



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**Propuesta de liderazgo cooperativo para mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la provincia de Yungay, año 2017-2018.**

**TESIS**

**Para optar el grado académico de maestro en ciencias de la educación con mención en gerencia educativa estratégica.**

**Presentado por:**

**Carranza Cochachin, Julián Miguel**

**HUARAZ – PERÚ – 2018**

**Propuesta de liderazgo cooperativo para mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la provincia de Yungay, año 2017-2018.**

---

**Julián Miguel Carranza Cochachin**  
**AUTOR**

---

**M.Sc. Evert Fernández Vásquez**  
**ASESOR**

**Presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Para Optar el Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

**APROBADO POR:**

---

**M.Sc. CARLOS REYES APONTE**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. LUIS PEREZ CABREJOS**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. MIGUEL ALFARO BARRANTES**  
**VOCAL**

**HUARAZ – PERÚ – 2018**

## **DEDICATORIA**

**A Dios por darme salud y a mi familia por  
Su apoyo incondicional.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la serenidad, entendimiento, iluminación y sabiduría en los momentos que más lo necesitaba.

Al Instituto de Educación Superior Pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” – Yungay; por darme la oportunidad de vivir esta experiencia irrepetible y enriquecedora. A los directivos que detrás de la figura del Pedagógico hicieron posible el logro de mi meta profesional.

A mi asesor, quien con sus sabios consejos, apoyo, supo guiarme, orientarme y ser la motivación indispensable en este largo recorrido que me condujo a lograr exitosamente esta etapa de mi vida académica.

A mis padres; digno ejemplo a seguir, quienes con su amor incondicional y deseo de superación me incentivaron y enseñaron que el límite lo marca uno mismo, pero sobre todo a confiar y tener seguridad en uno mismo.

A mi esposa, mi hija, mis hijos y mis tres tesoros nietos y demás familiares porque creyeron en mí, me ayudaron, transmitieron su amor y solidaridad, sin condiciones; quiénes con su ánimo, alegría, y solidaridad impidieron que me rindiera en el arduo camino.

# INDICE

## RESUMEN

## INTRODUCCION

## CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación	12
1.2. Evolución Histórica tendencial del objeto de estudio	13
1.3. Características actuales del objeto de estudios	27
1.4. Metodología	30

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo cooperativo	32
2.2. Teoría del liderazgo transformacional	36
2.3. Teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard	42
2.5. El liderazgo educativo	44
2.6. Marco conceptual	49

## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5. Análisis e interpretación de los datos	50
3.6. Propuesta Teórica	67

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	71
--------------	----

Recomendaciones	72
-----------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
----------------------------	----

ANEXOS	75
--------	----

## RESUMEN

Se realizó el presente trabajo de investigación con el objetivo de Diseñar y proponer un programa de liderazgo cooperativo para mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la provincia de Yungay, región Ancash, año 2017-2018. El tipo de investigación es descriptiva propositiva, para diagnosticar la variable gestión institucional se aplicó un test tipo Likert a una muestra de 29 docentes y 9 trabajadores administrativos. Se logró determinar en el diagnóstico una gestión institucional deficiente. Para resolver este problema se está proponiendo un programa de capacitación en liderazgo cooperativo sustentado en la teoría del liderazgo transformacional y Teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard, con el cual se pretende mejorar significativamente la gestión institucional y por ende el logro de los objetivos y metas organizacionales. Se espera con la presente investigación contribuir al conocimiento científico de la gestión educativa que permita mejorar la calidad del servicio que brinda la institución. .

**Palabras Clave:** liderazgo cooperativo, gestión institucional.

## **ABSTRACT**

The present research work was carried out with the objective of Designing and proposing a cooperative leadership program to improve the institutional management of the public high pedagogical institute "Ignacio Amadeo Ramos Olivera" of Yungay province, Ancash region, 2017-2018. The type of research is descriptive, to diagnose the institutional management variable, a Likert-type test was applied to measure only dimensions to a sample of 20 teachers. A weak organizational culture and a deteriorated institutional climate were determined in the diagnosis. To solve this problem, a training program in cooperative leadership based on the theory of transformational leadership and Theory of cooperative systems of Chester Barnard is being proposed, with which it is intended to significantly improve the institutional management and therefore the achievement of the objectives and organizational goals. It is expected with this research to contribute to the scientific knowledge of educational management that allows improving the quality of the service provided by the institution.

**Keywords:** cooperative leadership, institutional management

## INTRODUCCIÓN

El reto que enfrentan las organizaciones en el siglo XXI es su capacidad competitiva no solo en el ámbito nacional sino global, para ello tienen que desplegar todas sus potencialidades conducentes a una gestión de calidad, que garantice la formación profesional de los futuros docentes con un alto nivel académico. Para lograr este reto, la organización tiene que estar dirigida por profesionales con capacidades gerenciales, que lideren los procesos de gestión, motiven a sus colaboradores, promuevan el trabajo en equipo, hagan uso de herramientas de gestión.

Además, la organización debe tener una estructura orgánica funcional acorde con la complejidad de la institución, que este claramente establecido en su MOF y reglamento interno, que cuente con su plan estratégico y operacional como herramientas esenciales para lograr una gestión institucional eficiente y eficaz.

En la Institución Superior de Formación Docente existen serias dificultades en la gestión institucional que repercute directamente en el logro de los objetivos institucionales. Esta problemática se manifiesta en la existencia de un clima institucional deteriorado, desorden institucional, apatía en el trabajo, escaso sentido de pertenencia, desmotivación, ausencia de trabajo en equipo, ruptura de las relaciones

interpersonales, escaso liderazgo directivo que ocasiona el incumplimiento de las metas organizacionales.

Por el motivo expuesto anteriormente me he planteado como objetivo general Proponer un programa de liderazgo cooperativo sustentado en la teoría del liderazgo transformacional y Teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard para mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la provincia de yungay año 2017-2018.

Como objetivos específicos me he planteado los siguientes:

- a) Identificar las principales características que presenta la gestión institucional en los componentes cultura organizacional y clima institucional del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”
- b) Construir marco teórico que permita fortalecer el liderazgo cooperativo en la institución educativa
- c) diseñar un programa de capacitación en liderazgo cooperativo para mejorar el proceso de gestión institucional

El **Objeto de estudio** es el Proceso de gestión institucional y el **campo de acción** el Proceso de diseño del programa de liderazgo cooperativo.

La hipótesis de estudio a contrastar con la realidad empírica fue la siguiente: Si se propone un programa de liderazgo cooperativo sustentado en la teoría del liderazgo transformacional y Teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard entonces se lograra mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la provincia de Yungay, región Ancahs, año 2017-2018

Este estudio está estructurado en tres capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I contiene el análisis del objeto de estudio, en este capítulo se recoge la información general acerca de la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características actuales del objeto de estudio y la metodología empleada durante el proceso de investigación.

El capítulo II se desarrolla el fundamento teórico del liderazgo transformacional y la y Teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard que constituye la base de la propuesta teórica de la investigación.

El capítulo III. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación, la descripción del proceso y el modelo teórico de la propuesta.

Como parte final del informe de la investigación, aparecen las conclusiones generales obtenidas a partir de la implementación, análisis y evaluación de la propuesta. De igual manera, se plantean algunas sugerencias de índole metodológica. Así mismo, se anexan los instrumentos aplicados.

## **CAPITULO I : ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. UBICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se enmarca en el contexto del Instituto Superior Pedagógico Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” que tiene como ancestro en la formación magisterial a la “Escuela Normal Rural Indigenista de TINGUA”, creada por ley No.7654 y teniendo como máximo gestor al insigne ingeniero Ignacio Amadeo Ramos Olivera, recordado a ilustre maestro. A causa del sismo de 1970 la Escuela Normal de Varones de TINGUA es fusionada con la Escuela Normal de Mujeres de Huaraz, significando su desaparición como tal. Escuela Normal Mixta “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”.-Como entidad Educativa surge a la formación magisterial en el nivel de Educación Primaria en el año de 1981, validado mediante R .M .Nº. 0430-81-ED del 28 de abril hasta 1984. En dicho transcurso el pueblo, autoridades, docentes y alumnos se abocan a consolidar su permanencia como ALMA MATER de la Provincia de Yungay; funciona en locales provisionales como en el Hospital Materno Infantil de esta provincia. El primer cuerpo de docentes está conformado por dignos maestros, que dando muestras de su vocación magisterial, procuran el desarrollo institucional coberturando las metas de atención, ocupación, mobiliario, entre los más importantes. Especial mención merecen en esta primera gestión los profesores: Epifanio Guzmán Bonilla, Luis Ulloa Cano, Felix

Agama, Nila Méndez, Marcelo Agama Ramos y Ricardo Figueroa Romero. Durante los cuatro años como Escuela Normal Mixta se desarrollan acciones de carácter técnico pedagógico y lo más importante eventos de promoción Educativa Comunal, apuntalando de este modo una imagen institucional óptimo, logrando su prestigio como casa de Formación Magisterial y como aspiración total emerge la iniciativa del local propio; como consecuencia de ello se ubican terrenos y por su amplitud se expropia el terreno donde actualmente funciona. A partir de 1984 la nomenclatura es Instituto Superior Pedagógico, ampliándose los servicios Educativos a Educación Inicial y Secundaria, creándose las diferentes especialidades en el Nivel

En la actualidad de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología es necesario que la plana jerárquica cambie de paradigmas y con ello las actitudes tradicionales de la vieja y caduca administración para brindar una gestión dinámica con un liderazgo cooperativo asertivo y de acuerdo a las expectativas del usuario.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

La calidad de la educación es un desafío especial en América Latina, donde se conserva intacto un sistema económico altamente excluyente y fuente de profundas desigualdades sociales. El deterioro de la

educación en el continente se refleja en la baja calidad, la disminución del gasto público y de los presupuestos de educación en muchos países, en la precarización de las condiciones de trabajo de los profesionales de educación y en el estancamiento o poco avance del acceso a la educación. Se constata un retroceso que amplía la brecha entre la situación vigente y las metas de los gobiernos y de los organismos internacionales.

En este contexto, los sistemas educativos enfrentan muchas dificultades para responder de forma efectiva a las demandas de una sociedad cada vez más compleja y desigual, sin garantizar el debido acceso a las diferentes etapas y modalidades de educación, sin garantizar tampoco la permanencia y el derecho de aprendizaje de la gran mayoría de estudiantes, así sean ellos niñas y niños, jóvenes y adultos. A pesar de algunos avances en relación con el acceso en educación primaria en América Latina en las décadas pasadas; su baja calidad reprodujo las desigualdades e inequidades, profundizando la exclusión social, política, económica y cultural en el continente, afectando de manera perversa a las poblaciones más marginales. Además, los indicadores asumidos actualmente por los organismos internacionales no se refieren a los graves problemas de educación en nuestro continente y especialmente en la región latino-americana.

Asumimos la calidad de la educación como un concepto político en disputa en la esfera pública y que debe tener relación con los contextos, necesidades y desafíos de desarrollo social de una región, de un país o de una localidad. La calidad es un proceso que exige inversiones financieras a largo plazo, participación social y reconocimiento de las diversidades y desigualdades culturales, sociales y políticas que están presentes en nuestras realidades. Optamos por una calidad que reconozca a las personas como sujetos de derechos, con inclusión cultural y social, relacionada con la calidad de vida, que contribuya al respeto y reconocimiento de la diversidad, al avance de la sostenibilidad planetaria y de la democracia, y a la consolidación del Estado Social de Derecho como modelo político que consolida este proyecto social.

El déficit latino-americano nos muestra el precario desarrollo de la educación, sin alcanzar todavía la alfabetización completa de las personas adultas y el acceso general de niñas, niños y jóvenes en el sistema escolar hasta la educación superior. América Latina se inserta obligatoriamente en el modelo de globalización neoliberal enfrentando un déficit del 10 % de analfabetismo y un 40% solamente en escolaridad básica, sin contar la educación superior en donde la brecha es mucho más grande en relación con otras regiones y continentes.

A partir de la década de los años 90, la agenda global de educación viene sufriendo un fuerte retroceso. Las metas se volvieron más tímidas y los plazos para el cumplimiento han sido extendidos (pasaron del 2000 al 2015), el financiamiento ha sido limitado y se ha mermado su cobertura y responsabilidad general, restringiéndola y estimulando la focalización de las políticas públicas, destinadas especialmente a grupos, países y regiones más excluidos del planeta,

En estas circunstancias donde hay una sobre posición de planes en educación, en el escenario internacional existe un conjunto de iniciativas y planes destinados a mejorar la situación de la educación en el mundo, de los cuales hace parte el Grupo de Alto Nivel de Educación Para Todos; sin embargo, cada uno tiene sus respectivas metas y cada uno es fragmentario; no siempre hay coherencia entre ellos, presentándose incluso un conflicto entre algunos de sus enfoques y apuestas

El financiamiento de la educación no puede estar a merced de los organismos financieros internacionales como el Banco Mundial, institución promotora de las políticas de ajuste fiscal que influencia a los gobiernos nacionales a retirar recursos de las políticas sociales y en especial de educación.

Las políticas económicas y de ajuste fiscal en todo Latinoamérica, son obstáculos para el derecho a la educación. La limitación del financiamiento continúa siendo un obstáculo para la garantía y mejoramiento de la educación en el mundo y particularmente en América Latina, que se encuentra todavía subordinada a las políticas de ajuste fiscal, al pago de la deuda externa y a la generación de superávit primarios. No podemos olvidar que el discurso predominante de las reformas educativas en América Latina en los años 90, llevadas a cabo por los Gobiernos nacionales con apoyo y orientación del Banco Mundial, pregonaban que no eran necesarios más recursos para la educación pública, sino que bastaba un uso más eficiente de los recursos existentes. Sin embargo, numerosos estudios internacionales, inclusive en el ámbito de Educación Para Todos, señalan la urgencia de mayores recursos para la educación pública como condición para un salto de calidad, para incremento del acceso y para el cumplimiento de las metas de Educación Para Todos.

La situación de crisis económica y social que sufre América Latina muestra alternativas políticas, desequilibrios económicos e inequidades sociales. En el plano político, se discute la función del Estado y las posibilidades de participación. En lo económico, se plantean desequilibrios entre importaciones y exportaciones, entre ahorro e inversión, entre ingresos y gastos públicos, entre la demanda y la oferta de trabajo, entre la capacidad instalada y la utilizada. En lo social, se

manifiestan inequidades en la nutrición, en la distribución del ingreso, en el empleo, en los servicios de salud, educación y saneamiento y en la seguridad social. En el plano específico de la educación, se discute el ideal educativo, la calidad y cobertura de las prestaciones, su vinculación con el mundo del trabajo, su grado de descentralización y la forma de financiamiento.

Para América Latina, sobre un análisis de 10 países, se ha estimado que la rentabilidad social media de la educación primaria es del 26%, de la secundaria del 18% y de la superior del 16%. Paralelamente, la rentabilidad privada es del 32%, del 23% y del 23%, respectivamente. En ese estudio se concluye que es un fenómeno acumulativo, porque cuanto más alto es el nivel inicial de educación, mayores son los beneficios resultantes de su incremento. Esto se manifiesta en todas las categorías ocupacionales, desde el sector informal hasta el empresarial. Así, se ha señalado que para los empleados informales «un mayor nivel de educación ofrece al trabajador una gama más amplia de opciones para trabajar por cuenta propia y le permite elegir alternativas más rentables (por ejemplo, el comercio moderno en lugar de las artesanías tradicionales). Dentro de la mayoría de los subsectores, las ganancias por hora aumentan de acuerdo con los años de instrucción recibida, al igual que en el sector del trabajo asalariado. Los efectos precisos varían según el tipo de actividad y a veces son diferentes para los

hombres y las mujeres. Se estima que en el Perú la rentabilidad de un año más de educación primaria llega a ser de hasta un 33%.

La educación en el Perú ha sido muchas veces enfatizado como clave para el progreso y bienestar de todos los ciudadanos en general y a la vez se ha insistido en el papel prioritario del Estado, que no termina en la declaración del derecho a la educación gratuita en la Constitución política, ni en tener un gran número de centros estatales gratuitos con los que se supone que lo hace posible. Su rol va más allá y podríamos resumirlo en poner los medios para que todos los jóvenes peruanos tengan igual oportunidad de acceder a una educación de calidad, desde la primaria hasta la superior.

El Estado debe proponerse cumplir este cometido sin discriminaciones de ningún tipo. Por supuesto dentro de las inevitables limitaciones de presupuesto, pero tratando de optimizar los recursos y, sobre todo, de hacerlo sin renunciar a la calidad. Si no, la igualdad de oportunidades será sólo una declaración lírica, y quienes tienen menos capacidad económica -aún con buena capacidad intelectual- estarán condenados a una educación de poca calidad que hará muy difícil la superación que anhelan.

Para que esto no ocurra, el Estado no puede pretender hacerlo todo solo, sino que necesita estimular consciente y creativamente la participación privada de sentido social en la educación.

El derecho a la iniciativa privada en educación está reconocido también como un principio fundamental por nuestra Constitución, pero debe ser regulado e implementado de forma adecuada para que, efectivamente, vaya en beneficio de las mayorías y no sea en la práctica un privilegio de pocos.

El Estado debe fomentar la vocación de servicio en el campo de la educación y en otros. No puede haber en esto un monopolio del Estado: es conveniente que existan cauces para facilitar y fomentar la participación ciudadana en iniciativas sociales de todo tipo, y en particular las educativas. A veces se dice que el Estado solo "no puede" cargar con toda la responsabilidad de la educación (no llega) y, por ello, es necesario "dejar que participen" los privados.

Esto, que parece tan natural en el plano práctico, no es lo conveniente en el plano de los principios: la participación de la iniciativa privada no es una "suplencia" al Estado sino, como hemos dicho, un derecho y hasta un deber, que están llamados a ejercer aquellos que se sienten profesional y moralmente preparados.

Por tanto, por una razón de justicia, y también por eficacia, la iniciativa privada de carácter social no sólo debe ser permitida, sino estimulada y apoyada por el Estado con equidad y decisión. Dicho de otra manera, debe el Estado apoyar con equidad y decisión el derecho de todos los peruanos, de manera especial de los menos pudientes, a acceder a una educación de calidad, privada o pública, sin distinción alguna.

La centralidad de la educación como factor de viabilidad de nuestro país es un hecho contundente de los tiempos contemporáneos. La educación forma parte del tejido institucional y social de un país y es cimiento de su potencial humano. Este potencial está actualmente afectado en el Perú por la agudización de los niveles de pobreza en los que se encuentra la mayor parte de la población. A ello se añade un serio deterioro de calidad y equidad educativa, que se expresa, tanto en los resultados de aprendizaje, como en la existencia de amplios sectores excluidos del servicio educativo. Simultáneamente, están los retos que enfrenta el sector de cara a la reconversión e innovación del sistema educativo que requiere la tan nueva Ley General de Educación. La sociedad peruana tiene en la educación uno de los soportes para superar con éxito sus desafíos más importantes. Es condición necesaria para alcanzar un mayor nivel de bienestar colectivo y desarrollo humano, para la consolidación del Estado de Derecho y de una ética pública, para el despliegue del potencial cultural y para la innovación e integración con el mundo globalizado. En las actuales

circunstancias del país, la educación es además urgencia impostergable para atender los problemas de atraso, falta de líderes, violencia y corrupción y para hacer posible una apuesta común, por un país próspero, libre y democrático.

Así es la educación la que permite construir consensos básicos de vida democrática y posibilita la integración social; es factor de reducción de desigualdades y sustento de la construcción de cambios de progreso; es base del crecimiento del bienestar con equidad y llave para la necesaria inserción en el mundo cambiante de nuestros días, la ciencia y la tecnología. Imaginar el país del mañana implica la tarea de educar desde hoy, porque son las personas, las que promueven el progreso de un país, en la medida en que desarrollan una serie de habilidades y capacidades.

No es en vano que una de las finalidades centrales de la educación es formar ciudadanos, mujeres y hombres creativos, que abriguen firmes convicciones democráticas y que estén en condiciones de producir bienestar. En la era del conocimiento, se requieren ciudadanos no sólo informados, sino deliberantes; personas que conozcan y comprendan los procesos de su entorno, que interactúen como iguales y desarrollen capacidades para insertarse exitosamente en la sociedad, resolviendo problemas en relación cotidiana y creativa con su medio. En suma, hoy

en día la educación es cimiento para la gobernabilidad y base para nuestro horizonte futuro como Nación.

Tenemos pues el desafío y compromiso ineludible de garantizar a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes del Perú, una educación de calidad. No obstante, hoy el sistema educativo atraviesa una grave crisis. Las posibilidades que ofrece la educación hoy en día están en riesgo. No sólo son muchos estudiantes que tienen dificultades para asistir a la escuela o están excluidos de ella, sino que quienes pueden hacerlo estudian en condiciones precarias, en locales escolares que presentan grave deterioro y además, no logran desarrollar capacidades y habilidades fundamentales para desenvolverse en la vida e insertarse en el trabajo.

La educación es sin lugar a dudas la base del desarrollo en cualquier país del mundo y representa el verdadero motor de cualquier política económica y social seria y responsable por la generación de conocimientos y destrezas intelectuales que genera en las personas capaces de generar un mayor crecimiento económico y protagonizar el cambio hacia la modernidad y eficiencia en el bienestar y calidad de vida que requieren nuestros pueblos.

Hay algunas personas, profesionales, así como funcionarios públicos que no le dan la debida importancia, simplemente por incompetencia en

esta materia o porque un cambio en el sistema actual en el aspecto educativo traería “muchacha cola” como diríamos en nuestra comunidad ya que modificaría un montón de la estructura formal y administrativa (llámese instituciones, burocracia y reglamentaciones oficiales) ya existentes en nuestro país que afectarían el status quo de nuestra sociedad.

En la actualidad, en el Perú existe una educación basada en su ineficacia para constituir una generación de “sociedad de ciudadanos” y en donde solo se brindan materias o cursos acordes con una currícula educativa cuyo objetivo principal es preparar o pretender preparar a los jóvenes de hoy para un posible examen de admisión a una universidad o un pedagógico. Digo posible, porque acabar la educación secundaria para muchos jóvenes y adolescentes, es de por sí ya un logro, dada las dificultades económicas y sociales por las que atravesamos, y lo más lamentable, aquellos que logran acabar la secundaria y deciden postular ya sea a una universidad estatal o a un Instituto Superior Pedagógico, chocan contra una cruda realidad: la educación que recibieron en sus colegios no les sirve de mucho, por no decir nada, para lograr una admisión directa a un centro de educación superior.

Cuando nos referimos a “sociedad de ciudadanos”, hacemos referencia a personas en este caso jóvenes y adolescentes capaces de contribuir mediante su conocimiento y futuro aprendizaje continuo al desarrollo de

nuestras sociedades y al progreso de nuestra nación. A la formación de una nueva generación de líderes cooperativos, con iniciativa y responsables por su propio destino, conscientes que el mundo experimenta una serie de cambios continuos principalmente en materia de conocimientos que exigen eficiencia, competitividad y alta exigencia para salir del subdesarrollo y la pobreza colectiva en el cual nos encontramos.

Entonces podemos concluir diciendo que en nuestro país, obviamente el alumno sólo no podrá conseguir todo lo que se espera de él, esto requiere de un apoyo de las principales autoridades educativas a iniciativa del estado en calidad académica e infraestructura, así como asistencia en programas sociales a los sectores menos favorecidos de nuestra sociedad como por ejemplo alimentación, aunado a un programa de capacitación constante a maestros y un mayor presupuesto destinado al sector educación.

Dentro de estos dos marcos generales de la situación y perspectiva de la Educación en América Latina y la Educación en el Perú, el Instituto Superior Pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay como parte de ella, se encuentra prestando servicios acorde a la política de formación magisterial en nuestro país, que ha venido experimentando innovaciones orientadas a la modernización y al mejoramiento continuo de la formación profesional del docente. El

Ministerio de Educación, a través de la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente, basa buena parte de estos esfuerzos en la promoción de innovaciones, que acompañan la aplicación de la propuesta curricular actual y la nueva concepción de la formación docente. Una estrategia importante en ese sentido ha sido el iniciar intercambios zonales de experiencias entre instituciones formadoras de docentes en el País. Así, en busca de un espacio de diálogo, comparación, análisis y propuesta, surgen las redes regionales.

La Ley General de Educación N° 28044, promulgada en junio del 2003, que sirve como base legal a los institutos superiores pedagógicos, dispone que el sistema educativo peruano se organice en Etapas, Niveles, Modalidades, Ciclos y Programas y dentro de la segunda etapa se encuentra el Instituto Superior Pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, que consolida la formación integral de los(as) alumnos y alumnas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en los tres Niveles de la Educación , a fin de cubrir la demanda de la comunidad del Callejón de Huaylas y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país; es menester indicar que todo los años el Pedagógico tiene sus egresados no menor de 80 profesionales, que pasan a engrosar los 30 mil docentes egresados cada año a nivel nacional, cuando sólo se necesita alrededor de 3 100 al año para atender a los nuevos matriculados y más 3 700 para atender las plazas de los que se retiran.

El problema, sin embargo, no se limita a la desorbitada cifra de egresados de la carrera docente, ni al poco control que ha habido para autorizar el funcionamiento de institutos superiores de dudosa calidad, de un total de 120 Institutos Superiores Pedagógicos Públicos evaluados por el Ministerio de Educación, sólo 29 alcanzaron un logro óptimo-satisfactorio siendo uno de ellos nuestra Institución que sirve en esta oportunidad como muestra al estudio de investigación. El problema abarca el desfase histórico del modelo de gestión y de enseñanza que prevalece en la educación básica con respecto al desarrollo de la pedagogía a nivel mundial, así como en la deficiente formación profesional, que perpetúa una enseñanza sin liderazgo basada en el copiado, el dictado y la repetición y a todo estos problemas como es de esperar se suma la falta de gestión con un liderazgo cooperativo asertivo para el logro de los objetivos consignados en el Proyecto Educativo Institucional madre de todo los documentos de gestión institucional.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En la Institución Superior de Formación Docente existe una dificultad en cuanto a la gestión educativa por apatía y falta de liderazgo asertivo de quien viene dirigiendo a esta casa superior, este problema demuestra la existencia de un desorden generalizado en todos los trabajadores y que viene repercutiendo en los estudiantes, la magnitud es notoria no solo

en la Institución Educativa, sino incluso ya en la sociedad en general, las posibles causas son el desgano, la apatía, el chisme, la falta de enseñanza con ejemplo, etc. y esto trae como efecto el bajo rendimiento de los alumnos, el desorden, el ausentismo y el trabajo desorganizado de los docentes y trabajadores administrativos; finalmente, la población afectada es más de 600 alumnos, más docentes, administrativos y la comunidad en general.

En esta Institución parece no entenderse que este nuevo mundo exige un nuevo liderazgo, demanda nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones. Ante nuevos modelos de participación, ante nuevas organizaciones inteligentes, con mayor educación y preparación no solo en los directivos, sino en todas las fuerzas laborales y estudiantiles, se requieren renovados dirigentes que sean proactivos y que respondan a las nuevas exigencias y condiciones de vida. Se necesitan en las Instituciones Educativas directores que sepan promover en la fuerza estudiantil nuevos valores y expectativas de superación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja de un mundo en continuo cambio. En la era de la información y del conocimiento, con una sociedad más educada, con demandas de mayor participación y de relaciones menos autoritarias, los estudiantes del siglo XXI requieren líderes más democráticos, concertadores, asertivos y cooperativos, este último es materia de investigación con

una propuesta de liderazgo cooperativo que basen su capacidad de influencia en el poder del convencimiento y la cooperación más que en el de la imposición; en esta era compleja y de mayor especialización en todo los niveles de la organización se requiere, no sólo líderes en los puestos de dirección y gerencia, sino líderes asertivos en todo los niveles e instituciones educativas; las organizaciones modernas requieren, principalmente la inteligencia, la capacidad de pensar, innovar, tomar decisiones y resolver problemas en forma cooperativa.

El liderazgo en el Instituto Superior Pedagógico, se debe basar en una nueva concepción de trabajo cooperativo, enriquecida por las oportunidades de desarrollo personal y profesional, por un trabajo y estudio más estimulante y retador, así como por un renovado sentido trascendente. Los trabajadores y estudiantes buscan, cada vez más, una justificación interior a la entrega de las mejores horas y los mejores días de su vida. Las nuevas generaciones de estudiantes de educación superior más adecuadas e informadas se orientan a niveles superiores de motivación y autorrealización cuando tienen la vida en familia, las instituciones educativas y las organizaciones bien diseñadas y con procesos de vitalidad y construcción social son la mejor escuela de liderazgo, por eso en el seno de la familia no se requiere necesariamente de incluir temas escolares o áreas curriculares sobre la manera de dirigir y orientar a los niños; por todas estas razones, la familia es considerado el primer círculo de gestión de líderes, en ella se

dan las condiciones básicas para que los hijos fortalezcan su personalidad y adquieran los valores sociales necesarios para que se corresponsabilicen de los intereses y necesidades comunitarias, como conclusión de este párrafo diríamos que también es necesario y urgente trabajar con los padres de familia sobre este tema.

A partir de lo descrito anteriormente se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué características tendrá el programa de liderazgo cooperativo sustentado en la teoría del liderazgo transformacional y la Teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard para mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la provincia de yungay año 2017-2018.?

### **1.3. METODOLOGÍA**

La investigación es de tipo descriptiva propositiva. Por lo tanto asume la forma de una investigación de naturaleza básica ya que se trata de, utilizar enfoques teóricos de gestión y gerencia educativa para explicar o comprender problemas concretos de gestión, así como para pensar y diseñar un programa de liderazgo cooperativo.

La Población estuvo conformada por 29 docentes y 9 personal administrativo Por ser la población pequeña se trabajó con la población censal.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados fueron de dos tipos las de laboratorio y las de campo.

Como parte de las técnicas de laboratorio se realizó la Revisión de bibliografía para la elaboración del programa de capacitación para mejorar el desempeño docente en la institución educativa.

Como parte de las técnicas de campo se aplicó una escala tipo Likert para medir la gestión institucional a los docentes y el personal administrativo.. Dicha escala fue tomada de Rodrigo Elera Gómez y adaptada por el investigador

Los métodos y procedimiento utilizados fueron teóricos como empíricos. Dentro de los métodos destacan el método de la modelación, el método deductivo, histórico y los procedimientos que se emplearon fueron el análisis y la síntesis fundamentalmente.

## **CAPÍTULO II MARCO TEORICO**

### **2.1. BASE TEORICA**

#### **2.1.1 EL LIDERAZGO COOPERATIVO:**

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad. El líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que requiere ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blanchard (1991): "Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para

un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?." Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta.

El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

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

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

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

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los

empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

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

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gerencia y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de gerencia. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre gerenciadas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (

buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades de gerenciar para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **3.2.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:**

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por el experto en liderazgo y biógrafo presidencial James MacGregor Burns. Según Burns, el liderazgo transformacional se puede ver en lo que "líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. " A través de la fuerza de su visión y de la personalidad, los líderes transformacionales son capaces de inspirar a los seguidores para cambiar las expectativas, las percepciones y motivaciones para trabajar hacia el logro de objetivos. A diferencia del enfoque transaccional, que no se basa en una relación de "toma y daca".

Según Bass, el liderazgo transformacional se puede definir en base al impacto que tiene sobre los seguidores.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como

un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (1978 Burn). Este tipo de liderazgo se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los demás. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Bass y Avolio (1993), hicieron un estudio empírico y determinaron estilos de liderazgo frecuente en los jefes y comandantes. Se encontraron las dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama "La gama completa de liderazgo".

Componentes del concepto La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

1. **Consideración individual:** Al actuar como un entrenador o mentor, los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de cada seguidor para el logro y el crecimiento. La consideración individual se produce cuando las nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima de apoyo. En su demostración de consideración individual, el líder transformacional es un buen oyente, y reconoce y acepta las diferencias individuales de los empleados. Se fomenta la comunicación de dos vías, y la interacción con los seguidores se personalizan. Un líder que muestra conductas de consideración individual, delegará tareas como un medio para desarrollar a sus seguidores. Las tareas delegadas son monitoreadas para determinar si los seguidores necesitan orientación o apoyo adicional y para evaluar los avances, sin embargo, los seguidores no sienten que están siendo objeto de reconocimiento o supervisadas (Bass & Riggo, 2006).

2. **Estimulación intelectual:** Los líderes transformacionales alientan la innovación y la creatividad al cuestionar supuestos, reformular problemas y acercarse a situaciones viejas bajo formas nuevas. Además, los líderes que practican un estilo de liderazgo transformacional solicitan nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas de los seguidores, que se incluyen en el proceso de abordar los problemas y encontrar soluciones.

Cuando los miembros individuales se equivocan, el líder transformacional no critica públicamente ni son sus ideas criticadas porque difieren de las ideas de los líderes (Bass & Riggo , 2006 ).

**3. Una motivación inspiradora:** Los líderes transformacionales muestran comportamientos que inspiran a los que les rodean, proporcionando significado y un reto para el trabajo de sus seguidores. También despiertan el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes transformacionales involucran a sus seguidores al comunicar claramente las expectativas declaradas que los seguidores deben cumplir y también demostrar su compromiso con los objetivos y su visión compartida. Estos líderes articulan una visión convincente del futuro (Bass & Riggo, 2006).

**4. La influencia idealizada.** Los líderes transformacionales muestran comportamientos que les permiten servir como modelos para sus seguidores. Además de admirar, respetar y confiar en ellos, los seguidores tienden a identificarse con los líderes y quieren emularlos. Los seguidores ven a sus líderes que tienen capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Además, los líderes que muestran una influencia idealizada, están dispuestos a asumir riesgos y son consistentes. Se pueden contar con ellos para hacer lo correcto, ya que demuestran altos estándares de conducta ética y moral (Bass & Riggo , 2006).

Como una herramienta de desarrollo, el liderazgo transformacional se ha extendido ya a todos los sectores de las sociedades occidentales, incluidas las organizaciones no gubernamentales.

Como se ha demostrado a través de la discusión de la literatura hasta el momento, el liderazgo transformacional ha sido reconocido como un poderoso modelo de liderazgo en los entornos organizacionales militares, políticos e industriales (Bass, 1985, Bass & Riggo, 2006). Sin embargo, la evidencia de la investigación, muestra que el liderazgo transformacional es importante y es una poderosa herramienta para el fomento de los objetivos del grupo evocando los cambios positivos en el campo educativo.

### **3.2.2.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO EDUCATIVO**

Diversos enfoques sobre la dirección de las escuelas han sido analizados. Algunos han sido más populares y ampliamente aceptadas que otras. Durante la década de 1980 y principios de 1990, se pensaba que el paradigma del liderazgo instruccional servía muy a bien la gestión educativa y se consideraba el modelo más popular de liderazgo educativo (Marzano, et al., 2005). El concepto de liderazgo instruccional era uno de los modelos de liderazgo educativo más mencionados, sin embargo, carece de una definición clara. Leithwood, Jantzi, et al., (1999) citan varios modelos de liderazgo educativo en el que se define el liderazgo a función de múltiples dimensiones, cada una de las cuales incorporan una variedad

de prácticas. Los efectos de estas prácticas se evalúan de acuerdo a la importancia de los resultados. (Minaya, 2014)

Aunque este modelo sirvió al campo educativo durante las últimas dos décadas, las demandas actuales de la reforma educativa han obligado a muchos líderes escolares a reevaluar y adaptar su estilo de liderazgo para satisfacer las demandas actuales. Muchos líderes educativos están comenzando a adoptar y poner en práctica un modelo de escuela de liderazgo transformacional. Este modelo de liderazgo está expuesta por los líderes escolares, ya que "aspira, en general, a aumentar los esfuerzos de los miembros en nombre de la organización, así como para desarrollar más habilidades prácticas " ( Leithwood , Jantzi , y Steinbach, 1999 p . 20 ) . citado por (Minaya, 2014)

Leithwood (1994), estableció un paradigma de ocho dimensiones del liderazgo transformacional como un modelo para el liderazgo escolar . Hasta la fecha, este modelo ha sido descrito como el modelo de liderazgo transformacional más desarrollado que los líderes escolares (Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999). Este paradigma incorpora las siguientes dimensiones:

- (1) Identificación y articulación de una visión,
- (2) Fomento de la aceptación de los objetivos del grupo,
- (3) Apoyo individualizado,

- (4) Estimulación intelectual,
- (5) Proporcionar un modelo adecuado,
- (6) Expectativas de alto rendimiento,
- (7) Fortalecer la cultura de la escuela y
- (8) Construir relaciones de la colaboración.

### **3.2.3. TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS DE CHESTER BARNARD**

Según Chiavenato (1981,148), en 1938, Barnard anticipándose a la época y al propio Behaviorismo propuso la elaboración de una teoría de la cooperación en la organización formal, entendiendo la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinado de dos o más personas, por lo que la cooperación se convierte en un aspecto esencial para la organización; pues ésta sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse entre sí y están dispuestas a contribuir con su acción para cumplir un propósito común. Además, para este autor en todos los sistemas de cooperación los factores psicológicos y sociales estarán siempre presentes, y la experiencia y elección atribuidas al individuo, implican dos apreciaciones implícitas en las relaciones humanas que atañen de dos modos la conducta de las personas en materia de comportamiento intencional: las capacidades del individuo en la situación y su determinación dentro de los límites establecidos por sus capacidades.

Los intereses de Barnard fueron variados. Gran parte de lo argumentado por Barnard se encuentra en el pensamiento administrativo contemporáneo. Por ejemplo, destacó la necesidad para la comunicación de modo que cada persona pueda estar ligada a los objetivos de la organización, también abogó por que las líneas de comunicación fueran cortas y directas. Además, la figura del ejecutivo no es dictatorial ni orientada a simples logros a corto plazo, en lugar de ello parte de su responsabilidad para fomentar los valores y objetivos de la organización, pues sostiene que los valores y los objetos deben traducirse en acciones en vez de quedarse en fraseología motivacional (Chester Barnard, 2003, 2).

En lo que respecta la escuela de las relaciones humanas, trata los efectos negativos como anómalos y patológicos, no obstante, esta postura, puede invertirse para permitir que se evidencie la verdadera naturaleza de los grupos informales, sirviendo así a la organización. Concepto, que según (Perrow, Pág. 94) coloca dicha perspectiva al mismo nivel que la de Barnard y aunque no se ignora el conflicto, este se aborda de una manera semejante. La autoridad de abajo hacia arriba, florece en la perspectiva de la dirección participativa, pero en cuanto a los salarios e incentivos, si bien tienen poca acogida tanto en ésta como en cualquiera de las teorías actuales de las organizaciones, ninguna de ellas toma una posición tan externa como la de Barnard. El énfasis crítico en la comunicación como mecanismo manipulador, se mantiene. Y a pesar de que gran parte de la teoría de las relaciones humanas, está

dedicada a fenómenos de carácter individual, se proclama la superioridad del conocimiento y racionalidad del grupo sobre el individuo.

En lo relacionado con la autoridad, Barnard desarrolló una teoría totalmente opuesta a las enseñanzas a la escuela clásica, es decir, de aquellos que plantean que los de arriba tienen mucha más autoridad que los de abajo y que dentro de la organización, ésta es esencial para ordenar, contratar, multar y controlar a los individuos de uno u otro modo; lo cual, representa un problema para los adeptos del sistema cooperativo. De hecho, según (Chiavenato 1981, 149), para Barnard y muchos de sus seguidores la autoridad es el carácter de una comunicación (orden) dentro de una organización formal en virtud de la cual (la comunicación) se acepta por el colaborador de la organización como miembro de la misma; es decir, que la autoridad viene de abajo porque los subordinados toman decisiones para otorgar la autoridad a otros que están por encima de ellos; y sus órdenes, sólo se legitiman si los subordinados la aceptan. De lo contrario dichas órdenes carecen de autoridad.

#### **3.2.4. EL LIDERAZGO EDUCATIVO**

El líder o endereza pedagógico, no puede “enseñar” a otros - sobre todo a formarse culturalmente – como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón,

rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles hasta grandes alturas mentales y espirituales. En la sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y a la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde existía un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal del destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

Un verdadero líder educativo es el que perpetúa nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando al esfuerzo. El maestro transformante percibe cuando el aprendiz está dispuesto

a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación del liderazgo que ejerce.

El líder democrático es un maestro, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirles respuestas “correctas”

Por consiguiente, el auténtico maestro – líder es facilitador – un agente del aprendizaje - pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir “respuestas correctas”, en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra

realidad distinta a la suya. Animar el aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiere sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que se miren en su interior en busca de su propio auto – conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante

La educación puede transformar la cultura, pero solo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Hay que recordar que la pobre realidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no

satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria. En conclusión, podemos afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar un a multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañana posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico “realismo” – tener los pies sobre la tierra - . Un sistema educativo basado en “dar las respuestas correctas” es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades “petrificadas”. Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con proposiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos. Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar

e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Estamos convencidos de que son, los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados. El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas. Antes de iniciar un nuevo cambio de paradigma y abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento.

## **2.5. MARCO CONCEPTUAL:**

- a) **Liderazgo.-** Es una cualidad natural que tiene la persona y que se manifiesta en capacidades, aptitudes y actitudes a influir en un determinado grupo de personas, con el fin de promover su desarrollo, aunando esfuerzos para lograr objetivos compartidos.

## CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A continuación se muestran los cuadros que han sido estructurados como resultado de los instrumentos aplicados a los 29 docentes y 9 trabajadores administrativos del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la Provincia de Yungay, Región Ancash para diagnosticar el nivel de la gestión institucional.

CUADRO N° 1

Percepción de la gestión institucional según docentes

<b>CATEGORIA</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
BUENO	7	24, 2
REGULAR	10	34, 4
MALO	12	41, 4
TOTAL	29	100, 0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes del instituto superior pedagógico por el investigador.

Como se puede observar en el cuadro N° 1 el 41,4 % de los docentes del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” califican la gestión institucional como mala, el 34,4 % como regular y solo el 24,2 % de los docentes perciben que la gestión institucional en la organización es buena.

## CUADRO N° 2

Percepción de la gestión institucional de los docentes por dimensiones

CALIFICACION DIMENSIONES	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Liderazgo directivo	7	24,2	10	34,5	12	41,4	29	100,0
Planificación estratégica	8	27,6	10	34,5	11	37,9	29	100,0
Evaluación e la gestión	6	20,7	11	37,9	12	41,4	29	100,0
Resolución de conflictos	8	27,6	11	37,9	10	34,5	29	100,0
Estructura orgánica funcional	7	24,2	10	34,5	12	41,4	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes del instituto superior pedagógico por el investigador.

En el cuadro N° 2 se observa la percepción de la gestión institucional por parte de los docentes según dimensiones. En lo que concierne a la dimensión liderazgo directivo se puede observar que el 41,4 % lo califica como mala, solo el 24,2 % lo percibe como buena. En la dimensión planificación estratégica el 37,9 % lo califica como mala y el 27,6 % como buena. En la dimensión evaluación de la gestión el 34,5 % de los docentes lo califica como mala y el 27,6 % lo percibe como buena. En la dimensión resolución de conflictos el 34,5 % de los docentes lo perciben como mala y solo el 27,6 % lo califican de buena. Por ultimo en la dimensión estructura orgánica funcional el 41,4% lo percibe como mala y solo el 24,2 como buena.

### CUADRO N° 3

#### Percepción del clima institucional según docentes

CATEGORIA	Nº	%
BUENO	6	20,7
REGULAR	11	37,9
MALO	12	41,4
TOTAL	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes del instituto superior pedagógico por el investigador.

Como se puede observar en el cuadro N° 2 el 41,4 % de los docentes del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” califican el clima institucional como malo, el 37,9 % como regular y solo el 20,7 % de los docentes perciben el clima institucional como bueno.

### CUADRO N° 4

#### Percepción del clima institucional por los docentes según dimensiones

CALIFICACION DIMENSIONES	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Relaciones interpersonales	8	27,6	10	34,5	11	37,9	29	100,0
Comunicación	7	24,2	10	34,5	12	41,4	29	100,0
Solución de conflictos	8	27,6	11	37,9	10	34,5	29	100,0
Valores	6	20,7	11	37,9	12	41,4	29	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes del instituto superior pedagógico por el investigador.

En el cuadro N° 4 se observa la percepción del clima institucional por parte de los docentes según dimensiones. En lo que concierne a la dimensión relaciones interpersonales se puede observar que el 37,9 % lo califica como mala, solo el 27,6 % lo percibe como buena. En la dimensión comunicación ocurre algo similar 41,4 % lo califica como mala y el 24,2 % como buena. En la dimensión solución de conflictos el 34,5 % de los docentes lo califica como mala y el 27,6 % lo percibe como buena. Por último en la dimensión valores el 41,4 % de los docentes lo perciben como mala y solo el 20,7 % lo califican de buena.

#### CUADRO N° 5

Percepción de la gestión institucional según personal administrativo

<b>CATEGORIA</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
BUENO	2	22, 2
REGULAR	3	33, 3
MALO	4	44, 5
TOTAL	9	100, 0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes del instituto superior pedagógico por el investigador.

Como se puede observar en el cuadro N° 4 el 44,5 % del personal administrativo del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” califican la gestión institucional como mala, el 33,3 % como regular y solo el 22,2 % del personal administrativo perciben que la gestión institucional en la organización es buena.

## CUADRO N° 6

Percepción del clima institucional según el personal administrativo

<b>CATEGORIA</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
BUENO	2	22, 2
REGULAR	4	44, 5
MALO	3	33, 3
TOTAL	9	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes del instituto superior pedagógico por el investigador.

Como se puede observar en el cuadro N° 5 el 44,5 % del personal administrativo del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” califican el clima institucional como regular, el 33,3 % como malo y solo el 22,2 % de los trabajadores administrativos perciben el clima institucional como bueno.

## CUADRO N° 7

Percepción del clima institucional por el personal administrativo según dimensiones

CALIFICACION DIMENSIONES	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Relaciones interpersonales	2	22,2	4	44,5	3	33,3	9	100,0
Comunicación	1	11,1	3	33,3	5	55,6	9	100,0
Solución de conflictos	2	22,2	3	33,3	4	44,5	3	100,0
Valores	2	22,2	4	44,5	3	33,3	9	100,0

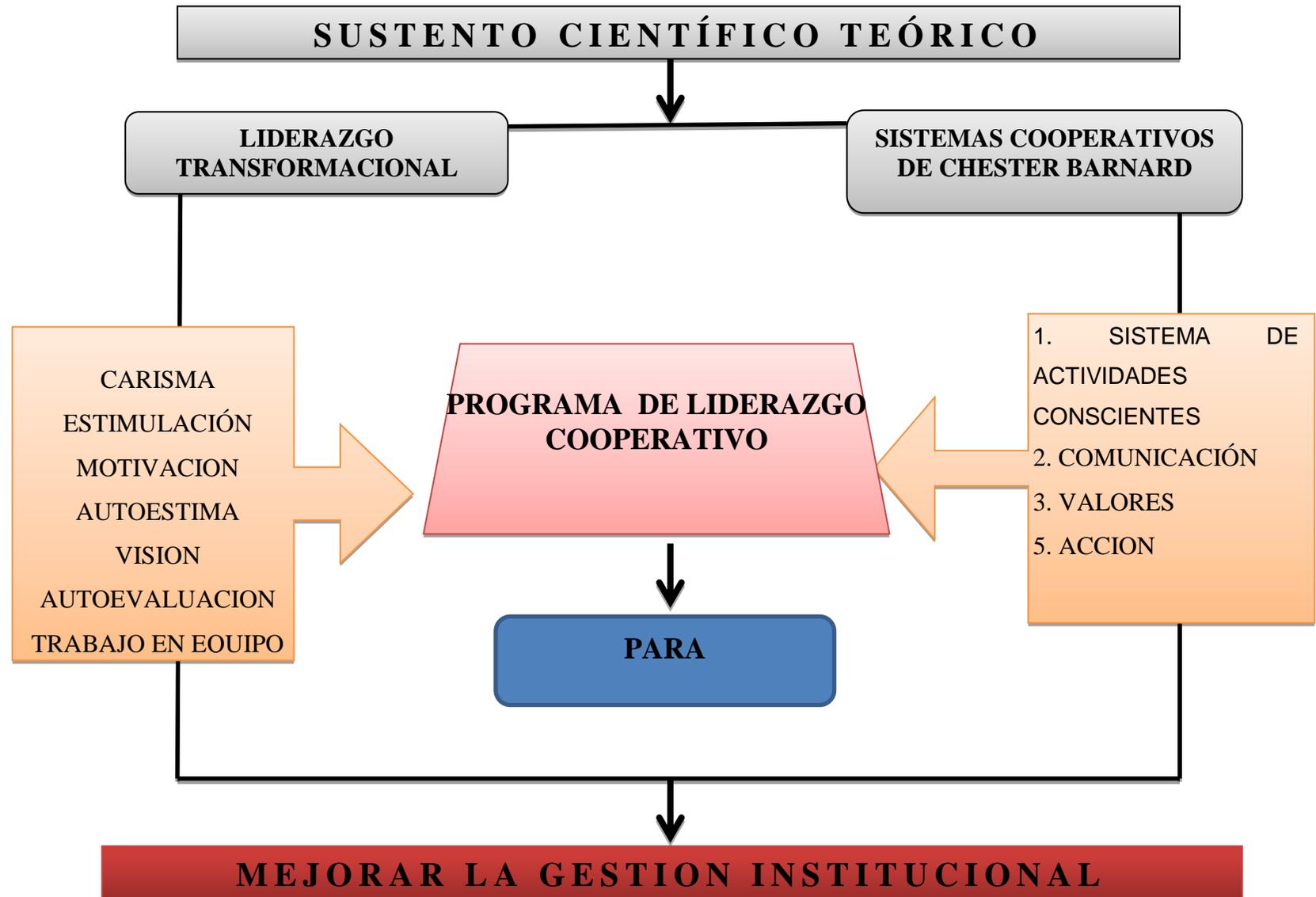
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes del instituto superior pedagógico por el investigador.

En el cuadro N° 6 se observa la percepción del clima institucional por parte de los trabajadores administrativos según dimensiones. En lo que concierne a la dimensión relaciones interpersonales se puede observar que el 44,5 % lo califica como regular, solo el 22,2 % lo percibe como buena. En la dimensión comunicación el 55,6 % lo califica como mala y el 11,1 % como buena. En la dimensión solución de conflictos el 44,5 % del personal administrativo lo califica como mala y el 22,2 % lo percibe como buena. Por último en la dimensión valores el 44,5% lo perciben como regular y solo el 22,2 % lo califican de buena.

A partir del diagnóstico realizado podemos concluir que la gestión institucional en el instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” Es deficiente. Por lo tanto se justifica la propuesta de un programa de liderazgo cooperativo que

ayude a resolver este problema y contribuya a mejorar la gestión institucional de la organización para el logro de sus objetivos y metas planificadas.

### 3.2. PROPUESTA TEORICA:



### 3.2.1. TITULO

**PROPUESTA DE LIDERAZGO COOPERATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO “IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” DE LA PROVINCIA DE YUNGAY AÑO 2017-2018**

### 3.2.2. DATOS INFORMATIVOS

<b>Institución educativa</b>	: instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”
<b>Ubicación</b>	: Provincia de Yungay, Región Ancash
<b>Destinatarios</b>	: 29 docentes y 9 trabajadores administrativos
<b>Responsable</b>	: Carranza Cochachin, Julián Miguel
<b>Temporalización</b>	: 4 meses

### 3.2.3. PRESENTACION DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA

El programa en liderazgo cooperativo está dirigido a un grupo de 20 docentes y 8 trabajadores administrativos del instituto superior pedagógico público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la Provincia de Yungay, Región Ancash

El programa tiene como finalidad desarrollar capacidades en las dimensiones personal-social y profesional, a través de los procesos de capacitación, con la finalidad de que asuman un rol cada vez

más comprometido y actualizado. Comprende el diseño de 3 módulos dividido en 12 talleres debidamente secuenciados en relación a las necesidades que surgen a partir del diagnóstico realizado. De igual manera se diseñan estrategias orientado al desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores sustentados en la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de sistemas cooperativos de Chester Barnard.

#### **3.2.4. FUNDAMENTACION**

##### **- TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. El líder en este enfoque reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Pero, más allá de eso, busca motivos potenciales de los seguidores, buscando satisfacer altas necesidades. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales.

Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino necesidades, aspiraciones y valores mutuos. En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre ellos.

Para que una cultura organizacional pueda llegar a ser más transformacional, los altos directivos deben articular los cambios que se requieren. El mensaje puede ser una visión en la que se necesita compartir el estilo de liderazgo que la organización busca enfatizar.

#### - **TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS DE CHESTER BARNARD**

Barnard proporcionó los fundamentos de una conceptualización de la organización como sistema social cooperativo, es decir, como sistema de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas, y cuyo balance tanto interno como externo debe mantenerse en equilibrio. Esta perspectiva facilita la justificación de un modelo organizativo en que se ubican las finalidades generales de la organización por encima de los intereses particulares de los individuos, atendiendo a la naturaleza esencialmente cooperativa de sus miembros.

Destacó la necesidad para la comunicación de modo que cada persona pueda estar ligada a los objetivos de la organización, también abogó por que las líneas de comunicación fueran cortas y directas. Además, la figura del ejecutivo no es dictatorial ni orientada a simples logros a corto plazo, en lugar de ello parte de su responsabilidad para fomentar los valores y objetivos de la organización, pues sostiene que los valores y los objetos deben

traducirse en acciones en vez de quedarse en fraseología motivacional (Chester Barnard, 2003, 2).

### **3.2.5. OBJETIVOS**

#### **3.2.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un programa de liderazgo cooperativo para mejorar la gestión institucional del instituto Superior Pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de la Provincia de Yungay, Región Ancash

#### **3.2.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Motivar al personal docente y administrativo para que se involucren en el trabajo organizacional.
  
- Promover mecanismos para implementar el trabajo en equipo a nivel de docentes y personal administrativo.
  
- Implementar estrategias para fortalecer las relaciones humanas entre el personal docente y administrativo.

### 3.2.6. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

#### 3.2.6.1. MATRIZ DE ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

<b>DENOMINACION DE LOS MÓDULOS</b>	<b>META</b>	<b>HORAS LECTIVAS</b>
Módulo I: estrategias de motivación	04 Talleres	20
Módulo II trabajo en equipo	04 Talleres	20
Módulo III: resolución de conflictos	04 talleres	20

### 3.2.6.2. MATRIZ DE CAPACIDADES E INDICADORES DE LOGRO

MODULOS	CAPACIDADES	INDICADORES DE LOGRO
Módulo I: estrategias de motivación	<p>Se siente motivado para emprender proyectos personales y grupales en bien de la institución</p> <p>Desarrolla un alto sentido de pertenecía organizacional</p>	<p>Identifica y comprende las necesidades, expectativas y metas personales de sus colegas y colaboradores.</p> <p>Establece y consensua con sus colaboradores los objetivos y metas a alcanzar como equipo.</p> <p>Se muestra tolerante con las críticas y las discrepancias con los demás.</p>
Módulo II trabajo en equipo	<p>Conoce los fundamentos y características del liderazgo cooperativo entendido éste como el conjunto de procesos que orientan a las personas de ser capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</p>	<p>Elabora un concepto propio de trabajo en equipo</p> <p>Diferencia la pertinencia de trabajar en equipo o en grupo.</p> <p>Asume un comportamiento de trabajo en equipo para el desarrollo de la institución.</p>

	<p>Hace partícipes a sus colaboradores de la toma de decisiones en aspectos que les afectan de manera directa.</p> <p>Conoce aspectos teóricos y prácticos del trabajo en equipo, que le permitan implementar acciones de trabajo en equipo como docente</p>	<p>Asume el comportamiento de líder para las mejoras en el desarrollo de la labor docente.</p> <p>Es tolerante con sus colegas y alumnos</p> <p>Planifica el proceso de gestión curricular en equipo con sus colegas</p>
Módulo III: resolución de conflictos	<p>Practica valores y actitudes positivas y asertivas, a partir del compromiso y la afirmación de su sentido de pertenencia que requiere de su accionar autónomo, responsable y comprometido.</p> <p>Utiliza su conocimiento, habilidades, valores y actitudes para enfrentar retos y resolver problemas</p>	<p>Actúa de forma coherente con sus valores y creencias.</p> <p>Tiene iniciativa para realizar alguna actividad</p> <p>asume compromiso con la institución</p> <p>pone en práctica los valores institucionales</p> <p>Sensible ante las necesidades de los demás y está dispuesto a ofrecerles su ayuda.</p>

### 3.2.6.3. MATRIZ DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS DIDACTICAS, RECURSOS Y HORAS LECTIVAS

MUDULOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDACTICAS	RECURSOS	HORAS LECTIVAS
Módulo I: estrategias de motivación	<p>Motivación. Definición dimensiones de la motivación</p> <p>Motivación en los equipos de trabajo</p>	<p>Identifica cuáles son tus creencias y quien te las inculcó.</p> <p>Motivación con el análisis de un caso.</p> <p>Planteamiento de situaciones problemáticas</p> <p>Lectura seleccionada sobre un fragmento de la teoría de la motivación de Maslow.</p> <p>Exposición De los grupos.</p> <p>Alentar la identificación de los problemas en la comunidad educativa.</p>	<p>Módulo</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Plumones</p> <p>Cartulinas</p> <p>Papelotes</p> <p>Cinta maskingtape</p>	24

		Trabajos grupales donde brinden soluciones a planteamientos de problema concretos de la IE.		
Módulo II trabajo en equipo	<p>¿Qué es el trabajo en equipo?</p> <p>Grupo versus equipo de trabajo</p> <p>Puesta en práctica de los equipos de trabajo</p> <p>Roles de los miembros del equipo de trabajo</p> <p>Estilo de delegación.</p> <p>Delegación de responsabilidad.</p> <p>Toma de decisiones conjuntas.</p>	<p>Planteamiento de situaciones problemáticas</p> <p>Exposición De los grupos.</p> <p>Trabajos grupales donde brinden soluciones a planteamientos de problema concretos de la IE.</p>	<p>Módulo</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Plumones</p> <p>Cartulinas</p> <p>Papelotes</p> <p>Cinta maskingtape</p>	
	Taller de identidad	Motivación con el análisis de un caso.	Módulo	24

<p>Módulo III: resolución de conflictos.</p>	<p>Taller de respeto.  Resolución de conflictos:  Desarrollo dinámico del conflicto:  Incomodidad / tensión, escalada, crisis abierta/pública</p>	<p>.Activación de saberes previos.  Planteamiento de situaciones problemáticas  Conferencia magistral del experto  Trabajo en grupos pequeños., para procesar la información elaborando organizadores.  Exposición De los grupos.</p>	<p>Proyector multimedia  Laptop  Plumones  Cartulinas  Papelotes  Cinta maskingtape</p>	
--	---	---	---	--

### **3.2.7. MONITOREO Y ASESORÍA:**

El programa también contempla implementar un proceso de monitoreo y asesoría a los docentes y al personal administrativo del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de acuerdo a lo planificado hasta el logro de los objetivos. El monitoreo tiene como objetivo observar los cambios que se han generado en los docentes y el personal administrativo a partir de la implementación del programa de capacitación. Se elaborara informes periódicos a partir del análisis de los resultados obtenidos durante dicho proceso. Esta información será útil para evaluar la pertinencia del programa de capacitación.

### **3.2.8. ESTRATEGIAS DE LA CAPACITACIÓN**

El proceso de capacitación se llevará a cabo de manera presencial contra turno laboral del docente y del personal administrativo. Se ejecutaran 12 talleres con una duración de 6 horas lectivas, dos veces por mes.

Se utilizara metodologías activas. Por lo que las actividades del programa de capacitación se han organizado en base al análisis y reflexión a partir de lecturas y conocimiento de autores que sustentan las diferentes teorías. Los que propiciarán el cambio de actitud en la toma de decisiones y asunción de compromisos.

Se busca sensibilizar a los docentes y al personal administrativo que

participan en el Programa de Capacitación sobre Liderazgo cooperativo para mejorar la gestión institucional del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”

El proceso de capacitación se caracteriza por tomar como punto de partida la reflexión del participante sobre sus propias creencias y prácticas educativas de gestión, de manera que sea capaz de mejorarlas luego de ampliar y profundizar los conocimientos y estrategias de trabajo.

El desarrollo personal, el fortalecimiento ético y de los valores del participante se aborda como profundización de conocimientos y estrategias así como transversalmente a lo largo del proceso de capacitación.

Los talleres utilizarán la metodología activa y participativa, considerando en cada una de las sesiones de aprendizaje los siguientes procesos pedagógicos:

Motivación, para despertar el interés de todos los participantes y una disposición psicológica favorable.

Recuperación de las experiencias vividas en instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” relacionados con el

liderazgo cooperativo, el trabajo en equipo y valores organizacionales.

### **3.2.9. EVALUACION**

En el proceso de evaluación se realizará la metacognición para reflexionar conjuntamente sobre el aprendizaje de liderazgo cooperativo como proceso y como producto.

También se implementarán Procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para enriquecer y perfeccionar el aprendizaje, dentro de la concepción de la evaluación formativa.

También se evaluará el nivel de Transferencia y aplicación de lo aprendido en los talleres a situaciones prácticas en la gestión institucional.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- A partir de diagnóstico realizado se logró determinar que la gestión institucional en el instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” es deficiente, quedando evidenciado en el escaso liderazgo directivo, deficiente proceso de planeamiento, una estructura orgánica funcional inadecuada y un clima institucional hostil.
  
- Creo que la propuesta del programa de liderazgo cooperativo sustentado en la teorías del liderazgo transformacional y teoría de sistemas cooperativos de Chester Barnard mejorara significativamente la gestión institucional del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” implementar la propuesta de capacitación en liderazgo cooperativo, porque creo que es la manera más adecuada de generar compromisos institucionales en los docentes y personal administrativo para mejorar la gestión institucional.
  
- Se recomienda desarrollar permanentemente capacitaciones al personal docente y administrativo de la organización para motivarlos a asumir compromisos institucionales.
  
- A los investigadores se recomienda continuar en esta línea de investigación para ir contribuyendo a la solución de problemas en la gestión institucional a partir de nuevos enfoques o paradigmas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, O. (2007). Modelo de Gestión por Valores para Mejorar las Relaciones Interpersonales y lograr un Buen Clima Institucional en el Colegio Nacional de San José de Chiclayo. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú

Calero M. (2006). Gestión educativa. Edit. Abedul. Lima

Casassus, J. (2000). El trabajo en equipo: oportunidad o caos. Málaga. Edit. Lavalle.

Carriego, C (2005): Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa. Buenos Aires, Ed. La Crujía.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGraw Hill.

Cojal, L. (2008). Gestión Educativa. Trujillo. U.C.V. Edit. Universidad.

Collao O. (1997). Administración y gestión educativa. Edit. Asociación gráfica educativa. Lima.

Cruz, S. L. (1999). El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica. México. CONEICC.

Elera, R (2010) gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de callao. Tesis de Maestro en Educación. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

Fernández, S. (1999): La formación de los directores para la toma de decisiones. Granada: Grupo Editorial Universitario.

Fishman, D. (2002) El espejo del líder. Lima, pág. 108.

Folberg, J. y Taylor A.(2008). Mediación resolución de conflictos sin litigio. México. Grupo Noriega Editores.

Montenegro I. (2003). Evaluación del desempeño docente. Bogotá:

Stephen y Coulter (1999). Administración. Edit. Prentice. México.

# ANEXOS

## CUESTIONARIO A DOCENTES

Estimado docente: El presente cuestionario tiene el propósito de recoger su opinión sobre la Gestión Institucional del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”, le pido por favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada, solo será utilizada con fines de la investigación como parte de mi tesis de maestría.

A continuación se presentan una serie de ítems en el cual deberá marcar en el valor que usted crea conveniente. Gracias por su colaboración.

Valoración:

1 = de acuerdo 2 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 = En desacuerdo

Nº	ITEM	1	2	3
1	El director tiene propuestas institucionales para generar el desarrollo de la calidad educativa en el Instituto pedagógico.			
2	El director respeta la opinión de los docentes en las reuniones de trabajo			
3	El equipo directivo toma en cuenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.			
4	Él es un líder de la organización.			
5	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.			
6	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.			
7	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, los docentes aportan con ideas que favorecen la gestión institucional			
8	Los docentes y el personal administrativo participan activamente en las comisiones de trabajo asignadas.			
9	Los docentes se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.			
10	El personal docente y directivo de la institución está capacitado para elaborar el plan estratégico de la organización.			
11	En la elaboración del Proyecto estratégico Institucional participan los docentes, el personal administrativo y los alumnos			
12	El director de la institución gestiona la organización tomando en			

	cuenta el plan estratégico institucional			
13	El director de la institución al concluir el año académico rinde cuentas y evalúa el cumplimiento de objetivos del PEI a la comunidad educativa.			
14	En la elaboración del Plan Anual De Trabajo participan todos los trabajadores de la institución.			
15	Se cumplen las metas trazadas en el PAT			
16	El personal directivo conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución.			
17	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			
18	El equipo directivo prioriza la solución de problemas según su importancia.			
19	Los docentes de la I.E. muestran actitudes de apertura al cambio.			
20	Los docentes de la I.E. están capacitados y actualizados.			
21	Los directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos conocen los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
22	El equipo directivo realiza evaluación periódica de los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
23	El equipo directivo motiva permanentemente a los colaboradores para el logro de objetivos y metas establecidos en el PEI y el PAT			
24	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión institucional.			
25	El equipo directivo informa periódicamente sobre el uso de los recursos económicos de la organización.			
26	El equipo directivo promueve la autoevaluación del trabajo educativo.			
27	Se realizan jornadas pedagógicas para la evaluación del trabajo educativo.			
28	Todo el personal de la Institución participa activamente en la evaluación del trabajo educativo.			
29	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos de la institución.			
30	Existe trabajo en equipo de los diferentes estamentos para resolver los problemas de la Institución.			
31	Existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución			
32	El nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución es buena.			
33	Existen conflictos entre los miembros de la Institución que perjudican el trabajo educativo.			
34	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la Institución			
35	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.			
36	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la entrega de cuentas.			
37	El equipo directivo está comprometido con la consolidación de			

	valores organizacionales			
<b>38</b>	Para evitar discrepancias los directivos toleran la impuntualidad e incumplimientos de responsabilidades del personal.			
<b>39</b>	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.			
<b>40</b>	La estructura orgánica funcional del instituto superior pedagógico es pertinente			
<b>41</b>	La institución cuenta con MOF			
<b>42</b>	La institución tiene su reglamento interno			
<b>43</b>	El MOF está diseñado de acuerdo a la estructura orgánica funcional de la institución.			
<b>44</b>	Los puestos de trabajo están en la institución están ocupados de acuerdo al MOF			
<b>45</b>	Los directivos de la institución aplican el reglamento interno teniendo en cuenta un criterio técnico despersonalizado.			

1-9 liderazgo directivo

10-15 planeamiento estratégico

16- 20 resolución de conflictos

21- 28 evaluación de la gestión

29- 39 clima institucional

40-45- estructura orgánica funcional

## ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE DOCENTES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Estilo de liderazgo</li> <li>➤ Participación y trabajo en equipo</li> </ul>
	planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnóstico</li> <li>➤ Elaboración de proyectos</li> <li>➤ Priorización de problemas</li> </ul>
	resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disposición en la resolución de conflictos</li> <li>➤ Capacidad de negociación</li> </ul>
	evaluación de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimiento de las metas</li> <li>➤ Evaluación de la gestión</li> <li>➤ Evaluación de los resultados</li> </ul>
	clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones interpersonales</li> <li>➤ comunicación</li> <li>➤ Solución de conflictos</li> <li>➤ Valores</li> </ul>
	estructura orgánica funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de estructura orgánica</li> <li>➤ Diseño de estructura funcional</li> <li>➤ Normas internas</li> </ul>

## CUESTIONARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Estimado colaborador: El presente cuestionario tiene el propósito de recoger su opinión sobre la Gestión Institucional del instituto superior pedagógico “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”, le pido por favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada, solo será utilizada con fines de la investigación como parte de mi tesis de maestría.

A continuación se presentan una serie de ítems en el cual deberá marcar en el valor que usted crea conveniente. Gracias por su colaboración.

Valoración:

1 = de acuerdo 2 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 = En desacuerdo

Nº	ITEM	1	2	3
1	El director tiene propuestas institucionales para generar el desarrollo de la calidad educativa en el Instituto pedagógico.			
2	El director respeta la opinión de los colaboradores en las reuniones de trabajo			
3	El equipo directivo toma en cuenta la participación de los trabajadores administrativos en la toma de decisiones.			
4	Él es un líder de la organización.			
5	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.			
6	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.			
7	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, el personal administrativo aportan con ideas que favorecen la gestión institucional			
8	El personal administrativo participa activamente en las comisiones de trabajo asignadas.			
9	El personal administrativo se integra fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.			
10	El personal docente y directivo de la institución está capacitado para elaborar el plan estratégico de la organización.			
11	En la elaboración del Proyecto estratégico Institucional participan los docentes, el personal administrativo y los alumnos			
12	El director de la institución gestiona la organización tomando en cuenta el plan estratégico institucional			
13	El director de la institución al concluir el año académico rinde			

	cuentas y evalúa el cumplimiento de objetivos del PEI a la comunidad educativa.			
14	En la elaboración del Plan Anual De Trabajo participan todos los trabajadores de la institución.			
15	Se cumplen las metas trazadas en el PAT			
16	El personal directivo conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución.			
17	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			
18	El equipo directivo prioriza la solución de problemas según su importancia.			
19	El personal administrativo de la I.E. muestra actitudes de apertura al cambio.			
20	El personal administrativo de la I.E. está capacitados y actualizados.			
21	Los directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos conocen los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
22	El equipo directivo realiza evaluación periódica de los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
23	El equipo directivo motiva permanentemente a los colaboradores para el logro de objetivos y metas establecidos en el PEI y el PAT			
24	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión institucional.			
25	El equipo directivo informa periódicamente sobre el uso de los recursos económicos de la organización.			
26	El equipo directivo promueve la autoevaluación del trabajo educativo.			
27	Se realizan jornadas pedagógicas para la evaluación del trabajo educativo.			
28	Todo el personal de la Institución participa activamente en la evaluación del trabajo educativo.			
29	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos de la institución.			
30	Existe trabajo en equipo de los diferentes estamentos para resolver los problemas de la Institución.			
31	Existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución			
32	El nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución es buena.			
33	Existen conflictos entre los miembros de la Institución que perjudican el trabajo educativo.			
34	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la Institución			
35	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.			
36	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la entrega de cuentas.			
37	El equipo directivo está comprometido con la consolidación de valores organizacionales			

38	Para evitar discrepancias los directivos toleran la impuntualidad e incumplimientos de responsabilidades del personal.			
39	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.			
40	La estructura orgánica funcional del instituto superior pedagógico es pertinente			
41	La institución cuenta con MOF			
42	La institución tiene su reglamento interno			
43	El MOF está diseñado de acuerdo a la estructura orgánica funcional de la institución.			
44	Los puestos de trabajo están en la institución están ocupados de acuerdo al MOF			
45	Los directivos de la institución aplican el reglamento interno teniendo en cuenta un criterio técnico despersonalizado.			

1-9 liderazgo directivo

10-15 planeamiento estratégico

16- 20 resolución de conflictos

21- 28 evaluación de la gestión

29- 39 clima institucional

40-45- estructura orgánica funcional

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Estilo de liderazgo</li> <li>➤ Participación y trabajo en equipo</li> </ul>
	planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnóstico</li> <li>➤ Elaboración de proyectos</li> <li>➤ Priorización de problemas</li> </ul>
	resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disposición en la resolución de conflictos</li> <li>➤ Capacidad de negociación</li> </ul>
	evaluación de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimiento de las metas</li> <li>➤ Evaluación de la gestión</li> <li>➤ Evaluación de los resultados</li> </ul>
	clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones interpersonales</li> <li>➤ comunicación</li> <li>➤ Solución de conflictos</li> <li>➤ Valores</li> </ul>
	estructura orgánica funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de estructura orgánica</li> <li>➤ Diseño de estructura funcional</li> <li>➤ Normas internas</li> </ul>