



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA CHUCUITO
JULI 2020**

PRESENTADA POR:

JESÚS ROLANDO MIRANDA CRUZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN DIDÁCTICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

PUNO, PERÚ

2022



DEDICATORIA

En especial a Dios quien siempre me acompaña por el sendero de la vida y es mí guía espiritual.

A mi madre Isabel Norma Cruz Tiquilloca y a mi Padre Fabián Miranda Vilca quien con mucha paciencia estuvieron a mi lado recordándome en todo momento que debía lograr uno más de mis objetivos.



AGRADECIMIENTOS

Siendo la Educación de Posgrado, la confluencia del pensamiento universal y la práctica de la realidad objetiva, donde el conocimiento se hace realidad, los principios se ponen en práctica, y la dialéctica se manifiesta en los cambios cualitativos y cuantitativos; elevo mi profundo agradecimiento a:

Al Dr. Luis Guillermo Puño Canqui, por su orientación, paciencia y valioso tiempo al asesorarme en la elaboración de este trabajo de investigación.

A los Directivos de la Unidad de Gestión Educativa Chucuito Juli, quienes me apoyaron en la ejecución de mi trabajo de investigación.



INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Modelo teórico del liderazgo del director	2
1.1.1.1. Tipos de liderazgo	4
1.1.1.1.1. Liderazgo tradicional	5
1.1.1.1.2. Liderazgos "buenos" y "malos"	6
1.1.1.1.3. Liderazgo laissez-faire	7
1.1.1.1.4. Liderazgo autocrático	8
1.1.1.1.5. Líder autocrático	9
1.1.1.1.6. Liderazgo participativo - democratico	10
1.1.1.1.7. Liderazgo democrático	11
1.1.1.1.8. Liderazgo transaccional	12
1.1.1.1.9. Liderazgo transformacional	13
	iii



1.1.2.	Gestión educativa	16
1.1.3.	Gestión pedagógica	17
1.1.4.	Gestión administrativa	17
1.1.5.	Gestión institucional	18
1.1.6.	Gestión educativa y gestión escolar	18
1.1.7.	Glosario de términos básicos	20
1.2.	Antecedentes	21
1.2.1.	Internacionales	21
1.2.2.	Nacionales	26
1.2.3.	Locales	29

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.	Identificación del problema	33
2.2.	Enunciados del problema	34
2.2.1.	Problema general	34
2.2.2.	Problemas específicos	34
2.3.	Justificación	35
2.4.	Objetivos	35
2.4.1.	Objetivo general	35
2.4.2.	Objetivos específicos	36
2.5.	Hipótesis	36
2.5.1.	Hipótesis general	36
2.5.2.	Hipótesis específicas	36

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS



3.1.	Lugar de estudio	37
3.2.	Población	37
3.3.	Muestra	39
3.4.	Método de investigación	39
3.4.1.	Tipo y Diseño de Investigación	39
3.4.2.	Diseño de Investigación.	40
3.4.3.	Estrategia de Prueba de Hipótesis.	40
3.4.4.	Validez y Confiabilidad del Instrumento.	41
3.5.	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	42

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Liderazgo que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021.	43
4.1.1.	Prueba de hipótesis	45
4.1.2.	Hipótesis específicas	46
4.2.	Nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021.	48
4.2.1.	Prueba de hipótesis	49
4.3.	Discusión	50
CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES		55
BIBLIOGRAFÍA		56
ANEXOS		65

Puno, 27 de enero del 2022

ÁREA: Logro de aprendizajes

TEMA: Liderazgo Directivo en los Procesos de Gestión Educativa en las Instituciones Educativas de la Provincia Chucuito Juli 2020.

LÍNEA: Niveles de Logro de Aprendizaje y Desarrollo de Competencias y Capacidades Profesionales.



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Instituciones, Directivos, Docentes y Administrativos de la Provincia de Chucuito Juli.	38
2. Instituciones Directivos, Docentes y Administrativos de la Provincia de Chucuito Juli	39
3. Fiabilidad de alfa de cronbach	42
4. Liderazgo directivo en el proceso de gestión educativa	43
5. Estadísticos descriptivos del liderazgo directivo más predominante en el proceso de gestión educativ	45
6. Estadísticos de prueba del liderazgo directivo en el proceso de gestión educativa	45
7. Liderazgo más predominante	46
8. Estadísticos de prueba del liderazgo más predominante	47
9. Nivel de Gestión Educativa.	48
10. Estadísticos descriptivos del nivel de gestión educativa	49
11. Estadísticos de prueba del nivel de gestión educativa	49



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Liderazgo directivo en el proceso de gestión educativa	44
2. Liderazgo más predominante	47
3. Nivel de Gestión Educativa	48



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Matriz de consistencia lógica	65
2. Encuesta	67

RESUMEN

El informe de investigación titulado “liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021”, se planteó como objetivo general se planteó. Determinar la influencia del liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021. La investigación pertenece al método cuantitativo la que consiste en recolectar y analizar datos numéricos. Este método es ideal para identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales de poblaciones grandes. Para el contraste de las hipótesis, se utilizaron las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables liderazgo y calidad de la gestión educativa, para finalmente analizar la relación “r” hallada. La relación fue cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Se llega a la conclusión final que para el objetivo general se acepta la Hipótesis Alternativa, como también se confirma que el liderazgo directivo en los procesos de gestión en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021, utilizan con mayor frecuencia el liderazgo tradicional la que no contribuye al desarrollo de la educación y que frente al nivel de gestión son deficientes.

Palabras clave: Gestión educativa, liderazgo directivo, liderazgo tradicional, liderazgo democrático, liderazgo autocrático, liderazgo transformacional.



ABSTRACT

The research report entitled "Directive leadership in the processes of educational management in the educational institutions of the province Chucuito Juli 2021", was raised as a general objective. Determine the influence of managerial leadership in educational management processes in educational institutions in the Chucuito Juli 2021 province. The research belongs to the quantitative method, which consists of collecting and analyzing numerical data. This method is ideal for identifying trends and averages, making predictions, checking relationships, and getting general results from large populations. For the contrast of the hypotheses, the correlational statistical tests were used, in order to know the significant relationship or not, between the variables leadership and quality of educational management, to finally analyze the relationship "r" found. The relationship was quantified using the Pearson correlation coefficient. The final conclusion is reached that for the general objective the Alternate Hypothesis is accepted, as it is also confirmed that the managerial leadership in the management processes in the educational institutions of the Chucuito Juli 2021 province, use more frequently the traditional leadership that does not contribute to the development of education and that compared to the management level are deficient.

Keywords: Educational management, managerial leadership, traditional leadership, democratic leadership, autocratic leadership, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, se deben establecer los cambios deseados, las nuevas acciones a realizar, y la implementación de los cambios necesarios, así como la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. Gallegos (2004, p. 112), respecto al liderazgo directivo, señala, que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se veía afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y a la supervisión. En el presente trabajo de investigación se consideró como área de investigación en las ciencias sociales y como línea de investigación la gestión y responsabilidad social y el principal propósito de dicha investigación es diagnosticar el liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli en el año 2021, el método de estudio es el básico porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad mientras que su diseño fue el no experimental de corte transversal.

La estructura del informe de investigación es como sigue:

- Capítulo I : Revisión de literatura
- Capítulo II : Planteamiento del problema
- Capítulo III : Materiales y métodos
- Capítulo IV : Resultados y discusión.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Modelo teórico del liderazgo del director

En el mundo globalizado en el cual vivimos el presente Siglo XXI; se evidencian grandes cambios vertiginosos en lo político, económico y cultural, así como el mercado tecnológico y las comunicaciones, que la llaman la “era del conocimiento”; en donde se promueve el cambio y la reingeniería de las organizaciones tradicionales para convertirse en organizaciones innovadoras y a la vanguardia de la ciencia y tecnología; en la cual el conocimiento es imprescindible para tener éxito en la metamorfosis de toda organización y especialmente en el sector educativo (Sellerico, 2017; Riveros, 2019; Quea, 2019).

En los países latinoamericanos y a nivel mundial; en las instituciones educativas o escuelas, resaltan que las buenas relaciones interpersonales reflejadas en un buen clima institucional, el pleno conocimiento de los procesos pedagógicos reflejados por el liderazgo del director, garantizan el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo.

En muchas instituciones educativas se evidencia un deterioro de las relaciones humanas entre docentes, personal administrativo y directivo; reflejado en una deficiente comunicación y falta de liderazgo de los directivos, así como dificultad en tener y desarrollar las habilidades sociales e inteligencia emocional; lo cual afecta negativamente el desarrollo institucional y limita en alcanzar la calidad educativa de la Institución.

Existen varios modelos de liderazgo directivo; sin embargo, se debe hacer hincapié que los responsables de asumir el papel de líder deciden por ciertos modelos para influir en el grupo que está bajo su responsabilidad.

Lazzati y Sanguinetti (2003), indican que, "liderazgo es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. El liderazgo implica una relación personal, donde juegan no solo la aptitud del líder, también la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación". Según García (2012), indica que "liderazgo es el proceso de influir sobre las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en lograr las metas de grupo y las propuestas del líder. Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida, a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos", también Pozner (2014), sostiene que liderazgo es la capacidad o competencia de promover mejora continua o progreso, por inclinación o predisposición al cambio creador y una visión compartida con el equipo docente que motiva y mueve a las personas hacia las metas necesarias y a crear futuro.

Cuevas *et al.* (2008) señala que para cumplir con los deberes y responsabilidades planteados debe variar el estilo de liderazgo. El describe tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

El líder autócrata. Es aquel que, a pesar que motiva a su personal, no permite que ellos tomen decisiones ya que centraliza su poder controlando y dirigiendo de forma totalizante. A pesar de ello, sus trabajadores le muestran obediencia y adhesión.

Terry (2008) menciona que estos líderes normalmente son el centro de todo trabajo ya que son ellos los que elaboran las indicaciones de trabajo, toman decisiones sin escuchar a su personal y limitan la participación de los subordinados.

El líder participativo. Es aquel que, a pesar de ser el encargado de tomar la última decisión, es capaz de aceptar las opiniones de sus empleados. Es decir, escucha y analiza las ideas planteadas y reconoce si estas contribuyen a la mejora.

García (2012), el liderazgo es la influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. También, es un fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, que se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos y, como lo explica Goberna las condiciones para que se dé el líder de dos características importantes: el poder y la autoridad”. Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo (Orellana, 2019; Salas, 2018; Tito, 2019).

Chiavenato (2002) expresa que el liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto.

1.1.1.1. Tipos de liderazgo

Existen diferentes tipos de liderazgo en el entorno de laboral, y cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas. En el mundo de las organizaciones raramente existen recetas que sirvan para todos los trabajos, las empresas y los equipos por igual, dado que lo que funciona y lo que no depende en gran parte del contexto. Sin embargo, conocer estos tipos de liderazgo ayuda a orientarse en estos temas.

La cultura de la empresa, los objetivos que se persiguen o la personalidad de los empleados, entre otros factores, determinan qué estilo de liderazgo encaja mejor con la compañía. Dentro de algunas organizaciones, incluso, coexisten diferentes estilos de liderazgo según las tareas o los objetivos que se deben cumplir.

Así pues, como todo depende del contexto en el que nos encontremos, si queremos expresar al máximo la posibilidad de tener a un buen líder o lideresa al frente de un equipo u organización, en primer lugar, es necesario conocer los tipos de liderazgo, ya que no existe uno que sea claramente superior a los demás (Gallegos, 2008; Toledo, 2020; Sarasola & Costa, 2016).

¿Cuáles son los principales?

Es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los altos cargos en la empresa, siempre tendrá consecuencias en los trabajadores, aunque no nos demos cuenta o confundamos estos efectos con la personalidad intrínseca de cada persona. Tener claro esto es muy importante, ya que los líderes son agentes que, por su poder de decisión, se encuentran en una posición privilegiada a la hora de influir sobre los demás, para bien o para mal.

Que llevemos muchos años en la misma organización y siempre hayamos visto a las mismas personas comportándose del mismo modo no significa que este rango de conductas no puede ser modificado: variando el tipo de liderazgo pueden aflorar dinámicas de trabajo y de relación muy diferentes, y en este cambio de mentalidad participará gran parte de la organización.

1.1.1.1. Liderazgo tradicional

Es aquel liderazgo que se caracteriza por la imposición de poder, es decir en donde generalmente las personas que lo practican heredaron o les fueron impuestos algún tipo de rango jerárquico o de autoridad (Bolívar, 2010; Novoa-Palacios, 2020).

Ejemplo: Es una práctica común en las Monarquías: La reina Isabel de Gran Bretaña.

a) El líder tradicional se caracteriza

Hereda el poder

Delega el liderazgo

Es generoso

b) Errores conceptuales del liderazgo tradicional

Se confunde liderazgo con carisma

Se debe nacer líder para serlo.

Solo se necesitan líderes en la cumbre o en la cúpula.

Es una rara habilidad, en consecuencia, no se puede aprender ni desarrollar.

Es un instrumento o forma de influir en las personas y ganar amigos.

c) Consecuencias de esta concepción tradicional de liderazgo.

Centralismo y concentración de la información.

Verticalismo y autoritarismo en el mando y las decisiones.

Ineficiencia y desmotivación.

Baja productividad organizacional.

Carencia de iniciativa y creatividad.

Apego a las viejas rutinas.

Estructuras rígidas.

1.1.1.1.2. Liderazgos "buenos" y "malos"

Un tipo de liderazgo positivo puede mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumentar los beneficios de la empresa. Por el contrario, un estilo negativo o perjudicial puede crear estrés o burnout en los subordinados, bajar su autoestima o provocar pérdidas para la empresa.

Han sido muchos los investigadores que han prestado atención a este fenómeno y son muchas las teorías que hablan sobre ello. A continuación, les presentamos los tipos de liderazgo más habituales.

1.1.1.1.3. Liderazgo laissez-faire

El tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como *liderazgo delegativo*, es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser” (Pacsi *et al.*, 2015; Trógolo *et al.*, 2013). El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia (Rojero-Jiménez *et al.*, 2019; Londoño-Proaño, 2022).

a) Ventajas

Para algunos empleados, la autonomía es liberadora, mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza. Este tipo de liderazgo puede ser usado en situaciones donde los subordinados son apasionados y gozan de una alta motivación intrínseca.

Por otro lado, en ocasiones este tipo de liderazgo permite que las personas más especializadas en su trabajo o que aportan un mayor valor añadido no se vean constreñidas por las formalidades y una excesiva rigidez organizativa y hagan lo que mejor saben hacer.

b) Desventajas

Hay que tener en cuenta que no todos los empleados poseen esas características. Este estilo no es apropiado cuando se trabaja con empleados que no poseen las competencias arriba mencionadas. Muchas personas no son buenas a la hora de asignarse sus propios plazos de entrega, gestionarse sus propias tareas y resolver los problemas que puedan ir surgiendo. Dicho de otro modo, tienen un estilo de trabajo mucho más pasivo en el que todo depende de que tengan instrucciones

muy específicas y, en situaciones de ambigüedad, no tienen por qué aplicar el sentido común o tienden a trabajar menos a la espera de más información.

En estas situaciones, los proyectos o las fechas de entrega pueden no cumplirse cuando los miembros del grupo no son dirigidos correctamente o no se benefician del *feedback* apropiado.

Muchos estudios parecen demostrar que el tipo de liderazgo *laissez-faire* puede llevar a una falta de control, un incremento de los costes de la compañía y una productividad pobre, sacrificándolo todo por la posibilidad de tener un buen ambiente de trabajo a corto plazo (a largo plazo los problemas surgidos de la falta de rendimiento hacen mella en el clima organizacional).

1.1.1.1.4. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

a) Ventajas

Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

b) Desventajas

Las desventajas del líder autocrático son evidentes. No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía, pudiendo llegar a

abandonar la empresa o rendir menos. Es un estilo de liderazgo que, poco a poco, está siendo desterrado de las empresas punteras.

1.1.1.1.5. Líder autocrático

Ayala (2015) el liderazgo autocrático o autoritario es un tipo de liderazgo en la que los líderes de la organización tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o los equipos que dirigen. Este estilo caracteriza al líder que no permite participar a los miembros del grupo en las decisiones, de manera que acaba dominando e induciendo respuestas sumisas por parte de los miembros.

Procede del griego auto (uno mismo) y kratos (gobierno o poder), de manera que es un sistema de gobierno donde la voluntad de un individuo, en este caso el líder, es la ley, dado que la autoridad recae solo sobre él.

De este modo, los propios miembros de la organización no tienen oportunidades (o estas son muy limitadas) para sugerir cosas, incluso aunque estas vayan en beneficio de la propia organización.

El líder autocrático indica a los subordinados lo que espera de ellos, especifica el trabajo que ha de realizarse y las metas que deben alcanzarse y guía de manera específica sobre cómo lograrlo.

Uno de los autores, Richard Shell, de la Universidad de Ohio, planteó que existen cuatro estilos básicos de liderazgo: el autocrático, el burocrático, el liberal y el democrático.

a) Ventajas del líder autocrático

Alto desempeño con el líder presente

Los miembros no tienen responsabilidades.

Se pueden conseguir resultados eficaces.

Es adecuado cuando los trabajadores no tienen iniciativa o son inmaduros.

Puede ser adecuado en situaciones de emergencia. Simplificación del trabajo.

Inconvenientes del líder autocrático.

Descontento de los miembros.

Absentismo laboral o rotación del personal.

Falta de creatividad e innovación en los miembros.

estrés en los subordinados.

No se sienten parte de la organización.

Afectación en el clima organizacional.

Baja productividad.

1.1.1.1.6. Liderazgo participativo - democrático

Habitualmente llamado *liderazgo participativo*, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior (Camacho *et al.*, 2017).

a) Ventajas

Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación. De esta manera, por ejemplo, da más incentivos para quedarse en la organización, por lo que facilita la retención del talento.

b) Desventajas

Pese a que existe cierto consenso a la hora de afirmar que este tipo de liderazgo tiene muchas ventajas, algunos investigadores piensan que también tiene sus desventajas. Por ejemplo, muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar.

1.1.1.1.7. Liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (Femández y Álvarez, 2002).

Dentro de este enfoque la teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, (1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. La intención de Vroom y Yetton no fue proponer una gran teoría del liderazgo, sino más bien centrar su interés en la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones. En este modelo también se apoyaron en las investigaciones realizadas por Coch y French (1948); French *et al.* (1960); Morse y Reimer (1956) respecto a la relación existente entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y la eficacia de ésta, y el uso efectivo de la participación en función de las circunstancias de la situación.

Para Warrick (1981) un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales.

Robbins y Coulter (1999) explica que en el Liderazgo Democrático-Participativo el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

1.1.1.1.8. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

a) Ventajas

Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos y, por tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir. Por eso, este tipo de liderazgo se centra en aspectos objetivos y en unidades de análisis fácilmente reconocibles, con las que es relativamente sencillo operar.

b) Desventajas

El perfil de seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible. Los líderes transaccionales se centran en el presente y son

muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Sin embargo, aunque el liderazgo transaccional implica seguir ciertas reglas y funciona muy bien en momentos de estabilidad, en el mundo cambiante que nos encontramos hoy en día, donde el éxito de las compañías muchas veces depende de los cambios continuos, existen estilos de liderazgo más efectivos.

1.1.1.1.9. Liderazgo transformacional

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa en la que se trabaja (Hermosilla *et al.*, 2016; Díaz *et al.*, 2019).

a) Ventajas

Este es uno de los tipos de liderazgo que aportan mayor flexibilidad al funcionamiento de las empresas. De esta manera, los líderes que trabajan a partir de esta filosofía motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una visión muy amplia del trabajo a realizar, gracias a la cual lidera el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo.

Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

b) Desventajas

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades

independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio.

Este énfasis en el clima laboral puede llegar a ser contraproducente en situaciones de crisis en las que hay que reaccionar rápidamente a una crisis que puede hacer colapsar a la organización a corto plazo, en cuestión de semanas.

Sin embargo, a la vez, no hay muchos contextos en los que sea mejor sacrificar la prosperidad a largo plazo por la obtención de resultados a corto plazo. Eso significa que muchas empresas y organizaciones que vetan la entrada a nuevos líderes basados en el liderazgo transformacional asumen de este modo un alto coste de oportunidad: crecen menos de lo que lo podrían hacer; y esto es algo que en muchos casos ni siquiera son capaces de detectar (Pérez-Ortega *et al.*, 2017).

1.1.1.1.10. Líder transformacional

Sus cuatro pilares Del mismo modo, el teórico Kennet Leithwood profundizó en las diferencias entre este modelo y los liderazgos instructivos, que son todos aquellos basados en una dinámica jerarquizada y en la obediencia. Para él, estos últimos resultaban insuficientes ante los nuevos desafíos directivos del siglo XXI. Aunque sus principales aportes estaban orientados al sector educativo, Kennet definió cuatro conceptos básicos que bien pueden extrapolarse al proceso transformacional en un plano más genérico. Se trata de elementos que no pueden faltar si se quiere hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de una organización. Antes de enunciarlos, es preciso añadir que estos cuatro conceptos pueden visualizarse como los peldaños de una escalera, donde en el nivel más bajo se sitúan los planes de cambio y en el más alto la materialización de los mismos:

- **Propósitos:** es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder transformacional los denomina «expectativas de cambio», es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación.

- **Personas:** es la razón de ser el líder transformacional. Y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los se dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos.
- **Estrategia:** es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc.
- **Cultura:** es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

a) Ventajas

- **Desarrollo de habilidades sociales.** Puede suceder que los cambios generados por el líder transformacional no sólo se reflejen en el aspecto operativo. De la cercanía, el diálogo y el clima laboral propicio a ideas renovadas, también es posible que surjan nuevas habilidades, talentos o destrezas en las personas.
- **Aumento de la autoestima de los trabajadores.** No importan tanto las labores que desempeñen las personas como el clima laboral en que lo hagan. Cuando existen la motivación y los estímulos adecuados, los empleados de una compañía sienten que son importantes y que su labor tiene sentido. Un líder transformacional también trabaja para mejorar los estados de ánimo colectivos.
- **Aprendizaje corporativo.** El líder transformacional hace énfasis en el aprendizaje como forma directa del conocimiento. No insiste en eliminar los errores; más bien, proporciona herramientas para gestionarlos y sacarles el

mayor provecho. El fracaso es una oportunidad para aprender y seguir mejorando los procesos.

- **Creación de un clima propicio para nuevas ideas.** La motivación también es motor de escenarios en los que las ideas y las propuestas fluyen con más naturalidad que en sistemas de liderazgo autoritarios o demasiado jerarquizados. La participación y el sentido de la igualdad son vitales para fomentar la creación entre los miembros de una organización. Muchas veces, la mejor respuesta a ciertos retos o crisis no surge de las esferas directivas como de aquellos cargos que más cercanía tienen con la situación. De ahí la importancia de los climas participativos.
- **Reforzamiento de los equipos de trabajo.** Por supuesto, los equipos de trabajo no son los mismos cuando se aplica un proceso de liderazgo transformacional. El líder redefine los roles y mejora los canales de comunicación.
- **Aumento del nivel de compromiso.** Si los empleados de una compañía se sienten acogidos, motivados y sus acciones y propuestas tienen incidencia en el desarrollo de los procesos, su nivel de compromiso con la organización irá en aumento. Mejorarán su eficiencia y en cada nuevo proyecto harán lo posible por sacar lo mejor de sí mismos. En últimas, sentirán la identidad corporativa como propia.

1.1.2. Gestión educativa

Según RM 168-2002-ED16: [La gestión educativa es] una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión

implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia (Yépez, 2020).

La gestión educativa es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas, ya sea en el campo administrativo, pedagógico e institucional. La función de gestión educativa está acompañada de un conjunto de acciones actitudinales positivas que diferencia a quien cumple con esa noble misión y que posibilita los resultados exitosos en beneficio de los niños o la institución educativa (Sánchez & Delgado, 2020; Romero, 2018).

1.1.3. Gestión pedagógica

Gestión Pedagógica de acuerdo con Casamajor (2010) es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, anima, motiva e involucra a la comunidad educativa a aunar esfuerzos y voluntades en función de lograr que todos los estudiantes aprendan para la vida; gestión pedagógica MINEDU (2014) son las prácticas recurrentes que permiten a la I.E asegurar la coherencia de su propuesta 17 curricular con el PEI, el marco nacional de la política educativa y las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Ello incluye el diseño de una propuesta curricular, su puesta en práctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las aulas, su evaluación y retroalimentación, y a partir de las experiencias, la observación y reflexión del trabajo en el aula con los docentes, gestión pedagógica para Batista (2007), es un proceso que garantiza la coordinación, orientación, regulación y evaluación de las acciones didácticas y de carácter socio-psico-pedagógicas que realiza el colectivo mediante un trabajo metodológico y el trabajo personalizado a través de cuya relación se manifiesta la dialéctica que determina el carácter consiente, sistémico e integrador de este proceso de formación integral de los estudiantes (Gento y Cortés, 2011; MINEDU, 2014).

1.1.4. Gestión administrativa

Desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros,

en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal (Riffo, 2019; Pacheco-Granados *et al.*, 2018).

1.1.5. Gestión institucional

Para abordar el complejo tema de la gestión institucional se sugiere un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

Desde la perspectiva propuesta, es preciso distinguir la gestión educativa de la gestión escolar para ubicar, a través de una breve caracterización, los modelos de planificación escolar vigentes en la Argentina en las últimas décadas.

En este marco se hará posible analizar el lugar que tiene la planificación en las perspectivas actuales de gestión escolar para, finalmente, hacer referencia a una de las herramientas clave de la gestión de instituciones educativas: el Proyecto Pedagógico Institucional.

1.1.6. Gestión educativa y gestión escolar

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar.

Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

Si queremos hablar de gestión educativa debemos deslindar algunos términos de acuerdo a Alvarado (1998) quien dice que la administración y la administración de la educación constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades. La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. La gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución. Esto quiere decir que el director es la persona encargada de llevar a cabo dicha gestión entendiendo que la gestión depende del conocimiento del marco teórico y actitudinal.

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.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

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.

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

1.1.7. Glosario de términos básicos

a) Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (Álvarez, 2001).

b) Estilo de liderazgo autocrático o autoritario

El líder se impone y controla la conducta de sus seguidores. No les permite participar y toma decisiones por ellos. Aunque si les otorga la oportunidad de decidir, siempre se reserva el poder de que el último fallo esté en él (Daft, 2008).

c) Gestión

Si entendemos como "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión, se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica.

d) Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica es una labor que recae de modo específico en el docente. En esta tarea, el director cumple funciones de supervisión, apoyo y monitoreo.

e) Prospectivo

Formar y preparar líderes fuertes para hacerse cargo de la organización en su ausencia; con la convicción de hacer siempre lo mejor para todos.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Internacionales

Toledo (2020) en el artículo titulado: "Liderazgo Directivo y Desempeño Docente", plantea como objetivo: Generar un constructo teórico basado en el liderazgo directivo y el desempeño docente. Desde esta perspectiva se pretende establecer criterios válidos, que a nivel científico expresan la importancia capital de la función del desempeño docente y liderazgo que se ejerce, como figura de relevancia y modelo seguir. También se destaca la importancia del liderazgo directivo y la función docente desde la perspectiva colaborativa como desempeños que se fusionan en conjunto. La investigación desde el punto metodológico se basó en el tipo descriptivo-correlacional; el diseño es transversal no experimental. Las conclusiones arrojaron que el estilo de liderazgo que mayormente predomina en la gestión del director de la institución es el estilo democrático, con una

evidente tendencia al comportamiento respetuoso y amable hacia su personal, con una actitud participativa que genera ese mismo ambiente y con una inminente voluntad para fomentar las relaciones interpersonales. Por último, se verificó la correlación de las variables liderazgo y desempeño docente, donde el nivel de aprobación de correlación estuvo en 40%.

Arana & Coronado (2017), en el artículo titulado: “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro”. La investigación tuvo como propósito: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. El diseño utilizado fue correlacional. La investigación concluye que existe una relación directa y significativa entre estas dos variables, señalando que el estilo que más predomina es el Liderazgo Transformacional y un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución educativa.

Orellana (2019) en el artículo titulado: “El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños”, plantea como objetivo: analizar el liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido. La investigación –cuantitativa, descriptiva, correlacional y transversal– pretendió conocer si las dimensiones del liderazgo directivo –transformacional, transaccional y laissez-faire– predicen significativamente el desempeño docente. La predicción es significativa para todas las dimensiones del desempeño docente, excepto emocionalidad. Los docentes que laboran en colegios cuyos directores están en función por más de siete años mostraron un desempeño significativamente mejor en las dimensiones de capacidad pedagógica y emocionalidad. A la vez, demostraron una percepción del liderazgo transformacional más baja en términos de motivación por inspiración.

Loza (2013) señaló en la tesis: “El liderazgo Directivo en la Gestión Pedagógica de las Escuelas de Calidad, tesis de la Universidad Pedagógica Nacional de México”. Planteo como objetivo general vincular la identificación de las características del modelo, de acuerdo al nivel de liderazgo y gestión pedagógica de las escuelas. El objetivo fue planteado como parte de la necesidad de determinar nuevas formas de pensar y actuar en el proceso escolar en México de acuerdo al contexto nacional tradicional, en el cual, las

estructuras escolares ya no contestaban a los aprendizajes y las nuevas demandas educativas. Por ello, las autoridades educativas enfrentaron las crisis con la creación del Programa Escuelas de Calidad (PEC), este programa tuvo como finalidad transformar la organización escolar, evidenciando un modelo de liderazgo y fortaleciendo la gestión educativa en la toma de decisión dentro de la comunidad educativa y no de forma exclusiva el director. Por ello, su muestra estuvo influenciada por la negociación del acceso y la autorización que otorgaron los directores; por ello, se tuvo la participación de 2 directores y 12 docentes, pertenecientes a dos instituciones educativas bajo la aplicación de entrevistas bajo la técnica de análisis de contenido y descripción del trabajo de campo. Este proceso de investigación detalló los siguientes resultados: a) El trabajo que realiza el director para apoyar al docente en aula, especialmente es acorde al contenido curricular, exposición de los contenidos, desarrollo de habilidades y destrezas con sus estudiantes en el interior del aula; esto refleja que el quehacer del director está determinado bajo un proceso de aprendizaje – enseñanza, generando un vínculo efectivo de desarrollo a los objetivos curriculares. b) Representatividad del director al asumir roles durante la ausencia de los docentes y la generación de estrategias para la continuidad del aprendizaje del estudiante en aula. c) Valorización del desempeño docente durante las visitas técnicas pedagógicas realizadas por los procesos de supervisión. d) Los docentes reconocen el liderazgo institucional del director como factor de desarrollo; sin embargo, propusieron cambiar el papel administrativo por una dirección participativa, social y humanística. Asimismo, concluyó a través de sus análisis que un 80% de los directivos inscritos en el Programa Escuelas de Calidad lograron una gestión pedagógica transformativa, reflejando que este programa tiene un eje central con la función directiva para transformar la organización escolar.

Sepulveda y Aparicio (2019), en su trabajo describe las habilidades de liderazgo con un enfoque instruccional de directores, equipo de gestión y docentes de establecimientos educativos de la región del Biobío, Chile. Se encuestaron a 64 miembros del equipo de gestión y 424 docentes de 17 establecimientos educativos utilizando el instrumento PIMRS. El análisis de datos demostró que no existen diferencias significativas en la valoración de los encuestados en la implementación de las tres dimensiones establecidas en el PIMRS. Sin embargo, se determinó que los docentes presentan diferencias

significativas con respecto a los miembros del equipo directivo en término de las tres dimensiones y diez funciones establecidas en el PIMRS. Al comparar la valoración de los equipos directivos y los docentes, las menores brechas se registran en las funciones asociadas a la definición de la misión de la escuela y las mayores brechas se encuentran en las funciones asociadas al fomento de un adecuado clima de aprendizaje escolar. La valoración de las actividades asociadas a la implementación de liderazgo instruccional de los directores y jefes UTP difiere en términos de los énfasis que se otorgan dependiendo de cada cargo.

Cuevas *et al.* (2008) realizaron una investigación titulada: “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural, para la revista Profesorado de la Universidad de Granada”. El objetivo general fue determinar el liderazgo que ejercen los directores de Ceuta en sus respectivos centros y analizar cuáles son los ámbitos de actuación en los que dicho liderazgo se manifiesta de forma más patente. El diseño utilizado fue un estudio exploratorio analítico. La muestra estuvo conformada por 525 profesores distribuidos en 31 centros de los que el 75,81 % fueron públicos y el resto privados concertados. Como instrumento se utilizó un cuestionario elaborado en base al Modelo de Excelencia, este ayuda a examinar el rol que están desempeñando los directivos en relación a la planificación, manejo de estrategias y recursos, a los procesos, al personal, a los colaboradores y a los resultados; asimismo cuenta con una unidad específica para calificar el ejercicio del liderazgo en contextos con diferentes culturas. Los resultados determinaron que la actuación de los directores se relaciona más con los resultados, los colaboradores, los recursos y los procesos. Es por ello que las debilidades giran en torno a la planificación, la multiculturalidad y al personal.

Perez (2002) investigó: “La importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica”. El objetivo general fue encontrar una relación entre el tipo de liderazgo prevaleciente en los Gerentes Educativos y el desempeño docente en once colegios de Educación Básica del Municipio José Tadeo Monagas del Estado Guárico. El diseño utilizado fue de carácter descriptivo – correlacional y apoyado en una investigación de tipo documental. La muestra estuvo conformada por 53 gerentes

educativos (directores, subdirectores, coordinadores, orientadores) y 100 docentes. Como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios de evaluación: El primero fue una autoevaluación de los Gerentes educativos sobre su rol como líderes gerenciales de las escuelas básicas. El segundo fue aplicado al personal docente y tiene dos fines: evaluar la gestión de los gerentes educativos y, una autoevaluación acerca de su desempeño desde la perspectiva pedagógica y administrativa. Se concluyó finalmente que el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y finalmente el Control que es la culminación del proceso gerencial; sin embargo, durante el proceso el gerente debe evaluar el parcial cumplimiento de las metas y examinar si es que ha habido alguna desviación permitiendo realizar los reajustes necesarios.

Martínez (2019), en su trabajo se planteó como objetivo conocer cuáles son las competencias y funciones del director o coordinador del centro educativo como líder pedagógico, alrededor de las experiencias de tres directores o coordinadores de centros infantiles religiosos que atienden niños de 3 a 4 años de la ciudad de Guayaquil. Es una investigación cualitativa, con enfoque fenomenológico, cuyos datos fueron obtenidos mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a directores, profesores y padres de familia de cada centro educativo, que permitieron conocer las percepciones en relación con las prácticas de liderazgo pedagógico, las cuales fueron analizadas con el programa Atlas TI. Los resultados de esta investigación muestran que los directores ponen un mayor porcentaje de atención en la gestión administrativa que en la pedagógica, delegando ésta última a una persona, en segundo al mando, como un coordinador o un vicerrector. Una de sus fortalezas es la buena comunicación que mantienen con la comunidad educativa, docentes y padres de familias, la cual es una de las competencias necesarias para generar un ambiente armónico y democrático que favorece el buen funcionamiento del centro.

Hortencia y Remache (2019), en su investigación indaga las percepciones de directivos y docentes sobre la calidad educativa y las principales dificultades que enfrenta la educación en la actualidad. También evalúa el desempeño del docente en el aula, mediante la observación de la clase y la reflexión pedagógica permanente de los procesos de enseñanza. Siendo esta última una tarea prioritaria de los organismos de control. En la

investigación fue necesario revisar las bases conceptuales inherentes al desempeño docente, acompañamiento pedagógico, liderazgo, estrategias de aprendizaje y la calidad de la enseñanza.

1.2.2. Nacionales

Ruiz (2011) en la tesis titulada “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de la I.E del consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”, el cual tuvo por objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de la institución educativa en estudio. En las conclusiones el investigador afirma que como producto de la presente investigación se afirma que el estilo del liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. También se manifiesta que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de la institución.

Quea (2019), en el artículo titulada: “Liderazgo directivo y el desempeño laboral, un estudio de correlación significativa”, tuvo por objeto determinar en qué medida se relaciona el liderazgo del director con el desempeño laboral. Participaron 70 docentes, aplicándoles los cuestionarios respectivos, que evalúan la variable predictora: liderazgo; así como, la variable desempeño laboral. Los resultados obtenidos muestran un alto valor del coeficiente de correlación que existe entre la variable predictora “liderazgo” y la variable criterio “desempeño laboral docente”: $R= 0.605$; indicando una correlación positiva superior a la media. El coeficiente de variable predictora: Liderazgo es $B= 0.001$, indicando que esta variable explica totalmente el desempeño laboral docente, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, $\text{signo} = 0.997 < \alpha = 0.05$. En conclusión, el liderazgo del director se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Inquilla (2017) en la tesis titulada: “Los estilos de liderazgo de los directores y su incidencia en la motivación del personal docente de la I.E. pública del nivel primario del cercado de Tacna”, tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los maestros de las instituciones públicas de nivel primario de cercado de la ciudad heroica de Tacna; el enfoque de investigación cuantitativa es

básico, con un diseño correlacional descriptivo. Concluye que el estilo de liderazgo participativo es el de mayor predominio dentro de la muestra. En la adicción hay un alto nivel de motivación de los docentes en la institución educativa. El estilo participativo tiene un impacto directo en un alto grado de motivación de los docentes con esta investigación, con respecto a la coincidencia de la hipótesis general, según cálculos específicos, dice que esos estilos de liderazgo, principalmente el participativo, se relaciona con el Niveles de motivación de los docentes en instituciones educativas estatales de educación primaria de Tacna, en 2016. Se encontró que si los directores que ejercen estilos de liderazgo clasificados como participativos generan maestros con un alto nivel de motivación.

Sorados (2010) realizó una tesis titulada: “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, teniendo como objetivo general establecer la relación entre el liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa en las instituciones de la UGEL 03, en el periodo marzo - mayo del 2009. Utilizaron el diseño no experimental, de nivel descriptivo- correlacional. La muestra se aplicó de manera intencionada. Estuvo integrada por los directores, 4 docentes y 2 trabajadores de tres instituciones educativas, en total 20 personas. Como instrumentos se utilizaron una ficha de observación, una entrevista no estructurada y una encuesta por cuestionario que incluye tres factores a evaluar: institucional, pedagógico y administrativo. Finalmente concluyó que existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relacione con la calidad de la gestión educativa y que la dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico. En la tesis se plantea que el estilo del liderazgo transformacional cumple significativamente con las exigencias requeridas de la educación. Esto conlleva a manifestar una eficiencia dentro de la gestión administrativa del director, que se proyecta a dirigir su institución como líder y el buen cumplimiento de sus funciones, para así lograr las metas establecidas.

Fernández (2015) señaló en la tesis: “Relación entre el liderazgo del director y la calidad de la Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 01 en el año 2011”, tesis de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle del Perú. Tuvo como objetivo principal detallar la relación entre el liderazgo que asume el director

y la calidad de la gestión educativa de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Local 01. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 67 docentes. Según lo detallado, se aplicó los Cuestionarios de Estilos de Liderazgo y de Calidad de Gestión Educativa, concluyendo que se encuentran los siguientes estilos de liderazgo del director como: autoritario – dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional, según las instituciones públicas analizadas, asimismo se tuvo que los niveles de los tipos de liderazgo de los directores se reflejaron a nivel medio, sin ninguna predominancia algún estilo. Asimismo, la investigación determinó en un 81% que la calidad de la gestión educativa se da a nivel medio de aceptación, mientras que en un 15% con representación nivel bajo y únicamente en un 4% con respaldo aprobatorio alto. Logrando detallar que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la calidad de la gestión educativa en la UGEL 01, reflejando que no existe disparidad en la percepción de los docentes en relación al liderazgo que asume el director, siendo esto esencial para una adecuada gestión educativa en las Instituciones Públicas.

Chircca & Reyes (2014) señaló en la tesis: “Relación del liderazgo del director y la gestión institucional en los centros de educación básica alternativa de la unidad de gestión educativa local 07 San Borja – 2014”, tesis de la Universidad Cesar Vallejo de Perú. Presentaron como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo que asume el director y la gestión institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 07 San Borja en el año 2014 que surge como necesidad en la exploración de opciones técnicas para solucionar las dificultades en el servicio escolar y los procesos de gestión educativa. En este trabajo se desarrolla un diseño de estudio no experimental, descriptivo correlacional – transversal y su tipo de investigación es sustantiva, de acuerdo a esta investigación está encaminado a una investigación básica. Por otra parte, es necesario detallar que se desarrolló la investigación de manera censal, conformada por toda la población de 115 docentes, se aplicaron los instrumentos y se realizó el análisis estadístico llegando a la conclusión que el liderazgo directivo y la gestión institucional muestran relación significativa siendo correlación de Spearman de 0.617 en los Centros de Educación Básica Alternativa de UGEL 07 en el año 2017. Concluyendo que un 52 % de docentes otorga la aceptabilidad del líder directivo a nivel intermedio, el 45% a nivel alto y un 3% nivel bajo, dentro la

institución educativa. Esto refleja que un poco más de la mitad de docentes opina que el director ejerce control, habilidades relacionales, comunicación y organización durante sus funciones.

1.2.3. Locales

Calsin (2019) en la tesis titulada: “Prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la región Puno” , plantea como propósito describir y determinar el tipo de relación existente entre las prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes. El estudio desarrollado en el marco de la investigación cuantitativa, descriptiva y transversal presenta resultados empíricos de la interrelación entre las variables en un momento dado. La representatividad de la muestra y la confiabilidad de los instrumentos han permitido concluir que el tipo de relación existente entre las variables de estudio es positiva media, con un valor de 0.701 según la escala de valores de correlación de Pearson con mucha influencia entre sí, porque se focaliza en la calidad de la práctica docente, la calidad del currículo, la evaluación y el desarrollo profesional docente. Así mismo las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo como el establecimiento de metas y expectativas, el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo para la mejora de los aprendizajes, y el garantizar un ambiente seguro y de soporte, con el desempeño laboral de los docentes, prevalece la correlación positiva media, con el valor de 0.681 según la escala de valores de la correlación de Pearson, presenta bastante influencia entre sí, demostrando un grado de influencia real e innegable en el desempeño laboral docente para los mejores aprendizajes de los estudiantes.

Sellerico (2017) en la tesis titulada: “Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la Institución Educativa María Auxiliadora en la ciudad de Puno”, realizó con el propósito de determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” en la ciudad de Puno, respecto de las variables: liderazgo directivo y desempeño laboral. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo correlacional. Los resultados de la investigación son las siguientes: Existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral. Esta conclusión se sustenta en la prueba

estadística de Correlación de R de Pearson que es igual a 0.408**; lo que significa que a la existencia de un liderazgo directivo autoritario se tendrá un desempeño laboral regular - moderado; el director de la I.E.S “María Auxiliadora” presenta un liderazgo autoritario y los docentes de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” en la ciudad de Puno del año académico 2017, presentan un desempeño laboral regular.

Lipa (2018) en la tesis titulada: “Estilo de liderazgo de las docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial de la Universidad Nacional del Altiplano”, plantea como objetivo analizar los estilos de liderazgo de los docentes. La investigación planteada es de carácter descriptivo simple de tipo diagnóstico; la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento que se utilizó es el cuestionario que consiste en 25 preguntas claves y precisas. Se llegó a la conclusión de los resultados con el cuestionario aplicado a las estudiantes de VI y VII semestre en el cual se determinó que el estilo de liderazgo de las docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial es democrático ya que en los 8 indicadores se puede observar un alto porcentaje de 79% hasta 93% que están de acuerdo.

Alarcón (2017) en la tesis titulada: “Influencia del liderazgo en la gestión administrativa de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014”, plantea como objetivo determinar la influencia entre los tipos de liderazgo que ejercen los directivos y la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno. La investigación es de tipo no experimental y el diseño es descriptivo explicativo. La investigación concluye que el resultado del coeficiente de correlación lineal simple (r) de Pearson, entre las variables: X Tipos de liderazgo y la variable Y Gestión administrativa, tiene un valor de relación $r = 0.81$, por tanto, entre ambas variables existe una relación positiva alta, con tendencia cercana a la correlación positiva muy alta, es decir, esto es a mejor tipo de liderazgo (Participativo-democrático) le corresponde excelente capacidad de gestión administrativa.

Pacco (2015) en la tesis titulada: “Estilos de liderazgo del director y su influencia en el desempeño laboral de docente”, plantea como objetivo: Analizar el estilo de liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas rurales de la RED. Sur ubicado en el distrito de Santo Tomas de la provincia de Chumbivilcas del departamento de Cusco, donde se evidenciaron debilidades en el liderazgo ejercido por

el personal directivo las cuales influyen en el desempeño laboral de los docentes, por cuanto éstos manifiestan no ser dirigidos de manera adecuada impidiendo su desempeño idóneo al imponer su voluntad en la realización de actividades. La investigación se inscribe en el paradigma cuantitativo y es de tipología descriptiva. Se concluyó que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar.

Tito (2019) en la tesis titulada: “Tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018”, planteó como objetivo general: Determinar la relación de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018 . La investigación se ubica en el paradigma cuantitativo, el tipo de investigación que se asumió es el básico con diseño descriptivo correlacional. Los resultados en la dimensión liderazgo pedagógico encontramos a 22 docentes que refieren Muchas veces 47,8%, 20 docentes refieren Pocas veces 43,5% en la dimensión liderazgo democrático 23 docentes señalan Muchas veces 50%, 16 docentes refieren Pocas veces 34,8%, en la dimensión liderazgo liberal encontramos a 38 docentes refieren Pocas veces 82,6%, 5 docentes refieren Nunca 10,9% y 3 docentes refieren Muchas veces 6,5%. Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,611 entre las variables tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional con una significancia bilateral de 0,000. Determinando un buen manejo de los tipos de liderazgo de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

Cahuana (2018) en la tesis titulada: “Estilo de liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de puno en el año 2017” , plantea como objetivo general: Determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017. La investigación fue de tipo descriptivo diagnóstico, y de diseño no experimental. La técnica que se utilizó para la recolección de datos ha sido la encuesta y el instrumento que se aplico es el cuestionario con escala Likert. Concluye que las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de

la ciudad de Puno en el año 2017 se caracterizan con el liderazgo TRANSACCIONAL en la escala de valoración SIEMPRE con un 34% según los resultados de las encuestas realizadas a docentes el cual se puede apreciar en la tabla y gráfico N° 02 en la investigación realizada.

Salas (2018) en la tesis titulada: “Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales de la Institución Educativa “Mateo Pumacahua” de Sicuani 2017”, tuvo como propósito identificar hasta qué punto el ejercicio del liderazgo del director y/o personal directivo promueve las relaciones entre el personal docente que labora a su cargo, trabajo ejecutado en la Institución Educativa “Mateo Pumacahua” en su nivel secundario de la ciudad de Sicuani. Los resultados determinan la correlación directa que ejerce el líder, en este caso el director en las buenas o regulares relaciones interpersonales del personal directivo, pues el director asumiendo diferentes roles demostrará hasta qué punto las capacidades que posee le permite mantener un buen clima institucional que viene a ser en este caso uno de los cimientos para la buena marcha de la Institución. La Investigación está estructurada en cuatro capítulos que llevan a identificar, las capacidades de un directivo y su relación con el desarrollo personal efectivo dentro de la institución donde se detectaron en algunos aspectos carencias que no siempre son manifestados o percibidos ni por los que dirigen un plantel, sin embargo, existen también aciertos que llevan adelante la gestión. La tesis plantea el estudio correlacional descriptivo.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

La globalización, el avance de las tecnologías y el desarrollo sociocultural exigen cambios en la educación, porque es responsable de generar y difundir el conocimiento para mejorar la vida en sociedad.

En esa línea, el problema de liderazgo directivo se convierte en un factor significativo razón por la cual se planteó la siguiente pregunta, ¿Cuál es el liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito juli 2021? Teniendo una clara intención de mejorar la relación de eficacia, eficiencia escolar y el desafío por mejorar la calidad de la educación. Prioridad que actualmente desean atender las políticas educativas en el ámbito mundial.

En el plano normativo, el liderazgo y la gestión educativa en nuestro país, tienen sus fundamentos en el marco de la Ley General de Educación - Ley N° 28044. Para ello el Gobierno ha elaborado proyectos y programas que permitirán mejorar el nivel de directores y profesores, con la finalidad de verificar el impacto de los mismos en la gestión. Así tenemos el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2021 o el desarrollo del Programa Nacional de Formación y Capacitación permanente (Pronafcap 2007). También con la Ley N° 28740 (2006) se creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace), organismo que acredita a las instituciones educativas públicas y

privadas que demuestren capacidad de gestión para sostener mejoras continuas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para Calero (1998, p.306), es importante que el director del centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Es decir, calidad de la gestión de una institución educativa , puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitió sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Problema general

¿Cuál es el liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021?

2.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el tipo de liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021?
- ¿Cuál es el nivel de gestión educativa que practican los directivos de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021?

2.3. Justificación

Actualmente, las organizaciones toman cada vez más conciencia de la necesidad de contar con líderes que logren captar la atención de las personas para comprender y adecuarse a los cambios. Este cambio también influye en las concepciones del liderazgo como respuesta a los problemas que surgieron en épocas anteriores (Zamora y Poriet, 2006).

El presente trabajo de investigación surge porque existe la necesidad de atender el permanente cuestionamiento a la gestión educativa de las Instituciones Educativas de la UGEL Chucuito Juli y esto se genera porque los directores como responsables de dichas instituciones, no asumen el rol protagónico de liderazgo y gestión que les corresponde, es importante indagar si el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula contribuye el desarrollo del liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa. Para que, a partir de los resultados encontrados se contribuya en la toma de decisiones que permita la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje de los centros de Educación Básica Regular y de referente para otras instituciones educativas.

Por otra parte, queremos señalar su importancia ya que con la presente investigación se permite verificar hasta qué punto se está logrando alguna innovación en la práctica del liderazgo pedagógico y los procesos de gestión educativa en los aprendizajes de los alumnos en el aula.

Con la presente investigación se revistió una gran importancia porque fue de mucho aporte e interés relacionada con el estudio sobre liderazgo pedagógico y los procesos de la gestión educativa en las diferentes Instituciones Educativas de la Provincia Chucuito Juli, para generar los aprendizajes de los alumnos en el aula, y que de acuerdo a los resultados obtenidos se realizara y sistematizara nuevas investigaciones en similares o diferentes contextos educativos.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia del liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar el liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021.
- Determinar el nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El tipo de liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 es el tradicional
- El nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en el ámbito de la provincia de Chucuito Juli, en las Instituciones Educativas de nivel Inicial, Primaria y Secundaria.

3.2. Población

La población es el conjunto de Instituciones Educativas de la EBR. Que fueron seleccionadas sobre la base de criterios comunes y que fueron objeto de investigación, a la que también se le puede denominar universo, la cual está conformada por las Instituciones de nivel Inicial, Primaria y secundaria de la provincia Chucuito Juli para el año lectivo 2021.

Tabla 1

Instituciones, Directivos, Docentes y Administrativos de la Provincia de Chucuito Juli.

Modalidad	Código Modular	Nombre de la IE.	Directores		N° de docentes		N° de administrativos		Total
			H	M	H	M	H	M	
Secundaria	0240275	María Asunción Galindo	1		29	28	8	4	70
	0537266	Perú Birf industrial	1		17	14	3	1	36
	0240200	Telesforo Catacora	1		29	30	4	6	70
	0231795	70173	1		18	8	2	1	30
Primaria	0231811	70175 San Juan Bosco		1	4	4	1	0	10
	0232025	70196 Virgen de Fátima		1	4	5	1	1	12
	0243873	71003	1		12	17	2	4	36
	0243881	71004	1		6	11	1	1	20
	1577105	71552	1		3	5	1	0	10
	1710813	1491		1	0	3	0	1	5
	0229757	244 Julia Zúñiga Murillo		1	0	5	0	3	9
	0501031	250 María Auxiliadora		1	0	2	0	2	5
Inicial	0755231	305		1	0	2	0	2	5
	1026970	308		1	0	2	0	2	5

Fuente: Área de Gestión Institucional oficina de racionalización.

3.3. Muestra

Para la presente investigación se trabajó con los directivos, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas de nivel inicial, primaria y secundaria de la provincia Chucuito Juli por lo cual se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, ya que la muestra se escogió de acuerdo a la intención del investigador a través del tipo de muestreo censal para elegir las instituciones de la muestra se tomó algunos criterios tales como: La apertura de la institución para su aplicación, número mayor de docentes, cercanías de unas con otras por ende parecido contexto geográfico.

Tabla 2

Instituciones Directivos, Docentes y Administrativos de la Provincia de Chucuito Juli

Encuestados	Nombre de la IE.	Directores		N° de docentes		N° de Administrativos		Total
		H	M	H	M	H	M	
Secundaria	María Asunción Galindo	1		29	28	8	4	70
	Telesforo Catacora	1		29	30	4	6	70
Primaria	70173	1		18	8	2	1	30
	71003	1		12	17	2	4	36
Inicial	244 Julia Zúñiga Murillo		1	0	5	0	3	9
	250 María Auxiliadora		1	0	2	0	2	5
Total		04	02	92	92	16	20	220

Fuente: Área de Gestión Institucional oficina de racionalización.

3.4. Método de investigación

La investigación pertenece al método cuantitativo la que consiste en recolectar y analizar datos numéricos. Este método es ideal para identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales de poblaciones grandes.

3.4.1. Tipo y Diseño de Investigación

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad.

3.4.2. Diseño de Investigación.

El diseño de investigación es No Experimental de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- a) Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describe y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
- b) Transversal, porque el objetivo general y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables, mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

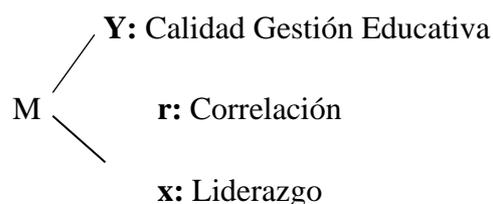
3.4.3. Estrategia de Prueba de Hipótesis.

La estrategia que permitirá contrastar la hipótesis, se realizará de acuerdo a las siguientes etapas:

Los datos serán recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 15, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias y gráficas de barras para analizar cómo se manifiestan las características y los perfiles del liderazgo y la gestión educativa.

Para el contraste de las hipótesis, se utilizaron las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables liderazgo y calidad de la gestión educativa, para finalmente analizar la relación “r” hallada. La relación fue cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, el cual está dado por:

La prueba descriptiva - correlacional utilizara el siguiente esquema:



Dónde:

M= Muestra

01= Variable 1: Liderazgo Directivo

02= Variable 2: Gestión Educativa

r = Coeficiente de correlaciones entre variables

Adicionalmente, se utilizaron las pruebas de regresión y correlación. La aplicación de la distribución Beta, permitirá apreciar la importancia y la correlación parcial de los indicadores, en las dimensiones en estudio.

La contrastación de las Hipótesis se ejecutará mediante el valor p, lo cual requerirá de las siguientes interpretaciones:

Si valor $p = 0.05$, se acepta Hipótesis nula (H_0)

Si valor $p < 0.05$, se acepta Hipótesis de investigación o Hipótesis alternativa

3.4.4. Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Se utilizó la encuesta a directores, docentes y trabajadores, los cuales fueron validados por juicio de expertos, logrando un 0,885% de validez del constructo.

Como criterio general, para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- a) Coeficiente alfa $>.9$ a $.95$ es excelente
- b) Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- c) Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- d) Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- e) Coeficiente alfa $>.5$ es pobre - Coeficiente alfa

Tabla 3

Fiabilidad de alfa de cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,885	16

El coeficiente del alfa de Cronbach es de 0.885 lo cual podemos decir que el instrumento es bueno porque supera el 0.7 que se considera aceptable

a) Procesamiento de datos.

Se utilizará el SPSS versión 15, para la presentación de frecuencias, diagramas de barras y correlaciones.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Como variable de investigación se tomó en cuenta el liderazgo directivo donde nos señala como dimensiones el liderazgo tradicional, liderazgo democrático, liderazgo autocrático y por último el liderazgo transformacional y para la variable dependiente se tomó en cuenta las dimensiones de institucional, administrativa, pedagógica y actualización comunitaria, por lo tanto, los objetivos específicos se consideraron tomando en cuenta las dimensiones de investigación, también cabe mencionar que los materiales que se utilizó la encuesta por cuestionario, Para procesar los datos, se aplicarán técnicas estadísticas en función del problema y de los objetivos planteados, cuyos resultados son confiables para las variables de investigación de liderazgo y calidad de la gestión educativa. De esta manera, la Hipótesis podrá ser corroborada o rechazada estadísticamente.

a) Decisión Estadística

Si el valor real calculado de $p > 0,05$, se acepta H_0 . Y si el valor de $p < 0,05$ entonces se rechaza H_0 .

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Liderazgo que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021.

En este capítulo se presenta la organización y análisis de datos descriptivos por cada una de las variables de estudio todo relacionado sobre el liderazgo de los directores en la gestión educativa puestas en práctica en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli en el periodo del año 2021.

Tabla 4

Liderazgo directivo en el proceso de gestión educativa

Liderazgos educativos	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Líder tradicional	8	4%	20	9%	83	38%	109	50%
Líder democrático	1	0%	21	10%	131	60%	67	30%
Líder autocrático	7	3%	27	12%	140	64%	46	21%
Líder transformacional	3	1%	9	4%	116	53%	92	42%

Interpretación:

Se afirma que el liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes ya que un 50% de docentes afirman que su director utiliza un liderazgo tradicional la que conlleva a consecuencias **como** el centralismo y la concentración de la información, en su toma de decisiones utilizan mucho el verticalismo y principalmente prima el autoritarismo la que genera que la gestión se torne ineficiente y muy desmotivadora, por lo tanto se tiene una baja productividad organizacional y tiene una carencia de iniciativa, creatividad, es muy rutinario se deja llevar por el momento mucha improvisación. Mientras que un 30% señalan que son democráticos, también nos indican que un 21% son directivos autocráticos y un 42% utilizan el liderazgo transformacional. Este último es uno de los tipos de liderazgo que aportan mayor flexibilidad al funcionamiento de las Instituciones Educativas ya que poseen una visión muy amplia del trabajo, cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

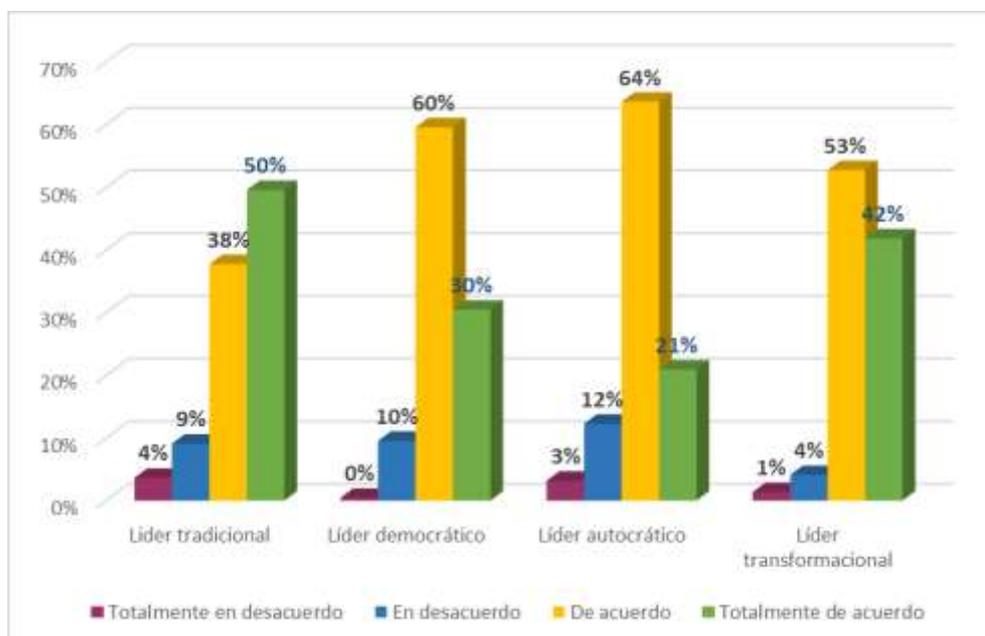


Figura 1. Liderazgo directivo en el proceso de gestión educativa

Tabla 5

Estadísticos descriptivos del liderazgo directivo más predominante en el proceso de gestión educativo

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máxim o
Líder Tradicional	220	3,33	0,790	1	4
Líder Democrático	220	3,20	0,616	1	4
Líder Autocrático	220	3,02	0,679	1	4
Líder Transformacional	220	3,35	0,627	1	4

4.1.1. Prueba de hipótesis

Ha: El liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.

Ho: El liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 no son deficientes.

Tabla 6

Estadísticos de prueba del liderazgo directivo en el proceso de gestión educativa

Estadísticos de prueba	
N	220
W de Kendall ^a	0,194
Chi-cuadrado	128,055
gl	3
Sig. asintótica	0,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Interpretación:

Del valor $p=0.000 < 0.05$ con ellos se confirma la aceptación de la Hipótesis Alterna, luego se afirma que el liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes, porque un 50% de directivos aplican el liderazgo tradicional la que se caracteriza por la imposición de poder, es decir en donde generalmente las personas que lo practican heredaron o les fueron impuestos algún tipo de rango jerárquico o de autoridad.

4.1.2. Hipótesis específicas

Ha: El tipo de liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 es el tradicional.

Ho: El tipo de liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 no es el tradicional.

Tabla 7

Liderazgo más predominante

Liderazgos educativos	De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%
Líder tradicional	83	38%	109	50%
Líder democrático	131	60%	67	30%
Líder autocrático	140	64%	46	21%
Líder transformacional	116	53%	92	42%

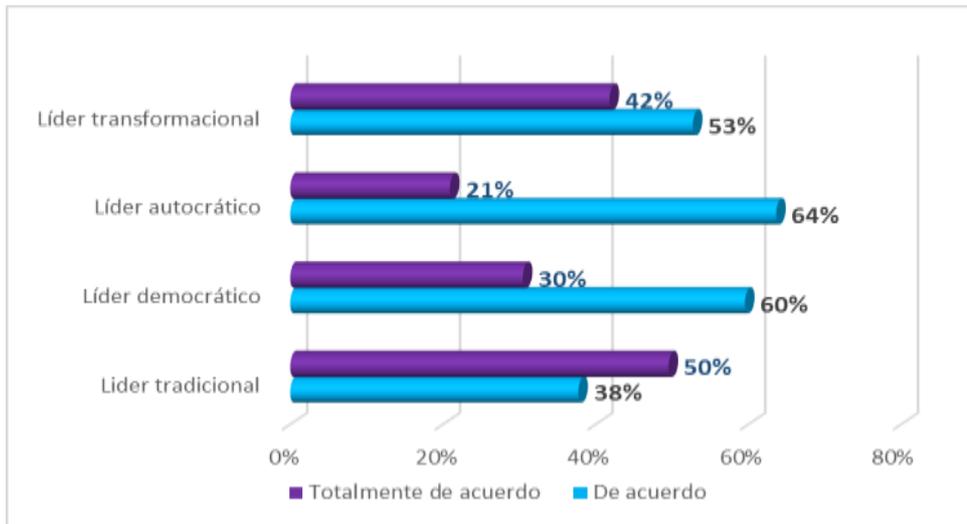


Figura 2. Liderazgo más predominante

Tabla 8

Estadísticos de prueba del liderazgo más predominante

	Estadísticos de prueba			
	Líder Tradicional	Líder Democrático	Líder Autocrático	Líder Transformacional
Chi-cuadrado	129,709 ^a	181,673 ^a	188,982 ^a	180,182 ^a
gl	3	3	3	3
Sig. asintótica	0,000	0,001	0,001	0,001

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 55,0.

Interpretación:

Del valor $p=0.000 < 0.05$ con ellos se confirma la aceptación de la Hipótesis Alterna, luego se concluye que el tipo de liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 es el tradicional por ser el más significativo entre los demás liderazgos.

4.2. Nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021.

Tabla 9

Nivel de Gestión Educativa

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Institucional	37	17%	23	10%	67	30%	93	42%
Administrativa	40	18%	36	16%	56	25%	88	40%
Pedagógico	29	13%	21	10%	58	26%	112	51%

Interpretación:

Se concluye que el nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes ya que los resultados nos demuestran que un 42% señalan estar totalmente de acuerdo en que son deficientes los niveles de gestión en el aspecto institucional, mientras que en lo administrativo existe un 40% que afirma que son deficientes, mientras que un 51% nos indican que en el aspecto pedagógico son deficientes en su gestión.

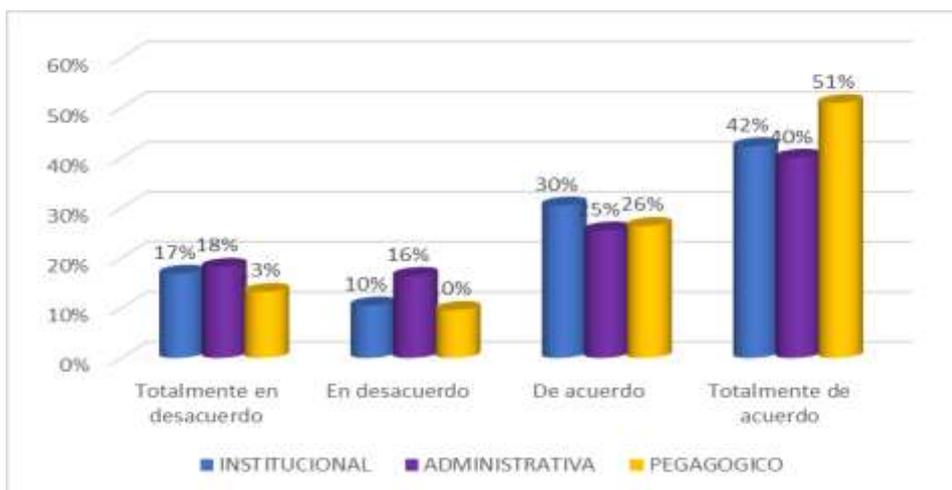


Figura 3. Nivel de Gestión Educativa

Tabla 10

Estadísticos descriptivos del nivel de gestión educativa

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desviación estándar	Mínim o	Máxim o
Institucional	220	3,30	0,870	1	4
Administrativa	220	3,15	0,750	1	4
Pedagógico	220	2,98	0,764	1	4

4.2.1. Prueba de hipótesis

Ha: El nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes

Ho: El nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 no son deficientes

Tabla 11

Estadísticos de prueba del nivel de gestión educativa

Estadísticos de prueba	
N	220
Chi-cuadrado	89,325
gl	2
Sig. asintótica	0,000

Interpretación:

Del valor $p=0.00 < 0.05$ con ellos se confirma la aceptación de la Hipótesis Alternativa, luego se concluye que el nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes porque en el

aspecto institucional la Misión, visión y objetivos institucionales no son coherentes con las políticas educativas nacionales y la proyección social no son sensibilizados ni explicitados por lo tanto no son coherentes con los objetivos institucionales, las orientaciones pedagógicas no son integrales, claras y precisas como los fundamentos del PEI no responden a las demandas educativas, la participación de los agentes educativos no es orgánica en tal sentido el clima institucional es deficiente por lo tanto los proyectos no se llegan a concluir en el tiempo determinado y las evaluaciones no se cumplen oportunamente. Mientras que en la parte administrativa los directivos adoptan decisiones verticalistas, no son nada motivadores para concretar el PEI y una mayoría no conoce sus responsabilidades y derechos al interior de la institución ya que no existe transparencia, poca coordinación interinstitucional y la motivación no mejora la innovación educativa, como también existe mucho descuido en el acompañamiento pedagógico. En lo pedagógico las demandas de formación integral no se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión por lo tanto las características de los estudiantes al concluir los estudios no corresponden a las características deseables de los adolescentes y jóvenes ya que el Proyecto Curricular del centro no garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), y en tal sentido tampoco se evidencia las necesidades de aprendizajes para el desarrollo local y regional todo esto sucede porque las estrategias de trabajo no son las más pertinentes por el tipo de liderazgo que aplican los directivos.

4.3. Discusión

En el proceso de interpretación se tuvo en cuenta diferentes aspectos como el liderazgo directivo en los procesos de gestión, para los cuales se emplearon estrategias de recolección de información como: los cuestionarios y para corroborar algunas entrevistas. A continuación, se presentan las discusiones en los diferentes aspectos del liderazgo y los procesos de gestión:

Para el presente trabajo de investigación se entrevistó a docentes de las diferentes instituciones educativas en sus tres niveles Inicial, Primaria y secundaria donde se afirma que el liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa el más utilizado es el liderazgo tradicional que como característica tiende a utilizar mucho el verticalismo y principalmente prima el autoritarismo la que es poco alentador en el proceso de gestión y muy desmotivador

para un trabajo eficiente y colaborativo que busque la calidad educativa, es muy rutinario se deja llevar por el momento mucha improvisación.

Las encuestas en su mayoría se encuentran ligados a categorías como el poder y a la autoridad, narraciones como: “Yo pensaría que el nivel administrativo no debe manejar el mismo liderazgo que el tradicional. De alguna manera el perfil del vigilante y el tipo de servicio que se presta da para que el tipo de liderazgo este acompañado de autoridad y poder”, respaldan la construcción de significados cimentados en un fuerte control y dominio sobre otros; de igual forma se expresa constantemente la necesidad de formar en liderazgo, se señalan carencias en este sentido: No se encuentran narraciones en cuanto a lo empírico, ya que en ningún momento hay una atribución de liderazgo a sí mismo, por ende no se explican las funciones propias que deben desempeñar como líder.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente, es posible indicar que la subgerente construye significados que se asemejan a algunos planteamientos de autores (Max Weber, s.f, citado por Peris, 1998) que desde la sociología comprenden el liderazgo como una organización jerárquica, en donde es el líder es aquel que está capacitado para ejercer el poder y la autoridad, con el fin de encaminar a los grupos a determinados objetivos. También se encuentran algunas narrativas relacionadas con la teoría del gran hombre (Peris, 1998), ya que la subgerente considera que el líder debe caracterizarse por su superioridad, por ser privilegiado y diferente.

En un segundo aspecto respondiendo al objetivo específico uno, de poder identificar el liderazgo más predominante, se encontraron relatos que reconocen al liderazgo tradicional, la que no genera oportunidades de desarrollo institucional por el mal trato que se brinda al interior de las instituciones educativas y ser poco motivadoras para el cumplimiento de la visión y la misión institucional. Es importante mencionar que valores como la amistad y compañerismo son reconocidos como características propias del liderazgo, lo cual permite entrever la estrecha relación entre lo cotidiano y lo laboral. En cuanto a lo normativo se mantienen narraciones que advierten de funciones asignadas a un cargo y por medio de ellos el reconocimiento probable de liderazgo; estas mismas expresiones se difuminan con la fuerte tendencia a sugerir acciones por mejorar en el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

Para ver el nivel de gestión se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

Aspecto Institucional donde los entrevistados nos manifestaron mediante el cuestionario que la Misión, visión y objetivos institucionales no son coherentes con las políticas educativas nacionales que las orientaciones pedagógicas no son integrales, claras y precisas como los fundamentos del PEI, por lo tanto no responden a las demandas educativas ya que todo ello no se dio con la participación de los agentes educativos y al no tener participación el clima institucional es deficiente por lo tanto los proyectos no se llegan a concluir en el tiempo determinado y las evaluaciones no se cumplen oportunamente.

Aspecto Administrativo los directivos adoptan decisiones verticalistas, no son nada motivadores con los agentes educativos para concretar el PEI y una mayoría no conoce sus responsabilidades y derechos al interior de la institución ya que no existe transparencia, poca coordinación y la motivación no mejora la innovación educativa, como también existe mucho descuido en el acompañamiento pedagógico.

Aspecto Pedagógico las demandas de formación integral no se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión por lo tanto las características de los estudiantes al concluir los estudios no corresponden a las características deseables de los adolescentes y jóvenes ya que el Proyecto Curricular del centro no garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), y en tal sentido tampoco se evidencia las necesidades de aprendizajes para el desarrollo local y regional todo esto sucede porque las estrategias de trabajo no son las más pertinentes por el tipo de liderazgo que aplican los directivos. Estos calificativos terminan por desconocer totalmente características relacionadas con el liderazgo; en este caso, se evidencia un estilo de liderazgo que puede ser clasificado desde la teoría de Bass y Avolio (s.f, Lupano y Castro, 2003) como *laissez-faire*, ya que no se vislumbra característica alguna de líder. Es interesante como se empiezan a entrecruzar discusiones y contraposiciones en cuanto a los diferentes aspectos que se consideraron en el trabajo de investigación. Aparecen así narraciones en lo normativo, allí la palabra jefe aparece en repetidas ocasiones para referirse a liderazgo: “la jefe es líder porque yo la conozco desde hace bastante tiempo y esa señora es un ejemplo”, así mismo si bien se destaca el cargo, en algunas se vislumbra la falta de un rol de liderazgo en el mismo: “a mi jefe le falta más compañerismo y diálogo con nosotros, que no solo con gerencia, si nosotros somos

un equipo para él, el también debería generar ese vínculo con nosotros y no formar esa discordia”. Pueden ser relacionadas con los planteamientos de Ramis et al. (2007) quienes plantean que la efectividad de un líder depende en gran medida de sus habilidades comunicativas. Pareciese como si todos defendieran su posición de líder, sin embargo muchos de ellos lo que hacen es advertir de cualidades para no opacarse ante los demás, así mismo las cualidades realzan sus intereses en desempeñar bien sus funciones.

. La categoría “sentido de liderazgo”, puede ser relacionada con aquellas teorías que desde la psicología se han formulado, ya que éstas plantean un líder integral, el cual se destaca por orientar sus intereses a las relaciones y a las personas, algunas teorías son: la teoría trayectoria a la meta en la cual, el jefe o líder encamina sus esfuerzos a apoyar, cuidar y considerar a sus subordinados; así mismo, es posible encontrar la teoría situacional de Hersey y Blanchard (s.f, citado por Sarabia *et al.* 2006), en la cual el líder participativo busca siempre tomar en cuenta a su equipo de trabajo y finalmente dicha categoría también se relaciona con la teoría transformacional de Bass y Avolio (s.f, citado por Lupano y Castro, 2003) en la cual el líder busca motivar, apoyar y potenciar las capacidades de su subalternos, prestando atención no solo a sus necesidades de logro, sino también a sus aspiraciones.

CONCLUSIONES

El análisis desarrollado a partir de las manifestaciones obtenidas mediante las entrevistas y cuestionarios realizados y su cruce con la teoría aplicada a la investigación, permite considerar distintos aspectos que desembocan en puntos clave a la hora de considerar el análisis del liderazgo directivo en los procesos de gestión don de clara mente que para el objetivo general se acepta la Hipótesis Alterna, como también se confirma que el liderazgo directivo en los procesos de gestión en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021, utilizan con mayor frecuencia el liderazgo tradicional la que no contribuye al desarrollo de la educación y que frente al nivel de gestión son deficientes.

Un aspecto a destacar, también, es que el líder no es consciente del estilo de liderazgo que se encuentra desarrollando, esto evidencia, entonces, la falta de preparación, profesionalismo o definición de una planificación corporativa en pos de materializar y de comprender cómo son las personas, qué las motiva, qué genera confianza en ellas. Lo que concuerda con el hecho de generar conciencia del tipo de “Liderazgo tradicional” en tal razón concluimos para el primer objetivo específico que el liderazgo más predominante que ejercen los directivos frente a la gestión educativa es el tradicional, tal como lo demuestra los resultados en la tabla 06 y grafico 02, del valor $p=0.000 < 0.05$ con ello se confirma la aceptación de la Hipótesis Alterna.

Para el segundo objetivo específico se acepta la Hipótesis alterna luego se concluye que el nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2020 son deficientes.



RECOMENDACIONES

Se recomienda que las autoridades de las diferentes Instituciones Educativas de la Educación Básica Regular de la Provincia Chucuito Juli puedan ejercer con liderazgos que contribuyan al desarrollo y la búsqueda de la calidad educativa y así garantizar un buen nivel de gestión.

Se recomienda a todos los líderes pedagógicos imbuirse en las teorías de los estilos de liderazgo para obtener siempre buenos resultados en la gestión educativa, ya que ella se constituye en la razón de ser de la labor del director y así brindar un servicio de calidad a los estudiantes, buscando la participación de todos los agentes educativos.

A los directivos enfatizar más el trabajo pedagógico ya que existe más del 50% que no concuerdan con el trabajo que se viene ejecutando y no descuidar la parte administrativa ni mucho menos la institucionalidad, ya que estos tres aspectos llevarán al éxito de cada uno de sus instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, Y. L. (2017). *Influencia del liderazgo en la gestión administrativa de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8113>
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa*. Editorial Universidad de Lima. Lima. Perú
- Andrade, A. (2008). *Desarrollo de capacidades en Gestión Educativa*. Lima: LEDEL.
- Avolio B., Bass B. y Jung, D. (1999). *Reexaminando los componentes del liderazgo transicional y transaccional usando el Cuestionario de Liderazgo Multifactor*. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*; 72, 4; 441-462. Balance y desafío. Santiago de Chile: PREAL.
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total (2da ed.)*. Praxis.
- Arana, L. M., & Coronado, J. M. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. *Revista EDUCA UMCH*, 09, 73-96. <https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33>
- Ayala, M. (2015). *El liderazgo autocrático y el clima laboral. ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia?* <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13700>
- Bennis, W. y Burt, N. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Cahuana, E. E. (2018). *Estilo de liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8742>

- Calsin, S. E. (2019). *Prácticas de liderazgo pedagógico directivo y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la región Puno* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12425>
- Camacho, I., Arroyo, R., Ramos Cruz, V., & Hernández, J. M. (2017). Primacía competencial y liderazgo participativo: un programa de investigación interconductual. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 43(3), 348-368.
<https://doi.org/10.5514/rmac.v43.i3.62964>
- Casamajor, A. (2010). *Formar docentes para la equidad* (Argentina (ed.)). Teseo.
- Chiavenato, I. (2002). *Estilos De Liderazgo*. Lima: Publicaciones.
<https://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>
- Chircca, G., & Reyes, M. Y. (2014). *Relación del liderazgo del director y la gestión institucional en los centros de educación básica alternativa de la unidad de gestión educativa local 07 San Borja - 2014* [Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/4771>
- Cuevas, M., Diaz, F., & Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado*, 12(2).
<https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20466>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación de las Ciencias Sociales*. Recuperado de:
<https://slidedoc.es/cazau-2006-capitulos-1-y-2-pdf>.
- Chamorro, D. (2007). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director/a*, (Tesis de Doctorado), Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de:
<http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Contreras, B. (2009). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Lima: PUCP
- Cordero (2007). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*, (Tesis de Maestría). Universidad

- Católica Andrés Bello de Caracas. Recuperado de http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_type/postgrado.html?page=3
- Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta*. México, Continental.
- Daft, R. (2008). *La Experiencia del Liderazgo*, Madrid, Ediciones Paraninfo. Deming, E. (2005). *Calidad, Productividad y competitividad. Salidas de la crisis*.
- Daft, R. L. (2002). *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercera edición.
- Davis, J.; Millburn, P.; Murphy, T.; Woodhouse, M. (1992). *Successful Team Building: How to Create Teams that Really Work*. London: Kogan Page.
- Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). *Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia*. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- EcuRed (2012) Grupo de pedagogía. Recuperado de https://www.ecured.cu/Centro_de_Informacion.
- Fernández, J., & Álvarez, F. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Síntesis.
- Fernández, C. M. (2015). *Relación entre el liderazgo del director y la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de la UGEL 01 en el año 2011*. [Universidad Nacional de Educación]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/372>
- Ferrer, G (2006). *Sistemas de evaluación de los aprendizajes en América Latina*.
- Gallegos, J. (2008). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. <https://isbn.cloud/9789972340024/gestion-educativa-en-el-proceso-de-descentralizacion/>
- García, M. (2012). *Fundamentos de la administración*. Universidad Autónoma de México.
- Gento, S., & Cortés, J. (2011). «*Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*».

- Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- Graen, G. B.; Novak, M. A.; Sommerkamp, P. (1982). *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 30 (1): pp. 109 - 131.
- Gutiérrez Valdebenito, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia* N° 126, 13-35.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, R., Fernández, S. (2010). *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw-Hill.
- Hortencia, B., & Remache, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116-131.
- Inquilla, A. (2017). *Los estilos de liderazgo de los directores y su incidencia en la motivación del personal docente de la I.E. pública del nivel primario del cercado de Tacna* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10380>
- Lazzati, S., & Sanguinetti, E. (2003). *Gerencia y liderazgo*. Machi Grupo Editor.
- Ley 28044. (2003). Ley general de educación. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion
- Ley 28740. (2006). Sistema Nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs>
- Lipa, L. M. (2018). *Estilo de liderazgo de las docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial de la Universidad Nacional del Altiplano* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8571>

- Londoño-Proaño, C. (2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista de Comunicación*, 21(1), 251-272. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A13>
- Loza, G. (2013). *El liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las escuelas de calidad* [Universidad Pedagógica Nacional]. <http://digitalacademico.ajusco.upn.mx:8080/jspui/handle/123456789/11900>
- Martínez, E. (2019). *Estudio Descriptivo Fenomenológico de las Prácticas de Liderazgo Pedagógico de los Directores de Tres Establecimientos Religiosos que ofertan Educación Inicial en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Maestría)*. Universidad Casa Grande.
- MINEDU. (2014). *Manual del líder pedagógico. Artículo del Ministerio de Educación*.
- Miranda, B. (2010). *Técnicas que facilitan el Trabajo en Equipo*, El Salvador: AGRIS.
- Moorman, Deborah y Pont (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: político y práctico. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Muñoz, C. (2003). *Calidad de la educación superior en México*. Perfiles Educativos.
- Nye, J. C. (2011). *Las cualidades del líder*. Barcelona: Paidós.
- Novoa-Palacios, A. (2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1-22. <https://doi.org/10.15359/ree.24-3.2>
- Orellana, K. L. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *RIEE | Revista Internacional de Estudios en Educación*, 19(1), 47-63. <https://doi.org/10.37354/rie.2019.189>
- Pacco, L. A. (2015). *Estilos de liderazgo del director y su influencia en el desempeño laboral de docente* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9580>
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y

- Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Pacsi, A. Y., Mejía, W. E., Pérez, A., & Cruz, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *ENTRAMADO*, 13(1), 48-61. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Perez, J. (2002). *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica* [Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/lidernm.pdf>.
- Pérez, J. (2010). *Administración y Gestión de la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos humanos en la Escuela Normal mixta Pedro Nufio*. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Recuperado de [http://www.cervantesvirtual.com/obra/Programa Educación Básica Para Todos](http://www.cervantesvirtual.com/obra/Programa-Educacion-Basica-Para-Todos). Lima:
- Pozner, P. (2014). *Seminario internacional de gestión escolar. Directivos que lideran la mejora en sus escuelas : Minedu 2015,4-5 de setiembre. Cusco. Perú*.
- Quea, I. N. (2019). Liderazgo directivo y el desempeño laboral, un estudio de correlación significativa. *Paidagogo*, 1(1), 130-148. <https://doi.org/10.52936/p.v1i1.13>
- Riffo, R. S. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Cientific*, 4(Ed. Esp.), 153-172. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172>
- Riveros, R. D. (2019). *Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca, 2019* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/17146>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes

- mexicanas. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Romero, G. M. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17(35), 91-103. <https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>
- Robbins, Stheven.(1999) *Comportamiento organizacional* (8ª edición). México: Prentice Hall.
- Ruiz, G. D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio «Santo Domingo de Guzmán» de Lima Norte* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/923#:~:text=Como parte del estudio se,57 y 0%2C56 respectivamente.>
- Salas, C. N. (2018). *Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales de la Institución Educativa “Mateo Pumacahua” de Sicuani 2017* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10068>
- Sánchez, M., & Delgado, J. M. (2020). Gestión educativa en el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas. *Hacedor - AIAPÆC*, 4(2), 83-96. <https://doi.org/10.26495/rch.v4i2.1492>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2008). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Santiago: RIL.
- Sarasola, M., & Costa, C. da. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25(49), 121-139. <https://doi.org/10.18800/educacion.201602.007>
- Sellerico, S. B. (2017). *Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la Institución Educativa María Auxiliadora en la ciudad de Puno* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10965>

- Sepulveda, F., & Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 487-503. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Sorados, M. M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* [UNMSM]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2388>
- Terry, A. (2008). La evaluación de los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie10a02.htm>
- Tito, J. G. (2019). *Tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/17578>
- Toledo, A. (2020). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *Revista Compás Empresarial*, 10(30), 76-99. <https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>
- Trógolo, M. A., Pereyra, A. P., & Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 152-157. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>
- Uzcátegui, E. (2009). *El Liderazgo*. Recuperado de <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-29387853.html>
- Yépez, R. G. (2021). Gestión educativa y desempeño. Estudio correlacional en la provincia de Recuay, Perú. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(3), e21473. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i3.21473>
- Valderrama, S. (2012). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.
- Vega, C., Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis para optar el título de Psicólogo. Universidad de Chile.



- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Warrick, D. (1981). *Leadership styles and their consequences*. Journal of Experiential Learning and Simulation, 3-4, 155–172.
- Zaccaro, S.J. & Klimoski, R.J. (2001), *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Zamora, A. y Poriet. Y. (2006). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. *Revista Faces*, 17, 61- 73



ANEXOS

o 1. Matriz de consistencia lógica

Problema	Hipótesis	Objetivo(s)	Variable(s)	Dimensiones	Método(s)	Estadística
<p>Problema</p> <p>¿El liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes?</p>	<p>Hipótesis</p> <p>El liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa de las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.</p>	<p>Objetivo(s)</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.</p>	<p>Variable(s)</p> <p>Liderazgo directivo</p>	<p>Dimensiones</p> <p>Tradicional Democrático Autocrático Transformacional</p>	<p>Método(s)</p> <p>En este estudio se empleó la técnica de la encuesta de la que señala Pérez (2007) que se basa en un conjunto de preguntas que se realizan al investigado o participante, esta</p>	<p>Estadística</p> <p>Si el valor calculado de t es menor que $t_{0,05}$, se acepta H_0. Y si el valor calculado de t es mayor que $t_{0,05}$, entonces se rechaza H_0.</p>



<p>eficientes. ¿Cuál es el tipo de liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021? ¿Cuál es el nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021?</p>	<p>El tipo de liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 es el tradicional. El nivel de gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.</p>	<p>Identificar el liderazgo más predominante que ejercen los directivos en la gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 es el tradicional. Determinar el nivel de la gestión educativa que practican los directivos en las instituciones educativas de la provincia Chucuito Juli 2021 son deficientes.</p>	<p>Procesos de gestión educativa</p>	<p>Institucional Administrativa Pedagógico Actualización comunitaria</p>	<p>información recolectada confirma la información básica primaria. La técnica usada para el recojo de datos en la presente investigación fue la encuesta.</p>	
--	---	---	--------------------------------------	--	--	--

Anexo 2. Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS PROCESOS DE
GESTIÓN EDUCATIVA

Se agradece anticipadamente su _____ en esta encuesta
INSTITUCIÓN.....

DIRECTIVO () DOCENTE () ADMINISTRATIVO ()

Marcar con una X en el casillero que según usted considere

1. Totalmente en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. De Acuerdo 4. Totalmente De acuerdo.

	Líder tradicional	1	2	3	4
1	El director planea las actividades de la institución en forma personal para el cumplimiento de las normas.				
2	Para la realización de las diferentes tareas el director delega a los demás.				
3	El director exige el cumplimiento de las tareas asignadas a los integrantes de la institución.				
4	El director pide informes del cumplimiento de actividades realizadas para informar a la superioridad.				
	Líder democrático	1	2	3	4
5	El director permite la participación de todo el personal en la planificación de las actividades de la institución.				
6	El director distribuye el trabajo de la institución en forma equitativa y de acuerdo a las funciones de los integrantes.				
7	El director dirige las actividades haciendo participar a todos y toma en cuenta las sugerencias de los integrantes.				

8	El director permite evaluar las actividades realizadas entre todos los integrantes.				
Líder autocrático		1	2	3	4
9	El director realiza la planificación de las actividades de la institución sin la participación de los integrantes de la comunidad educativa.				
10	El director distribuye el trabajo sin tomar en cuenta la opinión de los integrantes de la comunidad educativa.				
11	El director exige obediencia en el cumplimiento de las tareas asignadas para colaborar con su gestión.				
12	Al evaluar las tareas realizadas por los integrantes de la institución, el director resalta sobre todo los aspectos negativos.				
Líder transformacional		1	2	3	4
13	El director conduce la planificación de las actividades de la institución comprometiendo a los integrantes por propósitos institucionales comunes y consensuados.				
14	El director distribuye el trabajo en la institución aprovechando las potencialidades de los integrantes de la comunidad y procurando trabajo en equipo.				
15	El director dirige las actividades en la institución motivando, capacitando y estimulando a los integrantes.				
16	El director, al evaluar las actividades realizadas en la institución, valora los aspectos positivos y permite reflexionar sobre los aspectos a mejorar.				

Gracias por su aporte al presente trabajo de investigación.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
LIDERAZGO DIRECTIVO MÁS PREDOMINANTE EN LOS PROCESOS DE
GESTIÓN EDUCATIVA

Se agradece anticipadamente su participación en esta encuesta

INSTITUCIÓN.....

CARGO:

Marcar con una X en el casillero que según usted considere

(1) Nunca, (2) A veces, (3) Casi siempre, (4) Siempre

Gestión Escolar		1	2	3	4
1	Ha participado en la elaboración de la Misión y Visión de la Institución Educativa.				
2	Ha programado acciones para promover la identidad, principios y valores en la Institución Educativa.				
3	Los docentes participan en la elaboración de los objetivos estratégicos planteados para la institución educativa				
4	Los docentes perciben la relación director-docente, en igualdad de condiciones.				
5	Considera que los docentes perciben la relación director-docente, de una forma autoritaria.				
6	Existe un clima favorable para trabajar en equipo que permita la búsqueda de soluciones a los problemas				
7	Promueve la organización del gobierno escolar en la institución educativa.				
8	Fomenta el trabajo en equipo para generar las buenas prácticas de gestión en la institución educativa.				

9	Programa sesiones focalizadas de trabajo para tratar objetivos orientados a la mejora de la gestión en la institución educativa.				
10	Promueve algunas iniciativas para transformar la gestión en procura de mejorar la educación en la institución educativa-				
Supervisión		1	2	3	4
11	Acompaña a los docentes para asesorarles en el proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos.				
12	Acompaña la participación de los padres de familia y docentes para lograr un aprendizaje efectivo.				
13	Realiza la supervisión docente con frecuencia, para el seguimiento del proceso enseñanza- aprendizaje en el aula.				
14	Supervisa con frecuencia en los alumnos: la conducta, la disciplina, el orden y la ambientación en la institución educativa.				
15	Realiza el acompañamiento al docente con la finalidad de orientar y tomar decisiones.				
16	Promueve el liderazgo pedagógico como una competencia de la gestión educativa en los docentes para la mejora de los aprendizajes.				
17	Participan los docentes en la toma de decisiones para elaborar los planes de mejora en la institución educativa.				
18	Existen planes de seguimiento con criterios definidos y conocidos por los docentes				
Planificación		1	2	3	4
19	Acompaña a los docentes en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje desde el inicio hasta el final del año escolar.				
20	Hace énfasis en la planificación como una herramienta para el logro de los procesos de gestión educativa.				
21	Realiza reuniones con los docentes para unificar criterios de planificación, desarrollo y evaluación.				
22	Proporciona a los docentes los recursos que requieren para llevar a cabo su labor docente.				

23	Promueve la participación debidamente planificada para mejorar la respuesta a problemas que afectan el desarrollo en la institución educativa.				
Gestión Académica		1	2	3	4
24	Existe participación de los docentes en plantear necesidades y prioridades de capacitación puntuales para la mejora de la educación en la institución educativa.				
25	Promueve actividades de capacitación docente para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos.				
26	Genera oportunidades en los procesos de capacitación para que participen los padres de familia.				
27	Promueve la capacitación y actualización de los docentes como un proceso de mejora en la gestión educativa.				
28	Lleva control de las temáticas desarrolladas en los procesos de capacitación y su aplicación en el aula por los docentes.				
29	Considera que los resultados de las capacitaciones han contribuido a enfrentar los retos y desafíos en materia educativa de la institución educativa.				

Gracias por su aporte al presente trabajo de investigación.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS PROCESOS DEL NIVEL DE GESTIÓN
EDUCATIVA

Se agradece anticipadamente su participación en esta encuesta

INSTITUCIÓN.....

DIRECTIVO () DOCENTE () ADMINISTRATIVO ()

Marcar con una X en el casillero que según usted considere

- 1 Totalmente en Desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. De Acuerdo 4. Totalmente De acuerdo.

INSTITUCIONAL		1	2	3	4
1	La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con políticas educativas nacionales de desarrollo humano integral y calidad educativa.				
2	Los Resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente e institucional y proyección social están explicitados y son coherentes con los objetivos institucionales.				
3	Las Orientaciones pedagógicas que promueven el aprendizaje protagónico de los estudiantes y el rol docente renovado son integrales, claras y precisas.				
4	Los Fundamentos explicitados en el PEI responden a las demandas educativas regionales y locales.				
5	La Misión, visión y objetivos institucionales son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles regional y local				

6	La Participación orgánica y activa de actores educativos en elaboración del PEI es práctica institucionalizada.				
7	El Plan anual de trabajo institucional concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.				
8	La Organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas.				
9	Los Proyectos de innovación de la institución en marcha				
10	Las Relaciones interinstitucionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente.				
11	Las Evaluaciones periódicas de la aplicación del PEI es práctica institucional y producen reajustes y mejoras.				
ADMINISTRATIVA		1	2	3	4
12	Las Directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas que promueven iniciativa y creatividad en los actos educativos				
13	Los Directivos de la institución lideran y orientan la concreción del PEI				
14	Los Estamentos de la comunidad educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.				
15	La Estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos.				

16	Las Acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica, bienestar institucional y proyección social.				
17	La Asignación transparente y ética e cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento de objetivos institucionales y de los roles de los actos educativos				
18	La Coordinación Interinstitucional fortalece la capacidad operativa de la institución y amplía su campo de acción local y regional.				
20	Las Formas de organización y mecanismos de interacción son evaluados y mejorados de manera continua por los Directivos				
21	Las Relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.				
22	Las Formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.				
23	La Actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.				
24	Los Procesos administrativos institucionales son normados con claridad				
25	La oportunidad y calidad de los servicios administrativos están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.				
26	El personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución				

27	Formación laboral o profesional del personal administrativo es idóneo para la función que desempeña.				
28	Personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.				
PEGAGOGICO		1	2	3	4
29	Los factores educativos participan en la elaboración de las características deseables de los adolescentes y jóvenes				
30	Las Características deseables de los adolescentes y jóvenes en coherencia con las demandas de formación integral se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión.				
31	El seguimiento del logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes se realiza utilizando múltiples estrategias				
32	Las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponden a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el PEI				
33	El Proyecto Curricular del centro garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes				
34	El Proyecto Curricular del centro explicita la naturaleza del nivel y facilita la concreción del PEI.				
35	El Proyecto Curricular de Centro evidencia las necesidades de aprendizajes para el desarrollo local y regional				

36	El Proyecto Curricular de Centro, tiene características deseables de los adolescentes y jóvenes, guardan coherencia entre sí.				
37	Las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponden a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el PEI				
38	Las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación.				
39	Los Principios educacionales y otros contenidos transversales son incluidos de manera adecuada en la programación curricular				
40	Las Estrategias de trabajo curricular en forma continua se realizan satisfactoriamente como parte del Plan Anual.				
41	Las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificada mente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión.				
42	La Metodología empleada por docentes facilita el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos.				
43	La relación empática y de mutuo aprendizaje entre docentes y alumnos evidencian valores y principios sociales, especialmente los asumidos por el PEI				
44	La Relación interpersonal que se realiza entre docentes y alumnos tiene alto valor formativo				
45	Los Medios y materiales educativos permiten el protagonismo de los alumnos en la construcción de conocimientos significativos pertinentes				

46	Las Actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos.				
ACTUALIZACIÓN COMUNITARIA		1	2	3	4
(1) Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre					
47	Se realizan actividades periódicas (Ej. Reuniones, asambleas) donde los diferentes miembros de la comunidad escolar pueden intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la Institución Educativa.				
48	Se analizan los aspectos que interfieren o dificultan las buenas relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas.				
49	Analizan los aspectos del clima institucional que favorecen o dificultan la implementación de procesos de mejora y compartir espacios de integración que buscan generar vínculos para mejorar el clima institucional.				
50	Existen normas de convivencia claras y conocidas por todos.				
51	Cuando se presentan conflictos entre diversos miembros de la institución, se aplican mecanismos establecidos como el Reglamento interno, Normas de Conducta, Estatutos de Apafa, Reuniones con el Conei, entre otros.				
52	Los miembros de la Institución Educativa toman en cuenta en las actividades que realiza la Institución Educativa, se tratan con respeto, escuchan cuando alguien opina, valoran mi esfuerzo.				

53	Desarrollan un Plan de Tutoría de aula que contengan las orientaciones establecidas por Dirección de Tutoría y/o el Plan de tutoría de la Institución Educativa.				
54	En el último año se recogió conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad educativa y local				
55	Los padres de familia y/o miembros de la comunidad han venido al aula a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y saberes de la comunidad, relacionándolos con los temas programados				
56	Se han desarrollado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando				
57	La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza – aprendizaje.				
58	La I.E. realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente				

Gracias por su aporte al presente trabajo de investigación.