	4	5
17	A veces tengo la sensación de que necesito a los demás más que ellos a mí	1	2	3	4	5
18	En algunas situaciones me comporto amablemente con las personas	1	2	3	4	5
19	A veces estoy seguro de lo que debo hacer en una situación, pero aun así pido consejo de otra persona	1	2	3	4	5
20	Creo que en mi vida las apariencias han sido demasiado importantes	1	2	3	4	5

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Paso 1; Sume los puntajes obtenidos en los ítems.

Paso 2; Reste la suma de 100 y así obtendrá su puntaje. **INTERPRETACIÓN**

0 – 19 puntos	Muy bajo
20 –39 puntos	Bajo
40 – 59 puntos	Moderado
60 – 79 puntos	Alto
80 – 100 puntos	Muy alto

TERCERA ESTRATEGIA: LOGRAR EL EQUILIBRIO PERSONAL Y EL APRENDIZAJE (LIDERAZGO PERSONAL)

OBJETIVO: Enfatizar en el desarrollo del equilibrio personal y en el aprendizaje, para desarrollar el liderazgo personal del director y de los docentes.

ACTIVIDADES

Se desarrollará con la participación activa del director y del personal docente, con la finalidad de lograr encontrar el equilibrio personal, entendido este como: las respuestas emocionales adecuadas que un individuo brinda hacia el entorno que lo rodea y la capacidad de aprender a aprender, ya que actualmente los conocimientos cambian rápidamente y es indispensable aprender cosas nuevas y desaprender las ya obsoletas. Lectura abre tus canales de comunicación. (Anexo N.º 03)

EVALUACIÓN

Al finalizar la estrategia se evaluará teniendo en cuenta los criterios siguientes:

Responda Ud. De acuerdo a los criterios de frecuencia con que ocurren las situaciones planteadas: 5 sería muy frecuente, 4 medianamente frecuente, 3 frecuente, 2 muy poco frecuente, 1 nunca. Marque con el aspa (X), el número según crea es su respuesta a la situación planteada.

La herramienta consta de 21 ítems; recuerda no dejar ninguno sin contestar:

N.º	SITUACIÓN	FRECUENCIA				
01	Mi peso corporal siempre se encuentra en el rango normal de mi talla y edad	1	2	3	4	5
02	Con cierta frecuencia perezco problemas digestivos o gástricos	1	2	3	4	5
03	Practico ejercicio físico diariamente o interdiario	1	2	3	4	5
04	Frecuentemente me siento muy cansado y tenso	1	2	3	4	5
05	No sé bien por qué, pero a veces tengo sensaciones internas de cólera muy fuertes	1	2	3	4	5

06	A veces he tenido un síntoma durante algún tiempo sin querer prestarla atención, por ejemplo: un diente cariado	1	2	3	4	5
07	Sinceramente veo que el estrés y el éxito van de la mano en el mundo moderno	1	2	3	4	5
08	Conozco el nivel aproximado de calorías de lo que como habitualmente	1	2	3	4	5
09	Suelo sentirme culpable por muchas cosas	1	2	3	4	5
10	A veces he sentido un cansancio extremo y me he dicho a mí mismo “debo continuar a toda costa”.	1	2	3	4	5
11	Frecuentemente reacciono con agresividad ante los problemas o situaciones difíciles	1	2	3	4	5
12	Con frecuencia empiezo a jugar video juegos o me distraigo en otras cosas y dejo de hacerlo solo mucho después de lo que me había propuesto	1	2	3	4	5
13	En mi vida hay demasiada sensación de urgencia	1	2	3	4	5
14	Frecuentemente me siento muy frustrado ante los obstáculos	1	2	3	4	5
15	Muchas veces, cuando tengo que cumplir una responsabilidad, me imagino que ocurre algo urgente que impide que tenga que ir a cumplirla	1	2	3	4	5
16	No tengo momentos de silencio y de reflexión personal	1	2	3	4	5
17	Frecuentemente me siento impotente y frustrado ante la gran cantidad de actividades que tengo pendientes	1	2	3	4	5
18	Puede decirse, al menos, que soy fumador o bebedor social	1	2	3	4	5
19	No practico técnicas de relajamiento, silenciamiento o meditación	1	2	3	4	5
20	No tengo capacidad para desconectarme de los problemas y calmarme a pesar de ellos.	1	2	3	4	5
21	Siento que normalmente lo mejor de mí no sale a la superficie	1	2	3	4	5

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Paso 1; Sume los puntajes obtenidos en los ítems.

Paso 2; Reste la suma de 105 y así obtendrá su puntaje. **INTERPRETACIÓN**

0 – 13 puntos Muy bajo

14 – 39 puntos Bajo

40 – 59 puntos Moderado

60 – 89 puntos Alto

90 – 105 puntos muy alto

CUARTA ESTRATEGIA: MEJORAR LA COMUNICACIÓN, LA ENTREGA DE PODER, EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL SERVICIO (LIDERAZGO INTERPERSONAL)

OBJETIVO:

Mejorar el proceso comunicativo, la entrega de poder, el trabajo en equipo y el servicio para desarrollar el liderazgo interpersonal del director y del personal docente de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04. Lectura motivadora. El rompecabezas. (Anexo N.º 04)

ACTIVIDADES

- ❖ Se desarrollará con la participación activa del director, con la finalidad de mejorar el proceso comunicativo entre director y docentes; por otro lado se buscará que el director delegue más funciones a su personal, a través de la entrega del poder.

- ❖ También desarrollaremos el trabajo en equipo; ya que, trabajar en equipo implica adquirir una serie de habilidades, como manejo de reuniones, comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de conflictos, entre otras, por ello se convierte en una herramienta fundamental que no debemos descuidar en la gestión.
- ❖ Por último, se valorará el servicio que presta un gerente al frente de una institución; por ello el servicio puede ser muy amplio y se manifiesta en acciones como: ayudando a colegas de trabajo, desarrollando y haciendo crecer a subordinados, preocupándose por ellos como personas.

EVALUACIÓN:

Al finalizar la estrategia se evaluará teniendo en cuenta los criterios siguientes:

Responda Ud. De acuerdo a los criterios de frecuencia con que ocurren las situaciones planteadas: 5 sería muy frecuente, 4 medianamente frecuente, 3 frecuente, 2 muy poco frecuente, 1 nunca. Marque con el aspa (X), el número según crea es su respuesta a la situación planteada.

La herramienta consta de 25 ítems; recuerda no dejar ninguno sin contestar:

Nº	SITUACIÓN	FRECUENCIA				
01	Con la mayor frecuencia, mantengo reuniones con las personas con las que trabajo, con el único fin de aclarar nuestras metas y no mezclo temas rutinarios	1	2	3	4	5
02	Normalmente mi equipo y yo logramos anticiparnos a la mayoría de los problemas y no reaccionar ante ello cuando ya estén presentes	1	2	3	4	5
03	Parte importante de mi tiempo de trabajo está dedicado a pensar como promover el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
04	Los mejores equipos son aquellos en las que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos	1	2	3	4	5

05	Cuando alguien hace muy bien un trabajo, voy hasta el lugar donde lo hace para expresarle mis felicitaciones	1	2	3	4	5
06	Mi equipo tiene una visión claramente definidas y que todos conocen	1	2	3	4	5
07	A la larga, los equipos de trabajo solo representan más trabajo	1	2	3	4	5
08	Puedo definir en una frase corta y convincente el sentido del trabajo de cada miembro de mi equipo	1	2	3	4	5
09	Estoy seguro de que los miembros de mi equipo se sienten identificados con todo lo que hacen	1	2	3	4	5
10	Cuando alguien da una buena idea, le digo explícitamente cuanto valoro lo que ha hecho	1	2	3	4	5
11	Mi equipo ha definido y usa regularmente formas gráficas para medir y evaluar sus logros	1	2	3	4	5
12	Frecuentemente reviso con los miembros de mi equipo el procedimiento del trabajo que vamos a realizar en el futuro cercano	1	2	3	4	5
13	Las actividades de cada miembro de mi equipo son congruentes	1	2	3	4	5
14	He tomado notas o encargado estudios a expertos sobre el verdadero potencial de los miembros de mi equipo	1	2	3	4	5
15	Me da un poco de vergüenza hablar en público sobre lo bien que alguien ha hecho las cosas	1	2	3	4	5
16	Los miembros de mi equipo se sienten realmente deseosos de que sus familiares usen nuestros productos o servicios	1	2	3	4	5
17	Soy explícito para decirle a la gente lo que espero de ella	1	2	3	4	5
18	Como jefe, tal vez, que la confianza es un valor en mi equipo, pero mis subordinados lo ven de un modo muy diferente	1	2	3	4	5
19	He escuchado a los miembros de mi equipo comentar sobre el poco significado que tienen para ellos algunas actividades que realizan	1	2	3	4	5
20	Muchas veces me doy cuenta muy tarde de pequeños aportes que hace la gente en mi equipo	1	2	3	4	5
21	Las metas que nos hemos planteado en equipo para este año son de apropiada dificultad (no demasiado fáciles ni muy	1	2	3	4	5

	difíciles)					
22	Mi equipo y yo nos reunimos con frecuencia a conversar sobre las contingencias que pueden producirse en nuestro trabajo futuro	1	2	3	4	5
23	Cuando surge una actividad urgente de última hora, me cuido de decir explícitamente a los miembros de mi equipo que posterguen otras actividades menos importantes	1	2	3	4	5
24	En los últimos tres años, ningún miembro de mi equipo ha renunciado a su trabajo después de una discusión conmigo	1	2	3	4	5
25	El dinero es el mejor motivador	1	2	3	4	5

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Paso 1; Sume los puntajes obtenidos en los ítems.

Paso 2; Reste la suma de 125 y así obtendrá su puntaje. **INTERPRETACIÓN**

25 – 49 puntos Muy bajo

50 – 69 puntos Bajo

70 – 89 puntos Moderado

90 – 109 puntos Alto

110 – 125 puntos Muy alto

Conclusiones

1. El diagnóstico de liderazgo de directivos de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima, determinó que el liderazgo directivo y docente actual es deficiente.
2. Tomando como base la teoría de David Fischman, nos permitió proponer y diseñar cuatro estrategias para mejorar el liderazgo directivo y docente.
3. Las estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación buscan organizar y dar lineamientos para mejorar el liderazgo del director y docente, así poder afrontar los problemas de manera organizada y cooperativa con responsabilidades compartidas.
4. La teoría de David Fischman permitió proponer cuatro estrategias, en las cuales se busca desarrollar y potenciar las habilidades de liderazgo personal e interpersonal, que debe poseer el director y personal docente de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima.

Recomendaciones

1. Que el presente trabajo sea aplicado por la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima, con la finalidad de buscar la mejora del liderazgo directivo y docente, así dar solución de los problemas, limitaciones y necesidades de manera eficiente.
2. Que la propuesta sea aplicada en las Instituciones Educativas, Distrito de Puente Piedra de la UGEL N.º 04 de Comas Lima, tomado como un modelo de trabajo, con la finalidad de mejorar sus procesos de gestión.
3. Que las estrategias para un eficiente liderazgo de directivos y docentes del nivel secundario, propuestas con la finalidad de mejorar el proceso de gestión institucional, sean difundidas por la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito de Puente Piedra y por la UGEL N.º 04 de Comas.

Referencias Bibliográficas

- Ader, J. J. y otros. (1993). Organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires - Argentina.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (1990). Administración de la educación. Enfoque Gerencial - Editorial Supergráfica. Lima.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (1998). Gestión educativa: Enfoque y Procesos. Fondo Editorial Universidad de Lima. Lima.
- Álvarez de Sayas, Carlos M. (1999) Didáctica. La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación Habana. 179 pp.
- Álvarez de Sayas, Carlos M. (1999) Pedagogía como Ciencia. Editorial Pueblo y Educación Habana. 215 pp.
- Bunge, Mario (1972) La Investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
- Bunge, Mario (1985) La Ciencia, su Método y su Filosofía. Ed. Siglo XXI. Buenos Aires.
- Calero Pérez, Mavilo. (1996). Administración Gerencial del Centro Educativo. Ediciones ABEDUL. Lima.
- Calero Pérez, Mavilo. (1995). Administración Educativa. Edic. ABEDUL. Lima.
- Calero Pérez, Mavilo (1996). Hacia la Modernización de la Administración Educativa. Editorial San Marcos. Lima.
- Chávez C., Elizabeth y SUÁREZ Ll., Froilán (1988) Administración Educacional.

Edic. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.

- Chivenato, Idalberto (1992) Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del talento humano. Ed. Prentice Hall. Bogotá.
- Dellors, J. (1996) La Educación Encierra un Tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI. Ediciones Santillana. UNESCO.
- Drucker, Peter. (1999) Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Drucker, Peter. (1999). La Sociedad Postcapitalista. Ed. sudamericana. Buenos Aires.
- Echeverría Mora, Eduardo (1996) Las Características Y Funciones Ideales de la Dirección, el Director de Secundaria y su reto ante la Modernización Educativa. Tesis de maestría. Mérida. Yucatán. México 1996.
- Fischman, David. (2000) El camino del Líder. Fondo Edit. UPC. Lima.
- Fischman, David (2000) El Espejo del Líder. Fondo Edit. UPC. Lima
- Flores Cueva, Gonzalo. (1999). Gestión de recursos humanos en el centro educativo. Ed. IPP. Lima – Perú.
- García Martínez, Münch G. (1994). Fundamento de administración. México, Ed. Trillas, S.A
- García Requena, Filomena. (1997) Organización Escolar y Gestión de Centros

Educativos. Edic. Aljibe. Málaga. España. 1997.

- Habermas, J (1978) Teoría analítica de la Ciencia y la Dialéctica. En: Popper, K. La Lógica de las Ciencias. México, Grijalbo.
- Hernández, J. (1996), Tendencias de las Organizaciones hacia el próximo siglo. Conferencia pronunciada en la Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
- Ivancevich, John. LORENZI, Peter. Skinner, Steven y Crosby, Philip. (1996) Gestión. Calidad y Conectividad. Editorial IRWIN. Tomo 1 y 2. Madrid.
- Koontz y O'Donnell. (1961), Principios de dirección de empresas. Ed. Mc Graw Hill. New York.
- Lemus, Luis Arturo. (1975) Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Edit. Kapelusz. Argentina.
- Machado, Bermúdez, R. (1998) Cómo se forma un Investigador. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
- Martínez, E. (1994) Ciencia, Tecnología y Desarrollo: Interrelaciones Teóricas y Metodológicas. Ed. Nueva Sociedad, UNESCO, Caracas.
- Maxwell, John. (1998) Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Siga éstas leyes y la gente lo seguirá a usted. Ed. Thomas Nelson Publisher.
- Ministerio de Educación (1993) Manual de Proyectos de Mejoramiento Educativo. MECE. Chile.
- Ministerio de la Nación. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2002) Comunicación. Negociación. Resolución de problemas. Liderazgo.

Buenos Aires.

- Mintzberg, Henry (1991) Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo.
Buenos Aires. Argentina.
- Messik, David y Baermann, Max (1996) Liderazgo ético y Psicología de la toma de decisiones. Sloan management review association. 1996
- Navarro Rodríguez, Miguel (2002) La Gestión Escolar: Conceptualización y Revisión Crítica del Estado de la Literatura. Tesis de Maestría en desarrollo educativo, línea en Gestión Pedagógica. Universidad Pedagógica de Durango. México.
- Ortiz Torres, Emilio (s/f) La Comunicación Pedagógica. Ed. FACHSE. Lambayeque.
- Oyague, Manuel y Sevilla E. Julio (2002) La Investigación como eje curricular en formación de educadores. Tesis Doctoral. UNPRG. Lambayeque – Perú.
- Rodríguez Flores, María (1998) Función directiva escolar. Guía de Auto perfeccionamiento. Ediciones Castillo. México.
- Schlemenson A., de Lejtman S., González G., Alfieri M., y TOMASINI J. (1996) Organizar y Conducir la Escuela. Reflexiones de 5 directores y un Asesor. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Schugurensky, Daniel (1988) La Reestructuración de la Educación Superior en la Era de la Globalización ¿Hacia un Modelo Heterónomo?, en Educación, en Democracia y Desarrollo en el fin de Siglo. Alcántara Armando, Ricardo pozas y Carlos A. Torres (Coordinadores). México: Siglo XXI Editores; pp. 118-149. <http://www.liderazgoymercadeo.com>

Anexos

**ENCUESTA A DOCENTE DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 5165 "REPÚBLICA DE SUECIA"
DISTRITO: PUENTE PIEDRA UGEL: 04 COMAS – LIMA**

Estimado colega, la presente encuesta es anónima y tiene por finalidad recoger información sobre el liderazgo directivo de la Institución Educativa N.º 5165 "República de Suecia" Distrito: Puente Piedra, tus respuestas nos permitirán proponer lineamientos para mejorar el proceso de gestión de Nuestra Institución, agradecido por su colaboración.

INSTRUCCIONES: Marque con una X entre los paréntesis, en la alternativa que considere es su respuesta.

1. ¿Cómo calificaría el liderazgo del personal directivo de la IE?

a Muy bueno () b Bueno ()

c Regular () d Malo ()

2. ¿Cómo docente Ud. percibe que los directivos están capacitados para el cargo?

a Si ()

b No ()

3. ¿Considera Ud. que existe un liderazgo sostenible por parte del director?

a Si ()

b No ()

4. ¿Cree Ud. que con el actual Director su IE ha mejorado la gestión en el aspecto:
institucional, en relación a otros años?

a Si ()

b No ()

5. ¿Cree Ud. que con el actual Director su IE ha mejorado la gestión en el aspecto:
administrativo, en relación a otros años?

a Si ()

b No ()

6. ¿Cree Ud. que con el actual Director su IE ha mejorado la gestión en el aspecto:
pedagógico, en relación a otros años?

a Si ()

b No ()

7. ¿Qué grado de identificación tiene con su IE?

a Muy fuerte () b Fuerte ()

c Casi no existe () d No existe ()

8. ¿Cuando el director se lo propone, participa Ud., activamente en las actividades
curriculares y extracurriculares de la IE?

a Siempre () b Casi siempre ()

c A veces () d Nunca ()

9. ¿De acuerdo a su opinión, el estilo de liderazgo que aplica el personal directivo en la institución donde labora, lo identifica como...?

- a Directivo () b Participativo ()
- c Delegativo () d Transformacional() e Transaccional ()

10. ¿Los directivos te permiten hacer sugerencias en la toma de decisiones que vayan en beneficio de la institución?

- a Siempre () b Casi siempre ()
- c A veces () d Nunca ()

11. Los logros que se obtuvieron en los últimos años en su IE. ¿Considera que son?

- a Muy buenos () b Buenos ()
- c Regulares () d Malos ()

12. ¿Los directivos realizan la labor de acompañamiento a tu práctica pedagógica, retroalimentando oportunamente tu labor?

- a Siempre () b Casi siempre ()
- c A veces () d Nunca ()

¡GRACIAS COLEGA POR SU
COLABORACIÓN!

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 5165
"REPUBLICA DE SUECIA" DISTRITO: PUENTE PIEDRA SOBRE LIDERAZGO
DIRECTIVO

I.- OBJETIVO:

Obtener información de los directivos de la Institución Educativa N.º 5165 "Republica de Suecia" Distrito: Puente Piedra, para conocer el estado actual del liderazgo directivo.

PARTE I: CONOCIMIENTO EN MATERIA DE GERENCIA EDUCATIVA

¿Ha participado usted, en los dos últimos años escolares, en cursos, seminarios, talleres o jornadas en gerencia Educativa?

.....

¿Ha recibido cursos de actualización sobre el liderazgo del directivo?

.....

¿Considera, que Ud. y los demás directivos están preparados para dirigir satisfactoriamente los procesos de gestión de la IE?

.....

**PARTE II: ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR EL PERSONAL
DIRECTIVO**

¿Cómo es su acción de mando hacia el personal docente?, ¿delega responsabilidades?,
¿realiza acompañamiento docente?, ¿hace que participen en la toma de decisiones?

.....

En cuanto al ambiente escolar, ¿es favorable para el desarrollo de las actividades escolares?,
¿mantiene buenas relaciones interpersonales con los docentes?

.....

¿El tipo de liderazgo ejercido por usted, le ha generado resultados satisfactorios y/o
positivos en la Institución Educativa donde labora?

.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO N.º 01

“COMUNICACIÓN SIN SENTIDO”

OBJETIVO:

Identificar la importancia de la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y realizar trabajos cooperativos.

MATERIALES:

Pizarra. Plumones.

02 papelotes grandes DESARROLLO:

Se solicita tres voluntarios

Se llama a uno y se le pide que empiece a dibujar cualquier cosa.

Luego se cubre lo que dibujó con el dejando descubiertas algunas líneas.

A la segunda persona, se le pide que continúe con el dibujo.

Luego, a la tercera persona se le solicita el procedimiento anterior.

Se descubre el dibujo.

DISCUSIÓN:

La discusión controversial se produce porque no hubo comunicación para realizar el dibujo cooperativo, así como relaciones interpersonales. Luego del diálogo y la discusión se identifica la importancia de que se requiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto e interrelacionado, al final se debe tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes e institucionales.

ANEXO N.º 02

LECTURA: “AMARTE”

Amarte es respetarte tal y como eres y reconocer tus debilidades y tus defectos para poder superarlos.

Amarte es sentirte bien con lo que eres y tener un sentimiento general de que lo que haces está bien y que eres una buena persona.

Amarte es admitir que eres imperfecto pero único y valioso.

Amarte es saber que mereces ser respetado, amado y valorado por los demás. Amarte es saber qué es lo que quieres en la vida y luchar por obtenerlo. Amarte es consolarte a ti mismo, confortarte y saber que pase lo que pase, nunca vas a rendirte.

Amarte es cuidar tu cuerpo, tu salud, tus pertenencias y tus sueños.

Amarte es creer que tú eres una persona importante y que tienes un propósito para estar aquí.

Amarte es sentir que mereces ser, tener y hacer lo mejor de lo mejor. Amarte es ser considerado con los intereses de los demás, pero nunca ponerlos delante de los tuyos.

Amarte no es andar de presumido por ahí alardeando. A esa gente más bien le falta amor propio y está desesperada por conseguirlo.

Amarte es tener compasión por ti mismo. No es sentir lástima por ti mismo, sino entender que, si cometes un error, te perdonas e intentas nuevamente a hacer lo mejor que puedes.

La autoestima es la base para una relación exitosa y el ingrediente indispensable para el amor.

Tómate tu tiempo para recapacitar en la forma en que puedes aumentar tu autoestima, con el entendimiento de que es la base para tener una vida plena, satisfactoria y es la base para encontrar una relación plena de amor y comprensión. Para que inicies tu trabajo en el aumento de la autoestima, te sugiero completar la siguiente lista con todas las razones que tienes para amarte más y

para aceptarte cómo eres en este momento:

Porque soy único. Porque me lo merezco.

Porque el amor empieza conmigo mismo.

Porque estoy haciendo mi mejor esfuerzo y no me rindo.

Porque si me lleno de amor eso será lo que tengo para ofrecer a los demás. Porque Dios me ama.

Termina la lista. Seguro que vas a encontrar cientos de razones por las que mereces amarte más y más.

Hago énfasis en la importancia de la autoestima porque estoy seguro de que el amarte es el punto de partida para una vida plena, exitosa y llena de amor.

“Respetarse a sí mismo quiere decir que tienes un romance secreto contigo “

ANEXO N.º 03

LECTURA: “ABRE TUS CANALES DE COMUNICACIÓN”

La mejor herramienta que puedes utilizar para comunicarte con otra persona es seguir hablando con ellos, no importa sobre qué. Las relaciones importantes dependen en gran medida del hecho de mantener abiertos los canales de comunicación. Intenta hablar con tus padres sobre las cosas cotidianas como una forma de mantener la conexión. Esto no significa que se lo tengas que contar absolutamente todo. En lugar de ello, desplaza el centro de atención hacia ellos para cambiar de tercio: pregúntales cómo les ha ido en el día, como ellos suelen hacerlo contigo.

Juan de quince años comprobó en carne propia cómo la falta de comunicación puede desembocar en problemas. Cuando Juan mencionó que estaba pensando participar en la obra de teatro del instituto, su madre se pasó varias semanas preguntando sobre el tema. Juan se sintió agobiado con las preguntas y la presión que él mismo se había impuesto para hacer un buen trabajo. Él quería guardarse algunos detalles y no quería explicarle a su madre cómo se sentía, lo cual fue levantando un muro que se interpuso en la confianza de ambos.

La intención de la madre no era presionarlo sino demostrarle su apoyo, lo cual no fue percibido por Juan. Al no hablar sobre ello el malentendido se fue haciendo más grande. Cuando Juan dejó de contarle sus cosas a su madre, ella asumió que tenía algo que ocultar y empezó a establecer límites con él.

Una alternativa mejor por parte de Juan habría sido contarle a su madre que se sentía presionado. Es posible que sus padres lo hubieran comprendido muy bien y también tolerar su sentido de independencia.

Así la comunicación estará en tus manos y cuanto más te comuniques con tus padres sobre tus actividades, incluso sobre cosas aparentemente irrelevantes, les harás pensar y les demostrarás que eres lo bastante maduro y responsable para tomar tus propias decisiones.

ANEXO N.º 04

DINÁMICA MOTIVADORA: “ROMPECABEZAS”

OBJETIVO:

Analizar los elementos básicos del trabajo colectivo, la comunicación y el aporte personal y la actitud de colaboración de los miembros de un grupo.

MATERIALES:

Cartulina. DESARROLLO:

Se preparan cinco sobres, donde se encuentran mezcladas las piezas que conforman los cinco rompecabezas.

Se solicitan cinco voluntarios que se sienten en círculo, alrededor de una mesa o en el suelo. En el centro se colocan los cinco sobres, cada uno deberá tomar uno de los sobres y deberá completar un cuadrado.

Ningún miembro del grupo puede hablar, no se pueden pedir piezas, ni hacer gestos solicitándolas. Lo único que es permitido es dar y recibir piezas de los demás participantes.

El coordinador indica que se habrán los sobres, que tienen un tiempo límite para armar el cuadrado, y que las piezas están mezcladas. El resto de los participantes observan y anotan todo aquello que les llama más la atención.

La dinámica termina cuando dos o tres participantes han completado su cuadrado o cuando se haya acabado el tiempo que se había establecido.

DISCUSIÓN CONTROVERSIAL

La discusión se inicia con las preguntas: ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué dificultades tuvieron?, etc. A partir del desarrollo de la dinámica, es que se hace la reflexión sobre: el papel de la comunicación; el aporte personal y el apoyo mutuo; las actitudes dentro de un campo de trabajo, etc.

Esta reflexión se realiza partiendo de las inquietudes y el contexto particular de cada grupo. Finalmente, el investigador orienta la reflexión en torno a la importancia de reconocer las cualidades personales y la de los demás para compartirlas y favorecer la convivencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

RECTORADO

RESOLUCIÓN N° 659-2020-R

Lambayeque, 08 de setiembre del 2020

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Mario Víctor Sabogal Aquino, Asesor de tesis de la **Bach. Lucila Gallardo Huamán**, Titulada:

El liderazgo constructivo de David Fischman, para el Liderazgo directivo y docente del Nivel Secundario de la Institución Educativa N° 5165 "República de Suecia" Distrito: Puente Piedra: UGEL: 04 Comas – Lima, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 20% verificado en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 23 de febrero del 2023

MARIO VICTOR SABOGAL AQUINO
DNI 16502269
ASESOR

Tesis Lucila

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%


INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES


Dr. M. Sabogal A
7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

1%

★ repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Recibo digital


Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Lucila Gallardo Huamán
Título del ejercicio: Tesis Lucila
Título de la entrega: Tesis Lucila
Nombre del archivo: TESIS_GALLARDO_TURNITIN_111_HUAMAN,_LUCILA.docx
Tamaño del archivo: 295.12K
Total páginas: 104
Total de palabras: 24,589
Total de caracteres: 128,716
Fecha de entrega: 16-feb.-2023 04:59p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2016000119

UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

El liderazgo constructivo de David Fischman, para el Liderazgo
directivo y docente del Nivel Secundario de la Institución Educativa
5165 "República de Suecia" Distrito: Puente Piedra UGEL: 04 Comas -
Lima

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

AUTORA:
Bach.: Gallardo Huamán, Lucila

ASESOR
Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino.

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

1


Dr. M Sabogal A