



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO  
RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES  
Y EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de  
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Modelo de gestión educativa para desarrollar habilidades gerenciales en el  
Instituto Superior de Educación público “13 de Julio de 1882” del distrito  
de San Pablo, región Cajamarca - 2018**

**TESIS**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación  
con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

**AUTORA**

**Yesenia Liliana Chilón Hernández**

**ASESOR**

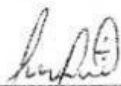
**Msc. Evert Fernández Vásquez**

Lambayeque, Perú

2019

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR HABILIDADES GERENCIALES EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "13 DE JULIO DE 1882" DEL DISTRITO DE SAN PABLO, REGIÓN CAJAMARCA - 2018

TESIS PRESENTADA POR:

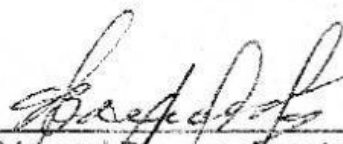


Yesenia Lilliana Chilón Hernández  
Autor

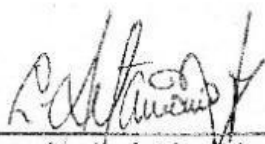


MSc. Evert Fernández Vásquez  
Asesor

APROBADO POR:



Dr. Manuel Bances Acosta  
PRESIDENTE DEL JURADO



Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado  
SECRETARIO DEL JURADO



MSc. Martha Ríos Rodríguez  
VOCAL DEL JURADO

## **DEDICATORIA:**

A mi madre y hermano (Violeta, Neper), porque ellos siempre estuvieron presentes brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi esposo Mario por su apoyo económico y confianza por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente que contribuyo a logro de mis objetivos y metas trazadas.

## **AGRADECIMIENTO**

A la primera persona que quiero agradecer a mi asesor de tesis. MSc. Martha Ríos Rodríguez quien sin su ayuda no hubiese sido posible cumplir mis objetivos.

En especial a mi madre por haber brindado la mejor educación y lecciones de vida. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo he podido lograr esta meta les agradezco y

hago presente mi gran afecto mi hermosa familia

# ÍNDICE

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1. Ubicación del objeto de estudio	12
1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio	15
1.3. Características del problema	20
1.4. Metodología de la Investigación	21
1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación	21
1.4.2. Población y muestra	21
1.4.3. Metodología del estudio	21
1.4.4. Técnicas de recolección de datos	22
1.4.5. Instrumento de recolección de datos	22
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Sustento teórico	24
2.1.1. Modelo de Gestión E.F.Q.M.	24
2.1.2. Teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns	35
2.1.3. Teoría de la gestión educativa	37
2.2. Bases conceptuales	39
2.2.1. Liderazgo	39

2.2.2. El liderazgo como función dentro de la organización	44
2.2.3. La autoridad para el liderazgo	45
2.2.4. Manejo organizacional del director	47
2.2.5. Liderazgo transformacional	48
2.2.6. Habilidades sociales	51
2.3. Delimitaciones conceptuales	52

### **CAPITULO III: RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1. Análisis y discusión de los resultados	58
3.2. Modelo teórico	70
3.3. Presentación de la propuesta	71

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

## RESUMEN

La presente Investigación surge por la problemática encontrada en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca, en el que se evidencian deficiencias en las habilidades gerenciales como lo son en: liderazgo, en la planificación estratégica, la gestión de personal, las alianzas estratégicas y procesos que se desarrollan al interior de la Institución que dificulta el desarrollo de las habilidades sociales, repercutiendo la calidad educativa. Por ello, se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión educativa sustentado en el enfoque EFQM y en la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns con el fin de desarrollar las habilidades gerenciales en el personal que labora en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca.

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, con diseño explicativo – propositivo. La población estuvo constituida por el personal de Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”, la misma empleada para la muestra; a quienes se aplicó el instrumento de recolección de datos, diagnosticándose que en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca, existían deficiencias en el liderazgo, planificación estratégica y alianzas estratégicas, las cuales que denotan deficiencia en el desarrollo de las habilidades gerenciales.

Debido a ello, se elaboró un modelo de gestión educativa sustentado en el enfoque EFQM y en la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns para lo cual se diseñaron 04 talleres dirigido al personal docente de dicha Institución; de tal manera que, la aplicación contribuya la mejora de la calidad de gestión y de los aprendizajes de los estudiantes, con el que se busca que al aplicarse va a repercutir en la mejora de las funciones gerenciales y proceso de gestión en la institución educativa.

Palabras claves: Modelo, gestión educativa, desarrollo, habilidades gerenciales

## **ABSTRACT**

The present investigation arises from the problems found in the Higher Institute of Public Education "13 de julio de 1882" of the district and province of San Pablo, Cajamarca region, in which deficiencies in managerial leadership functions are evidenced, in strategic planning , personnel management, strategic alliances and processes that are developed within the institution that hinders the development of social skills, impacting the quality of education. Therefore, the objective was to design an educational management model based on the EFQM approach and on the transformational leadership theory of Bass and Burns in order to develop the management skills of the staff working at the Higher Institute of Public Education "13 de julio de 1882" of the district and province of San Pablo, Cajamarca region.

The present investigation was of quantitative type, with explanatory - propositive design. The population was constituted by the personnel of Superior Institute of Public Education "13 de julio de 1882", the same one used for the sample; to whom the instrument of data collection was applied, being diagnosed that in the Superior Institute of Public Education "July 13, 1882" of the district and province of San Pablo, Cajamarca region, there were deficiencies in leadership, strategic planning and strategic alliances, which denote deficiency in the development of management skills.

Due to this, a model of educational management based on the EFQM approach and on the transformational leadership theory of Bass and Burns was elaborated for which 04 workshops were designed for the teaching staff of that institution; in such a way that, the application contributes to the improvement of the quality of management and student learning, with which it is sought that when applied it will have an impact on the improvement of managerial functions and management process in the educational institution.

Keywords: Model, educational management, development, managerial skills



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gerencia ha tomado mayor importancia en las Instituciones Educativas en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el campo educativo hace referencia a las estrategias y recursos. Para Drucker, P. la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, es necesario conocer este concepto ya que es punto de partida para que cada institución establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Matsushita, K. agrega que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de dirección abierta, a la que describe de la siguiente manera: La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa o como en nuestro caso, la institución educativa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad. Por otro lado, los docentes por cultura pedagógica y bajos recursos no pueden tener acceso a programas eficientes y eficaces de diseño de gestión educativa estratégica a pesar de existir un abanico de información. El área de gestión solo responde al manejo de documentación, pero en realidad no se aprecia un buen diseño.

El personal que labora en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región de Cajamarca, presentan deficiencias en la planificación las actividades de aprendizaje, escasa supervisión y control de las actividades docentes, situaciones de “dejar hacer, dejar pasar”, desarticulación de las áreas curriculares, deficiente control en el cumplimiento de la misión y visión de la institución, obsolescencia de los instrumentos de gestión de la institución educativa, escasa identificación del personal con la institución educativa, escasa comunicación oportuna entre la comunidad educativa, no se

expresa la capacidad de saber escuchar a los demás y decisiones tomadas por directivos sin comunicar a trabajadores.

Además, se limitan a ejecutar de manera esporádica los procesos de monitoreo, supervisión y control de las actividades socio-educativas que desarrollan los actores educativos sin los materiales ni el acompañamiento respectivo y no se evalúan los procesos, no existen estándares ni un modelo de gestión como referente del mejoramiento continuo para alcanzar la calidad, a partir de un proceso de evaluación interna que incida en la acreditación institucional, con la participación democrática y crítica de todos los actores.

De todos los problemas mencionados hemos seleccionado lo que se refiere las funciones gerenciales que debe realizar quienes dirigen la Institución educativa como de los gerentes de los entes superiores de supervisión y monitoreo.

La gestión de recursos humanos, también, al igual que la gestión de recursos financieros demanda de habilidades en los procesos de monitoreo, supervisión y control. La gestión moderna es trabajo en equipo. El desafío del liderazgo competitivo es: cómo el líder hace para lograr que el equipo humano con quien trabaja, en forma colectiva logre internalizar las tareas, los objetivos, las estrategias, visión común de las cosas, y una actitud colectiva estrictamente favorable para impulsar el proceso que se quiere seguir, donde no hay ninguna concesión ni a la burocracia ni a la mediocridad, todos trabajan con entusiasmo convencidos de lo que están haciendo garantizando altos niveles de rendimiento para la mejora continua de la calidad educativa.

El presente estudio es relevante porque permite tener nuevo conocimiento acerca del desarrollo óptimo de las funciones gerenciales de la Institución Educativa y por ende de la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en las áreas que requieren mejoramiento del sistema de la institución educativa y ser estos incluidos en los futuros planes Institucionales. Relevancia Académica, los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas y Relevancia Práctico Institucional, el

estudio permite valorar a los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos el nivel de relación de las funciones gerenciales; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

Ante la problemática planteada se tiene como **objeto de estudio** al desarrollo de habilidades gerenciales en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio

10

de 1882”. El **objetivo general** es: diseñar un modelo de gestión educativa sustentado en el enfoque EFQM y en la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns, con el fin de contribuir al desarrollar las habilidades gerenciales en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca.

Cuyos **objetivos específicos** son: a) Diagnosticar en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca, el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales tanto en liderazgo, planificación estratégica y alianzas, b) Diseñar un modelo de gestión educativa basado en enfoque EFQM y en la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns, y c) Contribuir al desarrollo de las habilidades gerenciales del personal de dicha Institución Superior.

**El campo de acción** es el modelo de gestión educativa sustentado en el enfoque EFQM y teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns para el desarrollo de las habilidades gerenciales en el personal del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”. **La hipótesis** que se demuestra en el trabajo es: “Si se diseña un modelo de gestión educativa sustentado en el enfoque EFQM y en la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns; entonces se desarrollarán las habilidades gerenciales en el Instituto Superior de Educación.

El trabajo está diseñado en tres capítulos: en el **primer capítulo** se considera: ubicación del Instituto Superior, enfoques históricos y tendencias, así como la metodología empleada en la investigación. El **segundo capítulo** contiene el marco teórico en el cual se presenta un análisis de la investigación para fundamentar la

propuesta de solución al problema planteado. El **tercer capítulo** contiene los resultados de la investigación, el análisis e interpretación de los y la propuesta del modelo de gestión y autoevaluación basado en el enfoque EFQM y en la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns para el desarrollo de las funciones gerenciales de liderazgo. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones; además surgen nuevas interrogantes, y situaciones dentro del proceso de gestión y dentro de la evaluación del desempeño docente que compromete seguir investigando el tema.

**CAPÍTULO I:**  
**ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA**

Está ubicado al noroeste del país, limitando al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura. Demográficamente cuenta con 1 341 012 habs. en 2017, es el quinto departamento más poblado y con 41,7 hab/km<sup>2</sup> es el sexto más densamente poblado, por detrás de Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes. Cuenta con diversas cuencas, la mayoría afluentes del río Marañón; y otras que desembocan al Océano Pacífico; llegando también a cubrir pequeñas porciones de costa en la parte más occidental de la provincia de Contumazá.

El 2 de enero de 1821, Cajamarca, juró su independencia, poco después de que lo hicieran Quito y Trujillo. El 2 de mayo de 1866, España intentó recuperar su poder sobre la nascente república y se libra el Combate del Dos de Mayo, dirigiendo a las tropas peruanas desde el torreón de la Merced en el Castillo del Real Felipe, el Ministro de Guerra, José Gálvez, oriundo de Cajamarca.

Posteriormente, durante la Guerra del Pacífico, varios cajamarquinos tuvieron participación activa como el marino Diego Ferré, colaborador de Miguel Grau, en el Combate de Angamos, niño héroe, Néstor Batanero y la Batalla de San Pablo, llevada a cabo el 13 de julio de 1882 siendo comandada por el cajamarquino Miguel Iglesias, hijo justamente del ilustre Lorenzo Iglesias, quien dio alojamiento a Simón Bolívar a su paso libertario por el norte del Perú, y de quien se cuenta además según la tradición local en Cajamarca, era también miembro de la Logia Masónica Americana.

El 11 de febrero de 1855, se establece su autonomía, producto de la una Revolución armada encabezada por Toribio Casanova López, Pedro Villanueva y Juan Egúsquiza para el reconocimiento del Departamento de Cajamarca como tal y su independencia del departamento de La Libertad.

Cajamarca por su altitud se encuentra en la región quechua (entre 2.300-3.500 msnm) lo que determina que su clima sea templado, seco; soleado durante el día, pero frío durante la noche. Su temperatura media anual es de 15,6 °C, siendo época de lluvias de diciembre a marzo, que coinciden con el cíclico fenómeno de El Niño, típico del norte tropical peruano. Sin embargo, en sus diferentes regiones, algunas ciudades tienen clima tropical.

Además, la proximidad tanto hacia la costa como hacia la selva, sin mencionar su cercanía a la Línea Ecuatorial, la hacen tener el mejor clima de los departamentos de la Sierra Peruana. No tiene picos nevados, pero cuenta con bosques subtropicales húmedos hacia la vertiente oriental, subtropicales y tropicales secos hacia la vertiente occidental, siendo el departamento de la sierra con mayor índice de forestación.

Administrativamente, Cajamarca se compone de trece provincias como lo son: Cajamarca, Cajabamba, Celendín, Contumazá, Cutervo, Chota, Hualgayoc, Jaén, Santa Cruz, San Miguel, San Ignacio, San Marcos y San Pablo.

## **PROVINCIA DE SAN PABLO**

Esta provincia limita por el norte con la Provincia de Hualgayoc; por el este con la Provincia de Cajamarca; por el sur con la Provincia de Contumazá; y por el oeste con la Provincia de San Miguel. Fue creada mediante Ley N° 23336 del 11 de diciembre de 1981, en el segundo gobierno del arquitecto Fernando Belaúnde Terry. Tiene una extensión de 672 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 23 513 habitantes. Administrativamente, esta provincia se divide en cuatro distritos: San Pablo, San Bernardino, San Luis y Tumbaden.

Es en esta provincia en donde se encuentra ubicado el Instituto de Educación Superior Pedagógico “13 de Julio de 1882”, donde se desarrolla la Investigación.

## **INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “13 de julio de 1882”**

La historia relata que luego de crearse la Provincia de San Pablo, el 11 de noviembre de 1981 según Ley N° 23336, por gestión de un grupo de sampablino se crea el Instituto Superior Tecnológico “13 de Julio”, según R.

M. No 231-84-ED de fecha 08 de marzo de 1984 ofertando las Especialidades de Contabilidad, Producción Pecuaria y Producción Agrícola (que no funcionó); posteriormente se fusionan las dos últimas convirtiéndose en la especialidad de Agropecuaria; en el año 1985 se crea la especialidad de Enfermería Técnica. Dentro de los cinco años de funcionamiento del IST. “13 de Julio” han egresado varias promociones en las diferentes especialidades que ofertó. Es necesario recalcar que los ex alumnos del IST se encuentran laborando en diversos lugares de nuestro país y del extranjero. La persona que dirigió esta institución educativa superior fue el profesor: Francisco Aníbal Castañeda Moncada.

Por gestiones del Alcalde Provincial, de ese entonces, Dr. Adolfo Arribasplata Cabanillas, el 12 de Julio de 1988 según el D. S. N°. 011-88-ED se convierte el Instituto Superior Tecnológico a Instituto Superior Pedagógico “13 de Julio de 1882” autorizado a ofertar las carreras de Educación Primaria y Educación Secundaria diversificada en Agropecuaria, posteriormente se amplía el funcionamiento de Educación Inicial, Historia y Geografía, Lengua y Literatura, Biología y Química y Computación e Informática. Actualmente, en formación pedagógica contamos con las especialidades de Educación Primaria y en Educación Secundaria: Comunicación, Ciencias Sociales, Educación inicial, y Ciencia Tecnología y Ambiente.

El Ministerio de Educación a través del D.S. N° 017-2002, reinscribe al Instituto Superior Pedagógico “13 de Julio de 1882”; con la nueva política educativa de mejoramiento de la calidad de la educación, según Resolución Directoral 0044-2008 – ED de fecha 29 de febrero del 2008 se autoriza a la Institución ofertar las carreras tecnológicas de Industrias Alimentarias, Enfermería Técnica y Computación e Informática las que se encuentran funcionando.



Con R.D. 200-2016-MINEDU/VMGP/DIGEDD/DIFOID, se revalida las carreras profesionales de Comunicación, Ciencia Tecnología y Ambiente, Ciencias Sociales, Educación Primaria y Educación Inicial del ISEP. “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo. Con la emisión de la Ley 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes y el Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, reglamento de Ley 30512, determina que las Instituciones de Educación Superior brinden únicamente formación pedagógica o formación tecnológica y en este marco la institución otorga formación inicial docente.

En los años que lleva formando profesionales la institución ha sido dirigida por los siguientes Directores: Lucio Alfonso Cabanillas Campos, Wilfredo Serafín Burgos Vargas, Nelson Absalón Soriano Palomino, Juana Rosa Burgos Castañeda, Perci Guinshon Azañedo, Ricardo Teodoro Rojas Dorregaray, Oscar Orlando Soriano Palomino. Actualmente, asume nuevamente la dirección el Profesor Perci Guinshon Azañedo.

La Comunidad Educativa busca constantemente la actualización y renovación para que responda a las exigencias de la sociedad actual, al avance del conocimiento, la ciencia, tecnología y a los requerimientos del proceso educativo, mejorando la calidad de servicio en la formación de docentes y profesionales técnicos, acorde con la realidad vigente.

#### **MISIÓN DEL INSTITUCIÓN:**

*“El IESP “13 de Julio de 1882” somos una institución de Educación Superior Pública, de formación docente y tecnológica, que brinda una educación, científica, humanista, ética, profesional y social, acorde a las exigencias del entorno local, regional y nacional”*

#### **MISIÓN DEL INSTITUCIÓN:**

*“Al año 2021, ser una Institución Educativa acreditada y orientada a la formación inicial docente y tecnológica, con una educación de calidad, líderes, innovadores, comprometidos con el permanente desarrollo de su localidad, región y país”.*

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

Inicialmente el proceso de gestión en la educación ocupaba una posición secundaria en el contexto de las ciencias pedagógicas (Vílchez, 1991). Y se definía como el conjunto de normas y procedimientos que debían cumplir las escuelas para cumplir con los fines de la educación de la sociedad y del Estado (Luzuriaga, 1975; García, 1974).

De allí el concepto de inspección y de supervisión educativa. Igualmente, se refería al conjunto de normas y procedimientos de servicios educativos. En las organizaciones educativas generalmente se entiende por administración a todos los servicios de presupuesto, recursos humanos, docentes, administrativo y obrero, suministros, distribución de las tareas y responsabilidades, auditoría, y de archivo entre otros. Esta concepción de la administración es muy limitada pues se refiere a algunas funciones internas y externas de la organización, y no a la totalidad de la misma.

La gerencia educativa se hace con conocimiento de causa y con detalle del campo que abarca realmente la educación y su acción. Podemos llamar a expertos, por ejemplo, para que hagan el plan de una escuela, pero si no conocen el currículo, las funciones escolares, o las características de la comunidad educativas jamás podrán hacerlo bien. Es necesario que la planificación sea realmente educativa, por lo que exige que sean los directivos, maestros y profesores quienes se formen en la gerencia y la apliquen en sus sitios de trabajo, con sus alumnos, con sus colegas, con su comunidad.

En las organizaciones educativas, sin su contenido, es una forma de dirección basada en supuestos generales de las organizaciones o basada en la experiencia de los directivos el cual consiste en elaborar los planes según la norma establecida, ejecutarlos y si queda tiempo, evaluarlos.

Desde el punto de vista estructural, es la acción sistemática y orgánica que se ejerce sobre las dimensiones de la academia, y no se agota en su esencia o en su estructura medular al currículo, a la docencia y a la investigación. Sino que los servicios de apoyo se acoplan necesariamente a estas funciones principales.

Y en ese sentido se vuelven sistémicos y holísticos, de modo que el apoyo se vuelve estratégico también. Para ello, el directivo integra su formación profesional con la formación gerencial y la formación con la estructura sustantiva de la educación.

La gerencia será estratégica y situacional cuando la toma de decisiones y acciones internas y externas de la Institución Educativa no solo abarque el largo plazo, sino que también pueda diagnosticar, explicar e interpretar a tiempo los grandes cambios que están operando en el entorno tanto a nivel mundial, internacional, nacional, regional y local. De modo que inmediatamente y sin perder tiempo realice los cambios internos pertinentes ante la complejidad del mundo actual. Los cambios tienen que hacerse en un doble sentido: Un cambio donde se adapta a la vanguardia y un cambio propuesto y generado desde la institución educativa para con el entorno.

Abarca la planificación porque no se refiere al tiempo sino a la visión, misión y valores que asume la organización educativa frente a sí misma y frente a su medio ambiente. Esto da la direccionalidad y alinea los recursos para alcanzar los objetivos y metas propuestas. La gerencia educativa estratégica no es evaluación, pero la contiene de manera necesaria al comprender que hay que cerrar ciclos académicos, donde se pueda cualificar y o cuantificar los resultados y así hacer los cambios para el siguiente ciclo gerencial.

En la edad antigua: La administración como disciplina es relativamente nueva en pensamiento administrativo, es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

En la Edad Media: En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las

provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas. Luego, hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

En la Edad Moderna: Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como Cameralitas que alcanzó su mayor esplendor en el 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Cameralitas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

En la Edad Contemporánea: En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas. En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo.

Históricamente la administración ha adoptado todo lo que apareció en la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen a partir del siglo XX.

A nivel mundial, nacional y regional, no existen estudios referidos a modelos de gestión institucional basados en las teorías de EFQM orientados al mejoramiento de la calidad educativa tomando en cuenta como punto principal el desarrollo óptimo de las funciones gerenciales de las instituciones Educativas. Sin embargo, tomaremos como referencia los estudios de evaluación institucional señalados por:

En las Instituciones Educativas, es de suma importancia la participación de los directivos docentes estudiantes y comunidad educativa adopten procesos de cambio para la mejora de la educación, y por ende en la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM.

Los procesos de participación se consideran en un contexto de heterogeneidad donde las acciones de los sujetos no están supra determinadas por fuerzas o condiciones externas sino que son resultado de una compleja red de consensos, rechazos, oposiciones, choques internos y externos en torno a las concepciones educativas de los actores involucrados, fundamentalmente padres, Iglesia y Estado. De este modo, los padres de familia, estudiantes son sujetos activos que se organizan en torno a propósitos comunes o inducidos, y comparten referentes culturales que los identifican y dan cierta cohesión a su participación en educación. La participación de los padres de familia y estudiantes jóvenes y adultos siempre ha sido un asunto importante para los educadores, pero varía en la manera que han respondido las escuelas. Algunas escuelas tratan al compromiso de la comunidad como una idea, otras lo toman en serio y desarrollan los planes para involucrarse. Ahora la participación de los miembros de la comunidad se ha vuelto tan importante para el éxito de la escuela como lo son la planeación de una sesión de aprendizaje.

En el ISEP “13 de julio” San Pablo-Cajamarca, los padres de familia y los propios estudiantes prestan poca atención a la tareas educativas, en los eventos que programa la Institución, en el mantenimiento y conservación de la infraestructura y mobiliario, tanto es así que son los profesores que de alguna manera aportan en el mantenimiento de las ventanas, servicios y mobiliario para el desarrollo adecuado de las sesiones de clase. Actualmente la infraestructura es de material

noble con piso de cemento, pizarras acrílicas, sin embargo no cuentan con un local propio. De esta problemática conocen las autoridades educativas sin embargo hasta la fecha no se ha apoyado con la asignación de una infraestructura propia que reúna las condiciones para el proceso de enseñanza aprendizaje; con el riesgo que en el corto plazo se vean afectadas nuestras actividades educativas.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA**

Una participación ideal en la gestión de una Institución se caracteriza por la intervención de los actores involucrados en la toma de decisiones que “implica una selección de alternativas para alcanzar un objetivo” (Gento, 1996), a través de la capacidad de negociación, planificación, ejecución, control y evaluación de actividades en diversas áreas de la gestión educativa, a fin de alcanzar una educación de calidad y con equidad.

Para ello la participación de los agentes de la comunidad y las instituciones públicas locales como las Municipalidades y Unidades de Gestión Educativas Locales constituyen un factor importante para lograr resultados de calidad de la enseñanza.

La participación de los agentes en la escuela no solamente implica la intervención en la toma de decisiones o en actividades relacionadas con labor cotidiana docente o los resultados de los logros alcanzados por los estudiantes, la cual ocurre en la gestión del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”. El éxito de las instituciones educativas en el mundo está en el compromiso y grado de involucramiento que tengan los agentes educativos, de acuerdo al desarrollo de sus planes, objetivos y metas planteadas.

El liderazgo que ejerza el director para combinar adecuadamente los agentes tales como: las personas las políticas y estrategias, así como las alianzas y recursos, que luego de un adecuado proceso, generan resultados en las personas, en los clientes que son nuestros estudiantes y en la sociedad, que en su conjunto son los resultados clave para el aprendizaje e innovación.

El Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” está pasando por un momento en que los agentes no contribuyen con la educación, afectando el normal desarrollo de las habilidades gerenciales, por estas razones se hace el estudio de ésta problemática con la finalidad de proponer un modelo de gestión educativa para el desarrollo de las habilidades gerenciales de quienes tienen a cargo la dirección de nuestra Institución.

En las Instituciones Educativas, deben de tener principios, técnicas, para ser cumplidas por todos sus integrantes que laboran en ella; sólo así se pueden alcanzar metas, propuestas a corto y largo plazo, logrando mejorar la calidad educativa que todos anhelamos.

#### **1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1.4.1. Tipo y diseño de Investigación**

La presente investigación es de carácter cualitativa, con diseño descriptivo analítico y prospectivo, permite elaborar propuesta donde participará la comunidad educativa del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882”

Se utilizó un diseño explicativo - propositivo, ya que existe la necesidad de un análisis crítico sobre el modelo de gestión institucional, con la finalidad de proponer una alternativa viable para la solución del mismo.

##### **1.4.2. Población y muestra**

**La población** estuvo constituida por los docentes que trabajan en el Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca. Donde presentaron las siguientes características: edad: 38 – 56 años.

**La muestra** estuvo constituida por 18 docentes

### 1.4.3. Metodología del estudio

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

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

### 1.4.4. Técnicas de recolección de datos

Dentro de las **técnicas** utilizadas se tuvo:

**El Fichaje:** permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas fueron:

- **Resumen:** utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.
- **Textuales:** sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.
- **Bibliográficas:** Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recorridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.



#### 1.4.5. Instrumento de recolección de datos

El cuestionario nos permitió determinar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales, además las causas y efectos por los cuales los modelos de gestión no adecúan el modelo de calidad administrativa en las funciones gerenciales, lo que nos lleva a proponer un nuevo modelo de gestión educativa de manera que de cómo resultado la satisfacción de los estudiantes y docentes de la institución y el impacto en la comunidad educativa se consiguen mediante un liderazgo que impulse la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de la Institución.

Los instrumentos que se aplicaron fueron los siguientes:

**Cuestionario**, que se utilizó para recopilar información sobre la manifestación del objeto de estudio y del problema propiamente dicho, aplicado a los directivos y docentes, cada cuestionario contiene nueve componentes según el cuestionario de autoevaluación EFQM.

**Guías de observación**, se utilizaron para verificar situaciones observables durante el trabajo en equipo en las reuniones y encuentros pactados de trabajo por los docentes durante la aplicación de las diferentes estrategias de relaciones interpersonales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. SUSTENTO TEÓRICO**

### **2.1.1. MODELO DE GESTIÓN E.F.Q.M.**

El Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial) tiene carácter no normativo que desarrolla el concepto de la Calidad Total y está orientado hacia la Excelencia. El objetivo es la evaluación del progreso de un Sistema de Gestión de una determinada organización, basándose en los criterios propios. Una vez adquirido, la empresa recibirá el reconocimiento de las organizaciones públicas por la mejora continua de su gestión hacia la excelencia.

Para los propósitos de esta investigación se ha optado por el Modelo European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), en el cual están los principios básicos de la Calidad Total – Excelencia, las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones. Se caracteriza por ser dinámico, y como tal, va evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

En 1988 se crea en Europa la “Fundación Europea para la Gestión de la Calidad” (EFQM), con la misión de estimular el proceso de convertir la calidad en un elemento decisivo que permita a las empresas europeas obtener una ventaja competitiva global. Por otra parte, se pretende incitar y asistir a todos los estamentos de la Europa occidental para que participen en actividades tendentes a mejorar la calidad y promover la cultura empresarial.

El modelo EFQM indica que los resultados globales de una organización excelente se consiguen teniendo clientes satisfechos, empleados satisfechos y contribuyendo al desarrollo de la comunidad donde está implantada. Para lograr estos resultados hay que gestionar con acierto los procesos de trabajo, al personal, los recursos y las alianzas y todo ello orquestado en políticas y estrategias coherentes movidas por el liderazgo de la dirección.

El modelo de excelencia de la EFQM es una herramienta para la mejora del sistema de gestión que permite: mejorar el conocimiento de la organización mediante una completa batería de herramientas de autoevaluación y, por el

otro, mejorar el funcionamiento de la organización al identificar con claridad las áreas de mejora. No es una herramienta normativa ni prescriptiva, pero sí que es una herramienta de uso, que permite realizar un examen sistemático criterio por criterio, detectar los puntos fuertes y los ámbitos de mejora y, por último, establecer un plan de prioridades para la organización.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes” y cuatro son “Resultados”.

- Los criterios que hacen referencia a un Agente tratan sobre lo que la organización hace.
- Los criterios que hacen referencia a los Resultados tratan sobre lo que la organización logra.

El Modelo, que reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que: “Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos”.

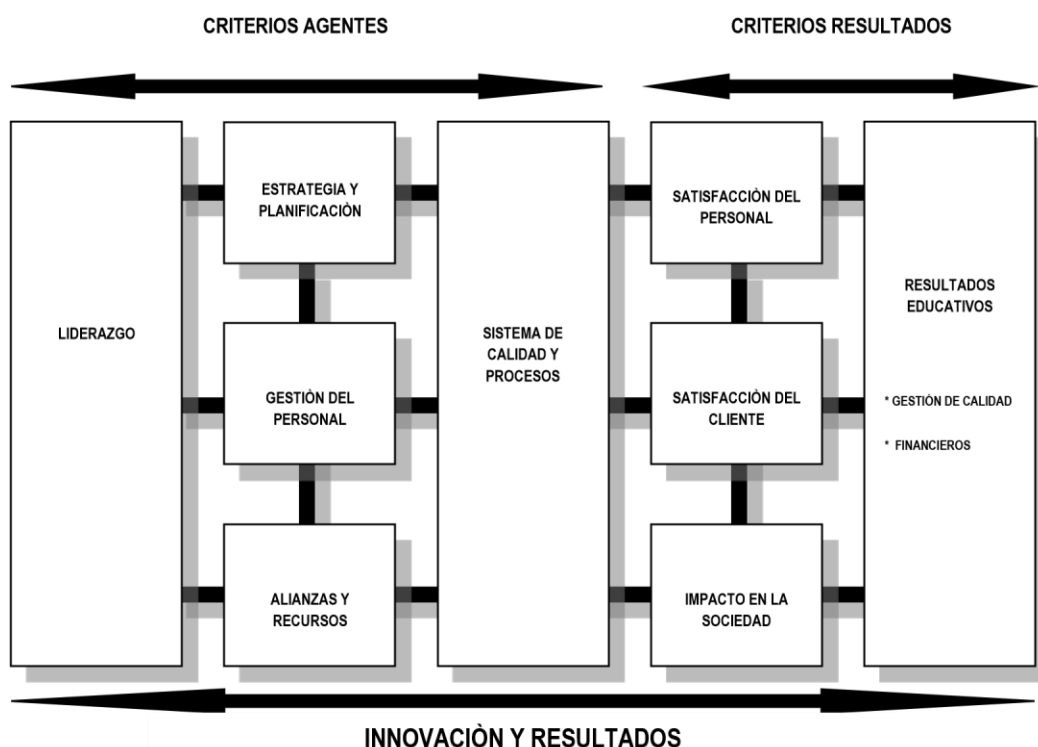
En 1988, catorce empresas europeas, líderes de distintos sectores, fundaron la “European Foundation for Quality Management” (E.F.Q.M.), alcanzándose en la actualidad más de 800 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios. La E.F.Q.M. tiene como objetivo potenciar la posición de las empresas europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importantes de la E.F.Q.M., fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio su luz en 1991, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad, (E.O.Q.).

El premio pone bastante énfasis en la importancia que tiene la autoevaluación para presentar la candidatura, lo cual ya es en sí beneficioso para la empresa ya que le permite identificar sus puntos fuertes y débiles con la ayuda de una

guía que edita la E.F.Q.M. para la autoevaluación, basada en los criterios que constituyen el “Modelo Europeo”.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización”.



Las puntuaciones se traducen en porcentajes que son los utilizados para el Premio Europeo a la Calidad. Utilizando dichas ponderaciones, una organización tiene el beneficio adicional de poder comparar su perfil de calificación con el de otras. El modelo y los porcentajes se obtuvieron a partir de amplias consultas entre empresas europeas y se revisan anualmente por la EFQM como parte de su proceso de mejora continua.

## PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DEL MODELO EFQM

Los principios y los fundamentos del modelo EFQM se definen por la razón de ser del propio modelo. El modelo europeo establece que: la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y la aceptación social de una organización se consigue mediante:

- ✚ Liderazgo.
- ✚ Política y estrategia.
- ✚ Gestión de las personas.
- ✚ Gestión de los recursos y alianzas.
- ✚ Gestión de los procesos.

## COMPOSICIÓN DEL MODELO EFQM

El Modelo de Excelencia EFQM es un marco no-preceptivo basado en nueve criterios. Cinco de estos son “Agentes” y cuatro son “Resultados”:

### a) Criterios agentes del modelo EFQM

Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores reflejan cómo la organización actúa. Aunque el modelo no es prescriptivo, cada Agente se descompone en cierto número de subcriterios y todos deben tenerse en cuenta. Cada subcriterio es complementado por una lista de áreas a tratar. No existe ningún requisito para tener en cuenta a todas las áreas que se tratan, sino sólo aquellas que sean aplicables a la organización. Además, pueden introducirse otras áreas. La elección depende de la organización que lleva a cabo la autoevaluación y de aquello que tenga especial importancia para sus actividades.

### b) Criterios resultados en el modelo EFQM

Los criterios Resultados tratan de lo que ha alcanzado la organización y de lo que está alcanzando. Los resultados de la organización y la tendencia de todos los Criterios de los Resultados deben tratarse en términos de: lo conseguido realmente por la organización y los propios objetivos de la

organización; y, si es posible los resultados de la competencia y los resultados de aquellas organizaciones “mejores de la clase”.

## **CARACTERÍSTICAS DEL MODELO**

- Integral.
- Dinámico.
- Cuantitativo.
- Permite diferenciar relaciones de causalidad y condicionalidad.
- Se apoya en bases conceptuales sólidas.
- Facilita la ponderación de factores según la naturaleza de la evaluación.
- Tiene alta racionalidad.
- Permite generar referentes cuantitativos.
- Facilita el ejercicio de análisis.
- Sistemático.
- Se puede operar en forma objetiva, periódica y sistemática.
- Combina elementos cuantitativos y cualitativos.

## **AUTOEVALUACIÓN Y EL MODELO EFQM**

Del análisis del modelo EFQM se deduce que el proceso auto evaluativo de las instituciones educativas debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Cada criterio tiene un peso específico distinto dentro del modelo, por lo que las puntuaciones por criterio, deben ponderarse para alcanzar la puntuación final: no olvidemos que lo importante no es la puntuación sino la reflexión compartida y la identificación (entre todos) de qué es lo que debemos hacer para mejorar.
- ✓ La objetividad es una constante durante el proceso auto evaluativo, reflejando sinceramente las áreas débiles de la institución (que serán las bases sobre las que se defina las oportunas acciones de mejora), sin por ello dejar de resaltar las fortalezas de cuya ejecutoria se sienta particularmente orgulloso y como tales los valores con la escala que se merecen.

- ✓ Los integrantes de la comisión de autoevaluación deben ser elegidos teniendo en cuenta el grado de responsabilidad, que pertenezcan al mismo personal del área a evaluar y tengan una mayor visión global de la misma y se caracterice por un alto espíritu crítico y constructivo.
- ✓ Los evaluadores deben estar familiarizados con la estructura del propio cuestionario, leyendo sus instrucciones y aclarando cualquier duda que tuvieran al respecto, tanto del contenido como del proceso de auto evaluación. Cumplir con esta recomendación, asegura la validez de los juicios del evaluador al momento de asignar las puntuaciones.

## **EL MODELO EFQM Y SUS VENTAJAS**

- ✓ El Modelo sirve para cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad.
- ✓ Está ordenado sistemáticamente.
- ✓ Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales.
- ✓ Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de un centro educativo.
- ✓ Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.
- ✓ Sirve para diagnosticar la situación real de un centro educativo público.
- ✓ El Modelo es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios, pero abierto en cuanto al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio.
- ✓ La aplicación del Modelo supone una implicación profunda del personal del centro educativo.
- ✓ El Modelo facilita la elaboración y corrección de la programación general anual del centro y de los demás proyectos institucionales.



## **CALIDAD Y SU RELACIÓN CON EL MODELO EFQM**

Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados. Algunas son específicas y aplicables sólo en ciertos tipos de organizaciones y otras son “universales”. Asimismo, podemos decir que, en general, su puesta en práctica potencia o refuerza principalmente algunos de los 9 criterios del modelo EFQM, también, suelen impactar o incidir en menor medida sobre el resto. De esta forma, las metodologías de mejora:

- ✓ Refuerzan el liderazgo (Criterio 1) pues actúan sobre el papel a desarrollar por los líderes, modificando sus compromisos y su labor.
- ✓ Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos de la organización. Así inciden en la política y estrategia (Criterio 2).
- ✓ Impactan sobre las personas (Criterio 3) e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- ✓ Conllevan un mejor aprovechamiento de los recursos (Criterio 4) de uno u otro tipo.
- ✓ Incrementan la eficacia y eficiencia de algunos procesos (Criterio 5).
- ✓ Mejoran los resultados en los clientes (Criterio 6), personas (Criterio 7) y sociedad (Criterio 8) y, en general, además repercuten sobre los resultados clave (Criterio 9).

## **PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UN CENTRO EDUCATIVO.**

El Modelo aporta un conjunto de herramientas útiles para la mejora de un centro educativo. Los principales beneficiarios de su empleo son el propio centro educativo, sus clientes, el profesorado y el personal no docente que en él presta sus servicios. Para su implantación se requiere un convencimiento pleno por parte del equipo directivo y de una parte suficiente del personal del centro de

que, efectivamente, es necesario mejorar y de que, mediante una aplicación sistemática y ordenada del Modelo, es posible lograrlo.

El centro es el protagonista de la acción y por lo tanto es él quién debe impulsar, si lo desea, su utilización. Cada centro puede necesitar un ritmo diferente en este proceso. El carácter abierto del Modelo permite, precisamente, su adaptación flexible en función de las características del centro, las enseñanzas que imparta, el profesorado y alumnado que tenga, las características de la comunidad educativa, el medio social, etc.

La propia experiencia en la aplicación del Modelo y la mejora continua de su propio funcionamiento producirá también modificaciones en la forma de implantar dicho Modelo. Las etapas básicas para la aplicación del Modelo europeo de gestión de calidad en los centros educativos públicos, pueden ser las siguientes:

- ✓ Compromiso y liderazgo de las autoridades educativas: en la aplicación del Modelo deben encontrarse dos impulsos decididos, el de las Administraciones educativas que han de trabajar por una permanente mejora de la calidad en la enseñanza pública, con una implicación visible de sus responsables, y el del centro que se une a ese objetivo y que acuerda con la Administración educativa más próxima cómo hacer realidad esta preocupación por la mejora.
- ✓ Sensibilización: el profesorado y el personal no docente debe estar informado y sensibilizado sobre cuál es su responsabilidad en el funcionamiento de un centro y sobre cómo puede incorporarse a un proyecto de mejora.
- ✓ Formación en el Modelo: cuando, por efecto de las etapas anteriores, el personal del centro es proclive a la mejora y quiere saber cómo puede acometerse, estamos ante el momento oportuno para establecer un plan de formación sobre el Modelo, la autoevaluación y su funcionamiento. Esta formación estará dirigida, en principio, al Equipo Directivo y al personal que vaya a integrarse en los círculos de calidad del centro o equipos de mejora.

- ✓ Divulgación del Modelo: se explicará por el Equipo Directivo y por los equipos de calidad al resto del personal y a la comunidad educativa la filosofía de la gestión de calidad, las actuaciones para la mejora que desean desarrollarse y el compromiso decidido del Equipo Directivo por la mejora de la calidad del centro mediante el empleo del Modelo.
- ✓ Realización de una autoevaluación: el Equipo Directivo y los equipos de calidad efectuarán una autoevaluación del centro y analizarán los puntos fuertes y las áreas de mejora encontrados.
- ✓ Elaboración del plan o planes de mejora: el Equipo Directivo y los equipos de calidad elaborarán el plan o planes de mejora que estimen debe adoptar el centro: responsables, objetivos y procesos. Deberá existir coherencia entre los proyectos institucionales y el plan o planes de mejora que se prevean. Las modificaciones introducidas en la programación general anual, el presupuesto, el proyecto educativo, etc., han de estar en consonancia con los resultados de la autoevaluación.
- ✓ Aprobación de los planes de mejora: el Equipo Directivo presentará al Consejo Escolar el plan o planes de mejora que estime convenientes para que se decida cuáles son los más oportunos y se demuestre un compromiso claro del Consejo con las acciones de mejora. Se acordará con la Administración educativa la realización de los planes aprobados.
- ✓ Constitución de los equipos de mejora: según el plan o planes adoptados, se determinarán qué personas estarán implicadas directamente en su desarrollo y, consecuentemente, formarán parte del equipo de mejora, y se establecerá quién será el responsable.
- ✓ Ejecución y seguimiento del plan o planes de mejora aprobados: se llevará a cabo de acuerdo con lo establecido en el plan o planes (responsable, objetivos, procesos y actividades, calendario, indicadores para el seguimiento, personas implicadas y medios a utilizar, etc.).
- ✓ Verificación de los resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación: se efectuarán las actuaciones de acuerdo con lo establecido en el plan o planes de mejora y con su calendario. Se

actualizarán los planes en función de la información que se obtenga con el fin de introducir mejoras en el proceso.

- ✓ Renovación de todo el proceso global de gestión: el centro educativo adoptará el principio de mejora continua como filosofía propia de actuación. El personal se involucrará en una gestión de calidad del centro educativo al que pertenece.

## **CONCEPTOS FUNDAMENTALES CONTENIDOS EN EFQM**

De acuerdo con la formulación de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, los conceptos básicos son los siguientes:

### **a) Orientación al cliente**

En este contexto, la noción ampliada de cliente va más allá de su significado puramente comercial para aludir a todas aquellas personas o instituciones que se benefician directamente de las actividades del centro educativo.

El cliente es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. Un centro educativo público ha de conocer quiénes son sus clientes, cuáles son sus expectativas razonables, cuáles son sus opiniones y cuáles son sus deseos sobre cómo ha de recibir el servicio. La satisfacción del cliente también se puede medir y analizar.

### **b) Relaciones de asociación con proveedores**

Al igual que ocurre con la noción de cliente, el concepto de proveedor posee un significado ampliado y se refiere a las personas, instituciones u organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al centro educativo. Las relaciones con los proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor añadido a clientes y proveedores.

### **c) Desarrollo e involucración de las personas**

En los centros educativos públicos el elemento fundamental son las personas: tanto las que prestan el servicio como las que lo reciben. El Modelo otorga un

papel importante al personal que trabaja en una organización y considera decisiva su participación e involucración en los procesos de mejora. En un centro educativo ha de existir un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades, generalizándose la comunicación y la implicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de formación, de realización y de desarrollo profesional y personal.

#### **d) Procesos y hechos**

Las actividades se gestionan ordenadas sistemáticamente en cada uno de los procesos. Estos tienen un responsable o propietario. La gestión reposa en hechos, en la medición sistemática y en la información.

#### **e) Mejora continua e innovación**

El Modelo proporciona una cultura de mejora continua. La base para mejorar se encuentra en la autoevaluación y en la formación para acometer acciones de mejora. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. La autoevaluación y la reflexión sobre la posición de un centro educativo con respecto a sí mismo y con respecto a otros centros ha de utilizarse para apoyar la innovación y la mejora.

#### **f) Liderazgo y coherencia en los objetivos**

Aquellos que tienen responsabilidades y han de ejercer el liderazgo son quienes desarrollan la cultura del centro. Son los que dirigen los recursos y los esfuerzos hacia la excelencia. La planificación y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática por el centro, y hacen que todas las actividades se orienten en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, la planificación y la estrategia del centro educativo.

#### **g) Ética y responsabilidad**

Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorga significado a las acciones individuales más allá del que

pueda derivarse de las normas o requisitos legales. Por su propia naturaleza, en la enseñanza pública este concepto se convierte en algo esencial; la ética del servicio público ha de impulsar a todo el personal de un centro educativo a esforzarse por mejorar continuamente, en un ámbito cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad resulta fundamental.

#### **h) Orientación hacia los resultados**

El éxito continuado en el logro de los objetivos depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos, que, de una u otra forma, participan en el centro educativo público.

### **2.1.2. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS Y BURNS**

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass (1981), habla de “liderazgo transformacional” como opuesto al “liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al autointerés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar

individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

### **Componentes básicos del Liderazgo Transformacional**

- **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
- **Consideración Individualizada:** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.
- **Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

- **Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

Según Bass, “los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (Bass, 1987:163).

### **2.1.3. TEORÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.



En la gestión educativa, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una Empresa, para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal. Para dirigir a sus subordinados con efectividad, toda dirección debe basarse en:

- a) La autoridad:** Se encuentra amparado por el aspecto normativo y el aspecto personal, el normativo es a través de un documento de nombramiento (memorando, resolución, oficio, etc.) y el aspecto personal determinado por el conocimiento, experiencia y capacidad. La autoridad, es la columna vertebral de la organización, sin ella no puede haber gestión empresarial.
- b) La motivación:** Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.
- c) La coordinación:** proceso integrador o sincronizador de los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y en dirección, de suerte que funcione armónicamente y sin fricciones y duplicaciones, a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidas por la empresa.
- d) Las comunicaciones:** proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc. El papel que desempeña es muy importante para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la empresa. Si no hay comunicación, no existirá interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.

**e) El liderazgo:** El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

**f) El papel del Director eficiente:** Ser un líder facilitador que resalte la habilidad colectiva de una institución para resolver problemas y realizar mejoras. Esto incluye comportamientos que ayuden a la organización y al cumplimiento metas, ser un líder pedagógico con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, con condiciones y resultados de aprendizaje deseables para los alumnos, ser líder que alcance objetivos en medio de la crisis, que sepa gestionar concertando con todos los involucrados en el proceso educativo y ser líder, desde lo transaccional y transformacional para llevar con eficiencia la organización.

## **2.2. BASES CONCEPTUALES:**

### **2.2.1. LIDERAZGO**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como: "...cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial

como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- ✓ En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- ✓ En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- ✓ El 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.

#### **2.2.1.1. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes

respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

#### **a. El líder autócrata**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

#### **b. El líder participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. “Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume

una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos”.

### **c. El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil los factores cambian.

### **2.2.1.2. ELEMENTOS DE LIDERAZGO**

Todo aquel que aspira marcar una diferencia positiva en el ámbito de la gestión Administrativa, necesitara primero ser investido de autoridad. Los atributos de esta investidura no son decorativos, sino emblemáticos. Si el líder no sabe cómo hacer que su visión se concrete es solamente un sonador. “Liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”.

Para hacer realidad una visión, el líder necesita que su gente le crea y la credibilidad de cualquier plan está muy relacionada con la credibilidad del líder. Mi experiencia personal, es que corrientemente, los cambios hacia la excelencia, hacen que la gente piense en términos de ganadores y perdedores. Esto se traduce en quienes se beneficiaran con el cambio y quienes creen que saldrán perjudicados. Si los que piensan esto último, prosperan dentro del grupo la cosa se pondrá difícil.

Los cuatro elementos básicos que el liderazgo debe brindar son: Estabilidad, justicia, seguridad y soluciones.

#### **a. Liderazgo equilibrado.**

Los líderes tambaleantes no pueden esperar que su gente los sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos extremos.

El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. No estoy aseverando de olvidar por completo nuestras experiencias anteriores, sino mantener el equilibrio estable en movimiento, para avanzar hacia el futuro. Nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para eso se le ha dado una autoridad y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr.

#### **b. Liderazgo con medidas justas.**

La vara se utilizaba también como un instrumento para medir con justicia. Tener una vara patrón, evitaba la arbitrariedad de medir todas las cosas con pasos, palmos, codos y pies. Actualmente estas medidas están normalizadas, es decir son normales, se ajustan a una norma. Aquellas que no se ajustan son anormales, arbitrarias y en consecuencia injustas. La justicia es lo que mantiene la paz y la unidad en cualquier grupo, equipo o nación.

Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia.

#### **c. Liderazgo que les brinde protección y seguridad.**

Aquellos que están en autoridad deben velar por la seguridad de aquellos que se les ha confiado. La intimidación externa siempre se presentará cuando un equipo, una empresa y una nación se lanzan en busca de la excelencia. Es ingenuo pensar que no se presentaran resistencias activas para impedir que se alcancen las metas de excelencia. Siempre que se intenta superar algo, se incomodara a alguien. No se conquista un torneo o un mercado sin luchar con otros.

Las empresas y los deportistas tienen competidores. No los tendrán también las naciones, las Instituciones educativas también en un proceso dinámico de cambios y desarrollo institucional tenemos competidores que cada vez van haciendo algo que nosotros no estamos logrando hacer pese a nuestras amplias posibilidades administrativas de gestión.

#### **d. Liderazgo tenga capacidad de vencer la inercia.**

La palanca es una herramienta elemental que se estudia en la física clásica y consiste simplemente en una vara. Su principio básico implica una multiplicación de la fuerza. Mediante ella se logra vencer la inercia de cosas pesadas, que sin ella no se podrían mover.

El líder es un facilitador, no puede detenerse ante la dificultad que implica mover obstáculos que se interponer a sus metas en el camino hacia la excelencia. Nunca se conoce el verdadero carácter de las personas hasta que se les da autoridad y es cuando muestran su gesto, el orgullo, la jactancia, vanidad, aprovechamiento del cargo para asuntos personales y otros que crean un malestar administrativo y vulnera la ética de los profesionales en educación.

### **2.2.2. EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia

objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica. Según esta perspectiva, el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de uno o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo.

### **2.2.3. LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los



que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para estos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaz y deseoso de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quien recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Según esta teoría, el líder supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento.

Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, estos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque este representa valores importantes para ellos.

De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la

autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el arriba.

#### **2.2.4. MANEJO ORGANIZACIONAL DEL DIRECTOR**

Según, Kerzner, (1998: 76) El proceso de organizar es diseñar la organización y seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados. Con la organización se establecen los procedimientos para operacionalizar los planes y el uso de los recursos disponibles para lograr unas metas particulares de la organización.

Por tal razón, el director de una institución educativa debe preparar una organización escolar que permita el logro de los planes operacionales diseñados por todos los miembros de la comunidad educativa, manteniendo así un clima organizacional adecuado y productivo.

Castillo Ortiz, Alicia. (2005: 80) Afirma: “La escuela, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de la sociedad que crea la escuela con ese propósito. Para que una escuela sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros.

Esa escuela tiene que utilizar adecuadamente los recursos humanos, debe promover cohesión entre sus miembros y éstos deben mantener una moral alta. Además, los miembros de utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución adecuada de los problemas que se presenten. Es

importante que a través de la gestión educativa se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso educativo más exitoso”.

Siendo así el trabajo del líder pedagógico, la de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad educativa.

El ministerio de Educación en las Rutas de Aprendizaje, en el Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas (2015:10), considera entre las características de un director para ejercer un liderazgo pedagógico, el manejo organizacional y lo define: “Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo”.

#### **2.2.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que emplea un gerente cuando pretende que el grupo vaya más allá de los límites o que consiga toda una serie de metas empresariales nuevas.

Este concepto contiene las prácticas que hacen que un líder sea más efectivo en el manejo de su gente y en el logro de resultados. El líder transformador orienta precisamente sus esfuerzos hacia causas trascendentales: el desarrollo de las personas y de su entorno. Lo notable del líder transformador consiste en movilizar a las personas hacia causas que tienen un significado mayor que uno mismo, hacia principios que mejoren el mundo. (Fischman, D. 2005:7).

El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión e posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se puede encontrar

en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo.

El liderazgo transformacional es una estrategia adecuada para dirigir los centros educativos en el contexto de cambio en el que se encuentra actualmente.

El liderazgo transformacional apunta a que las instituciones también necesitan cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, y para eso necesitan un liderazgo adecuado. Por ello, de acuerdo con, Leithwood (1994), planteó tres ideas como punto de partida: 1. Las escuelas con instituciones imperfectas, pero permanentes e imprescindibles para la sociedad, para conseguir educar e impulsar su desarrollo. 2. Las escuelas son instrumentos de cambio social. En un mundo donde el conocimiento ha llegado a ser un poder capital y la principal fuente de recursos y desarrollo, se puede entender que el proceso de la educación es el más importante proveedor de ese poder. 3. El objetivo de un liderazgo en esta línea tendría tres aspectos: a) desarrollar una amplia participación; b) desarrollar una visión; e) asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en sus esfuerzos por conseguir los objetivos de la organización. (Zaldívar, P. 2011:69).

#### **2.2.5.1. EL LÍDER TRANSFORMACIONAL**

Un líder transformacional es aquel capaz de provocar cambios en los individuos y en las empresas, ayudando con frecuencia a las empresas en apuros a dar un vuelco en su rendimiento.

El liderazgo transformacional se ha convertido en un tema muy popular en la literatura reciente sobre el liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional).

Bernard M. Bass, el liderazgo puede clasificarse en dos formas: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional abarca las teorías expuestas en

el capítulo y requiere que los líderes averigüen lo que los seguidores necesitan para alcanzar sus metas y las de la empresa, clasifica esas necesidades y ayuda a los seguidores a tener la seguridad de que pueden cumplir con sus objetivos. En cambio, el liderazgo transformacional los motiva para que hagan más de lo previsto inicialmente: aumentando el valor percibido de la tarea, consiguiendo que antepongan la meta del grupo a su interés personal y elevando su necesidad a nivel de autorrealización.

#### **2.2.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Las cualidades de un líder transformacional son las siguientes:

- ✍ **Carisma.** Un líder transformacional es aquél que tiene una visión clara de la empresa y que es capaz de comunicar de manera precisa esa visión a los miembros del grupo. Por ejemplo, un líder transformacional detecta con facilidad lo que es importante para los individuos y para la organización en su conjunto.
- ✍ **Confianza.** Un líder transformacional posee un buen sentido de los negocios, y es capaz de intuir que decisiones afectarán de manera positiva a la empresa. Esto proporciona al líder la capacidad de actuar con confianza, que transmite asimismo a los miembros del equipo.
- ✍ **Respeto y lealtad.** Un líder transformacional inspira respeto y lealtad entre los individuos al tomarse tiempo para hacerles saber que son importantes.
- ✍ **Elogio expresivo.** Un líder transformacional elogia a los miembros de su equipo con frecuencia por un trabajo bien hecho. Al hacerles saber hasta qué punto han contribuido al éxito común, les estimula para retos futuros.
- ✍ **Inspiración.** Un líder transformacional es un maestro a la hora de ayudar a los demás a hacer algo para lo que ellos no se sentían capacitados. El líder lo consigue mediante frases de elogio y de ánimo.

### **2.2.5.3. COMPORTAMIENTO Y ATRIBUTO DE LÍDERES TRANSFORMACIONALES**

Si bien aún queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. Al igual que en el caso de los líderes carismáticos, un buen liderazgo transformacional requiere la habilidad para iniciar el cambio y cuestionar el status quo, reconocer las oportunidades para la organización y para otros, y asumir riesgos y estimular a otros para que hagan lo mismo.

El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión del futuro y atraer a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella. Deben estar en condiciones de servir de modelos en la ruta, es decir, dar ejemplo de compromiso con una visión y valores compartidos. Los líderes transformacionales entienden que, para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas, estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas y a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros.

### **2.2.6. HABILIDADES SOCIALES**

#### **2.2.6.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Sabemos todos que hoy en día la planificación estratégica debe de estar presente en todas las organizaciones ya sean pequeñas o grandes, para poder alcanzar de una forma satisfactoria el éxito. Es así que muchos autores nos otorgan muchos conceptos acerca de lo que significa, pero podemos resumirlos y decir que el planeamiento estratégico nos permite realizar modificaciones

respondiendo así a los cambios que se dan en el mercado, siendo por esto un proceso dinámico debido a su flexibilidad.

Fernández, E. (1999), define la planificación estratégica como un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable.

La planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad.

#### **2.2.6.2. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivos:

- ✓ Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- ✓ Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- ✓ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Pero tal y como sabemos cualquier instrumento no actúa por sí sólo, sino que es necesario que todos los trabajadores de una empresa se comprometan realmente a seguir los planes de acción, ya que ésta no elimina los riesgos,

sino que tan solo nos ayuda a identificar los planes estratégicos para reducir la incertidumbre; y debemos realizar una planificación estratégica cada cierto tiempo ya que el mercado es muy cambiante.

## **2.3. DELIMITACIONES CONCEPTUALES**

### **a) Gerencia:**

Se supone que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: planeamiento (establece plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).

### **b) Planificación:**

Es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización.

### **c) Organización:**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.



En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

**d) Dirección:**

Es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino “directio”.

**e) Gestión:**

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

**f) Gestión Educativa:**

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

#### **g) Gestión Institucional:**

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

#### **h) Modelo de Gestión:**

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesto y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser

aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Es un modelo de toma de decisiones dentro de una organización. Es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

Siempre hay un modelo de gestión. Toda organización posee un modelo de gestión. Este puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus propiedades pueden ser o no ser transparentes; pero siempre existen. Siempre están, aunque no lo veamos a simple vista, aunque no se explique directamente. Una modalidad de análisis organizacional consiste justamente en hacer explícito el modelo de gestión vigente.

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años ochenta. Antes se hablaba de estilos de gerencia y se estudiaba a los héroes y próceres de las grandes corporaciones tales como Watson en IBM, Mary Kay, Lee, la coca, etc. Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no respondía exclusivamente a una cuestión de liderazgo y que otras variables pueden tener un gran peso como determinantes del éxito, entre ellas adquieren importancia los componentes culturales de cada institución.

#### **i) Teoría Gerencial:**

En el siglo XX no interesó quiénes nacían siendo jefes, sino cómo hacer un buen gerente, por lo que se dio más importancia a su comportamiento que a sus características de personalidad.

Este enfoque se dirige al logro de los objetivos (tarea) o a la atención y consideración hacia las personas (relaciones humanas).

Estas teorías son básicamente para comprender el comportamiento de los gerentes, ya que hay gerentes de tarea, es decir, aquellos que sólo se ocupan de producir, producir y producir, sin considerar al personal que tienen a su mando; y los gerentes de relaciones humanas, que solamente se dedican a la relación social y olvidan los objetivos de la organización en la cual están insertos, del grupo o equipo que dirigen.

#### **j) Diseño de un modelo de gestión:**

El Diseño de un modelo es una representación de una parte de la realidad, se elabora, para facilitar la comprensión y estudiar el comportamiento de algún aspecto en particular, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido.

Para contextualizar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) es preciso comprender su finalidad, al respecto, Mata (2004) cita a JohnsonLaird, quien comenta que nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir modelos, es decir, representaciones mentales acerca del mismo, por ello, los modelos nos llevan a comprender y a explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y, de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; es importante señalar que un modelo no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés.

### **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### 3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la interpretación de los resultados de la autoevaluación se ha utilizado la valoración asignada a las preguntas planteadas en los cuestionarios, como a continuación se indica:

**TABLA N°01: EQUIVALENCIAS DE VALORES**

Valores	Grado de Avance	Equivalencia
V1	0%	No se ha realizado ningún avance
V2	33%	Hay cierto avance
V3	67%	Hay un avance significativo
V4	100%	Objetivo, solución o resultado logrado

*Fuente: Instrumento de recolección de datos*

**TABLA N° 02: INTERES DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	12	67%	0%	0%
V2	3	17%	33%	6%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		17%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

### RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el director muestra interés en la gestión educativa del Instituto Superior de Educación Publico “13 de Julio de 1882”, en un nivel de 17%.

**TABLA N° 03: ACCESIBILIDAD Y ESCUCHA DEL DIRECTOR**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	6	33%	0%	0%
V2	6	33%	33%	11%
V3	6	33%	67%	22%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		33%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el director del Instituto Superior de Educación Publico presenta cualidades de accesibilidad y de escucha con el personal que tiene a cargo, en un nivel de 33%.

**TABLA N° 04: EL DIRECTOR APOYA MEJORAS E INVOLUCRA A TODOS**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	3	17%	0%	0%
V2	12	67%	33%	22%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		33%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el director del Instituto Superior de Educación Público apoya las mejoras de la Institución y se involucra con los demás, en un nivel del 33%.

**TABLA N° 05: EL DIRECTOR COLABORA EN LOS PLANES DE MEJORA**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	6	33%	0%	0%
V2	12	67%	33%	22%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		22%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que, el director del Instituto Superior de Educación Público colabora en la definición de prioridades de los planes de mejora de la calidad de la Institución, en un nivel de 22%.

**TABLA N° 06: EL DIRECTOR, TOMA DECISIONES OPORTUNAS Y ADECUADAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA**



Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	6	33%	0%	0%
V2	9	50%	33%	17%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		28%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el director del Instituto Superior de Educación Publico toma decisiones oportunas y adecuadas pensando solo en la mejora de la gestión educativa de la Institución, en un nivel de 28%

**TABLA N° 07: EL DIRECTOR TOMA INICIATIVAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	9	50%	0%	0%
V2	9	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		17%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el director toma iniciativas para la elaboración de los proyectos del Instituto Superior de Educación Pública, en un nivel de 17%.

**TABLA N° 08: EL DIRECTOR RECONOCE Y VALORA LOS ESFUERZOS DEL PERSONAL CON HABILIDADES GERENCIALES**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	9	50%	0%	0%
V2	9	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		17%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el director reconoce y valora los esfuerzos del personal con habilidades gerenciales, que implica la planificación y estrategias, en un nivel de 17%

**TABLA N° 09: PLANIFICA TENIENDO EN CUENTA LAS EXPECTATIVAS Y DEMANDAS**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	9	50%	0%	0%
V2	6	33%	33%	11%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		22%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que respecto a que si el personal de la Institución planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de los estudiantes, en un nivel de 22%

**TABLA N° 10: EXISTENCIA DE UNA CULTURA DE EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	12	67%	0%	0%
V2	6	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		11%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que en la Institución existe una cultura de evaluación periódica con las habilidades gerenciales como lo son la planificación y estrategia, en un nivel de 11%

**TABLA N° 11: FORMACIÓN DEL PERSONAL CORRESPONDE A LAS NECESIDADES**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	3	17%	0%	0%
V2	6	33%	33%	11%
V3	9	50%	67%	34%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		45%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

Los docentes encuestados indicaron que la formación del personal corresponde a las necesidades del Instituto Superior de Educación Público, en un nivel de 45%

**TABLA N° 12: INICIATIVA PARA EXPERIMENTAR E INNOVAR  
PROYECTOS**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	9	50%	0%	0%
V2	6	33%	33%	11%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		22%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el Instituto Superior de Educación Público potencia iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos de la Institución, en un nivel de logro de 22%

**TABLA N° 13: SE RECONOCE, VALORA EL TRABAJO, APORTACIÓN Y  
EL ESFUERZO DE MEJORA DEL PERSONAL**

## RESULTADO

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	6	33%	0%	0%
V2	9	50%	33%	17%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		28%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el personal del Instituto Superior de Educación Pública reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal, en un nivel de 28%

**TABLA N° 14: ASIGNA CON CLARIDAD LAS TAREAS AL PERSONAL**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	6	33%	0%	0%
V2	12	67%	33%	22%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		22%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

Los docentes encuestados indicaron que en el Instituto Superior de Educación Público se asignan con claridad las tareas a los responsables docentes y administrativos, en un nivel de 22%.

**TABLA N° 15: PROMUEVE EN EL PERSONAL LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	9	50%	0%	0%
V2	9	50%	33%	17%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		17%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que el Instituto Superior de Educación Público promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos, en un nivel de 17%

**TABLA N° 16: ACTÚA EN FUNCIÓN A LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS EVALUACIONES ANTERIORES**

## RESULTADO

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	12	67%	0%	0%
V2	6	33%	33%	11%
V3	0	0%	67%	0%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		11%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

Los docentes encuestados indicaron que la Institución actúa sobre las áreas que se requieren en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores, está en un nivel de 11%

**TABLA N° 17: SE CONOCE, EVALÚA Y VALORA LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	15	83%	0%	0%
V2	0	0%	33%	0%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		11%

*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*



Los docentes encuestados indicaron que se conocen, se evalúan y se valoran los resultados de la gestión institucional, en un nivel de 11%

**TABLA N° 18: SE MIDE, CONOCE Y VALORA LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL DOCENTE.**

Valores	N° Personas Encuestadas	% Personas Encuestadas	Grado de Avance Equivalencia	Promedio
V1	9	50%	0%	0%
V2	6	33%	33%	11%
V3	3	17%	67%	11%
V4	0	0%	100%	0%
	18	100%		22%

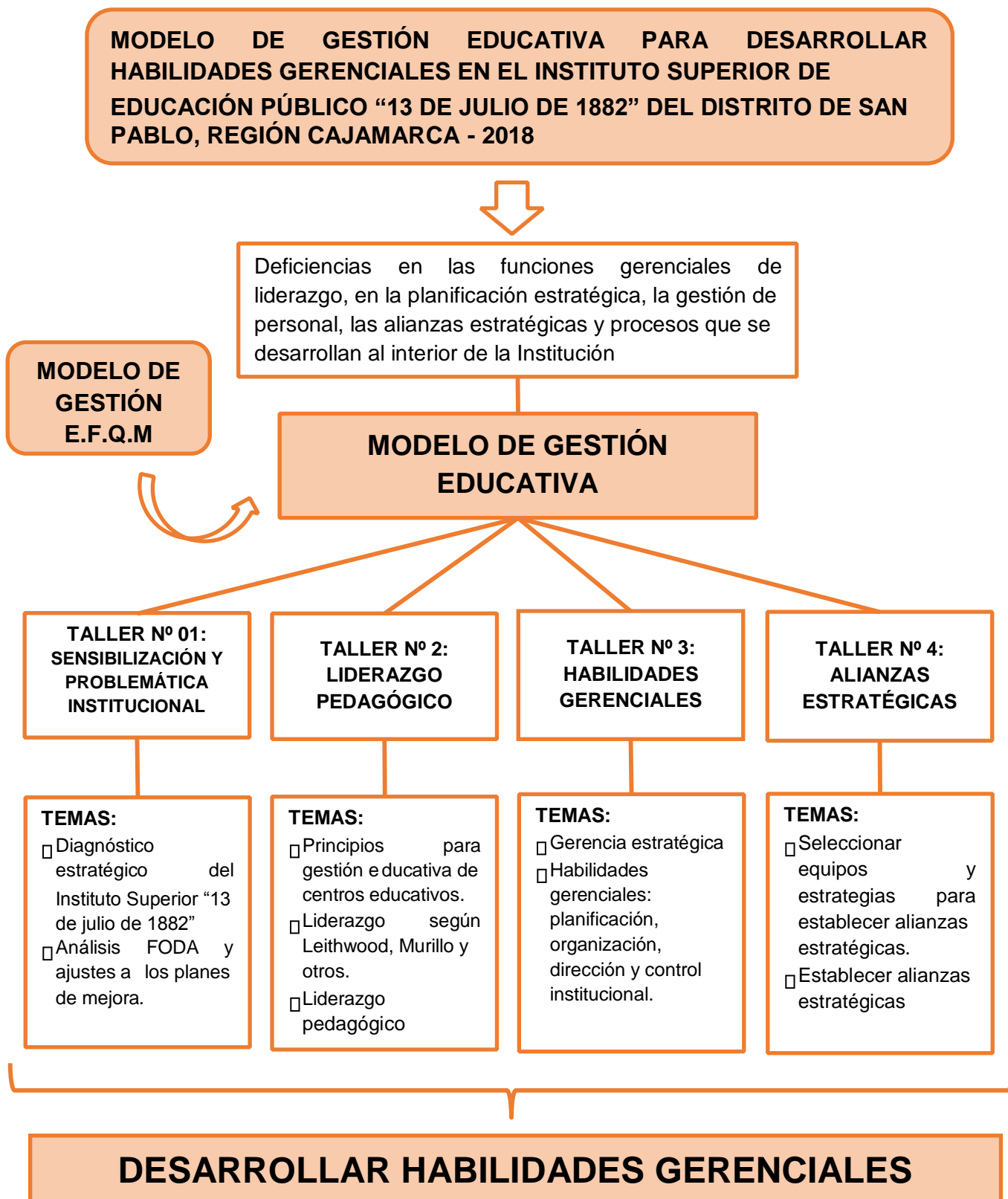
*Fuente: Instrumento aplicado a docentes del Instituto Superior de Educación Público “13 de julio de 1882” – distrito de San Pablo*

## RESULTADO

De los 18 docentes encuestados indicaron que se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal docente, está en un nivel de 22%

## RESULTADO

### 3.2. MODELO TEÓRICO



### **3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

#### **3.3.1. DENOMINACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA DESARROLLAR  
HABILIDADES GERENCIALES EN EL INSTITUTO SUPERIOR DE  
EDUCACIÓN PÚBLICO “13 DE JULIO DE 1882” DEL DISTRITO DE SAN  
PABLO, REGIÓN CAJAMARCA – 2018**

#### **3.3.2. PRESENTACIÓN**

En el Instituto Superior de Educación Público “13 De Julio De 1882” existe escaso desarrollo de habilidades gerenciales en la conducción del personal, caracterizada por carencia de liderazgo, planificación estratégica y la realización de alianzas estratégicas con instituciones que puedan coadyuvar a un modelo de calidad de la educación conforme lo establece el modelo de gestión educativa basado en el enfoque EFQM y en la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns. La participación del personal en éste programa es de vital importancia, pues es parte de la solución.

Se observa poca gestión educativa: escasa vinculación del Instituto Superior de Educación Público “13 De Julio De 1882”, con instituciones que permitan establecer alianzas para elevar los aprendizajes de los estudiantes, conforme lo menciona el Modelo de calidad basado en el enfoque EFQM.

#### **3.3.3. OBJETIVOS:**

##### **GENERAL:**

Promover el desarrollo de las habilidades gerenciales en el personal del Instituto Superior de Educación Público “13 De Julio De 1882” del distrito y provincia de San Pablo, región Cajamarca.

### **3.3.4. FUNDAMENTO TEÓRICO**

Es universalmente reconocido que toda institución, sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades. El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados a la educación en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

La planeación estratégica, debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

La Gestión Educativa en el Centro Educativo es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional (PEI).

Los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa, estas acciones son:

Planificación. Según ARENAS ARANA, M. E, define como un proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

Organización. Según ALVARADO OYARCE, O, describe a la organización como función del proceso administrativo que consisten en la clasificación de actividades, para asignar a personas para su ejecución, mediante el uso de recurso, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Dirección. El autor CALERO PÉREZ, M, dice que esta función pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas, en la dirección se aplican, con mayor precisión los aportes de la ciencia de la conducta.

Coordinación. Para ALVARADO OYARCE, considera que constituye una de las técnicas inherentes a la función de dirección, con las cuales se gerencia entidades educativas.

Control. CALERO PÉREZ, M, dice que es la medida y la corrección del desarrollo de las actividades programadas, para asegurar que los objetivos y planes de la institución se cumplan.

### 3.3.5. FUNDAMENTO ADMINISTRATIVO

La gestión institucional está integrada por las políticas, mecanismos administrativos y reglas que ordenan los recursos y actividades educativas. En este sentido podemos hablar sobre aspectos claves como:

<b>LEGISLACIÓN</b>	Toda institución educativa cuenta con un marco educativo que le brinde fundamento a su acción educativa. Conocer este aspecto de la actividad educativa les brinda certeza a sus integrantes sobre cómo conducir sus acciones.
<b>PLANEACIÓN</b>	Las escuelas se organizan por procesos y el cumplimiento de la planeación institucional debe permitir definir el rumbo de la organización, así como su vida interna y valores.
<b>APOYO ACADÉMICO</b>	Las escuelas deben contar con instancias de apoyo académico, que sean congruentes con el modelo educativo que la escuela pone en práctica.
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Las escuelas deben contar con manuales de procedimientos, mecanismos de control escolar y procedimientos de servicios escolares que les brinden certidumbre a todos los usuarios.
<b>VINCULACIÓN SOCIAL</b>	Las escuelas deben conocer las problemáticas de su comunidad, tratando de dar una solución viable y precisa desde un ambiente integrador y respetuoso de la diversidad.

<b>FINANZA</b>	Las escuelas siempre cuentan con un departamento de finanzas que controla los ingresos y egresos de la institución, tomando en consideración su procedencia y destino.
----------------	--

### 3.3.6. FUNDAMENTO PEDAGÓGICO:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos.

La gestión escolar, asumida como “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995).

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

El liderazgo pedagógico es “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009).

Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los modelos de liderazgo hacen referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006), se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- ✓ Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo)
- ✓ Desarrollar al personal
- ✓ Rediseñar la organización
- ✓ Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje

Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los Buenos resultados pedagógicos:

- ✓ Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes como: (1) desarrollo profesional del docente al interior de la escuela, (2) marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación y (3) buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- ✓ Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
- ✓ Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

### **3.3.7. METODOLOGÍA**

Se elaboraron 04 talleres dirigido a los docentes. (VER ANEXOS).

## **CONCLUSIONES**

1. Como resultado de la evaluación del diagnóstico del nivel de desarrollo de habilidades gerenciales en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo; las funciones gerenciales de según el modelo de autoevaluación del EFQM, se determinó que existían deficiencias en el liderazgo, planificación estratégica y alianzas estratégicas, las cuales requerían ser fortalecidas.
2. Luego de validar el instrumento de recopilación de información por tres expertos, se aplicó el cuestionario a los docentes involucrados, que posibilitó el desarrollo de una cultura de evaluación, ya que promovió un clima de confianza al proceso, se fue logrando la participación del personal del Instituto Superior de Educación Pública “13 de julio de 1882” del distrito y provincia de San Pablo y con la información ofrecida por parte del investigador.
3. Se elaboró la propuesta de modelo de gestión educativa, para lo cual se propusieron talleres de tal manera que con la aplicación contribuya la mejora de la calidad de gestión y de los aprendizajes de los estudiantes.
4. La hipótesis fue contrastada de manera que se diseña y elabora un modelo de gestión educativa con el enfoque EFQM para el liderazgo, planificación y alianzas estratégicas basados en la teoría de Bass y Burns, al aplicarse va a repercutir en la mejora de las funciones gerenciales y proceso de gestión en la institución educativa.

## **RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos en la presente investigación nos conducen a las siguientes recomendaciones:



1. Según el modelo del EFQM, la institución educativa debe evaluarse permanentemente a fin de identificar las debilidades y hacer propuestas de mejora para fortalecerlas hasta alcanzar la calidad en educación.
2. Aplicar la propuesta de modelo de gestión, mediante los talleres para contribuir a mejorar los aspectos que requieren de la mejora de la calidad de gestión, lo cual repercutirá en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
3. Es necesario formar un comité de docentes que debe encargarse de la capacitación y actualización del personal de la institución en temas referidos a liderazgo, planificación y establecer alianzas estratégicas con las instituciones.
4. En el próximo año, debe programar una nueva autoevaluación de su FODA, para analizar los avances y resultados de la gestión de calidad institucional como consecuencia de la elaboración e implementación de planes de mejora.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ALVARADO OYARCE, Otoniel. (1998) Gestión Educativa. Oportunidades y Desafíos. Primera Edición. Lima Perú
2. ALVARADO OYARCE, Otoniel (2004) Gestión Educativa. Casos, Ejercicios e Instrumentos. Lima-Perú.
3. ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2002) Gestión Educativa. Conceptos,

Reflexiones y Propuestas. Trujillo-Perú.

4. ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2002) Supervisión Educativa Orientada al Control de Calidad. Lima-Perú.
5. ÁLVAREZ P, B. (2005). Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
6. ANDERSON, S. (2010) Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52.
7. ANDRADE DÍAZ, Elba María. (2003) Evaluar para Aprender, Aprender para Evaluar. Lima-Perú.
8. APAZA MEZA, Mario. (2010). *Balanced Scorecard, Gerencia estratégica y del valor* (3ª ed.). Lima: Instituto Pacífico.
9. ASPRELA, GABRIEL (2003) Concepciones de calidad de la educación en directivos de escuelas de enseñanza general básica, Universidad de Sevilla, Programa de doctorado.
10. BARNES, Tony. (1999) *Como lograr un liderazgo exitoso*. Mc Graw Hill. Bogotá.
11. BASS, B. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, *Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. Madrid.
12. BOLÍVAR - BOTÍA, A. (1997) Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
13. BOLÍVAR, A. (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
14. BUNGE, Mario. (1992) *La investigación científica*. México: Ariel.
15. BURNS, J. M. (1978). *Liderazgo*. New York: Harper y Row.
16. CASANOVA, Miguel. (1995) *Manual de Evaluación Educativa*. Ediciones La Muralla. Madrid-España.
17. CASTILLO, A. (2000) *Administración Educativa, técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. Publicaciones Puertorriqueñas, San Juan, P.R.
18. CERVERA, L. (2012). Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los

- Olivos. (Tesis de Doctorado). Lima. Unidad de Pos grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
19. CINSEYT. (1995) Benchmarking. Lima-Perù.
  20. CORNEJO Miguel, Ángel (2002) Liderazgo de Excelencia. Editorial Grad, S.A., México.
  21. CHAPARRO, A. (2012). Liderazgo transformacional en las estrategias de Gestión en el equipo directivo de Unitrópico a propósito de las mejoras institucionales. (Tesis de Maestría). Bogotá. Universidad Militar de Nueva Granada.
  22. CHIAVENATO (1998). Introducción a la teoría general de administración. Santa Fe 122 de Bogotá: Mc Graw Hill.
  23. CHIAVENATO (2002), I. Introducción a la teoría general de la Administración (5ta Ed.), México, D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.
  24. Choque Mamani, Jorge Luis. Gerencia Educativa. Arequipa-Peru. 2005.
  25. DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición PEARSON EDUCACIÓN, México - 2003.
  26. FISCHMAN, D. (2005). El líder Transformacional /. Empresa Editora el Comercio de Lima.
  27. FLORES OCHOA, Rafael. (2000) Evaluación pedagógica y cognición. Colombia: MacGrwHill.
  28. GARETH R. Jones (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. Editorial Pearson Education, México.
  29. GIL, ANA G., MUNIZ, MANUEL G & DELGADO, ARTURO S. (2008) El Liderazgo Transformativo en el ámbito escolar. Revista Universitaria de Investigación, año 9, número 1.
  30. GOLEMAN Daniel. (1999) La inteligencia emocional en la empresa. Vergara. Buenos Aires.
  31. Hashimoto Moncayo, Ernesto. (2004) Cómo investigar desde los tres paradigmas de la ciencia. Lambayeque – Perú.
  32. HERRERA, Carmen y GARCÍA, Norma. (1994) La Supervisión en nuestros Sistemas Educativos. Chiclayo-Perú.
  33. HORN, A., MARFAN, J. (2010) Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile.

Psicoperspectivas, 9 (2), 82-104.

34. KOTTER, John P. (2001) La verdadera labor de un líder. Harvard Business School Press / Ed. Norma. Bogotá.
35. LEITTHWOOD, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Madrid.
36. LÓPEZ RUPEREZ, Francisco. (1994) La gestión de calidad en educación. Editorial La Muralla, Madrid.
37. LUISER, Robert N. & ACHUA, Cristpher F. (2007) Liderazgo: teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a Ed.), México D.F. Thomson.
38. Ministerio de Educación del Perú. (2012) Marco de Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU.
39. MORA, Juan. (1991) Calidad y rendimiento en las Instituciones Universitarias. Consejo de Universidades. Madrid-España.
40. MURILLO, F. J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
41. NAVARRO, Ana María. (1998) La Autoevaluación de la Gestión. CONEAU – España.
42. NORIEGA, Juan y Muñoz, Alberto. (2002) Indicadores de evaluación del Centro Docente. Barcelona-España.
43. Organización de los Estados Americanos y Ministerio de Educación. (2002) La Autoevaluación como mecanismo de mejoramiento de la Gestión Escolar. Lima- Perú.
44. PÉREZ JUSTE, Raúl y MARTÍNEZ ARAGÓN, Luis. (1992) Evaluación de centros: calidad educativa. Editorial Cincel. Madrid-España.
45. PÉREZ ROCHA, Manuel. (1996) Evaluación Educativa. Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior-CIEES. Serie "Materiales de Apoyo a la Evaluación Educativa". Número 27. México.
46. POLO VERANO, Pablo. (1997) Construyendo criterios e indicadores de calidad para la educación superior en América Central. CSUCA. San José de Costa Rica.

47. POZNER, P. (1995) El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires: Editorial Aique.
48. RAMÍREZ SALINAS, Luis. (1995) Introducción a la Gerencia Educativa. Trujillo-Perú. X.
49. RAMOS ÁLVAREZ, Oscar (2003). Administrar y Gestionar una Institución Educativa. Lima-Perú.
50. Real Academia Española. (2003) Diccionario de la Lengua Española. Ed. Espasa-Calpe S.A. Madrid.
51. ROBBINS, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana. S. A. México.
52. RODRÍGUEZ, G.; GIL, J. y GARCÍA E. (1999) Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
53. SANTOS GUERRA, Manuel. (1995) La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Editora Aljibe. Màlaga-España.
54. VIGO, Jesús. (1999). Manuales de Organización, Funciones y Lineamientos Organizacionales. Lima: PUCP.
55. ZALDIVAR, P. (2011). Hacia un nuevo paradigma transformacional educativo. Editorial San Marcos, Lima.
56. ZIMMERMANN, Arthur. (2000) Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Quito-Ecuador.

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO – INSTITUTO SUPERIOR “13 DE JULIO DE 1882”

**Función que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Condición Laboral:** \_\_\_\_\_ **Años de Servicio** \_\_\_\_\_

A continuación, aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. ningún avance.	2. cierto avance.	3. avance significativo	4. Objetivo logrado.
1= 0%	2= 33%	3= 67%	4= 100%

1	El Director se involucra en la gestión de calidad.	1	2	3	4
2	El Director es accesible y escucha al personal.	1	2	3	4
3	El Director apoya las mejoras e involucra a todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.	1	2	3	4
4	El Director colabora en los planes de mejora de la calidad.	1	2	3	4
5	El Director, toma decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión educativa.	1	2	3	4
6	El Director, toma iniciativas para la elaboración de los proyectos	1	2	3	4
7	El Director reconoce y valora los esfuerzos del personal con habilidades gerenciales	1	2	3	4
8	La Institución planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas	1	2	3	4
9	En la Institución hay una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia.	1	2	3	4
10	La formación del personal corresponde a las necesidades de la Institución Educativa.	1	2	3	4
11	En el Instituto se potencian iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos.	1	2	3	4

12	En el Instituto se reconoce, valora el trabajo, aportación y el esfuerzo de mejora del personal.	1	2	3	4
13	El Instituto asigna con claridad las tareas al personal.	1	2	3	4
14	La Institución promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.	1	2	3	4
15	La Institución actúa sobre las áreas que se requieren en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4
16	Se conocen, evalúan y valoran los resultados de la gestión.	1	2	3	4
17	Se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal.	1	2	3	4

## **TALLER Nº 1: SENSIBILIZACIÓN Y PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL**

### **Objetivo:**

1. Identificar la problemática institucional, desarrollando el FODA, componentes y su utilidad.
2. Socializar ideas y proponer soluciones a los problemas más resaltantes del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”
3. Elaborar el diagnóstico por medio de lectura y trabajo en equipo que permita valorar su importancia en el mejoramiento continuo del Instituto Superior de Educación Publico “13 de julio de 1882”, sus procesos de formación y comunidad educativa.

### **Fundamentación**

Establecer el diagnóstico educativo permite sistematizar la información sobre las situaciones y problemas de una determinada realidad sobre la que se va actuar, prever las situaciones y problemas futuras, conocer mejor a las personas que se beneficiarán con la ejecución de nuestra planificación, tener claro nuestros objetivos dentro de nuestra planificación que realizaremos, determinar qué,



recursos, metodología, contenidos podemos utilizar para ejecutar nuestra planificación, conocer, comprender y reflexionar sobre fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, aula, docentes, familia, comunidad (contexto) y alumnado.

**Temas:**

1. Diagnóstico estratégico del Instituto Superior “13 de julio de 1882”
2. Análisis FODA y ajustes a los planes de mejora.

**Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes del taller	Acciones
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Luego procederemos a extraer necesidades del grupo de docentes, padres de familia y comunidad, efectuando las siguientes tareas:

1. Dinámica Los carros chocones.
2. Taller de Diagnóstico Estratégico ubicados en pequeños grupos de padres de familia, autoridades y docentes. Extraen los problemas más resaltantes mediante la técnica FODA.
3. Realizar la lluvia de "ideas": "Proponiendo soluciones" con ayuda del personal directivo y docente mediante el diseño de estrategias.
4. Encuentro deportivo Interinstitucional.

## **TALLER Nº 2: LIDERAZGO PEDAGÓGICO.**

### **Objetivo:**

1. Identificar y analizar las principales características y principios del liderazgo educativo y responsabilidades en el Instituto Superior "13 de julio de 1882"
2. Socializar ideas y proponer soluciones para el mejoramiento del liderazgo educativo en el Instituto Superior "13 de julio de 1882"
3. Desarrollar técnicas y herramientas prácticas para su aplicación en el Instituto Superior "13 de julio de 1882"

### **Fundamentación**

El liderazgo implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

La realidad práctica del liderazgo es solucionar problemas en coordinación con los demás gestores. Los directivos y docentes se hallan enfrentados a diversos problemas de liderazgo: Asumir responsabilidades y compartirlas, delegar autoridad, fijar objetivos, controlar el trabajo, organizar actividades en grupo, dirimir conflictos interpersonales.

### **Temas:**

1. Principios para gestión educativa de centros educativos, según Farro.
2. Liderazgo según Leithwood, Murillo y otros.
3. Liderazgo pedagógico para una gestión centrada en los aprendizajes.

### **Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes del taller</b>	<b>Acciones</b>
Introducción	Motivación.  Comunicación de los objetivos de la reunión.  Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.  Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).  Evaluación formativa del progreso de los participantes.  Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.  Comunicación a los participantes de los resultados de la

Conclusión	<p>evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p>
------------	--

### **Tareas:**

1. Realizar Dinámica Los Ciegos
2. Estilos de liderazgo y proyectos de vida.
3. Intercambio de experiencias acerca de sus logros y dificultades en su vida personal y profesional.
4. Taller de liderazgo pedagógico ubicados en pequeños grupos de docentes. Extraen los problemas más resaltantes mediante la técnica FODA.
5. Realizar la lluvia de "ideas": con ayuda del personal directivo y docente mediante el diseño de estrategias.
6. Encuentro deportivo Interinstitucional.

## **TALLER N° 3: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

### **Objetivos:**

1. Identificar los fundamentos de la Planificación Estratégica del Instituto Superior, para generar el desarrollo de las habilidades gerenciales
2. Analizar los aspectos necesarios para la redefinición de la visión, misión, objetivos y políticas del Instituto Superior en su planificación, organización, dirección y control institucional.
3. Aplicar aspectos necesarios para la formulación de los documentos de gestión institucional, proyectos de innovación tecnológica, ambiental y productiva.
4. Desarrollar talleres de capacitación para el personal.

### **Fundamentación:**

La planificación estratégica proporciona una visión de lo que se puede lograr en un futuro para institución en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Hoy en día las instituciones tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad.

### **Temas:**

1. Gerencia estratégica
2. Habilidades gerenciales: planificación, organización, dirección y control institucional, según Arenas Arana, Alvarado Oyarce, Calero Pérez y otros
3. Elaboración y actualización de documentos de Gestión Institucional
4. Proyectos de innovación tecnológica, ambiental y productiva.

### **Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes del taller	Acciones
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. Síntesis del tema tratado en la reunión. Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

#### **Tareas:**

- Debate al interior del grupo sobre tipo de dirección institucional.
- Desarrollo del taller de capacitación “Habilidades gerenciales”.
- Elaboración de pautas para el manejo de la dirección institucional.
- Monitoreo y acompañamiento.
- Agenda preliminar de la ejecución del taller,
- Taller Diseño de un Proyecto de Innovación Pedagógica y Proyecto ☐  
Elaboración de un Proyecto de Innovación Pedagógica y de Producción ☐  
Encuentro deportivo Interinstitucional.

#### **TALLER N° 4: ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

#### **Objetivos:**

1. Establecer planes y proyectos de innovación para presentar a las instituciones identificadas para desarrollar módulos, charlas y/o proyectos
2. Fomentar la identidad cultural mediante el desarrollo de eventos y talleres educativos.
3. Participar en actividades costumbristas a través de eventos culturales.

### **Fundamentación:**

Las alianzas estratégicas son útiles para múltiples propósitos del proceso enseñanza aprendizaje; sirven para cumplir con los objetivos específicos de la institución. Es decir, para conseguir todo aquello que conviene de manera directa (consolidación institucional, contactos, prestigio, influencias, etc); para ayudar a crear un sistema de convivencia más armonioso, favoreciendo así al conjunto de toda la comunidad educativa; generando oportunidades de desarrollo para la institución y otros, para el mejoramiento de la integración social, lograr mejorar calidad de vida y dar mejores oportunidades de desarrollo humano

Los eventos académicos y culturales buscan fomentar la identidad cultural y la participación en actividades costumbristas.

### **Temas:**

1. Seleccionar equipos de trabajo y estrategias para establecer alianzas estratégicas.
2. Como establecer alianzas estratégicas con el centro de salud, municipalidad distrital, comisaría, defensoría del pueblo, escuela de arte y cultura
3. Promover la cultura: Costumbres y tradiciones regionales y locales.

### **Desarrollo metodológico:**

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se plantea seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes del taller	Acciones
-------------------	----------

Introducción	<p>Motivación.</p> <p>Comunicación de los objetivos de la reunión.</p> <p>Repaso y/o control de los requisitos.</p>
Desarrollo	<p>Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p>
Conclusión	<p>Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p>

#### **Tareas:**

- Establecimiento de Alianzas estratégicas
- Charla sobre proyecto educativo de innovación tecnológica.



- Charlas de seguridad ciudadana con los representantes de la Comisaría y defensoría del Pueblo
- Charlas de vocación profesional con Instituto tecnológico Enrique López Albuja y Monseñor Francisco Gonzales Burga de Ferreñafe.