

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Liderazgo democrático en la Gestión Institucional

Trabajo académico

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa.

Autor.

Neuver Lozano Echeverria

Cajamarca - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo democrático en la Gestión Institucional

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y

forma

Neuver Lozano Echeverria (Autor)

Luis Alberto Puño Rojas (Asesor)

Cajamarca - Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo democrático en la Gestión Institucional

Trabajo académico aprobado en su forma y estilo por:

Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (presidente)

Dr. Oscar La Rosa Feijoo (secretario)

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdenas (Vocal).

Cajamarca - Perú

2019



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Tumbes, a los treinta y uno días del mes de julio del año dos mil veintidós, se reunieron sincrónicamente a través de Google meet, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, a los coordinadores del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes el Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva, el Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo, y un representante del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, el Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *Liderazgo democrático en la Gestión Institucional*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa al señor(a). **NEUVER LOZANO ECHEVERRIA**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **16**.

Por tanto, **NEUVER LOZANO ECHEVERRIA**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.

Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Residente del Jurado
DNI: 25772336

Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Secretario del Jurado
DNI: 00230120

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena
Vocal del Jurado
DNI: 43852105

Liderazgo democrático en la Gestión Institucional

INFORME DE ORIGINALIDAD

29% INDICE DE SIMILITUD	28% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	18% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	5%
3	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	4%
4	www.scielo.cl Fuente de Internet	2%
5	eprints.ucm.es Fuente de Internet	2%
6	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
7	www.produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	1%
8	docplayer.es Fuente de Internet	1%
9	revistas.uide.edu.ec Fuente de Internet	1%


Mg. Luis A. Puño Rojas
Asesor

10	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %
11	Submitted to National University College - Online <small>Trabajo del estudiante</small>	<1 %
12	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja <small>Trabajo del estudiante</small>	<1 %
13	repositorio.unsa.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
14	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú <small>Trabajo del estudiante</small>	<1 %
15	dialnet.unirioja.es <small>Fuente de Internet</small>	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words


Mg. Luis A. Puño Rojas
Asesor

DEDICATORIA

A Dios, por toda la sabiduría y la salud que me brinda cada día.

A mi adorada familia, por su comprensión y apoyo, cuyo sentimiento fue el motor y motivo para seguir adelante en mi formación profesional.

INDICE

DEDICATORIA	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	11
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
CAPÍTULO I.....	14
ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	14
CAPÍTULO II	17
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	17
3.1. Definición de Liderazgo.....	17
2.2. Características del líder	18
2.3. El líder democrático.....	19
2.4. Características del líder democrático.....	22
CAPÍTULO III.....	23
GESTIÓN INSTITUCIONAL	23
2.1. Gestión.....	23
3.2. Gestión institucional.....	24
3.3. Como implementar la Gestión Institucional en entornos educativos.....	26
3.4. Importancia de gestión institucional.....	27
CONCLUSIONES.....	28
RECOMENDACIONES.....	29

RESUMEN

En la presente monografía recopila aspectos interesantes sobre el tipo de liderazgo que debe tener un director para mejorar la Gestión institucional. El objetivo general es Conocer los aspectos relacionados con el liderazgo democrático para mejorar la Gestión Institucional; tiene un contenido para una propuesta de gestión de la calidad desde la perspectiva de una institución educativa pública, justamente por su exigencia en la atención a la comunidad educativa y la búsqueda de liderazgo en el servicio que se brinda. Del mismo modo se muestra las características de un buen líder y como aquello no basta en un proceso estratégico, también se toman en cuenta las ventajas que ofrece la participación del equipo en el logro de objetivos, así como la importancia de una buena toma de decisiones para la mejora constante de los procesos y los más importantes aportes que contribuyan a construir una propuesta educativa nacional. Finalmente se concluye que, la figura de un líder y el concepto de liderazgo resaltan la importancia de considerar que el líder debe ser reconocido y respaldado por quienes lo siguen. En otras palabras, el líder más eficaz, que logra un mayor cumplimiento de los objetivos y genera mayor satisfacción entre sus subordinados, es aquel que fomenta la participación de todos los miembros del grupo en la toma de decisiones. Además, este líder alienta activamente la participación de todos, valorando sus opiniones y motivándolos a trabajar juntos hacia el logro de metas compartidas. Este tipo de líder se preocupa por la seguridad y el bienestar tanto de la organización o grupo como de sus integrantes.

Palabras claves: Liderazgo, gestión institucional.

ABSTRACT

This monograph compiles interesting aspects on the type of leadership that a director should have to improve institutional management. The general objective is to know the aspects related to democratic leadership to improve Institutional Management; it has a content for a quality management proposal from the perspective of a public educational institution, precisely because of its demands in the attention to the educational community and the search for leadership in the service provided. It also shows the characteristics of a good leader and how this is not enough in a strategic process. It also takes into account the advantages offered by the participation of the team in the achievement of objectives, as well as the importance of good decision making for the constant improvement of processes and the most important contributions that contribute to build a national educational proposal. Finally, it is concluded that the figure of a leader and the concept of leadership highlight the importance of considering that the leader must be recognized and supported by those who follow him/her. In other words, the most effective leader, who achieves greater fulfillment of objectives and generates greater satisfaction among his subordinates, is the one who encourages the participation of all members of the group in decision-making. In addition, this leader actively encourages the participation of everyone, valuing their opinions and motivating them to work together toward the achievement of common goals.

Keywords: Leadership, institutional management.

INTRODUCCIÓN

La administración de la calidad educativa es un asunto que en la última década ha cobrado una relativa importancia en la búsqueda del desarrollo humano. Obviamente hablar de calidad de la educación implica un proceso de planificación que, según el MINEDU debe estar orientada a la gestión por resultados, tarea que las instituciones educativas deben asumir escrupulosamente. Para ello, se requiere aprender a gerenciar de manera eficiente los procesos inherentes a la educación, hay que observar las experiencias exitosas que se van gestando en el mundo y aprender de ellas, obviamente de acuerdo a nuestras propias circunstancias y realidad, procurando atender los diversos factores estructurales que tienen que analizarse de manera integral para ir adecuando las nuevas propuestas a la demanda de las diferentes coyunturas que atraviesa el ser humano en su interrelación social y en su correlación con el medio ambiente.

Como resultado de esto, es importante reconocer que el liderazgo y la administración institucional son dos aspectos distintos, pero igualmente cruciales en cualquier organización. Sin embargo, en el ámbito educativo, a menudo se presta mucha más atención a la administración y se descuida en gran medida el liderazgo. Esta situación varía de una comunidad a otra y entre sistemas educativos. Por lo tanto, es imperativo comprender los aspectos del liderazgo democrático como una forma esencial de mejorar la gestión institucional.

Justamente este es el fin de la presente monografía, conocer los aspectos relacionados con el liderazgo democrático para mejorar la Gestión Institucional, bajo los principios y factores de un liderazgo participativo o democrático para optimizar la calidad educativa, que va orientada desde nuestra experiencia hacia la práctica cotidiana.

En esa medida, hemos considerado organizar este trabajo de investigación bibliográfica en capítulos donde se desarrollan estos temas para el análisis y que nos permitan construir una propuesta para un tipo de liderazgo democrático.

Y, por último, se muestran las conclusiones a las que se conduce el presente trabajo monográfico destacando justamente las ideas y corroborando los objetivos, que consideramos imperativas tenerse en cuenta en nuestro propio modelo.

La realidad problemática, es que en la Gestión Institucional existe un tipo de liderazgo verticalista, basado en el autoritarismo, es por ello que a través de este trabajo de investigación se pretende informar a la comunidad sobre el estilo de liderazgo democrático a ser utilizado como alternativa de mejora de la Gestión Institucional.

En este estudio académico, se lleva a cabo un análisis de múltiples fuentes de datos utilizadas para comprender y describir las características del liderazgo democrático para poner en práctica en la mejora de la gestión institucional.

La realización de este trabajo monográfico se basa en una justificación sólida, ya que proporcionará un recurso de revisión que será de utilidad para directores y administradores en el ámbito educativo. Esto les permitirá comprender y aplicar algunos de los conceptos presentados en la materia.

Los objetivos considerados para el presente estudio de investigación son los siguientes:

Objetivo general

- Conocer los aspectos relacionados con el liderazgo democrático para optimizar la Gestión Institucional.

Objetivos específicos

- Identificar las características del liderazgo democrático con fines de mejora de la gestión institucional.
- Conocer y comprender los beneficios del liderazgo democrático con el fin de mejorar la administración institucional.

La estructura del informe se organiza de la siguiente forma::

En el primer capítulo, expone los antecedentes de estudio que permiten tener una imagen despejada sobre el tema.

El segundo capítulo aborda la exposición del contexto teórico del liderazgo democrático.

El tercer capítulo se enfoca en abordar todos los aspectos relacionados con la gestión institucional.

Finalmente, se presentan las conclusiones en consonancia con nuestros objetivos establecidos, seguidas de las recomendaciones correspondientes

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES DE ESTUDIO.

1.1. Antecedentes Internacionales.

Coronel, A. A. (2015) En su tesis doctoral, “Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada” tuvo como objetivo llevar a cabo sobre del método comparado, un estudio sobre los estilos de liderazgo y sus características predominantes efectivamente ejercidos por los presidentes del gobierno de Argentina y de España, durante los primeros veinticinco años de restauración democrática. Los datos analizados, desde la perspectiva comparada, corroboraron la hipótesis nula planteada en el trabajo y dejaron, a su vez, al descubierto la existencia de diferencias en las intensidades de los estilos de liderazgo ejercidos como también en las dimensiones más utilizadas por los diferentes líderes y momentos de la transición y de la consolidación democrática. Esto último abre puertas a la búsqueda de regularidades y patrones, de los factores influyentes en las dimensiones más utilizadas y a la necesidad de seguir estudiando el fenómeno en otros países, con vistas a poder generalizar (o no) si el liderazgo transformacional es algo propio de las sociedades actuales o una rareza aplicable a la Argentina y a España. En este trabajo se plantea una interrogante acerca de esta concepción y argumenta que, en lo que respecta al liderazgo político democrático en la época actual, ni los factores del entorno, ni las circunstancias, ni las características personales de los líderes ejercen influencia sobre los estilos de liderazgo.

Colina, J. (2015). En su tesis “Influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público. Tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo autocrático y democrático en el clima laboral de las empresas colombianas del sector público. Concluyendo que: Fomentar un ambiente laboral positivo en las organizaciones del sector público en Colombia implica cultivar relaciones interpersonales saludables entre la empresa y sus empleados. También implica ofrecer un valor emocional adicional a cada miembro del equipo, incluyendo a sus familias, reconociendo que detrás de cada empleado hay una familia que influye en sus acciones. En este

contexto, el líder juega un papel fundamental como el principal promotor de entornos laborales saludables, construyendo confianza entre la organización y sus colaboradores. Esto, a su vez, motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos establecidos en sus respectivas funciones.

Silva Valle, C. J. (2022). En su tesis de maestría “Liderazgo directivo y desempeño docente de la Escuela de Educación Básica “Miguel de Cervantes”, Cantón Baba–Ecuador–2021” La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes de la Escuela de Educación Básica “Miguel de Cervantes” Baba – Ecuador 2021. El tipo de investigación fue básica, bajo un enfoque cuantitativo, diseño correlacional. La muestra estuvo formada por 35 docentes, el trabajo de recolección de datos se realizó a través de un cuestionario para el liderazgo directivo y una ficha de observación para el desempeño docente, los instrumentos conto con el análisis de confiabilidad del alfa de Cronbach y la validez por juicio de expertos; posteriormente se procedió a procesar la información a través de la estadística descriptiva y la correlación de Spearman. En resumen, los resultados del análisis indican que las variables identificadas como liderazgo directivo y desempeño docente están moderadamente correlacionadas, con un coeficiente de Spearman de 0,389* y un nivel de significancia de 0,021, que es inferior al 0,05.

1.2. Antecedentes Nacionales.

Hoyos Meléndez, L. J., & Barrios Tapia, D. E. (2018), En su tesis “Influencia del liderazgo democrático en la eficiencia de la gestión administrativa en el Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo-2017”. Lo que tenemos que enfatizar en esta investigación es en realidad el efecto de un liderazgo basado en la democracia y la forma adecuada de gestionar la administración, ya que la impresión de autoridad en ciertas organizaciones es sólo de imagen externa, sin embargo, algunas de las razones de tiempo del clima interior se evidencian; quién mejor que los delegados inmediatos de la institución son las personas que contribuyen con su ayuda, para mejorar el sistema organizativo y por consiguiente el trabajo en un espacio saludable y sin presión. Su objetivo general fue “Demostrar la influencia del liderazgo democrático

mejorando las deficiencias administrativas del Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo 2017”, Los resultados dieron cumplimiento al objetivo.

Bravo Acevedo, M. I., & Chang Pardo, M. S. (2014). En su tesis de maestría “La gestión educacional y el estilo de liderazgo democrático de las IE No. 0027” SAJ” y No. 0032” RPB” de la UGEL No. 06, Ate-2012”. La investigación tuvo como objetivo principal evaluar la gestión educacional de las instituciones educativas N° 0027 “SAJ” y N° 0032 “RPB”, para determinar el estilo de liderazgo democrático de los directivos, frente a las necesidades de las comunidades educativas mencionadas, durante el año escolar 2013. Se utilizó una muestra no probabilística, con un total de 123 docentes de ambos niveles educativos. Los instrumentos de evaluación fueron el cuestionario de Gestión educacional, y el cuestionario de Estilo de liderazgo democrático. Se concluyó que la gestión educacional; se relaciona significativamente con el estilo de liderazgo democrático de las instituciones educativas N° 0027 “San Antonio de Jicamarca” y N° 0032 “Raúl Porras Barrenechea”

Guerrero Sánchez, G. J., & Penas Malpartida, A. S. (2015). En su tesis de maestría “Gestión eficiente y liderazgo democrático del gerente de la municipalidad provincial de Huaura” tuvo como problema principal ¿Cuál es la relación entre la gestión eficiente y el liderazgo democrático del Gerente de la Municipalidad Provincial de Huaura – 2014? y como objetivo principal determinar la relación entre la gestión eficiente y el liderazgo democrático del Gerente de la Municipalidad Provincial de Huaura – 2014. Se ha desarrollado una investigación bajo el enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, de tipo descriptiva correlacional, realizándose un conjunto de actividades que utilizaron los conceptos teóricos básicos de Gestión Eficiente y Liderazgo Democrático, la población consta de 859 trabajadores, la muestra ajustada estuvo constituida por 143 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento denominado cuestionario, siendo éstos dos (uno para cada variable) para efectuar las correlaciones correspondientes. El resultado principal obtenido de la aplicación de la correlación de Spearman fue de $Rho = 0,883$ y $p < 0.05$ lo que permite concluir que existe una relación directa y significativa entre la Gestión Eficiente y el Liderazgo Democrático del Gerente de la Municipalidad Provincial de Huaura – 2014

CAPÍTULO II

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

2.1. Definición de Liderazgo.

Chiavenato (2000), define lo siguiente: “Liderazgo es el impacto intrapersonal aplicado en una circunstancia, dirigido a la realización de uno o algunos objetivos explícitos a través de la comunicación humana. Es tan significativo y fundamental para una asociación de cualquier tipo fomentar la autoridad y claro que se han implementado diferentes estrategias que hoy en día funcionan dentro de las instituciones. Además, cuando hablamos de autoridad, debemos hablar esencialmente de quién la ejerce "el pionero", el conductor, el ayudante, el individuo que impacta o convence a los devotos o subordinados, a los individuos de la reunión o grupo y que juntos logran la satisfacción de objetivos que redundan en el progreso de la asociación organización o grupo” (p. 52)

El esquema que sigue el alemán Max Weber, considerado el pionero de la ciencia humana actual, reconoce tres tipos de iniciativa que aluden a otros tantos tipos de poder: El líder carismático, al que sus devotos caracterizan circunstancias y poderes mejores que los de otros pioneros; el líder convencional, que adquiere el poder, ya sea por la costumbre de ocupar un puesto notable o por pertenecer a un grupo familiar que ha ostentado el poder durante bastante tiempo; y el líder legal, que asciende al control mediante técnicas verdaderas, ya sean carreras o votaciones, o por el hecho de exhibir su cualidad de amo sobre los demás. Esta figura se percibe con regularidad en el ámbito de los asuntos gubernamentales y las empresas confidenciales. (Chiavenato, 2000, p. 52).

Delgado y Delgado (2003), Artículo “El Líder y el Liderazgo: Reflexiones, publicado en la Revista Interamericana de Bibliotecología. Considera que: “El liderazgo es más que perspectiva, "Es la presión que ejerce entre la circunstancia actual y la fantasía. Como todas las demás cosas, la presión busca una respuesta; el manantial de energía incita a producir algo que no existía. Además, ésa es la especialidad de los líderes. Liderazgo es hacer algo que nunca hicimos para elaborar algo que no existía.

Para ser un líder convincente es importante conocer la verdad de lo que ocurre en la asociación, no ser un detenido de la incertidumbre de los datos. En el momento en que las asociaciones se reexaminen a sí mismas, en realidad nacerán líderes a carta cabal; el jefe dejará de ser como tal para convertirse en un verdadero líder. Además, esto es esencial para acelerar el aprendizaje jerárquico” (p.78)

2.2. Características del líder

Ser un líder significa ser aquel ser humano que, por razones de sus cualidades, ya sean innatas o aprendidas guía el sendero de los demás, usa sus conocimientos, sus habilidades para afrontar crisis y salir con éxito de ellas. Tal como mencionan los autores que a continuación citamos.

Hoyos Meléndez, L. J., & Barrios Tapia, (2018), el líder debe ser parte del equipo, es decir, debe tener un lugar en la reunión que dirige, impartiendo a diferentes individuos los ejemplos e implicaciones sociales que allí existen. Pensado y experto, siendo un individuo talentoso. Preocupado, considera a los individuos como personas, con capacidad para mejorar. Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, brújula interna. Abierto al cambio Proactivo: La proactividad es la mejora renuente de los emprendimientos inventivos e intentos para la era de mejores puertas abiertas. Está ligada a tomar una fantasía y hacer cada uno de los movimientos vitales para ponerla en marcha. El individuo Proactivo impacta y dinamiza su circunstancia actual, enfrenta desafíos, busca arreglos, hace caminos asumiendo lo vital y actúa aún con vulnerabilidad, o sea, no se vuelve distante en ese estado de ánimo de ello. Para el Proactivo no basta con proponer pensamientos, hay que cambiarlos (p. 32)

Liderazgo se refiere a la habilidad que poseen ciertas personas para ejercer influencia en la vida de otros individuos. Esta habilidad se origina a partir de la combinación de diversos elementos que una persona puede tener de manera innata o haber adquirido desde sus primeros años de vida. Por lo general los líderes se encuentran ocupando puestos importantes o dirigiendo organizaciones, por lo que su buen o mal funcionamiento depende de la forma de liderazgo que implanten. En la mayoría de los casos, los líderes ocupan posiciones de relevancia y tienen roles de dirección en organizaciones, lo que influye en el desempeño de estas entidades según

el tipo de liderazgo que ejerzan. Para ser reconocido como un líder auténtico, es necesario poseer las cualidades y características del miembro principal del grupo que lidera. Esto implica compartir tanto aspectos individuales como la responsabilidad de identificar y establecer objetivos comunes junto con los demás miembros del grupo. Además, debe tener:

1. Destreza en el uso efectivo y responsable de la autoridad.
2. Aptitud para motivar a los demás.
3. Competencia en la planificación de tareas a corto, mediano y largo plazo.
4. Habilidad para comprender a los miembros de su equipo, reconociendo sus diferencias personales.
5. Capacidad para instilar valores comunes en los integrantes del grupo.
6. Perseverancia como una cualidad fundamental; el líder no debe renunciar, especialmente cuando se enfrenta a circunstancias adversas.
7. Habilidad para crear entornos de trabajo cohesionados y amigables, promoviendo la cooperación y un ambiente laboral positivo.
8. Ser experto en estrategia y planificación de actividades para evitar desviaciones no deseadas.

2.3. El líder democrático.

Fierro, I., & Villalva, M. (2017), explica que, en la administración participativa justa, el director asigna su poder a otras personas, comparte el control y decide las opciones mutuamente, mientras supervisa el proceso de logro de los objetivos. Es un poco indulgente y deja que las diferentes personas del equipo evalúen también su propio trabajo, sin dejar de lado su punto de vista. La administración es difícil de llevar a cabo si existe altivez en las asociaciones, en otras palabras, que aquí los intereses de cada individuo estén siempre de acuerdo con los intereses del líder y en concurrencia con la asociación, independientemente de que no sea algo muy similar. Obviamente, los líderes deben fomentar y potenciar la formación de una visión de grupo; esta visión no es suya, es la del grupo, a la que se llega a partir de una preparación de creación agregada; para lograr apoyo y mantener el ritmo de trabajo, el pionero debe esforzarse por garantizar que el elemento de innovación y desarrollo sea lo que se haga dentro de su grupo. Un pionero o líder es

un moderador de la confianza; esto implica que debe tener una capacidad certificada para mantener el fuego de la energía positiva consumiéndose sin cesar y progresivamente en los corazones de los individuos de su reunión. Por lo general, es importante inculcar sin cesar en las mentes de las personas que componen la reunión el pensamiento proactivo y perseverante para aumentar el seso de ser productivo y que los obstáculos no sean impedimentos, sino más bien oportunidades para el logro de los objetivos como grupo.

Según la Revista mensual de la UIDE citada por, Hoyos Meléndez, L. J., & Barrios Tapia, D. E. (2018), según autores indican, Lewin (1951), exponen que, “En una de las primeras conceptualizaciones acerca de los estilos de liderazgo, se inició un enfoque que se basaba en la conducta del líder. Este estilo, conocido como liderazgo democrático o participativo, describe a un líder que implica a sus subordinados en la toma de decisiones, les delega autoridad, fomentan la elección de métodos de trabajo y metas, y utilizan la retroalimentación como una oportunidad para guiar. Dentro de esta perspectiva, la teoría del liderazgo participativo desarrollada por Vroom y Yetton en 1973 sostiene que el liderazgo es una conducta que está ligada a los grupos y no solamente a los individuos. Esta teoría sugiere que cada individuo en una organización tiene la capacidad de contribuir a los objetivos colectivos.

La intención de Vroom y Yetton no era presentar una teoría amplia sobre el liderazgo, sino más bien enfocarse en cómo los gerentes comparten el poder, promueven la participación y ejercen influencia sobre sus subordinados, es decir, en la toma de decisiones. Este modelo también se basó en investigaciones previas realizadas por Coch y French en 1948, French, Israel y As en 1960, así como Morse y Reimer en 1956, que exploraron la relación entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y su eficacia, así como utilizar de manera efectiva la participación según las circunstancias de la situación.

Para Warrick (1981), un líder democrático pone énfasis tanto en el rendimiento como en las personas. Este tipo de líder parte de la premisa de que la mayoría de las personas son honestas, confiables y están dispuestas a esforzarse para alcanzar objetivos significativos y desafiantes. Por lo tanto, se esfuerza por mantener la organización, motivando y gestionando a las personas y grupos para que

aprovechen su potencial tanto para cumplir los objetivos de la organización como para alcanzar sus propias metas personales. Adams y Yoder también abordan este tema

Según Adams y Yoder (1985), el líder democrático se caracteriza por ser un medio para promover el bienestar del grupo. Este tipo de líder se muestra receptivo a las opiniones de sus seguidores y permite su participación activa cuando adopta el enfoque participativo en su liderazgo. A pesar de no delegar completamente su capacidad para tomar decisiones finales, el líder democrático ofrece directrices específicas a sus subordinados y busca su opinión en numerosas decisiones relacionadas con ellos. Para ser efectivo en este estilo de liderazgo participativo, el líder presta atención y analiza de manera seria las ideas de sus seguidores, aceptando sus contribuciones siempre que sean factibles y pertinentes.

El líder participativo fomenta el desarrollo de las habilidades de toma de decisiones de sus subordinados, lo que permite que sus ideas se vuelvan cada vez más maduras y valiosas. Además, impulsa a sus seguidores a fortalecer su capacidad de autorregulación y asumir más responsabilidad en la dirección de sus propios esfuerzos. En este enfoque, el líder brinda apoyo a sus subordinados en lugar de adoptar una actitud dictatorial. No obstante, en asuntos de gran importancia, la autoridad final sigue residiendo en manos del líder.

Según Hoyos Meléndez, L. J., & Barrios Tapia, D. E. (2018), el líder democrático se percibe como un medio para promover el bienestar del grupo (según Adams y Yoder, 1985). Este tipo de líder está receptivo a las opiniones de sus seguidores, fomenta la participación en la toma de decisiones y confía en que los seguidores están motivados para hacer lo correcto. Su poder emana de la interacción con los subordinados, ya que el grupo le otorga ese poder y, como respuesta, el líder asume la responsabilidad de dirigir sin centralizar el control. Este líder comparte el poder, como lo señala Bass (2008). La ejecución de este enfoque de liderazgo implica llevar a cabo discusiones sobre todas las políticas y decisiones de la organización, las cuales, en última instancia, son decididas por el grupo con la guía y la participación activa del líder en las actividades.

2.4. Características del líder democrático.

Según la Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil, INNOVA Research Journal, (2017), este texto hace mención de las características distintivas del líder democrático. Según Robbins y Coulter (1999), las cualidades que definen a un líder democrático abarcan las siguientes: delegar autoridad y comparte el control, toma decisiones de forma colaborativa y asigna responsabilidades, confía en el grupo y se basa en los seguidores para establecer las pautas y utilice la retroalimentación y la corrección de errores como mecanismos de estimulación. Por su parte, Gonos y Gallo (2013) identifican las características clave del liderazgo democrático como sigue: involucra a los subordinados en el proceso de toma de decisiones, busca constantemente el consentimiento de los subordinados antes de implementar cambios, organiza reuniones entre gerentes y subordinados. para abordar asuntos laborales, comunica al grupo información relevante sobre el progreso,

Asimismo, en el liderazgo participativo, se destacan elementos adicionales como la gestión de conflictos, ya que el consenso es esencial en este estilo de liderazgo, la alta motivación, ya que solicitar opiniones y acoger sugerencias contribuye a que el equipo se sienta involucrado en el proceso, el esfuerzo conjunto, ya que cada miembro del grupo aporta esfuerzo como parte de una cadena de acciones para alcanzar objetivos compartidos, y la promoción de la responsabilidad, que resulta fundamental para comprender el papel que desempeñan dentro del conjunto y guiar sus esfuerzos. (Harvard Deusto Business Review, 2017)

CAPÍTULO III.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.1. Gestión

Hace casi tres décadas, Kells (1990) y Williams (1992), como mencionaron Bernasconi y Rodríguez (2018), señalaron la importancia de evaluar la gestión institucional como un componente crítico de la calidad de las universidades. Este aspecto ha sido ampliamente reconocido por diversas agencias de calidad en todo el mundo, aunque con variaciones en los criterios específicos que se deben evaluar, como se ha destacado en la investigación actual (por ejemplo, Suman, 2017; Kayode et al., 2016; Asif y Searcy, 2014). La gestión institucional abarca aspectos como la definición de la misión y los objetivos de la institución, la organización y su estructura, el sistema de gobernanza, y la gestión de recursos humanos, materiales y financieros, como ha descrito Rodríguez-Ponce (2012), la mayoría de los autores coinciden al afirmar que ser socialmente hábil implica tener un conjunto de comportamientos que permiten una interacción eficaz con los demás, previniendo conflictos futuros y respetando tanto los propios derechos como los de los demás. También es importante destacar que las habilidades sociales no son innatas, sino que se adquieren a lo largo de la vida y se aplican en diferentes contextos, por lo tanto, pueden desarrollarse y fortalecerse en función de su repercusión en las interacciones sociales”

Bernasconi, A., & Rodríguez, E. (2018), en el contexto de Chile, la gestión institucional se define como el conjunto de políticas y herramientas diseñadas para coordinar las actividades y los recursos, incluyendo personal, financiero y material, de la institución de acuerdo con sus objetivos y metas declaradas (según la Comisión Nacional de Acreditación, 2017). De manera más detallada, la Comisión Nacional de Acreditación (2017, p. 12) ha establecido los criterios que se deben tomar en cuenta al evaluar el área de gestión, los cuales son los siguientes:

- La organización y estructura de la institución, teniendo en cuenta la normativa y cómo se distribuyen las responsabilidades dentro de la entidad, así como la supervisión de estas actividades.
- El sistema de gobierno, a incluir las diferentes instancias donde se toman decisiones, tanto a nivel central como en las distintas unidades de la institución.
- Las políticas y procedimientos relacionados con la selección, contratación, evaluación y desarrollo del personal directivo, académico y administrativo de la institución.
- La planificación, ejecución y control de los recursos materiales y financieros de la institución, orientados hacia los objetivos y metas institucionales.
- Los métodos de diagnóstico, planificación, seguimiento y ajuste de las prioridades de desarrollo establecidas por la institución.
- La disponibilidad de información para satisfacer las necesidades de gestión.

3.2. Gestión institucional

El MINEDU, precisa que la gestión educativa tiene un fin cuyo propósito radica en establecer y mantener en la institución educativa las estructuras administrativas y pedagógicas. Esto abarca la implementación de procesos internos que sean efectivos, justos y participativos, con el objetivo de permitir que niños, adolescentes y adultos puedan desarrollarse plenamente. De esta manera, se fomenta que se conviertan en ciudadanos conscientes y competentes, capaces de contribuir al progreso y la democracia al vincular sus metas personales con el bienestar de la comunidad en general. (RM 168-2002-ED)

En esa misma dirección la RVM 011-2019- ED, definió a la gestión educativa como un conjunto de acciones planificadas y conectadas entre sí, que involucran a la comunidad educativa con el propósito de alcanzar metas que abarcan el logro de resultados de aprendizaje, la garantía del acceso y la permanencia en la educación básica. Esto se logra mediante el liderazgo del director en cuestiones pedagógicas dentro de la institución educativa. Asimismo, se hace énfasis en la consolidación del papel directivo, que implica dirigir esfuerzos hacia las áreas del desempeño directivo en consonancia con los estándares de excelencia.

Por otro lado, la gestión institucional tiene como objetivo concebir, establecer y planificar las direcciones que llevarán a las organizaciones a cumplir su misión y visión, así como a alcanzar los niveles de calidad requeridos, siguiendo las directrices y los objetivos estratégicos.

Acevedo, C., Valenti, G., & Aguiñaga, E. (2017). Sintetizando la literatura especializada Coburn & Russell, (2008); Elmore, (2010); Hattie, (2009); Fullan, (2010); Lee & Smith, (1996); Malone, (2011); Unicef Y Mineduc, (2004); Treviño & Treviño (2004), se pueden ver tres directrices de gestión institucional:

- El primer conjunto de acciones de gestión se centra en las actividades que involucran directamente al director en la evaluación y supervisión de las actividades de enseñanza y aprendizaje llevadas a cabo por el docente en el aula. Esto incluye la observación de las clases y la evaluación de la planificación y ejecución de las mismas.
- El segundo grupo de aspectos de gestión se refiere a aquellos que tienen como objetivo principal promover la interacción y el diálogo entre los miembros de la comunidad escolar. Esto implica que se reúnan, discutan y lleguen a acuerdos sobre cuestiones pedagógicas, especialmente en lo que concierne al proceso de aprendizaje de los estudiantes, sus desafíos y progresos.
- Estas variables son esenciales para la creación de una visión compartida sobre cómo mejorar la escuela, ya que se centran en "analizar las relaciones de causa y efecto entre lo que hacemos para influir en los procesos de enseñanza-aprendizaje y su impacto real en lo que los estudiantes pueden lograr" (Elmore, 2010, p. 13). Estas acciones están destinadas a fomentar la construcción de acuerdos basados en la reflexión colectiva sobre la práctica en el aula, lo que permite verificar, rechazar o mejorar estas relaciones (Elmore, 2010). Aunque se destaca la importancia de generar una visión escolar compartida entre los profesores en esta dimensión, también se hace énfasis en la necesidad de que la gestión escolar promueva la participación de los padres en esta visión. Siguiendo esta dirección, investigaciones realizadas en América Latina (Unicef y Mineduc, 2004) y mi propia experiencia en el trabajo directo con escuelas en México han evidenciado la importancia particular de que la administración de la institución educativa impulse la participación de los padres en las reuniones escolares como un factor crucial para el éxito académico.

- Por último, un tercer conjunto de acciones de gestión institucional se relaciona con aspectos más organizativos, como las promociones de los docentes y el control de la asistencia. Estas son actividades de gestión organizativa o administrativa que se basan en la recopilación y el análisis sistemático de información.

3.3. Como implementar la Gestión Institucional en entornos educativos.

Siendo que conocemos el significado de la administración institucional, llegar a una conclusión obvia sobre ella y las instituciones educativas puede resultar mucho más sencillo.

Es una buena idea que todos los integrantes de la comunidad educativa persigan una la misión y visión, las cuales son la base de la asociación real, pero además de las prácticas educativas concretas, deben tener la opción de garantizar su plena ejecución.

Por lo tanto, a continuación, se presenta una breve guía, progresiva para la ejecución de una buena gestión institucional.

1. Destacar y definir claramente la misión y visión es el punto de referencia esencial, sin el cual todo lo demás carece de dirección. Estos dos elementos sirven como la guía que orienta los objetivos y acciones de la gestión institucional. En el contexto educativo, tanto la misión como la visión deben respaldar las prácticas académicas de manera que se asegure la satisfacción de las necesidades educativas de los residentes del siglo XXI
2. Precisar el curso de una buena gestión institucional es fundamental para garantizar que la administración institucional pase realmente del pensamiento al ensayo; es necesario enmarcar claramente los caminos a seguir para lograr un objetivo definitivo de misión y visión. El curso de acción institucional bien definido debe comprender claramente qué objetivos en cada espacio del centro educativo contribuirán a la satisfacción de la misión y la visión. Asimismo, la administración como factor importante de la gestión, asegura la administración institucional, analiza la consistencia y las deficiencias actuales, caracteriza las técnicas para supervisar la consistencia con cada

objetivo y asigna personas conscientes de la comunidad educativa, para realizar cada tarea y en suma se logre los objetivos.

3. Por último, la marca más notable de la gestión institucional es la práctica. Se deben buscar los caminos caracterizados con actividades sustanciales que favorezcan el logro de los objetivos.

Es importante seguir de cerca el progreso de los indicadores definidos para cada objetivo, y cada persona debe comprender claramente cómo su labor diaria está vinculada a la consecución de dichos objetivos

Obviamente, estos datos deben ser evaluados y diseccionados, para hacer una reflexión y posterior a ello una retroalimentación, de tal manera que nos aproxime al cumplimiento de la visión y misión establecidas.

3.4. Importancia de gestión institucional.

La gestión institucional implica el reconocimiento de las necesidades del sistema educativo, la definición de su misión y el establecimiento de objetivos que, al ser alcanzados, contribuyen a cumplir los propósitos más importantes del sector educativo en una nación. Estos objetivos enriquecen los procesos pedagógicos, de dirección, administrativos y sociales, manteniendo la esfera del esfuerzo colectivo en la que la administración adquiere su significado más preciso y fundamental. En todas las organizaciones, ya sean de índole social, religiosa, política o económica, la administración juega un papel crucial, ya que el éxito o el fracaso de la empresa depende en gran medida de una gestión administrativa eficiente o deficiente.

La gestión institucional, en específico, implica guiar la dirección de una institución educativa hacia metas específicas mediante una planificación educativa. Para lograr esto, se requieren conocimientos, habilidades y experiencias relacionadas con el entorno en el que opera, así como con las prácticas y el tipo de liderazgo que se emplea en la institución.

La gestión educativa fomenta el crecimiento del liderazgo entre los directivos, con el propósito de que ejerzan una autoridad más horizontal. Esto también involucra una mayor participación en la toma de decisiones y el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los miembros de la comunidad.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La importancia de considerar que el líder sea reconocido y respaldado por sus seguidores se enfatiza a través de la figura de un líder y el concepto de liderazgo. En otras palabras, el líder que logra un mayor cumplimiento de los objetivos y genera una mayor satisfacción entre sus subordinados es aquel que promueve la participación activa de todos los miembros del grupo en la toma de decisiones. Este líder también fomenta la participación de todos, teniendo en cuenta sus puntos de vista, y los motiva para avanzar en la consecución de metas. Este tipo de líder se preocupa por la seguridad y el bienestar tanto de la organización o grupo como de sus miembros.

SEGUNDA: Es justo destacar la importancia de la definición de liderazgo hecha por el MINEDU, que manifiesta que la gestión institucional educativa es considerado como el conjunto de acciones organizadas e interconectadas que involucran a la comunidad educativa con el propósito de alcanzar metas que incluyen los resultados de aprendizaje, la garantía del acceso y la continuidad en la educación básica, todo ello bajo la dirección y acompañamiento del director en asuntos pedagógicos dentro de la institución educativa.

TERCERA. Conocer los aspectos relacionados con el liderazgo democrático ha permitido empoderarse de conocimiento para ponerlo en práctica en las instituciones educativas y mejorar el desempeño en la gestión institucional.

CUARTA: Identificar las características del liderazgo democrático contribuye a la mejora del desempeño de directivos y administradores de la educación encaminando sus instituciones hacia el logro de los objetivos planteados y al cumplimiento a largo plazo de su misión y visión.

RECOMENDACIONES.

- Capacitar a los docentes, gerentes y directores sobre aspectos relacionados a tipos de liderazgo, en especial sobre liderazgo democrático como primer paso para la transformación y mejora continua de la gestión institucional.
- Promover el tipo de liderazgo democrático en la gestión de las instituciones educativas de la región.
- Publicar la presente investigación en el repositorio de la UNT para ser consultada por estudiantes y personas que se dediquen a la investigación sobre liderazgo.

REFERENCIAS CITADAS

- Acevedo, C., Valenti, G., & Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad en la Educación*, (46), 53-95.
- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V., Fernández, M., & Tortolero, M. B. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. Recuperado el, 13(12), 2017.
- Adams, J., & Yoder, J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. (No Title).
- Asif, Muhammad y SEARCY, Cory. 2014. "Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, No.: 1-2: 22-35. (Reino Unido).
- Brunner, J. J. y Elacqua, G. (2003). Factores que inciden en una educación efectiva. Recuperado de: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Factores%20q%20inciden%20en%20una%20educacion%20efectiva_2004.pdf
- Bernasconi, A., & Rodríguez, E. (2018). Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 20-48.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Calle Cotos, C. D. (2019). *Liderazgo democrático para el desarrollo del talento humano en la Universidad Privada Antenor Orrego*, Trujillo 2018.
- Coronel, A. A. (2015). *Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada*.
- Colina, J. (2015). *Influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota, Colombia.

- Chiavenato (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Delgado Y Delgado, (2003), e l líder y el liderazgo: reflexiones. En: *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Vol. 26, No. 2 (jul.-dic, 2003); p. 75-88. Disponible en: [file:///C:/Users/LILIAM/Downloads/3071-10041-1-PB%20\(1\).pd](file:///C:/Users/LILIAM/Downloads/3071-10041-1-PB%20(1).pd)
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Fullan, M. (2010). The role of the district in tri level reform. En P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), *International Encyclopedia of Education*, vol. 6, (pp. 295-302). Oxford: Elsevier. [Links]
- Guerrero Sánchez, G. J., & Penas Malpartida, A. S. (2015). *Gestión eficiente y liderazgo democrático del gerente de la municipalidad provincial de Huaura*.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London and New York: Routledge. [Links]
- Hoyos Meléndez, L. J., & Barrios Tapia, D. E. *Influencia del liderazgo democrático en la eficiencia de la gestión administrativa en el Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo-2017*.
- Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., & Prado, H. (2020). La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03–Lima. *Int. J. Inf. Res. Rev*, 7, 6714-6719.
- Malone, H. & Noam, G. (2011). Next Steps en the Expanded Learning Discourse. *New Directions for Youth Development*, 131, 119-135. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/yd.413/abstract> [Links]

- Lee V. & Smith, J. (1996). Collective responsibility for learning and its effects on gains in achievement for early. *American Journal of Education*, 2(104), 103-147. <https://doi.org/10.1086/444122> [Links]
- Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil, INNOVA Research Journal 2017. Disponible en: <file:///C:/Users/LILIAM/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoDemocratico-5922017.pdf>
- Rodríguez-Ponce, Emilio. 2012. “La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: Evidencia empírica desde Chile”. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (España)
- Treviño, E. y Treviño, G. (2004). Estudio sobre las desigualdades educativas en México: la incidencia de la escuela en el desempeño académico de los alumnos y el rol de los docentes (Informe de investigación para el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa). México, D.F.: INEE. [Links]
- Silva Valle, C. J. (2022). Liderazgo directivo y desempeño docente de la Escuela de Educación Básica “Miguel de Cervantes”, Cantón Baba–Ecuador–2021.
- Suman, Shipra. 2017. “Higher Education Management, Policies and Strategies”. *Journal of Business Management & Quality Assurance*, Vol. 1, No.: 1: 5-11. Ghaziabad (India).