

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO**

**ABAD DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POST-GRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN: GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**



---

**"Relación entre los Instrumentos de Gestión Institucional y Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del Distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco"**

---

Tesis presentada por:

**Br. Gilberto Fernández Lara**

Para optar al Grado de **Maestro** en Educación,  
Mención en Gestión de la Educación.

**ASESOR:**

Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza

**CUSCO - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi querida familia que son la fuerza, motivación e inspiración de superación personal.

A mis hijos: Gilmar F, J. Pablo, L. Valery y mi esposa por impulsarme a continuar desarrollándome profesionalmente.

**Br. Gilberto Fernández Lara**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, de manera muy especial, quien siempre me iluminó, llenó de ánimo, voluntad y esperanza.

El resultado final de este trabajo de investigación no hubiera sido el mismo sin la valiosa ayuda de muchas personas que estuvieron presentes durante su desarrollo al Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza, por su valioso apoyo, comprensión, exigencia y disponibilidad.

A mi familia, que durante este lapso de tiempo me ha comprendido mi dedicación a mi trabajo de investigación.

A mis queridos padres por alentarme para conseguir mi propósito de superación profesional.

**Br. Gilberto Fernández Lara**

## RESUMEN

El presente estudio desarrollado tuvo como finalidad determinar la relación entre los Instrumentos de Gestión Institucional y el Liderazgo del Director en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba; al que surge como necesidad a poder buscar alternativas de solución a la problemática educativa para mejorar los procesos de Gestión Educativa y el Liderazgo de los Directores.

El presente estudio tuvo como tipo metodológico explicativo correlacional que trata de hallar alguna relación entre las variables en mención, tuvo un diseño no experimental que trata de solo observar el fenómeno y no realizar algún cambio, el estudio considero como unidad de estudio a 30 docentes y una población muestral la cual se consideró de tipo censal por estar conformada por toda la población. Para el estudio de las variables de los instrumentos de Gestión Institucional y Liderazgo Directivo se utilizó la técnica de la encuesta para evaluar las variables de estudio y se obtuvo resultados para la variable Instrumentos de Gestión Institucional en nivel regular con un 76.7% y la variable de Liderazgo Directivo en el nivel regular con un 90%.

Se llegó a concluir que los Instrumentos de Gestión Institucional y el Liderazgo Directivo tienen relación significativa alta, siendo la correlación de “ $r = 0,801$ ” en las Instituciones Educativas Miguel Grau y San Luis Gonzaga del distrito de Vilcabamba, provincia de La Convención – Cusco.

**Palabras claves: Instrumentos de Gestión Institucional, Liderazgo Directivo.**

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between the Institutional Management Instruments and the Director's Leadership in the Educational Institutions of the Vilcabamba district; which arises as a need to be able to find alternative solutions to the educational problem to improve the processes of Educational Management and Leadership of Directors.

The present study had as a correlational explanatory methodological type that tries to find some relationship between the mentioned variables, it had a non-experimental design that tries to only observe the phenomenon and not make any changes, the study considered as a unit of study to 30 teachers and a sample population which was considered census type because it is made up of the entire population. For the study of the variables of the Institutional Management and Management Leadership instruments, the survey technique was used to evaluate the study variables and results were obtained for the Institutional Management Instruments variable at a regular level with 76.7% and the variable of Leadership Leadership at the regular level with 90%.

It was concluded that the Institutional Management Instruments and the Management Leadership have high significant relationship, being the correlation of " $r = 0.801$ " in the Miguel Grau and San Luis Gonzaga Educational Institutions of the district of Vilcabamba, province of La Convención - Cusco.

**Keywords: Institutional Management Instruments, Leadership.**

## INTRODUCCIÓN

Señor Director de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

Cumpliendo el Reglamento de Grados y de la Escuela de Post - Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presento a su miramiento el trabajo de investigación designado “Instrumentos de Gestión Institucional en el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas Miguel Grau y San Luis Gonzaga del distrito de Vilcabamba, Provincia de La Convención Cusco”, con el propósito de optar el grado de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación; toda vez que en la realidad se piden Actores Educativos comprometidos activamente en el quehacer diario, así mismo el tema de estudio trata de establecer el nivel de relación entre la variable “Instrumentos de Gestión Institucional y el Liderazgo Directivo”. Considerado como un instrumento vital en la Gestión de las Instituciones Educativas y Programas Educativos públicos y privados a nivel nacional, como primera instancia de Gestión del sistema Educativo descentralizado, para lograr gradualmente su fortalecimiento Institucional en el aspecto Pedagógico, Institucional y Administrativo, así mismo estos instrumentos están establecidos por el DS.Nº009-05-ED (Ministerio de Educación); consolidada estos Instrumentos de Gestión con pertinencia, singularidad y con participación de los Agentes Educativos, ayudará a optimizar la calidad de los aprendizajes de los educandos, el cual también se formada dentro del objetivo del Proyecto Educativo Nacional.

En virtud de ello hago llegar un ejemplar del proyecto de investigación denominado “Instrumentos de Gestión Institucional en el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas Miguel Grau y San Luis Gonzaga del distrito de Vilcabamba, Provincia de La Convención Cusco” cumpliendo el esquema de la estructura de Investigación de la Escuela de Post- Grado de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – UNSAAC.

En tal sentido:

**El capítulo I.-** Contiene el Planteamiento del Problema, Situación Problemática, Formulación del Problema General y Específicos, Justificación de la Investigación y Objetivos de Investigación General y Específicos.

**El capítulo II.-** Contiene El Marco Teórico Conceptual y Bases Teóricas.

**El capítulo III.-** Contiene el estudio de la Hipótesis, Identificación de Variables e Indicadores y operacionalización de Variables de Investigación.

**El capítulo IV.-** Contiene la Metodología de Investigación, Ámbito de estudio, Tipo y Nivel de Investigación, Unidad de Análisis, Población de Estudio, Tamaño de Muestra y Técnicas de Recolección, Análisis e Interpretación de la Información.

**El capítulo V.-** Contiene los Resultados y su Respectiva Discusión.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>I. CAPITULO.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Problema general .....	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
<b>II. CAPÍTULO.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
2.1. BASES TEÓRICAS.....	8
2.1.1. Instrumentos de la gestión educativa .....	8

2.1.2.	El proyecto educativo institucional (PEI) .....	9
2.1.3.	El proyecto curricular de institución educativa (PCIE) .....	13
2.1.4.	El plan anual de trabajo (PAT) .....	14
2.1.5.	Reglamento interno (RI) .....	16
2.1.6.	Manual de organización y funciones (MOF) .....	18
2.1.7.	Informe de gestión anual (IGA) .....	19
2.1.8.	El organigrama.....	20
2.1.9.	Manual de procedimientos administrativos .....	22
2.1.10.	Liderazgo directivo .....	25
2.1.11.	Teorías sobre el Liderazgo:.....	33
2.1.12.	Importancia del estilo de liderazgo: .....	37
2.1.13.	Factores que caracterizan a un Líder: .....	38
2.1.14.	Estilos de liderazgo para toma de decisiones.....	43
2.1.15.	Elección del estilo del liderazgo .....	45
2.1.16.	Excelencia y liderazgo. ....	53
2.1.17.	Diferencia entre gerente y líder.....	53
2.1.18.	Marco del buen desempeño directivo .....	54
2.1.19.	Marco de buen desempeño del directivo. ....	64
2.2.	MARCO CONCEPTUAL (PALABRAS CLAVE).....	74
2.3.	ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	77
<b>III.</b>	<b>CAPITULO.....</b>	<b>85</b>
	<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>85</b>
3.1.	HIPÓTESIS.....	85
3.1.1.	Hipótesis general.....	85
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	85

3.2.1. Conceptualización de las variables .....	85
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	86
<b>IV. CAPITULO.....</b>	<b>89</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>89</b>
4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA.....	89
4.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	89
4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	89
4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	89
4.4.1 Instituciones educativas denominados centros base (inicial, primaria y secundaria) del valle de Vilcabamba. Provincia de La Convención, región Cusco.....	90
4.5. TAMAÑO DE MUESTRA.....	90
4.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA .....	91
4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	91
4.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	91
<b>V. CAPÍTULO.....</b>	<b>93</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>93</b>
5.1. DATOS GENERALES.....	93
5.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	95
5.2.1. Dimensión gestión organizacional.....	95
5.2.2. Dimensión gestión administrativa.....	97
5.2.3. Dimensión gestión pedagógica .....	98
5.2.4. Dimensión gestión comunitaria .....	100
5.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE LIDERAZGO DEL DIRECTOR.....	102
5.3.1. Dimensión metas y expectativas.....	102

5.3.2.	Dimensión obtención y asignación de recursos .....	104
5.3.3.	Dimensión planificación, coordinación y evaluación .....	105
5.3.4.	Dimensión promoción y participación de los agentes educativos .....	106
5.3.5.	Dimensión entorno ordenado y de apoyo .....	108
5.4.	CORRELACIONES .....	110
5.4.1.	Correlaciones entre las variables .....	110
5.4.2.	Correlación entre las dimensiones de la variable (V1) .....	111
5.4.3.	Correlación entre las dimensiones de la variable (V2) .....	112
5.5.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	113
5.5.1.	Planteamiento de la hipótesis .....	113
5.5.2.	Establecer nivel de significancia.....	113
5.5.3.	Valor estadístico de contrastación .....	113
5.5.4.	Toma de decisiones.....	113
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>118</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>120</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Liderazgo.....	29
Tabla 2 Estilo de Liderazgo .....	33
Tabla 3 Diferencia entre Grente y Lider .....	54
Tabla 4 Practicas Eficaces del Liderazgo.....	62
Tabla 5 Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño.....	71
Tabla 6 Variable de estudio 1: instrumentos de gestión institucional.....	86
Tabla 7 Variable de estudio 2: liderazgo del director .....	87
Tabla 8 Población de Estudio.....	90
Tabla 9 Tamaño de la muestra .....	91
Tabla 10 Instituciones Educativas.....	93
Tabla 11 Sexo.....	93
Tabla 12 Edad de docentes objeto de estudio .....	94
Tabla 13 Experiencia laboral de docentes.....	94
Tabla 14 Tiempo de servicios de docentes .....	95
Tabla 15 Dimensión Organizacional.....	95
Tabla 16 Resumen de dimensión de Gestion Organizacional.....	96
Tabla 17 Dimensión gestión administrativa.....	97
Tabla 18 Resumen de Dimensión de Gestión Administrativa .....	97
Tabla 19 Resultados de Gestión Admistrativa. ....	98
Tabla 20 Resumen de Dimensión de Gestión Pedagógica.....	99
Tabla 21 Dimensión de Gestión Comunitaria .....	100
Tabla 22 Resumen de dimensión de gestión Comunitaria .....	101
Tabla 23 Resumen de Variables de Instrumentos de Gestión Institucional.....	101
Tabla 24 Liderazgo del director: Dimensión metas y expectativas .....	102

Tabla 25 Resumen de Metas y Expectativas .....	103
Tabla 26 Liderazgo del director: Dimensión obtención y asignación de recursos.....	104
Tabla 27 Resumen de Dimensión de Obtención y Asignación de Recursos .....	104
Tabla 28 Dimensión Planificación y Evaluación .....	105
Tabla 29 Resumen de Dimensión Panificación, Coordinación y Evaluación.....	106
Tabla 30 Liderazgo del director: Dimensión promoción y participación de los agentes educativos.....	106
Tabla 31 Resumen dimensión promoción y participación de los agentes educativos ....	107
Tabla 32: Liderazgo del director: Dimensión entorno ordenado y de apoyo.....	108
Tabla 33 Resumen dimensión entorno ordenado y de apoyo.....	108
Tabla 34 Resumen variable liderazgo del director.....	109
Tabla 35 Correlaciones entre Variables .....	110
Tabla 36 Correlación V1 .....	111
Tabla 37 Correlación entre Dimensiones de la Variable (V2) .....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Unidad de gestión Educativa Local La Convención .....	90
--	----

## **I. CAPITULO**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.Situación problemática**

La educación como tal es un pilar fundamental para la sociedad, es el arma más letal para combatir la ignorancia y las adversidades que la vida profesional conlleva, es por ello que todo joven debe de tener y considerar al estudio como algo que considere que estará presente con él, el estudio se da de menor manera cuando existen factores positivos que ayudan a fortalecer el liderazgo pedagógico que es influenciado principalmente por el clima laboral y todo ello se ve reflejado en los resultados en aquellos alumnos que se empeñan por tener mejores resultados.

En estos últimos años las Instituciones Educativas se han convertido en grandes organizaciones donde interactúan muchos actores educativos, con el fin de lograr altos resultados de aprendizaje en los educandos, en tal sentido también se hace necesario y prioritario contar con herramientas de trabajo como los Instrumentos de Gestión Institucional, que contruidos con participación de todos los actores, incrementaran mayor compromiso de trabajo para lograr los objetivos y metas Institucionales, es así que al mismo tiempo también se requiere canales de comunicación entre el Líder Directivo y todos los actores educativos.

La adecuada y pertinente formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional también determina condiciones muy favorables en el Liderazgo Pedagógico, generando un buen clima Institucional, el cual hace que todos los servicios educativos se brinden con eficiencia, transparencia y eficaz, mas no así una práctica de liderazgo autoritario o autocrático que deja de lado el diálogo, la escucha activa y las estrategias de mayor participación.

En las Instituciones Educativas de la cuenca de Vilcabamba se aprecia que los Directivos y docentes evidencian escasos manejos de Documentos de Gestión, con la

inadecuada redacción y desconociendo las normas que deben de ser aplicables de acuerdo al contexto, lo que genera confusión y desconcierto en ocasiones dentro de la Comunidad Educativa, y en otros casos tienen repercusiones de responsabilidad por desconocimiento de las normas y se hallan en procesos de investigación y sanción administrativa.

De igual modo se observa escasos niveles de conocimiento sobre Liderazgo Directivo, evidenciándose con la existencia de conflictos entre docentes, padres de familia, alejada de una comunicación horizontal ello repercute negativamente en brindar un buen servicio educativo integral de calidad.

Así mismo también se observa que existen escasos niveles de pertinencia entre los Instrumentos de Gestión y el Liderazgo Directivo que imprimen de los Directores de las Instituciones Educativas de valle de Vilcabamba,

Por ello, el presente estudio ha tenido el propósito de determinar la influencia de los Instrumentos de Gestión Institucional en el Liderazgo Directivo en la Gestión educacional de las Instituciones Educativas públicas del ámbito del distrito de Vilcabamba, provincia de La Convención, departamento del Cusco.

Por lo que esta situación nos conlleva a plantear el siguiente problema de investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre los Instrumentos de Gestión Institucional, y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es el nivel de formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la

Convención y Departamento del Cusco?

- ¿Cuál es el nivel de Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco?
- ¿Cómo es la relación de los Instrumentos de gestión Institucional con las dimensiones del Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco?

### **1.3.Justificación de la investigación**

El problema de la investigación está referido a establecer la relación que tienen el nivel de formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba y el Liderazgo Directivo que se imprime en las Instituciones Educativas de este ámbito de investigación. Muchas veces los Instrumentos de Gestión Institucional no son pertinentes ni están formulados acorde a la realidad Educativa, no recogen las reales necesidades que demanda la Institución más bien responden a formatos que la Unidad de Gestión Educativa exige para su cumplimiento, haciendo que muchos Directores presenten para no estar en falta administrativa ante la Instancia Superior.

Por tal motivo es necesario conocer la relación que existe entre los Instrumentos de Gestión Institucional y el Liderazgo Directivo, en las Instituciones Educativas de la cuenca de Vilcabamba, distrito del mismo nombre, provincia de La Convención del Departamento del Cusco.

#### **a) Conveniencia**

El Instrumentos de Gestión Institucional se ha constituido en el documento que tiene la experiencia de realizar el cambio para tener mayor potencia al tener resultados organizacionales, esta es una característica la cual es sumamente vital

para el mundo globalizado en que estamos el cual es muy volátil en los aprendizajes, estas características están raizadas y recién conocidas a nivel nacional e internacional, es por ello que se toma muy en cuenta la revisión y redacción de las herramientas que comenten la Gestión y el Liderazgo Directivo, estos puntos que tratan tienen características que resaltan para tener profesores más capacitados, con un ambiente laboral más satisfactorio, y da pautas de cómo debe ser el real funcionamiento de la organización.

**b) Relevancia Social.**

El estudio de la interrelación de los Documentos de Gestión y Liderazgo Directivo, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La investigación tiene una relevancia social, por que ayudara a la parte administrativa y la plana docente a tener estrategias planteadas y mejor formuladas sobre cómo debe ser el entorno laboral en el cual se desea desarrollar para potenciar las habilidades de cada docente, se debe de detectar las principales falencias que se tiene y mejorar cada una de ellas con la única finalidad que se tenga alumnos con un mejor aprendizaje y un futuro próspero académicamente expresado.

**c) Implicancias Prácticas**

Los resultados de la investigación posibilitan la mejora de los procesos de Gestión Educativa en el ámbito de estudio.

En este estudio tiene como implicancias prácticas, las mejoras que se desean implantar al conocer las falencias que se tienen a nivel de la plana de docentes quienes identifican las actuales debilidades y de esta manera fortalecer el buen funcionamiento de esta institución de la cual saldrán futuros profesionales más entrenados y mejor capacitados.

**d) Pedagógica**

En todas las organizaciones es necesario conocer la relación que se tiene entre los Instrumentos de Gestión, lineamientos Institucionales, con el Liderazgo Directivo eficaz y cómo es que esta se lleva a cabo y como se articula con los demás actores educativos como elementos importantes en el proceso y el desarrollo institucional.

Este estudio se fortalece porque pedagógicamente expresado, se tendrá que alinear de mejor manera las herramientas de Gestión, lineamientos Institucionales, con el Liderazgo Directivo, para realzar la investigación y tener docentes más capacitados y con mayor dominio de sus temas que se fortalezcan y tengan mejores resultados a futuro.

**e) Valor Teórico.**

Este trabajo se convierte en una fuente de aporte al campo de la Gestión de la Educación en nuestra Región, de la explicación científica y pedagógica de la calidad del servicio educativo y fuente de base de datos para posteriores trabajos de investigación.

Este estudio tendrá un valor teórico por que se tendrá que realizar una revisión documentaria de las principales herramientas educativas, como el instrumento de gestión educativa, realizar una revisión del proyecto educativo institucional, realizar y analizar el proyecto educativo institucional, determinar las fortalezas del

realmente interno y finalmente revisar el informe de gestión anual todos ello ayudaran a identificar las principales falencias que se tienen en la actualidad

#### **f) Utilidad metodológica**

El presente trabajo de investigación aporta un Instrumento de Investigación acorde al contexto de la realidad concreta del ámbito de investigación, a partir de la operacionalización de variables e indicadores, la que contará con solidez de validación y confiabilidad para la realización de investigaciones.

El estudio tendrá como utilidad metodológica ya que se utilizara como referente a autores metodológicos, quienes enrumbaran teóricamente este estudio prestando soporte con el método de investigación, en cada etapa y en cada ítem de esta investigación es por ello que se tendrá un estudio comprendido teórica y metodológicamente para su efectividad.

El presente estudio se justifica porque se ha tomado una temática muy relevante respecto a la relación que tienen los Instrumentos de Gestión Institucional con el liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas públicas del distrito de Vilcabamba, provincia de La Convención, departamento del Cusco,

### **1.4.Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre los Instrumentos de Gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas Miguel Grau y San Luis Gonzaga del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Miguel Grau y San Luis Gonzaga del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco.
- Identificar el nivel de Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas

Miguel Grau y San Luis Gonzaga del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco.

- Establecer el nivel de relación de los Instrumentos de Gestión Institucional con las dimensiones de Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas Miguel Grau y San Luis Gonzaga del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco

## II. CAPÍTULO

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Bases teóricas

##### 2.1.1. Instrumentos de la gestión educativa

Los Instrumentos son documentos técnicos que nos ayudan a regular los aspectos Pedagógicos, Administrativos e Institucionales, que rigen la vida de una organización.

En una Institución Educativa, como primera y principal instancia de Gestión del sistema educativo descentralizado debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento Institucional en tres aspectos importantes de gestión: Pedagógica, Institucional y Administrativa;

Los Instrumentos de Gestión de la Institución Educativa, se encuentran aprobados de conformidad con el Artículo 320 del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. N° 009-2005-ED.

Ello implica que todas las IIEEs. Públicas y privadas del país deben contar dentro de su acervo documentario, debidamente actualizados, elaborados con pertinencia, participación de todos los actores educativos y aprobados por Resolución Directoral de la Institución Educativa, así como su respectiva y oportuna remisión al órgano inmediato superior (Unidad de Gestión Educativa Local)

Los principales Instrumentos de Gestión son; Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE), Plan Anual de trabajo(PAT), Reglamento Interno (RI) Manual de Organización y Funciones(MOF) y el Informe de Gestión Anual (IGA), los Organigramas, Manuales de Procedimientos Administrativos y todos estos Instrumentos están

bajo responsabilidad del Director o responsable de la I.E. con consentimiento del CONEI, teniendo como base las normas que se han establecido en el sector educativo en donde se llevara a cabo. (Ministerio de Educación del Perú, 2014)

Una institución educativa cuenta con instrumentos de gestión educativa la cual tiene que estar aprobada en el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo del artículo 320, este permite el mejor funcionamiento en el área administrativa, pedagógica e institucional. Para la realización de estos instrumentos es necesaria la participación de todos los actores educativos: maestros, directores, padres de familia, personal administrativo, entre otros. La mayor responsabilidad la tiene el director de la Institución educativa ya que este es el representante ante el CONEI (Consejo Nacional Institucional). Conociendo el reglamento mencionado los principales instrumentos de gestión son: Manual de Organización y Funciones(MOF), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE), Plan Anual de trabajo(PAT), Reglamento Interno (RI).

### **2.1.2. El proyecto educativo institucional (PEI)**

Es una herramienta de encargo importante y pedagógico a mediano y largo plazo, encuadrado dentro del Proyecto Educativo Nacional (PEN). Define la coincidencia de la Institución Educativa mostrando una proposición singular y favor a orientar en forma coherente, metódica, dinámica las técnicas pedagógicas, empleados, y participativo de los diversos órganos de la corporación Educativa.

El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos".

Este proyecto es una conducta de anticipación que supone el poder representarse

lo inactual (que no es actual) y que en un futuro esta pueda tener una mejor construcción de una sucesión de actos y acontecimientos. (Consejo Nacional de Educación, 2006)

#### **A) Características**

- Este tiene que ser un documento sencillo que todos puedan usarlo para realizar consultas
- Debe aguantar toda la averiguación oportuna que consienta generar los proyectos específicos que son necesarios para la implementación necesarios para generar la acción.
- Como resultado debe brillar la Institución como un todo global y melodioso.
- Es preciso dejar en el PEI los cambios o modificaciones que se consideren oportunos o ineludibles. (Ministerio de Educación del Perú, 2014)

#### **B) Importancia**

- En este se desarrollan los procesos pedagógicos, institucionales, administrativos y comunitarios conducentes a la formación humana.
- Proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión para mejorar la calidad de la educación.
- Es una respuesta de cada Institución a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país, lo que posibilita la pertinencia de la educación para atender las demandas y potencialidades específicas de los educandos.
- Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento del servicio educativo a fin de mejorar la calidad de vida

y afrontar con éxito los riesgos del futuro.

- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación, en contextos específicos mediante la acción de la Institución Educativa en la formación integral de las personas y mostrando actitudes de solidaridad, cooperación mutua, participación activa, responsabilidad social y compromiso. (Ministerio de Educación del Perú, 2014)

### **C) Estructura**

El PEI debe considerar los siguientes aspectos básicos:

#### **Generalidades**

Acta de conformación de comisiones con resolución de aprobación

#### **a) Información General**

- Lugar geográfico
- Posesión de local
- Fines de ocupación
- Señal histórica.

#### **b) Identidad**

- Enfoque Institucional
- Misión Institucional
- Psicología Institucional
- Cultura de la Institución
- Lineamientos de Política de la I.E.

#### **c) Diagnóstico**

- Estudio Interno
- Estudio Externo

- Matriz FODA
- Objetivos Importantes

**d) Propuesta Pedagógica**

➤ **Enfoque pedagógico:**

- Educación: instruirse – enseñar
- Educando – educador
- Educación Inclusiva
- Principios Psicopedagógicos
- Perfiles ideales de los agentes Educativos

**e) Proyecto Curricular(PC)**

- Diseño Curricular: Qué se asimila- guía; cómo se aprende – enseña; cuándo se aprende – enseña; cuánto y cómo se aprende
- Alineación y Lineamientos primordiales de orientación y tutela:  
Plan Anual
- Alineación y Lineamientos de Evaluación

**f) Propuesta de gestión**

- Pensamiento de Comisión
- Objetivos
- Principios
- Elección del particular, control, monitoreo, evaluación y retroalimentación Proceso de clasificación, realización e inspección de la valoración curricular
- Cuadro de Asignación de Personal

**g) Clima Organizacional**

Habilidades motivacionales, escrituras de participación, fomento de un

adecuado clima Institucional. (Ministerio de Educación del Perú, 2014)

El Proyecto Educativo Institucional es un plan de acción institucional que se realiza en un corto, mediano y largo plazo en el cual se visualiza el presente y el futuro con el propósito de fijar metas y objetivos. Es por ello que tiene una conducta de anticipación lo cual permite la construcción de la misión institucional.

Este proyecto se encarga de liderar los cambios que existen en la educación, mejorar la calidad de la educación mediante la investigación, la docencia, la formación integral de las personas mostrando sus valores a la sociedad. Se caracteriza por tener una vasta información y un contenido sencillo, dentro de este proyecto se encuentra el Enfoque Institucional, la Misión Institucional, Psicología Institucional, Cultura de la Institución, los Lineamientos de Política de la I.E, enfoques pedagógicos, clima institucional, el proyecto curricular entre otros aspectos importantes

### **2.1.3.El proyecto curricular de institución educativa (PCIE)**

Es un Instrumento de Gestión pedagógica de la Institución Educativa, se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional, se elabora a través de un proceso de diversificación curricular, a partir de los resultados de un diagnóstico de las características de los estudiantes y las necesidades específicas de aprendizaje. Forma parte de la propuesta pedagógica del PEI. Son Instrumentos que ayudan a la gestión pedagógica en una I.E. se expresa en el diseño curricular Nacional, esta es elaborado por varios procesos a través de resultados de un diagnóstico de los tipos de los estudiantes y según las necesidades de aprender o de enseñar. Esta forma parte de la proposición pedagógica del PEI (IPN, 2012)

#### **A. Estructura**

Para la formulación del PCIE nos basaremos en algo congruente:

### **Introducción**

- Priorización del Problema (Revisar el diagnóstico del PEI)
- Denuedo de orígenes y consecuencias
- Denuedo de las posibles soluciones al problema.
- Denuedo de las escaseces de aprendizaje.
- Determinación del tema transversal
- Anuncio de valores y actitudes
- Objetivos importantes
- Agregación de adjuntos relacionados con el tema colateral y las necesidades del aprendizaje.
- Programas anuales de aprendizaje, y unidades y sesiones
- Distribución de las horas de libre disponibilidad
- Programas anuales, unidades y sesiones

Este proyecto se encuentra en el marco del Diseño Curricular Nacional es un Instrumento de Gestión pedagógica de la Institución Educativa está orientado a los alumnos por los actores de la institución educativa como son los docentes quienes elaboran una evaluación con el fin de conocer las dificultades que tienen los alumnos al aprender. Es por ello que este proyecto está en constantes cambios ya que se va evidenciando nuevas soluciones para el aprendizaje es decir se modifican los contenidos de enseñanza, asimismo se fijan objetivos, se desarrollan nuevos programas, sesiones y unidades de aprendizaje.

#### **2.1.4. El plan anual de trabajo (PAT)**

Es un instrumento que concreta cada año los objetivos estratégicamente del PEI y los Compromisos de Gestión Escolar; corresponderá articularse entre el PCI y el

PEI de la Institución Educativa.

La función del Plan Anual como Instrumento de comisión es de especificar los problemas e identificarlos a través del diagnóstico situacional, los objetivos y las tácticas encaminadas a su desempeño para lo cual se debe correlacionar con las procedencias corporativas, los que se organizará con el conjunto de acciones activas, disponibles, de gestión, asistenciales y/o de inversión. (Ministerio de educación, 2016)

a. **Estructura**

Dicho plan anual de trabajo consta del siguiente esquema:

- Resolución Directoral
- Presentación
- Datos Generales
- Datos Referenciales de la I.E
- Misión
- Visión
- Diagnóstico: Identificación de la problemática FODA de cada dimensión
- Objetivos Anuales (En coherencia con los objetivos del PEI y MINEDU)
- Metas
  - De atención
  - De ocupación
  - De inversión
- Programación de actividades
  - Institucionales

- Pedagógicas
- Administrativas
- Proyectos de Innovación
- Recursos y presupuesto: inversión (requerimientos financieros)
- Proceso de Evaluación y monitoreo (Determinación de indicadores)
- Compromisos de gestión escolar

Es un instrumento que se da en un corto plazo en el cual se concretizan todos los objetivos trazados por el Proyecto Educativo Institucional. Este plan se caracteriza por identificar los problemas actuales de la Institución mediante un diagnóstico situacional es por ello que es necesario el compromiso de los actores institucionales los cuales actúan de manera organizada y democrática para desarrollar las acciones necesarias. En el Plan Anual de trabajo se encuentra los datos generales de la Institución educativa, la misión, visión, el FODA, los objetivos, las metas, la programación de actividades (Institucionales, pedagógicas y administrativas), el presupuesto, proyectos de innovación, el Proceso de Evaluación y monitoreo.

#### **2.1.5. Reglamento interno (RI)**

Es un documento extractado de las diversas normas legales sobre el material, también es un documento que orienta las obligaciones y derechos de los trabajadores que están en la Institución. En el caso de las entidades particulares, este Instrumento corresponderá ser de discernimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción. (Ministerio de educación, 2016)

En suma, el Reglamento Interno:

- Este documento responde a propósitos Institucionales

- Este documento afirma la interrelación de todos los mecanismos que se necesiten.

#### **A. Características**

- Regular y normar las actividades que se deben de administrar en las Instituciones en ubicación a las acciones.
- Pronuncia congruentemente las habilidades corrientes del macro sistema y las escaseces internas de la Institución Educativa.
- Es un complemento para todas las Normas ya que tiene una función de adecuarse a estas según su naturaleza, dimensión y sirve de formación para la Institución

#### **B. Criterio Para Su Elaboración**

- Debe coincidir con las normas de Convivencia de la Institución.
- Relación con los mecanismos internos de la Institución, orientadas de las instancias principales.
- Todos los documentos normativos de las Instituciones tienen que tener coherencia.
- Exactitud de todas las áreas competitivas y los niveles de la providencia. Evitar interrupciones.
- Precisa líneas de sumisión. Concreta compromisos.
- Precisa reglas de relación. Delimita responsabilidades.
- Establece líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles.
- Comprime la representación de cargos en todos los órganos céntricos.
- Asegura la participación.
- Prevé el rompimiento de relaciones
- Estímulo en el cumplimiento.

Es un documento donde se registran los derechos y las obligaciones de los actores institucionales (directores, maestros, personal de administración, entre otros empleados). Para la elaboración de este reglamento es importante conocer las normas de Convivencia de la Institución, asimismo es fundamental la participación de cada uno de los trabajadores, siguiendo con la elaboración del reglamento se asignan las responsabilidades, los documentos normativos tienen que tener coherencia, se designa con exactitud las áreas competitivas. Se caracteriza por identificar las habilidades que existe en la Institución educativa y por establecer normas que mejoran la formación estudiantil.

#### **2.1.6. Manual de organización y funciones (MOF)**

Es un documento informativo en el cual se describe la formación de una Institución normas y reglamentos etc. Al igual que las funciones de cada uno, los cargos que perciben son administrativos y pedagógicos de una Institución Educativa.

Todas las funciones deben de ser ordenadas, precisas y bien detalladas, de manera que cualquier miembro pueda acceder fácilmente a las funciones y los encargos que ellas conllevan. (Universidad del Centro del Perú, 2015)

#### **Para elaborar el manual de funciones se recomienda:**

- a) Estudiar y calcular la oportunidad de la estructura organizativa vigente en correspondencia a los cargos, las ocupaciones y relaciones entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.
- b) Precisar los compromisos de otros órganos y su dependencia orgánica e instituir las ocupaciones pertinentes al contexto.
- c) La mejor manera de poder obtener estos datos es que todos los miembros de la Institución investiguen que es lo que compete hacer en su institución.
- d) Con los datos que se obtienen después de la investigación (organización

actual y modificaciones propuestas), se buscara el consenso y luego se procesara el documento Manual de Funciones que puede tener las siguientes partes:

- Presentación
- Índice
- Organigrama Estructural
- Cuadro orgánico de cargos
- Descripción de funciones específicas a nivel de cargos (Servir, 2016)

El manual de organización y funciones es vital para una empresa o institución, en este documento se encuentra la estructura organizacional más conocida como organigrama en el cual se describen las funciones de las personas que laboran, permitiendo trabajar de mejor manera y en un clima organizacional positivo. La elaboración de este Manual necesita la participación de los dirigentes estos son los encargados de planificar la estructura organizativa según a los niveles de autoridad, cargos y ocupaciones. Este Manual está disponible para el personal es por ello que están obligados a conocer su papel dentro de una empresa o institución, teniendo el organigrama estructural, el cuadro orgánico de cargos y la descripción de las funciones según los cargos se procede a la redacción del Manual de Organización y Funciones.

#### **2.1.7. Informe de gestión anual (IGA)**

Según el (IPN, 2012), con respecto al Informe de gestión anual menciona: “Muestra resultados del proceso que se llevó a cabo para la autoevaluación de la gestión en la Institución con la participación de la comunidad educativa que se estableció en el PEI y los indicadores de práctica determinados agrupadamente. El director evalúa e inspecciona las ganancias y progresos en los procesos

pedagógicos y en el uso de recursos. Este se dará a cabo una vez al año a lo menos, casi siempre al finalizar el periodo fiscal”.

#### **A. Estructura**

- a) Resolución Directoral
- b) Índice
- c) Introducción
- d) Datos Generales
- e) Organización
- f) Objetivos anuales
- g) Monitoreos desarrollados (Para el logro de los objetivos)
- h) Financiamiento según principios de Capitales directamente recaudados y transferencias de Otros
- i) Conclusiones primordiales
  - a) A nivel de logros
  - b) A nivel de dificultades
- j) Anexos
- k) Otros

#### **2.1.8. El organigrama**

Según (Thompson, 2017), el organigrama es” la representación gráfica de un esquema de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo indeterminado y metódico, que permite obtener una idea semejante acerca de una organización”; ello se afirma que su finalidad es **informativa**, que permite que los integrantes de la organización y de todas las personas que están en ellas conozcan, a nivel global, los detalles generales.

## **A. Elementos del Organigrama**

### **a) Órganos de dirección:**

- Director de la Institución
- Sub Director
- Sub Director de Formación General
- Sub Director Administrativo

### **b) Órganos de ejecución**

- Asesores de área
- Coordinadores (Tutoría, Actividades) Jefe de laboratorio
- Docente

### **c) Órganos administrativos:**

- Secretaría
- Bibliotecario

### **d) Órgano de apoyo**

Asociación de Padres de Familia Asociación de Exalumnos

Comunidad Magisterial/Sindicato

## **B. Importancia**

Como herramienta de análisis: Descubrir fallas estructurales, ya que simboliza descriptivamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que incumba con el tipo de diligencia, ocupación o mando que rescata la unidad en sí.

A través de exámenes habituales de los organigramas restablecidos se pueden detectar cuando la plaza de control de un mecanismo excede a su cabida o elevación y en cualquier de estos casos encargar la reforma de la estructura en sentido erguido u horizontal. Relación de sumisión confusa.

Hay veces en las que se crean unidades sin saber nada del tema primero su establecimiento y en el instante de renovar los organigramas se manifiestan dos líneas de mando. (Thompson, 2017)

- Apoyo
- Línea de mando principal
- Asesoría
- Línea de mando medio
- Línea de campo

El organigrama es un gráfico de jerarquías que permite analizar la estructura interna de una empresa o institución en el cual se establecen las funciones del personal que labora según sus cargos, es por ello que cumple el rol de informar de manera sencilla y sistemática las relaciones entre las diferentes competencias. Siendo una herramienta de análisis permite identificar las fallas estructurales que se presentan en las diferentes áreas, es por ello que se realizan cambios y se modifican los organigramas previa evaluación. En un organigrama se puede observar órganos de dirección, órganos de ejecución, órganos administrativos y órgano de apoyo.

#### **2.1.9. Manual de procedimientos administrativos**

Este es un Instrumento que su función es señalar de forma concisa las secuencias de cada acción que su convicción para cumplir las expectativas o funciones de las unidades organizativas.

Una de las formas que se origina para hacer explícita la sucesión de operaciones es el Flujo Grama que en esta se grafica la representación de la solución algorítmica de una complicación

### **A. Elaboración del flujograma**

- Se escribe de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- Continuamente se usan flechas verticales u horizontales, nunca curvas.
- Evitar cruce de flujos.
- En cada marcha enuncia una operación concreta.

### **B. Secuencia del flujograma**

- Tiene un principio y fin.
- Una leída o ingreso de datos.
- El proceso de fichas.
- Una escapatoria de información.
- Un fin.

Para poder hacer este Manual de Rutinas Administrativas es conveniente seguir los siguientes principios:

- a) Primeramente, se debe de identificar los pasos del procedimiento realizado a seguir en cada acción funcionaria. Se examina el flujograma hecho.
- b) Analizar el flujo y asemejar las operaciones de iniciación a fin, estudiando la posibilidad de simplificar al máximo los procedimientos.
- c) Formular todos los datos de cada paso administrador.
- d) Con los datos obtenidos, de los antepuestos procesos se procederá a elaborar el documento del Manual de Procesos Administrativos:
  - Introducción
  - Índice
  - Datos generales
    - Objetivo

- Alcance
- Datos del procedimiento
  - Nombre del procedimiento y código
  - Objetivo
  - Base Legal
  - Requisito
  - Etapas del procedimiento
  - Duración
  - Diagramación
  - Reglamentarios
  - Anexos

Es un documento en el que se presenta de manera ordenada las funciones de las unidades organizativas como son las unidades administrativas.

Las empresas usan como principal herramienta los Flujo Gramas esta grafica de algoritmo permite organizar las actividades utilizando métodos y sistemas, se caracteriza por contar con simbologías y por ser sintético, tiene un inicio y un final. Para su elaboración es necesario seguir un orden (de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha), se tiene que usar flechas evitando cruces de flujos. Lo mencionado permite redactar el Manual de Rutinas Administrativas que tiene que tener la siguiente estructura: Introducción, datos generales (objetivos y alcances), datos de procedimientos (Nombre del procedimiento y código, objetivo, Base Legal, requisito, etapas del procedimiento, diagramación, etc)

### **2.1.10. Liderazgo directivo**

Hay muchos significados para esta palabra, pero es prestigioso el tan solamente mencionarla solo hay líderes que solo son mencionados, pero no lo son más que solo como imagen que hay que respetar. El uso más usual que se le da a esta palabra es que se les denomina a entidades innovadoras aquellas que durante un espacio de época arrebatan la delantera en algún perímetro, o es un producto que arrasó con todo económicamente en ser número uno en un mercado. Esta palabra es muy difícil de explicarla en pocas palabras ya que hay muchos significados.

El liderazgo es el encargo efectivo de los cuadros dirigentes de una organización ya sea (pública o privada) y del propio presidente o Director General con la eficacia. Varios estudios del liderazgo en las organizaciones han llevado de manifiesto el rol primordial que rescatan los directivos en el éxito o fracaso en la gestión de la organización. (Cornella, 2015)

Entre los caracteres y capacidades que subrayan a los líderes que han convertido sus organizaciones estas están al alcance de ver un negocio, el desarrollo del adeudo entre compendios internos y externos a la organización, la destreza y habilidades, que accedan el desarrollo del enfoque Institucional y la capacidad para concentrar diferentes valores y nuevos elementos a la Cultura Organizacional.

El Liderazgo es un grupo de procesos que ubican a los individuos y a los mecanismos en una definitiva dirección hacia el logro de ser excelentes y el aprendizaje organizacional, prioritariamente por medios no restrictivos. Se sujeta con la cabida de crear técnicos de sensibilización y edicto a ocuparse en ayuda con otros, en el logro de los fines y los valores ordinariamente desaparecidos en el caos de las instrucciones diarias. Así, el liderazgo se incumbe con motivar a uno e inspirarlo esa transformación y hacer interactuar los ejercicios particulares y las de

los mecanismos. El liderazgo desfila convocar a participar de manera extensa en las redes de trabajo, con el fin de encaminar una educación de buena calidad para todos los estudiantes. (Diario Gestión,, 2015)

El Liderazgo es la capacidad de informar de manera real y de infundir a otros. Liderazgo es la cabida para ser capaz de influir en las demás personas.

El liderazgo es visto como un arma que se utiliza para tener éxito en cualquier tipo de cambio de las personas y empresas.

Por otro lado, (Apaza, 2015), define al liderazgo como un trabajo que abarca impresiones, intereses, deseos, valores, actitudes y todo tipo de relaciones que el hombre desee hacer.

En Cambio, el (Ministerio de Educacion, 2013), respecto al liderazgo define como Reglas y normas que encaminan a la gente y equipos hacia un éxito hacia la excelencia de poder aprender nuevas cosas, primordialmente por medios no coercitivos. Se sujeta con la cabida de generar procesos de sensibilización y edicto para ocuparse, en ayuda con otros, en ganancia de los fines y los valores.

#### **A. Liderazgo como factor de transformación.**

Según (Vargas, 2017) “El Liderazgo como extensión de la dirección de organizaciones rememora tiempos de innovación, de crisis, de incertidumbre, para los cuales no son enérgicas las imágenes del mundo basados en el retrospectivo o en las rutinas determinadas ya antiguas”.

Esta crea nuevos procesos que a su vez asume desafíos y en segundo lugar los coloca en argumentos significativamente desafiantes que promoverán nuevas configuraciones.

#### **B. Liderazgo en la Institución Educativa.**

Se define como el conjunto de procesos que tiene como fin orientar e

influir a las personas y a los equipos en una fija orientación hacia la excelencia y el aprendizaje organizacional, fundamentalmente por medios no restrictivos. Se sujeta con la cabida de concebir procesos de sensibilización y edicto para ocuparse, en ayuda con otros, en el logro obtener nuevos valores que lleven al éxito

“El liderazgo trae buenos resultados y este a su vez ocupa nuevos desafíos, seguidamente crea otros contextos desafiantes que de alguna u otra manera originan nuevas proporciones y del trabajo en colaboración.

“El liderazgo tiene varios procesos y estos están ligados cuando hay grandes transformaciones cuando las practicas pedagógicas requieren otros ficticios que promueven o inventen nuevas ideas que muevan una nueva mentalidad y acciones.

Para poder llegar al cambio y tener buenos resultados en el liderazgo en la Institución, se tiene que tener en cuenta el trabajo en equipo, colaboración, reflexión de todos los que miembros que lo conforman sobre cuál será la planificación para buscar mejores resultados, la instigación de los comportamientos descubridores y la erudición organizacional que genera y sustenta, dar réplica a los retos trazados por la humanidad y las situaciones por la que atraviesa, mayor nivel de representación, mayor comunicación.

Para que la Institución Educativa tenga un buen rendimiento no es suficiente con solo exigir se debe de hacer más que eso, es necesario tener claras las metas, que rinda y genere grupos, alianzas, motivaciones y cabidas para desenvolverse, un Liderazgo que sujete los métodos relacionados con el aprendizaje y la estimulación.

Gracias al Liderazgo existe una nueva realidad ansiada a partir de la

comunicación de los proyectos anhelados. Este a su vez edifica un recado que define el medio de las cuestiones fundamentales. Cita a edificar la transformación trascendiendo las conductas y motivaciones aprovechadas del hombre para permitir a su naturaleza generosa. Vuelve a plantearse el qué y el para qué.

El liderazgo desata técnicas específicas que admiten visualizar pequeños logros, en el corto y mediano plazo, que punteen a ejercer ese quehacer. Tiene la avidez de generar una visión de futuro simultánea. En este sentido es combinado, pretenden infiltrar colegialidad, coherencia, composición y sentido, respetando la variedad de contribuciones de los actores, sin someterlos a reglas universales. El liderazgo abre las puertas al aprendizaje permanente, a la investigación y experiencia de dar solución, y la investigación de juicios simultáneos y no de prácticas repetitivas. (MED, 2004)

### **C. Tipos de Liderazgo:**

Según (Roman, 2007), en su libro Gerencia Educativa, cataloga a los líderes de la siguiente manera:

**Tabla 1***Tipos de Liderazgo*

<b>AUTOR</b>	<b>TIPOS DE LÍDER</b>
Kart Lewinn	Democrático Autoritario Laissez- Faire
McGregor	Teoría x Teoría y
Bernard M. Bass	Negociación Delegativo Consultivo Autoritario o directivo Participativo.
Blake y Mouton (Modelo bidimensión parrilla directiva)	Centrado en la tarea Centrado en los hombres
R. Tannebaum W. Schmidt	Centrado en la autoridad del líder Centrado en la autoridad del líder y libertad del grupo Modelo de liderazgo situacional.

**1. Características de los estilos de dirección según Lewin, Lippit y White.****Autoritario Democrático (liberal)****Laissez-failer**

Todas las fases de las actividades, técnicas a utilizar son fijadas por el líder en un corto plazo las programaciones posteriores no se esclarecen en absoluto.

El líder determina Todas las normas se discuten y se determinan en orientación y apoyo

En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo actividad conjunto, y muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos; en caso de necesidad, el Líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede elegir.

Todas las normas son definidas por el Líder, estas se crean se discuten con orientación y apoyo de los miembros. Existen dos fases en la primera fase se precisa un ámbito general de las actividades y mostrar los procesos más

importantes para la obtención de los objetivos trazados, caso contrario segunda fase el Líder se responsabiliza y plantea nuevos procedimientos a elegir por todos los miembros.

- Los miembros se dividirán individualmente en subgrupos y determinarán las tareas individuales.
- Los miembros del grupo toman medidas libres sin intervención del líder.
- El líder recluta todas las investigaciones necesarias y las mantiene activas por sí los necesitara; sin embargo, no en la propagación conformemente dicha.
- Muchos dicen que el líder actúa en la formación de los grupos o en las tareas que se les da a los grupos, pero no el líder solamente está para la crítica del trabajo de los miembros del grupo.
- Cuando no se solicita, el Líder hace raras veces comentarios sobre los resultados sobre los miembros del grupo; no intenta tomar parte en el trabajo del grupo ni participar en su actividad.

## **2. Modelo de Mc. Gregory**

Para Mc. Gregory la conducta del hombre en las responsabilidades que tiene es una contestación al estilo de mando utilizado, y éste se basa a las creencias y expectativas que tienen otros Directivos generalmente sobre el trabajo de los empleados. Si el Directivo está persuadido de que a los empleados hay que ordenarles, ya que no tienen cabida para pensar por sí propios, son vagos quieren ocuparse lo menos posible de sus trabajos, cobrar al máximo, etc., la predicción se cumple y las conductas serán de dicho estilo. Caso contrario el líder cree en la capacidad del trabajador, sus posibilidades de discipulado, participaran, a su nivel, etc., la réplica es originada. En el primer asunto se está acatando a la

proposición “X” o acostumbrada dictadora y en el segundo a la teoría.

Las asimilaciones hechas ante las dificultades trazados en el primer asunto son siempre especuladoras y cumplen al temor (Maslow); en el segundo, cumplen los valores de autorrealización del ser y no tienen corte creciente.

### **3. Un modelo de comportamiento temprano: La teoría X y la teoría de Mc. Gregory.**

#### **Suposiciones de la teoría “X”**

Según Mc. Gregory, los supuestos “tradicionales” acerca del ambiente humano se incluyen en la teoría “x” de la forma siguiente:

- Las personas promedio aprecian un enfado inseparable hacia el trabajo “y”, si logran, lo imitarán. Debido a este distintivo humano de aversión al trabajo, las generalidades de las personas corresponderían ser obligadas, encaminadas y amenazadas con sanciones para que consagren el brío conveniente al lucro de los imparciales organizacionales.
- Las personas en general prefieren que se les gobierne, anhelan obviar cargos, tienen respectivamente pocas ambiciones y, sobre todo, apetecen seguridad.

#### **Suposiciones de la teoría “Y”**

Mc. Gregory observa las suposiciones en la teoría “Y” de la siguiente manera:

- El desgaste físico y mental naturalmente como divertirse jugando o descansar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la auto dirección y el autocontrol para conseguir los

objetivos con los que se han comprometido.

- El nivel de compromiso con los objetivos es igual a la dimensión de los galardones asociadas con su logro.
- Cuando se les pone condiciones apropiadas, las personas no sólo asimilan aceptar sino también a buscar responsabilidad.
- La cabida de ejercer un nivel respectivamente alto de imaginación, perspicacia y creatividad para dar solución a los problemas presentados organizacionales está largamente mercantilizada entre la población.

#### **4. Modelo de Bernard M. Bass.**

Hay un modelo que presume que el liderazgo es una línea bidimensional, que va de la polaridad de la dureza a la de la humanidad: Interés por la relación más dureza; cuanto menos dureza, mayor humanidad.

En el liderazgo No hay un modelo mejor que otro, sino que existe un modelo más útil para cada situación, no hay modelo ideal si no de acuerdo a la circunstancia y contexto. La eficacia consistiría en preferir la táctica adecuada para cada situación.

En la actualidad tiende a poseer más en cuenta a la empresa como un método formado por otros subsistemas, y Bernard M. Bass, admitiendo esta base, asimismo como la idea de Reddin, plantea cinco tipos de liderazgo: Estilo directivo, negociativo o embajador, informativo, interactivo y el estilo delegativo.

Tabla 2

*Estilo de Liderazgo*

<b>Estilos</b>	<b>Frecuente cuando</b>	<b>Efectivo cuando</b>
<b>Directivo</b>	Políticas organizacionales claras.	Organización ordenada.
	Relacione en sistemas estructurados	Poca influencia externa. Fuerte dedicación en el grupo de trabajo.
	Jefe más informado que los subordinados.	Organización con poco orden; en un entorno al que influye;
<b>Negociativo</b>	<b>Objetivos claros</b>  Jefe: Objetivos a corto plazo. Subordinados: Autoritarios e introspectivos.	Jefe con poca seguridad en sí mismo; sin estructura de equipo.
	Jefe: Objetivos a largo plazo.	Políticas organizacionales claras.
<b>Consultivo</b>	Grupo de trabajo armonioso.	Clima de confianza cálido.
	Políticas organizacionales claras.	Subordinados igualatorios.
	Políticas organizacionales claras.	Tareas complejas. Políticas organizacionales claras.
	Clima organizacional cálido, confianza	Tareas completas.
<b>Participativo</b>	Jefe: Objetivos a largo plazo.	Subordinados con más oportunidades para fijar planes de acción u objetivos.
	Tarea poco rutinaria. Subordinados: Mayor información que el jefe	

**2.1.11. Teorías sobre el Liderazgo:**

Casi todas las teorías acerca del liderazgo es una muestra que todos los Líderes investigadores usan para poder controlar las capacidades en las tareas de dirección de una Organización En relación a la muestra del Liderazgo, es un diseño o modelo compartido por los investigadores y que simboliza una forma primordial de pensar, percibir, estudiar y entender la conducta del liderazgo en las organizaciones, lo que ha llevado a varias orientaciones, que son materia de un breve examen. Lo que

determina esta escuela es que el líder nace no se hace que los rasgos distintivos de un líder son desde que este nació, se puede definir de la siguiente manera.

- a. Cabida expresiva, facilidad de palabra, culturas previas, motivación, creativo y buen juicio.
- b. Personalidad agresiva, gran entusiasmo y autoconfianza, decisivo, capacidad ambiciosa siempre emprendedora.
- c. Buen estado y apariencia física, energía, firmeza física y mental.
- d. Buen status social, fama, gracia, excelente manera de relacionarse con las personas.
- e. Para investigadores como Kirkpatrick y Locke, las peculiaridades que distinguen a los líderes de los que no son se consideran líderes son:

#### **A. El empuje.**

Los Líderes siempre se esfuerzan por ser mejores, tienen metas grandes que tienen que cumplir no se conforma con nada hasta que lleguen al propósito que se plantearon y siempre persisten en ellos.

#### **B. El deseo de dirigir.**

Un Líder tiene facilidad de palabra y carácter para poder dirigir a otras personas, tiene responsabilidades importantes para asumir.

#### **C. La Honestidad e Integridad**

Los Líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.

Los Líderes al momento de dirigir a las personas generan confianza en ellos, son precisos en lo que hablan y hacen son de poco fallar.

#### **D. Confianza en sí Mismos**

Los subalternos ven a sus Líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.

#### **E. Inteligencia**

Los Líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información y ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

Los Líderes tienen que leer bastante, para poder ser útil al momento de expresarse y de interpretar la información, y fuera de esto debe ser capaz genera buenas ideas y de resolver los problemas que se tienen y tomar buenas decisiones o la más precisas.

#### **F. Conocimiento Relativo al Trabajo**

Los Líderes estarán informados de las características de su trabajo organización trabajo, en el ámbito de las técnicas. Este saber les permite a ellos prevenir los errores y tomar mejores decisiones al momento de actuar:

- a) Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.
- b) Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.
- c) Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

El investigador (Lewin, 2009) y sus colegas realizaron un estudio en la universidad de Iowa, donde exploraron tres comportamientos o estilos de liderazgo denominado autocrático, democrático y de laissez faire:

##### **1. Estilo autocrático**

Describe a un Líder que desarrolla a concentrar el mando, aconseja métodos y estrategias de trabajo, tomar disposiciones unilaterales y

restringir la colaboración de los subordinados.

## **2. Estilo democrático**

Describe a un Líder que desarrolla a implicar a los empleados en las decisiones a realizar, encomendar autoridad, avivar la colaboración y arbitraje de métodos de compromiso y metas a emplear.

## **3. Estilo laissez-faire**

Describe a un Líder que, por regla general, da a su grupo una libertad completa para tomar decisiones y terminar un trabajo en la forma que mejor le parezca.

“Describe a un Líder no sometido a normas si no que este es liberal no toma decisiones por sí mismo, sino que da libertad a su grupo la libertad de tomar cualquier decisión o dirige a un estilo según el vea conveniente. (Lewin, 2009)

El liderazgo se caracteriza por expresar una forma de pensar la cual influye en la manera de pensar y actuar del equipo que tiene a cargo un líder, algunos autores manifiestan que el liderazgo se da de forma innata en el ser humano ya que mediante sus actitudes como son la facilidad de hablar, la capacidad de controlar, la creatividad, autoconfianza se identifica a estas personas.

El empuje, el deseo de dirigir, los valores como son la honestidad y la integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia y los previos conocimientos al trabajo son las principales características que tiene una persona con liderazgo. Los conocimientos previos al trabajo se refieren a que los líderes tienen una vasta información sobre las actividades que van a desarrollar esto hace que no se cometan muchos errores por no decir ninguno.

Según Kurt Lewin y sus colegas existen tres estilos de liderazgo el estilo

autocrático que se caracteriza por tener el control y utiliza diversas estrategias, limita la participación de sus trabajadores, el estilo democrático es aquel que trabaja en colaboración con sus empleados y recibe el aporte de ideas para la toma de decisiones, por último, el estilo laissez-faire que se da de forma liberal ya que cualquier integrante del equipo puede tomar una decisión.

#### **2.1.12. Importancia del estilo de liderazgo:**

Cuando ya le ha sido determinado el compromiso del Liderazgo y el mando correspondiente, es obligación del Líder que este tenga resultados y frutos de su trabajo mediante sus seguidores. Los Líderes han mostrado muchas orientaciones incomparables respecto a cómo desempeñan con sus compromisos en relación con sus seguidores.

El método para ver las actividades de un Líder es catalogar los varios tipos de liderazgo positivos. Los modos varían según los deberes que el Líder debe rescatar solo, los compromisos que apetezca que sus principales autoridades acepten y su compromiso filosófico hacia la ejecución y desempeño de las expectativas de sus subordinados. “Hay demasiados conceptos acerca del liderazgo las cuales se usan para definir a este tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos el Líder autócrata, el Líder participativo y el Líder de rienda suelta.

- a) Es significativo por ser la cabida para gobernar y dirigir.
- b) Una organización puede tener una planeación conveniente, inspección y forma de organizarse y no perdurar a la falla de un Líder verdadero.
- c) Es vital para la duración de cualquier acción u organización. Por lo inverso, varias organizaciones con una planeación defectuosa e infernales metodologías de organización e inspección, han perdurado debido al aspecto de un liderazgo hacendoso.

d) Agrupar destrezas de los miembros del grupo. (Bolívar, 2010)

En una empresa o institución se designa un líder el cual tiene el deber y el compromiso de encaminar a la empresa hacia el éxito, este líder está encargado de tener una buena comunicación con su equipo de trabajo es decir se crea un clima laboral positivo, asimismo identifica las destrezas de cada trabajador para designarle un área en la que se desenvuelva de mejor manera y sea más eficaz.

Dentro de una empresa se encuentra diferentes tipos de liderazgo los más representativos son: el líder autócrata este se caracteriza por tener el control de sus empleados y por asumir todas las responsabilidades, el líder participativo se caracteriza por escuchar las ideas de su equipo y a partir de ello toma decisiones en cambio el líder a rienda suelta no asume su responsabilidad ya que delega a sus subalternos las responsabilidades y el control.

#### **2.1.13. Factores que caracterizan a un Líder:**

El Liderazgo envuelve interrelación de los siguientes elementos:

- a) Las caracteres, destrezas y necesidades del líder
- b) Las penurias y expectativas del grupo
- c) Los requerimientos u obligaciones de la situación

Esa interrelación, sugiere que todo estilo de liderazgo no sirve peregrinamente para todos los contextos. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El Liderazgo trata de abrir los ojos a las necesidades y las expectativas legítimas del grupo, ejecutando las ocupaciones exigidas. De este modo, el liderazgo se concierne con el contexto, es decir, depende primariamente de los requerimientos del trabajo que se ha de ejecutar.

El estudio del Liderazgo como una causa y no como consecuencia de tipologías

individuales, logra ayudarnos a mostrarse de acuerdo las dos partes primordiales en la causa de liderazgo:

### **Orientación por la tarea:**

Para Friedler existen tres elementos en el contexto del trabajo que provee a establecer qué modo de liderazgo será enérgico:

#### **a. La calidad de las relaciones entre líder y miembros**

“Lo más importante es que un líder tiene que ser respetado por parte de su personal, estos tienen que hacerse respetar en integridad y su carácter tiene que ser firme caso contrario no lo harán.

#### **b. La Estructura de la Tarea.**

Una tarea muy arreglada es aquella en la cual se coloca de ordenamientos o conocimientos para hacer la tarea, lo que da a los personales una despejada idea de los que ha de venir o de hacer; y esto de la autoridad al Líder. Caso contrario, coexiste un contexto confuso sobre las tareas de los personales y esto hace menos a un líder.

#### **c. El poder del Puesto del Líder.**

Un Líder en un buen puesto de poder puede influir más fácil en sus empleados y viceversa.

Según Friedler señala que una adecuación entre el estilo del Líder y la situación, está determinada por la interacción de los puntos a, b y c señalados anteriormente, lo que favorece un buen desempeño gerencial. Friedler está interesado en la manera en que los individuos orientados a la tarea o el producto dentro de un grupo, difieren de aquellos orientados al proceso o a las personas del grupo, dichas diferencias en la orientación del individuo pueden influir en la eficacia. (Fiedler, 1967)

**Orientado a las Relaciones:**

La teoría situacional de Hersey- Blanchard es una teoría de contingencia, que hace énfasis en que el Líder elige su estilo en la madurez de los subalternos. En esta teoría entonces es importante señalar que es disposición.

Para Hersey y Blanchard disposición es la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

Estos autores crearon un marco teórico que busca explicar por qué los resultados del entrenamiento para el liderazgo han sido mixtos y por qué los esfuerzos para producir líderes efectivos han sido limitados, aunque el entrenamiento puede ser efectivo al enseñar nuevos comportamientos.

En la obra “La República”, Platón hace referencia al análisis de liderazgo de “individuos egoístas”, “tiranos benévolos” y el estilo dialéctico de liderazgo Clemens y Mayer, (1982) citados por Napiers, referido al diálogo abierto entre personas que buscan cambio para bien a través de la discusión racional sobre argumentos opuestos. De esta manera nacería el enfoque democrático.

La palabra estilo se refiere a la suma de comportamientos en una situación dada.

Según algunos autores, los líderes más efectivos son los que reúnen la mayor cantidad de comportamientos relacionados con el liderazgo siempre y cuando tengan habilidad para elegir el comportamiento apropiado para la situación.

En el otro extremo, están los líderes que poseen limitada variedad de comportamientos de liderazgo (estilos), aquellos que tienen escasa capacidad

para influir sobre los demás. Y son considerados líderes ineficaces tanto aquellas personas que muestran incapacidad para enfrentar los conflictos directamente, aun cuando son gentiles y agradables, como aquella demasiado serias y que necesitan experimentar el control, pero que sin embargo deben hacer uso de la motivación, delegación y humor. Bajo esta perspectiva, el liderazgo está en función al modo particular de comportarse. Los científicos sociales manifiestan que las características de liderazgo están muy relacionadas con aquellas de personalidad.

Manifiestan que los líderes son producto de la educación y de las características heredadas, en base a que las personas pueden cambiar sus comportamientos, es decir, los líderes se hacen con la práctica.

Comenzaremos mencionando que para nosotros líder es aquel que es capaz de influir en otros y que posee autoridad gerencial. Los investigadores señalan dos aspectos de la conducta del liderazgo: las funciones del liderazgo y los estilos del liderazgo Stoner y Freeman, definen las funciones de liderazgo Como las actividades de apoyo al grupo y la relación de funciones que tiene que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva. Estos mismos autores, definen estilos de liderazgo a los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores. Según Stoner las funciones de liderazgo relacionadas al trabajo y de apoyo al grupo tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes.

De otro lado, encontramos que existe un enfoque conductual que no se centra en el líder, sino en las funciones que aquél que realiza en el seno de su grupo. Pareciera que para que un grupo opere correctamente, alguien debe

cumplir con dos funciones:

1. Funciones relacionadas con tareas o de solución de problemas.
2. Funciones sociales de mantenimiento de grupo que ayuden a operar con armonía.

Hay dos estilos de liderazgo: uno relacionado a la tarea u orientado a lo laboral y otro relacionado a los empleados. Los líderes orientados hacia la tarea, dirigen a los subordinados y los supervisan para asegurarse que la tarea sea ejecutada correctamente más que interesarse por el crecimiento de los empleados o la satisfacción personal. Los líderes orientados a los empleados, tratan de motivarlos en lugar de controlarlos. Los estimulan a la tarea y les permiten participar en las decisiones que les afecten entregando a cambio relaciones amistosas, de confianza y de respeto.

Un líder se caracteriza por interrelacionar sus capacidades, sus destrezas, identificar las expectativas del equipo y analizar la actual situación de la empresa o institución. Mantener el liderazgo en una empresa requiere cumplir con el estilo necesario para ejecutar las actividades.

Existen dos causas principales del liderazgo que es: la Orientación por la tarea que según Friedler se caracteriza por la relación de comunicación entre el líder y los miembros del equipo, donde el líder da a conocer su cargo para que se pueda trabajar con respeto, la segunda característica es la estructura de tareas en donde el líder identifica las habilidades de su personal y da a conocer las tareas futuras que se van a realizar, por último, el poder del puesto del líder. Las tres características mencionadas son fundamentales para desarrollar un buen liderazgo.

La segunda causa está orientada a las relaciones que según Hersey- Blanchard el líder es el encargado de hacer crecer en conocimientos a sus empleados de

acuerdo a la disponibilidad y a la disposición de los dos interesados.

Existen diferentes tipos de liderazgo según algunos autores el líder más eficaz es aquel que cumple con la mayoría de las características relacionadas con el liderazgo nos referimos a la posibilidad de poder adquirir un comportamiento de acuerdo a la situación y el líder ineficaz es aquel que no tiene el don de transmitir sus ideas con claridad es decir no tiene un control sobre su equipo.

#### **2.1.14. Estilos de liderazgo para toma de decisiones**

Es importante conocer el estilo de un líder para tomar decisiones, porque esta característica constituye parte de su estilo de liderazgo que es el todo. Los líderes tienen diferentes estilos cuando se trata de tomar decisiones y resolver problemas, según los estilos de toma de decisiones. Una de estas dimensiones es la forma de pensar del individuo. Algunos tendemos a ser más racionales y lógicos y otros a ser creativos e intuitivos.

La otra dimensión describe la tolerancia a la ambigüedad de un individuo. Estos estilos son el directivo, el analítico, el conceptual. (Robinson, 2008)

##### **A. El estilo Directivo**

Estas personas tienen una baja tolerancia a la ambigüedad y son racionales en su manera de pensar. Son eficientes y lógicos. Los de tipo directivo toman decisiones rápidas y hacen énfasis en el corto plazo. Su eficiencia y rapidez para tomar decisiones con frecuencia resulta en que toman decisiones con una información mínima y evaluando pocas alternativas.

##### **B. El estilo analítico.**

Estas personas tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad que los de tipo directivo. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que el tomador de decisiones de estilo directivo. Son mejor

caracterizados como personas que toman de decisiones cuidadosas con la capacidad de adaptarse o hacer frente a situaciones únicas.

### **C. El estilo conceptual.**

Tienden a ser muy amplios en su campo de visión y examinan muchas probabilidades. Hacen énfasis en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a problemas.

### **D. El estilo de comportamiento.**

Se preocupan por los logros de sus subordinados y son receptivos a sugerencias presentadas por otros. Con frecuencia hacen reuniones para comunicar aun cuando tratan evitar el conflicto. La aceptación de los demás es importante para este tipo de personas.

El concepto que tiene el líder del resto de personas afecta directamente su estilo de supervisión y las bases de poder que ejercerá. Resulta más probable que en la primera teoría se utilice el dinero como principal motivación y se use la coerción para el control.

Mientras que, en la segunda teoría, las personas poseerían motivaciones internas de satisfacción personal y orgullo y que haría que el líder no necesitara ejercer coerción para motivarlas. (Vargas, 2017)

Los estilos de liderazgo se refieren a los comportamientos que pueda poseer el líder en el momento de resolver problemas y tomar decisiones, por ello es importante identificar el estilo de un líder ya sea racional, creativo, lógico o intuitivo.

Según Robinson, existen tres estilos como es: 1. El estilo directivo que se caracteriza por tener la capacidad de la toma de decisiones en un corto plazo es decir de manera instantánea sin tener una vasta información y sin hacer una previa

evaluación. 2. Estilo Analítico: Para ellos es fundamental evaluar la situación contando con una amplia información antes de tomar una decisión es decir son cautelosos. 3. Estilo Conceptual trabajan de forma creativa por lo cual necesitan tiempo en conclusión dan soluciones efectivas a largo plazo. 4. Estilo de Comportamiento se caracteriza por entablar una estrecha relación con sus empleados es por ello que se mantienen constantes reuniones para reunir ideas.

#### **2.1.15. Elección del estilo del liderazgo**

En la opinión de Napiers determinado líder será el mejor dependiendo de lo que para nosotros es lo mejor. Desde hace tiempo atrás se tenía conocimiento de la clasificación de líder en autocrático, permisivo y democrático. Sin embargo, el término autocrático, no necesariamente señalaba un dictador porque describe también a una persona firme en sus convicciones, que sabe dirigir, con responsabilidades de supervisión y sobre sus decisiones. En palabras del autor, de alguien con características de líder. El líder permisivo es más bien temeroso, dubitativo y evade responsabilidades al mismo tiempo que confía en su gente, favorece la creatividad y no ejerce coerción sobre sus subordinados. El líder democrático considera que las relaciones entre las personas que trabajan son de cooperación y no de competencia, que ellas deben funcionar como un gran equipo, que las decisiones deben de tomarse en forma colectiva, evitar la competitividad y que se hace necesario ceder el poder para ser popular.

Pero después se fueron entendiendo mejor las diferencias que existen entre los diversos estilos de liderazgo. Sanders y Malkis en 1982 citados por Napiers en 1982 encontraron que los líderes tipo A, personalidad de alta presión; con tendencia a padecer ataques coronarios, trabajar arduo, descansar poco y ser impacientes no eran

tan eficientes en solucionar problemas como los del tipo B, personalidad de baja presión; aquellos que trabajan a ritmo moderado, se relajan a intervalos regulares y manejan bien el estrés.

Actualmente no se considera más importante conocer si un líder es autocrático o democrático. Más bien, se considera que el liderazgo efectivo toma en cuenta la relación entre el líder individual y el resto del grupo.

No se trata de hablar de estilos de liderazgo a través de clasificaciones etiquetadas sino más bien, lo importante es que el estilo del líder afecta directamente la forma cómo se comunican los miembros del grupo. (Napiers, 2000)

#### **A. Teoría del liderazgo situacional**

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes.

No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos. (Hersey & Blanchard, 1969)

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

**Decidir (Alta Tarea - Alta Relación):**

El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

**Vender (Alta Tarea - Baja Relación):**

El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

**Participar (Baja Tarea - Baja Relación):**

El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

**Delegar (Baja Tarea - Alta Relación):**

El líder proporciona poca dirección a apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.

R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

## **B. Modelo camino — meta**

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores.

Según (House, 1997), identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. **El líder directivo:** Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
2. **El líder que apoya:** Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.

3. **El líder participativo:** Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. **El líder orientado al logro:** Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

### C. Teoría del liderazgo transformador

El liderazgo transformador pretende un líder que, considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien y que piensen no sólo en su

beneficio personal sino en el de toda la organización.

#### **D. Teoría del liderazgo transaccional**

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo.

En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado. Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

#### **Perfil del líder en la institución educativa**

Teniendo en cuenta al (MED, 2004), define el perfil del líder bajo las siguientes dimensiones:

##### **Dimensión personal - Social**

- Demuestra una actitud ética, moral y transparente en la gestión de la institución educativa.
- Muestra vocación de servicio hacia la comunidad al promover la participación y solidaridad entre sus miembros.
- Crea espacios de participación social que vinculan las actividades educativas, artísticas, corporales y recreativas.
- Contribuye al establecimiento de relaciones constructivas y armoniosas con la comunidad, demostrando su capacidad de

escucha, negociación, comunicación y resolución de conflicto.

- Demuestra un espíritu crítico, de respeto y flexibilidad en sus actos.
- Actúa en concordancia con los valores, reglas y expectativas de conducta social construidas con la comunidad.

### **Dimensión profesional.**

Conoce la realidad de su entorno, así como los lineamientos de política educativa.

Posee conocimientos de la realidad socio-cultural del educando, de sus expectativas, inquietudes, aspiraciones, actitudes psicológicas, etc.

Conoce y aplica los conceptos y procedimientos de la planificación estratégica para la formulación de los instrumentos de gestión y evaluación educativa.

Conoce y aplica los enfoques pedagógicos y desarrollo curricular orientados al fortalecimiento de las capacidades del alumno en contacto directo con la tecnología, la ciencia y el trabajo.

Desarrolla proyectos y programas educativos de la institución vinculados con los de la localidad, región y país, con el consenso del equipo directivo y en consonancia con las demandas del entorno y la innovación tecnológica.

Conoce y aplica técnicas de evaluación, monitoreo, supervisión y autoevaluación de la gestión pedagógica, institucional, administrativa y financiera de la institución educativa.

Conoce y aplica la administración y desarrollo de políticas de personal, propiciando un sistema de evaluación que mida la eficiencia del desempeño, la satisfacción del docente y la motivación permanente.

- Conoce y aplica las normas y técnicas para la administración de los recursos financieros de la institución educativa.
- Desarrolla un estilo de gestión participativa y democrática, basado en un liderazgo pedagógico que crea un ambiente propicio para el proceso de aprendizaje.
- En conclusión, diremos que tal vez puedan ser muchos los rasgos que debe tener un líder y/o director de una institución educativa.

Sin embargo, éstos son adquiridos a través de la experiencia.

Según Napiers un líder se designa de acuerdo a las necesidades de la empresa. Antiguamente los líderes se clasificaban en tres: 1. Líder autocrático aquella persona que tiene clara sus ideas, sabe dirigir y designa responsabilidades. 2. Líder permisivo aquel que confía en las capacidades de sus empleados, pero no asume su responsabilidad por mostrar una actitud de desconfianza. 3. Líder democrático se caracteriza por trabajar en equipo y demostrar a sus trabajadores que no están en una competencia de capacidades.

Teoría del liderazgo situacional: Según Paul Hersey y Kenneth Blanchard los líderes se nombran de acuerdo a su comportamiento es por ello que se evidencian dos características: la conducta de tarea y la conducta de relación, en donde el líder asigna las funciones a su equipo y entabla una relación de comunicación y apoyo socio emocional. Estos autores plantean los siguientes estilos: decidir, vender, participar y delegar

- Modelo camino meta: El líder se encarga de trabajar en equipo desde el inicio hasta el final es decir acompaña a cada uno de sus trabajadores en la realización de sus actividades esto le permite ser más eficaz y cometer menos errores.

- Teoría del liderazgo transformador: Tiene un enfoque moderno ya que busca destacar las capacidades de sus trabajadores orientándolos a ser mejores y considerándolos importantes dentro de la organización. Este líder no busca ser autoritario sino da a conocer su filosofía.
- Teoría del liderazgo transaccional: Se caracteriza por motivar a sus trabajadores a través de recompensas por el desempeño dentro de la empresa, trabaja en un corto plazo ya que su mayor interés es en el momento actual teniendo mejores resultados.

#### **2.1.16. Excelencia y liderazgo.**

La excelencia se define como el universo, lo que engloba y la calidad como una de las partes de la excelencia. La excelencia es lo que excede a lo normal, a lo ordinario, a lo corriente, a lo de siempre, es la parte excesiva. (Huaranga, 1996 p. 27).

El liderazgo educativo es un conjunto de procesos que orienta a los seres humanos hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizado. Esto implica que no puede haber excelencia sin liderazgo.

#### **2.1.17. Diferencia entre gerente y líder.**

Teniendo en cuenta a Elizabeth O`Leary (2000), en su Libro Alcanzar el Liderazgo (P. 12) y a Elias Gutierrez Pesantez (2007), en su libro planeamiento estratégico (p.26), señalan las siguientes diferencias entre Líder y Gerente:

Tabla 3

*Diferencia entre Gerente y Líder*

LÍDER	GERENTE
El líder es una persona carismática que es capaz de tomar buenas decisiones y de estimular a los demás para que alcancen una meta común.	Es una persona profesional, inherente a un cargo directivo; por lo tanto dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de sus funciones.
El líder es el jefe de una comunidad o de un partido político.	El gerente es la persona que dirige, que administra y representa una sociedad o empresa.
El líder, es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.	El gerente es para conducir su entidad se las funciones típicas de organización, dirección y sus tareas vale de planificada y control.
El líder necesita reforzarse, manteniéndose al tanto de los cambios y observando a los demás; habrá cambio de estilo de liderazgo a medida que adquiera experiencia.	El gerente es decir tiene una visión clara de futuro, ser una persona capaz de imaginar lo que desea de su institución en el mediano y largo plazo; así mismo una visión que oriente el quehacer institucional.

El líder es aquel que se inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva y que puede reunir a un equipo heterogéneo y conseguir que trabajen con una meta común.

El gerente toma decisiones de riesgo y de alguna manera difícil y compleja, antes de las fáciles y seguras; ejerce el poder basado en la ascendencia y aceptación de sus entes que en el nivel jerárquico que sustenta.

### 2.1.18. Marco del buen desempeño directivo

#### A. Liderazgo pedagógico para una gestión centrada en los aprendizajes

La Escuela es la Institución que menos cambios ha experimentado en las últimas décadas. Esto genera un desfase frente a la demanda educativa de los niños y jóvenes que hoy entienden y aprenden de forma diferente. (RSG 304-14- MINEDU)

## **B. La gestión escolar en el contexto de reforma de la escuela.**

La Gestión Escolar se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, de la siguiente forma:

- Una Gestión Escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de Gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcional.
- Participación de la familia y la Comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela constituye la primera y principal instancia descentralizada del Sistema Educativo Nacional (Perú, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo con el contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tiene carencias y presenta dificultades que se

manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral, lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde. (RSG. N° 304 -2014 - MINEDU)

## **C. Modelo de escuela en 3 componentes**

### **1. Gestión de procesos pedagógicos**

La gestión de los procesos pedagógicos está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

Se parte de la premisa de que los procesos pedagógicos actualmente predominantes en el sistema escolar están estacionados en su función reproductiva y, pese a los esfuerzos de la política educativa, no logran enfocarse en el desarrollo de capacidades de acción transformadora sobre la realidad, ni en la producción creativa de ideas. Es por eso que la apuesta no es simplemente por “mejorar la eficacia” de los procesos pedagógicos actuales, tal como están, sino por cambiar su carácter, su foco y su orientación. (RSG. N° 304 -2014 - MINEDU)

### **2. Convivencia democrática intercultural**

La convivencia democrática e intercultural está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes y que promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la Comunidad Educativa con

carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad. Estas fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales. MINEDU (RSG. N° 304 -2014)

### **3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad**

El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye tanto a la mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida. Por ello, en una gestión escolar -centrada en los procesos pedagógicos- resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común. Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad.

Por lo tanto, la estrategia es generar y desencadenar un conjunto de procesos en el ámbito de la gestión escolar, la convivencia y las relaciones de la escuela con madres y padres de familia y la comunidad, dirigidos a:

- Renovar y reenfocar las prácticas de los actores involucrados.
- Desarrollar las capacidades necesarias.
- Aportar protocolos e instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras.
- Establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves.
- Difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan.

Construir consensos básicos en relación a la nueva misión de la Institución escolar y las características de la enseñanza que se requieren para el logro de aprendizajes de calidad para todas y todos. MINEDU (RSG. N° 304 -2014))

#### **D. Liderazgo pedagógico**

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de Liderazgo Pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Este enfoque no excluye que el Director es la máxima autoridad y representante legal de la Institución Educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad

funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un Liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad. (Bolívar, 2010)

En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de Gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del Liderazgo Pedagógico, con el fin de hacer transitar a la Institución Educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La Institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la Comunidad Educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores (RSG. N° 304 – 2014- MINEDU)

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización; sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos Directivos, aquellas que ejercen un Liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender el Liderazgo Pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la Institución Educativa.

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

- La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos a cambio de que cumplan los objetivos especificados y de que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. (Varela, 2010)

- El Liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. (Murillo, 2006)
- El Liderazgo instructivo (instructional leadership) se centra en aquellas prácticas que tienen un impacto en el profesorado o en la organización y, de modo indirecto o mediado, en el aprendizaje de los alumnos. Este tipo de Liderazgo, "(...) relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para “rediseñarlas” en función de esas metas". (Bolívar, 2010)

Los efectos exitosos del Liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán tanto de las prácticas de Liderazgo implementadas como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

De acuerdo con la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Leithwood se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema:

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

Evidentemente, si el objetivo central del Liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de Liderazgo. Esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo, acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos Directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva. MINEDU (RSG. N° 304 -2014).

### E. Prácticas eficaces del liderazgo

Según (Bolívar, 2010), se tiene:

**Tabla 4**

*Prácticas Eficaces del Liderazgo*

<b>Prácticas De Liderazgo</b>	<b>Significado De La Dimensión</b>
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Liderazgo que no solo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor experiencia en liderazgo implica mayor influencia.

Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones, brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.
---	---

## **F. Sistema de dirección escolar**

1. La Gestión, en un ámbito como la escuela donde los procesos educativos atraviesan diversas acciones y espacios de organización, necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los Directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida Institucional, desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos de organización que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características, transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos y en el marco de una propuesta de buen desempeño.
2. La evidencia, tanto nacional como internacional, revela que cuando el Director de una escuela enfoca las tareas con Liderazgo Pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. En nuestro país, la mayoría de las funciones que se atribuyen por ley a los Directores son de carácter administrativo, lo que no promueve este tipo de Liderazgo. Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los Directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones Docente–Director, y la ausencia del Liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas.
3. Los mecanismos de acceso y la continuidad en la función directiva están fuera de contexto, ya que la permanencia y el tiempo de servicios del directivo ya

no son garantía de una buena gestión. Esta situación se ve agravada por el casi nulo reconocimiento al esfuerzo que realiza, lo que ha generado diversos y muchas veces inadecuados procesos de asignación a este importante cargo y función.

4. En este contexto, la Ley de Reforma Magisterial, Ley 29944 y su Reglamento normado por el DS N° 004–2013-ED, constituyen el marco normativo único que integra a los profesores ofreciéndoles a todas y todas las mismas posibilidades de desarrollo profesional, el reconocimiento social a su labor y el otorgamiento de retribuciones, incentivos y estímulos. Dado que dicho marco normativo considera aspectos claves de la formación, evaluación y asignaciones e incentivos se prevé como estrategia de política la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que permita una mirada integral y holística de los elementos que plantea la Ley, sobre la base del Marco de Buen Desempeño del Directivo como orientador de dicho sistema.  
MINEDU (Ley 29944)

#### **2.1.19. Marco de buen desempeño del directivo.**

Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puestos que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que, actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los Directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que

muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado, las prácticas de los Directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los Líderes Directivos alcancen un rendimiento eficiente es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación MINEDU (RSG. N° 304 -2014).

#### **A. Evaluación de acceso a cargo directivo.**

Es la identificación de las y los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de Director o subdirector escolar.

Las responsabilidades del directivo deben estar bien definidas para alcanzar un rendimiento eficiente.

Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva. Para ello se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados

traducidos en aprendizajes de los estudiantes.

Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo Directivo y de evaluación de Directores estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. El proceso de selección se realizará durante el año 2014, y de acuerdo con lo previsto la asignación especial por cargo regirá a partir del año 2015.

Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales a través de sus instancias de Gestión Educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo logro de los objetivos del concurso. MINEDU (Ley 29944)

#### **B. Programa nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores.**

Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el Programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades, y se moldean desempeños en las y los docentes que asumen la función de directivo escolar.

### Marco de Buen Desempeño del Directivo

El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector. MINEDU (RSG. N° 304 -2014)

#### **C. Asignaciones e incentivos.**

Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar la Dirección de una Institución Educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y, consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes:

- Liderazgo y reconocimiento social, que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país.
- Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento y la certificación).
- Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial, el cual se consigna en el reglamento correspondiente.

#### **2.1.20. Definición y propósitos**

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la Institución Educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la

gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (Ministerio de educación, 2016).

De ahí que el primer resultado de la reforma de la Institución Educativa en este ámbito se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica que define la política integral de desarrollo y revalorización del directivo.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:

- a) Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
- b) Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
- c) Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el Liderazgo de los Directivos de las Instituciones de Educación básica del país.

#### **2.1.21. Estructura del marco de buen desempeño del directivo**

El Marco del Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños

##### **A. Dominios**

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir, son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes, ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad. Evalúa sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes comprende las competencias enfocadas en potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente y en implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

## **B. Competencias**

Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación del Perú, 2014)

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo. En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela específica, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

### C. Desempeños

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones:

- Actuación observable
- En correspondencia a una responsabilidad
- logro de determinados resultados (Ministerio De Educacion, 2013)

Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevistas) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

#### 2.1.22. Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño.

**Tabla 5**

*Matriz de dominios, competencias y descriptores de desempeño.*

<b>DOMINIO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DESEMPEÑO</b>
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas	1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. 2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, y estableciendo metas de aprendizaje.

---

<p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la Gestión de la Institución Educativa.</p>	<p>de aprendizaje.</p> <p>2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p> <p>4. Lidera procesos de evaluación de la</p>	<p>3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p> <p>4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p>5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p>6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.</p> <p>7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes.</p> <p>9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p> <p>10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>12. Gestiona la información que produce la institución educativa y la</p>
--	---	--

---

ORIENTACIÓN  
DE LOS  
PROCESOS  
PEDAGÓGICOS  
PARA LA  
MEJORA DE  
LOS  
APRENDIZAJES

Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.

gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.

13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
15. Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.
16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
17. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los

---

aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

---

## 2.2. Marco conceptual (palabras clave)

- **Administración educativa**

Proceso que consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar una institución y lograr objetivos propuestos mediante el uso de recursos. La administración educativa, es una rama de la administración que suministra, dirige, gobierna, cuida o rige el proceso educativo de manera sistemática.

- **Calidad educativa**

Logro eficaz de los sujetos de la educación. La calidad Educativa conlleva a una posición de carácter político, social, cultural fuente a lo educativo. La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o producto educativo.

- **Clima organizacional**

El clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

- **Comportamiento organizacional**

Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones,

siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la institución.

- **Control**

Uno de los procesos de gestión que consiste en medir y verificar el correcto y eficiente cumplimiento de las funciones administrativas del personal.

- **Decisión administrativa**

Acción de decidir aquello que uno se ha fijado después de una deliberación. Cualidad de quien, en el momento oportuno, resuelve rápidamente los problemas.

- **Dirección**

Proceso de gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normativas para el des involucramiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo ésta en cambio, de carácter prescriptivo.

- **Director**

Autoridad responsable de la administración, organización y funcionamiento de un establecimiento educativo.

- **Educación**

Formación de las facultades intelectuales, morales y efectivas psicomotoras del hombre.

- **Estrategia**

Conjunto de reglas tácticas y proyectivas que se Siguen ordenadamente para alcanzar objetivos y propósitos predefinidos.

- **Gerencia**

Cargo de gerente. Conjunto de decisiones eficiente y positivas que forma el

gerente sobre la base de una buena formación ética y profesional.

- **Gestión institucional**

Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales, con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

- **Gestión**

Conjunto de métodos, procedimientos y estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control de una empresa.

- **Implementación**

Es el proceso de adquisición de todos los materiales, equipos, recursos humanos, para poner en marcha todo lo planificado.

- **Liderazgo**

Situación de dominio ejercida por una empresa, producto o sector económico, en sus ámbitos respectivos.

- **Organización**

Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo.

- **Planificación**

Es el proceso de gestión donde se realiza el análisis FODA, se elabora el plan estratégico y se define la visión y misión de la institución educativa”.

- **Proceso educativo**

Conjunto de fases sucesivas de la educación.

- **Instrumento de gestión**

Es la forma en que las actividades de organización se dividen, organizan y coordinan

- **Directivo**

Persona que tiene poder y función en dirigir de manejar una empresa o parte de ella.

- **Institución educativa (I.E.)**

Primera instancia descentralizada de Gestión del sistema educativo peruano.

- **Ministerio de educación (MINEDU)**

Ente regulador que define, dirige y evalúa la política educativa nacional

- **Unidad de gestión educativa local La Convención (UGEL -LC)**

Órgano descentralizado de la Dirección Regional de educación y el Ministerio de Educación

### **2.3. Antecedentes empíricos de la investigación**

(Sorados, 2010), en su investigación descriptiva correlacional se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un  $r = .949$  siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se

observó una correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = .461$ .

(Sorados, 2010), en su investigación descriptiva correlacional se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un  $r = .949$  siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = .461$ .

Esta investigación es muy importante ya que es un referente directo, habla sobre la calidad de gestión educativa y que factores intervienen en el rendimiento académico, según el autor indica que los padres de familia son determinantes para cumplir las metas del sector educación, por otro la labor del docente es sumamente vital para poder ayudar a la formación del joven estudiante ya que si no se respeta el cumplimiento del programa curricular, es por ello que el liderazgo que debe tener el director en estos temas es determinante para la efectividad de la educación a nivel nacional y en sectores vulnerables

Sobre el desempeño docente (Espinoza, 2010) estudió a una población constituida por 28 docentes de educación primaria de la institución educativa n° 20820 de Huacho en el año 2009. La investigación buscó determinar la influencia de la aplicación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes. Se aplicaron dos instrumentos, una encuesta de opinión para analizar el grado de aceptación y cumplimiento de la aplicación del plan de capacitación, y una lista de cotejo para el análisis del manejo cognitivo metodológico de los profesores en su desempeño didáctico en el aula. Los resultados arrojaron que existe un 60% de grado de aceptación de la aplicación del programa mientras que para el nivel de desempeño didáctico se observa un alto nivel de eficacia (66%). Se concluye que la aplicación del programa permite elevar significativamente el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria.

En este estudio realizado en el Perú trata de determinar como un programa que se dedica a la formación y capacitación de sus docentes puede impactar en el desempeño que este tendrá a futuro en los jóvenes, se muestra que permanentemente se da charlas de capacitación a los docentes de los cuales un porcentaje mínimo aplica estos nuevos saberes en su desempeño, teniendo formas de enseñanza ya preconcebidas y al insertar la metodología dictada en charlas principalmente el uso de materiales didácticos para obtener resultados más efectivos, son los docentes los principales que rechazan estos aportes, con la excusa de que sus métodos son los mejores y dejando sin efecto dichas capacitaciones.

De manera reciente, se tiene un estudio descriptivo simple acerca de los estilos de liderazgo de los directores de cuatro instituciones educativas según la percepción del docente Ventanillense del Callao. Esta tesis de maestría realizada por Juárez (2010)

aplicó un cuestionario adaptado para conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos, instrumento validado por juicio de expertos y que contó, además, con una confiabilidad de .956 en el alfa de Cronbach. Asimismo, la muestra fue de 102 docentes elegida de manera probabilística estratificada. Los resultados evidencian la prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos de los centros escolares, seguido del estilo liberal. Se concluyó que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, se toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal.

Esta investigación aporta información sobre un grupo de docentes que toman el liderazgo como punto principal, y ayuda a identificar los problemas que tienen las instituciones al no tener un correcto manejo del liderazgo que es ejecutado por la parte administrativa y principalmente por la decisión del director, nos expresa esta investigación que al tener un debido manejo de los estilos de liderazgo se tendrán resultados a corto y mediano plazo ayudando y teniendo como principales beneficiarios a los alumnos.

Otra investigación sobre liderazgo directivo fue llevada a cabo por Castillo (2010). Aquí se buscó verificar la existencia de relación entre el liderazgo de la directora de la institución educativa inicial n° 87 del Callao y el desempeño laboral de sus docentes. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recogida de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente. La autora menciona que la muestra incluyó un total de 110 padres de familia elegidos al azar entre las aulas de los niños de 3, 4 y 5 años de edad, y las 11 docentes que laboran en la institución. Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño medio de las docentes.

En este estudio nos aportara gran conocimiento sobre el liderazgo que tiene los directos y como este impacta significativamente en el desempeño laboral de sus trabajadores, quienes no tienen mucho conocimiento de las reformas que está realizando el director y las mejoras que se desean obtener en el mejor clima laboral en el cual ellos desean laborar, es por ello que bajo sus conocimientos sobre liderazgo del director recae gran parte del logro educativo que se desea lograr.

Sin embargo, (Calla, 2008) en el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao sustentó una tesis sobre estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao en la que se obtienen conclusiones contrarias. Aplicando la metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. El instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Asimismo, expresa que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

En este estudio se tiene en cuenta que el liderazgo es un factor ideal para tener las mejores condiciones de trabajo para la plana de docentes, de esta manera se tiene como conclusión que a mayor grado de liderazgo por parte del área de administradores de esta instituciones se tienen un elevado desempeño profesional de parte de su plana de docentes y por consiguiente la mejora directa en sus alumno ya que ellos tendrán un

mejor desempeño educativo.

También (Rivera, 2008) en su tesis doctoral sobre el liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín afirma que existe una correlación altamente significativa ( $r = .983$ ) entre estos dos aspectos. Empero, el objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo en la gestión directiva. Este estudio básico con diseño descriptivo correlacional considera una muestra de nueve directores y aplica un cuestionario para medir la variable liderazgo y una escala de evaluación en la medición de la gestión. Se consideran una prueba binomial para una proporción y la toma del coeficiente de correlación de Spearman en la prueba  $T$  de Student. En una conclusión específica, se determina la elevada correlación ( $r = .829$ ) entre el liderazgo directivo y la competencia gerencial.

En esta investigación sobre liderazgo que existe en una institución y la influencia que esta tiene en la gestión de los directores en la toma de decisiones y la competencia gerencial se tienen que afectan directamente en el clima y desempeño laboral ayudando a mejorar enormemente la calidad educativa que está presente en la enseñanza, y por consiguiente en los educandos.

Es de resaltar en esta misma línea investigativa que Zela (2008) en su tesis de maestría que trató sobre el liderazgo y la calidad educativa en las escuelas secundarias de la provincia de Lampa (Puno) buscó determinar una relación estadísticamente significativa entre estas variables. En este estudio básico descriptivo se tomó en cuenta una muestra de 20 directores de instituciones educativas del nivel secundario; obteniéndose en la aplicación de dos cuestionarios que el liderazgo participativo se encuentra en el 60% de la muestra, mientras que el 40% presenta mayor liderazgo

consultivo. Sin embargo, en la práctica, el líder emplea los cuatro estilos de liderazgo de acuerdo con la tarea que se ejecuta, las personas y la situación. Esto contrastó abiertamente con el nivel de calidad que brindaban los centros de estudio, el cual resultó ser insatisfactorio o deficiente. Se arribó a la conclusión que existe un bajo nivel de correlación lineal positiva entre el liderazgo del director y la calidad educativa ( $r = .390$ ).

Esta investigación es sumamente trascendental para nuestra investigación puesto que se menciona que el liderazgo es factor vital para obtener los beneficios de la calidad educativa, dichos beneficios son reconocidos e identificados como falencias en nuestra investigación de esta manera tenemos debilidades y mejorar el liderazgo de los directos de la institución a investigar.

En otro contexto educacional, pero examinando el tema del liderazgo directivo, Gutiérrez (2008) pretendió en su tesis determinar la influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la especialidad de historia y geografía. Se utilizó una metodología cuantitativa básica transversal con un diseño descriptivo correlacional. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario cerrado siguiendo la técnica de las encuestas se compuso de 45 alumnos y 10 docentes de una población total de 60 estudiantes y 70 docentes. Se obtuvo como resultados la existencia de influencia significativa de la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de su centro escolar.

En este estudio se toma muy en cuenta el liderazgo directivo, y lo definen como la relación que existe entre el aprendizaje y el liderazgo, y más si en este tema se ven

inmersos estudiantes quienes están en formación y de las decisiones que se tomen en esta institución se aseguren el futuro de formación de estos nuevos valores que se insertan más y más en la sociedad, es por ello que en esta investigación se nombra al nivel profesional y liderazgo que consideran son vitales para tener una institución más productiva y que imparta calidad en cada sesión de clases, y se asegure al padre de familia que las decisiones que se toman no afectaran los aprendizajes de los educandos, fortaleciendo la confianza de seguir aportando como padres de familia en el aprendizaje y crecimiento de los jóvenes que son considerados como futuros en caminadores de la nación.

### **III. CAPITULO**

#### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1.Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe relación directa entre los Instrumentos de gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco

#### **3.2. Identificación de variables e indicadores**

V1= Instrumentos de gestión Institucional

V2= Liderazgo Directivo

##### **3.2.1. Conceptualización de las variables**

###### **Instrumentos de gestión Institucional**

Los principales Instrumentos de Gestión son; Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE), Plan Anual de trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Informe de Gestión Anual (IGA), los Organigramas, Manuales de Procedimientos Administrativos y todos estos Instrumentos están bajo responsabilidad del Director o responsable de la I.E. con consentimiento del CONEI, teniendo como base las normas que se han establecido en el sector educativo en donde se llevara a cabo. (Ministerio de Educación del Perú, 2014)

###### **Liderazgo Directivo**

El liderazgo es el encargo efectivo de los cuadros dirigentes de una organización ya sea (pública o privada) y del propio presidente o Director General con la eficacia. Varios estudios del liderazgo en las organizaciones han llevado de

manifiesto el rol primordial que rescatan los directivos en el éxito o fracaso en la gestión de la organización. (Cornella, 2015)

### 3.3.Operacionalización de variables

**Tabla 6**

Variable de estudio 1: instrumentos de gestión institucional

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Criterios de evaluación</b>
<b>Instrumentos de gestión institucional</b>	<b>Gestión organizacional</b>	1. El director asume profesionalmente la misión y tiene clara la visión para obtener resultados de calidad. 2. Se esfuerza por mejorar los procesos y resultados mediante la distribución de las tareas. 3. Evalúa con periodicidad los avances de la organización 4. Promueve valores institucionales y clima de confianza para el logro de metas 5. Promueve clima de colaboración	Siempre = 4 Frecuentemente =3 A veces =2 Nunca = 1
	<b>Gestión administrativa</b>	Administra y organiza recursos humanos, financieros y el tiempo. Desarrolla iniciativa para diversas actividades para mejorar los rendimientos educativos. Motiva, apoya y administra el personal para aumentar efectividad Genera condiciones para reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal Garantiza el cumplimiento de la normatividad en relación con la I.E.	Siempre = 3 Frecuentemente =2 A veces = 1 Nunca = 0
	<b>Gestión pedagógica</b>	Conoce el Marco Curricular, las modalidades de enseñanza y mecanismos de evaluación. Organiza tiempos para implementación curricular en aula Establece mecanismos para asegurar calidad de estrategias de enseñanza. Asegura mecanismos de monitoreo y evaluación de implementación curricular y resultados de aprendizaje	Siempre = 3 Frecuentemente =2 A veces = 1 Nunca = 0

<b>Gestión comunitaria</b>	<p>Conoce las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.</p> <p>Articula definición del PEI con características del entorno.</p> <p>Se relaciona con instituciones de comunidad para potenciar PEI</p> <p>Comunica a la Comunidad y sobre los logros y dificultades de la I.E</p>	<p>Siempre = 3</p> <p>Frecuentemente =2</p> <p>A veces = 1</p> <p>Nunca = 0</p>
----------------------------	--	---

Tabla 7

Variable de estudio 2: liderazgo del director

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Criterios De Evaluación</b>
<b>Liderazgo del director</b>	<b>Metas y expectativas</b>	<p>Establece metas, selecciona estrategias, selecciona y organiza actividades en función de los objetivos.</p> <p>Realiza el esfuerzo de motivar a los demás respecto a la meta deseada.</p> <p>Logra concentrar la atención y el esfuerzo a los propósitos Institucionales.</p> <p>Posee una visión muy amplia de su entorno y una gran capacidad para concretar acciones de mejora</p> <p>Fomenta la aceptación de objetivos grupales</p>	<p>Siempre = 3</p> <p>Frecuentemente =2</p> <p>A veces = 1</p> <p>Nunca = 0</p>
	<b>Obtención y asignación de recursos</b>	<p>Determina las tareas y designa a los miembros de la I.E. Al servicio de un cargo.</p> <p>Prioriza los recursos como el personal, dinero y tiempo por ser escasos en relación a las múltiples necesidades</p> <p>Sabe delegar responsabilidades y tomar decisiones</p> <p>Se preocupa de los recursos que no se están obteniendo y por qué.</p> <p>Prioriza la asignación de recursos escasos</p>	<p>Siempre = 3</p> <p>Frecuentemente =2</p> <p>A veces = 1</p> <p>Nunca = 0</p>
	<b>Planificación, coordinación y evaluación</b>	<p>Logra mejorar el desempeño y el aprendizaje mediante Monitoreos</p> <p>Identifica los aspectos de la enseñanza y del aprendizaje que deben ser tomados en cuenta</p>	<p>Siempre = 3</p> <p>Frecuentemente =2</p> <p>A veces = 1</p> <p>Nunca = 0</p>

---

**Promoción y participación de los agentes educativos**

Establece condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades  
Incentiva a una cultura colaborativa en la construcción del aprendizaje  
Estructura una organización que facilite el trabajo

Se interesa por el mejoramiento escolar mediante la capacitación docente  
Participa en la construcción del conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la Institución

Presta atención y apoyo individual a los docentes otorgándoles estímulos.

Presta atención y apoyo intelectual a los docentes

Conoce las fortalezas y debilidades de los docentes para alcanzar las metas establecidas

**Entorno ordenado y de apoyo**

Actúa con gran empuje, asertividad, creatividad para sobre salir de las adversidades

Crea una relación productiva con la familia y comunidad educativa

Posee un poder para influir y motivar a los demás, teniendo un manejo efectivo de las relaciones interpersonales.

Siempre resuelve conflictos de la mejor manera y tiene excelentes relaciones interpersonales

Se preocupa por la metodología didáctica que utilizan los docentes.

---

Siempre = 3  
Frecuentemente = 2  
A veces = 1  
Nunca = 0

Siempre = 3  
Frecuentemente = 2  
A veces = 1  
Nunca = 0

## IV. CAPITULO

### METODOLOGÍA

#### 4.1.Ámbito de estudio: localización política y geográfica

El presente trabajo de investigación se localiza en las Instituciones Educativas denominados centros base (Inicial, Primaria, secundaria) E.B.R. del valle del distrito de Vilcabamba ubicados entre los 2000 msnm y 3500 msnm; ubicados al sur de la provincia de La Convención Región Cusco

#### 4.2.Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva - correlacional, porque que se describió como los instrumentos de gestión institucional interviene en la variable liderazgo. El primer nivel de la presente investigación será la, investigación Descriptiva: Consiste fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia tiempo - espacio determinado. Son las investigaciones que tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno.



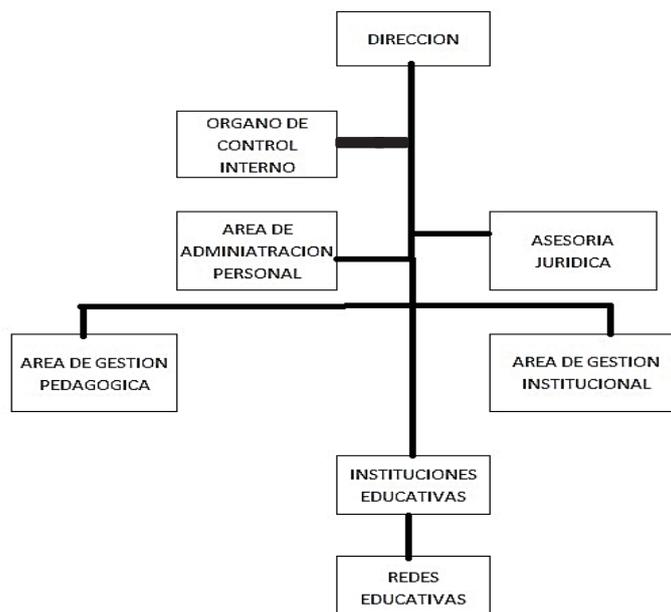
#### 4.3.Unidad de análisis

La investigación enfoca y explica las variables e indicadores del problema tratado con el fin estudiar la influencia existente entre los instrumentos de gestión Institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Vilcabamba, provincia de La Convención Región Cusco, siendo la unidad de datos los docentes de cada Institución Educativa.

#### 4.4.Población de estudio

La población del trabajo de investigación está constituida por los Directores y docentes de las Instituciones Educativas denominados centros base (Inicial, primaria

y secundaria) del Valle de Vilcabamba, del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local la Convención, Provincia de La Convención, Región Cusco.



*Figura 1* Organigrama de la Unidad de gestión Educativa Local La Convención

#### 4.4.1 Instituciones educativas denominados centros base (inicial, primaria y secundaria) del valle de Vilcabamba. Provincia de La Convención, región Cusco.

**Tabla 8**

*Población de Estudio.*

Nº	Nombre de la institución educativa	Nº Docentes	Nº Administrativos
4	San Luis Gonzaga- Huanca	14	1
5	Miguel Grau – Vilcabamba	12	3

#### 4.5. Tamaño de muestra

La muestra de la Investigación está conformada por dos Instituciones Educativas denominado Centros Base, con un total de dos Directores, 30 docentes y 08 Administrativos del distrito de Vilcabamba, provincia de La Convención, Región Cusco.

**Tabla 9***Tamaño de la muestra*

Nº	Nombre de la institución educativa	Nº Docentes	Nº Administrativos
1	San Luis Gonzaga	14	1
2	Miguel Grau – Vilcabamba	12	3

**4.6. Técnicas de selección de muestra**

La muestra de investigación ha sido determinada a través de selección basada en criterios no probabilísticos, eligiéndose en forma intencional a los Directores, Docentes y Administrativos del ámbito de estudio.

**4.7. Técnicas de recolección de información**

La encuesta, con el fin de obtener información acerca de la percepción del liderazgo directivo en los docentes; la ficha de evaluación, para valorar el nivel del desempeño docente en el nivel secundario; y el registro de casos y anecdótico, necesario para describir y analizar puntos especiales del desarrollo de la investigación.

**4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información**

Para la presente investigación, la validez está dada por juicio de expertos. (Roberto Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, & Pilar Baptista Lucio, 2018) Sostuvo que:

La validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de las dimensiones de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple).

El procedimiento para determinar la confiabilidad de instrumentos consiste en realizar una prueba piloto para determinar el grado de confiabilidad, de la siguiente

manera:

Seleccionar una muestra diferente, pero con características similares a la muestra de estudio. (Se recomienda que dicha muestra sea 10% al 15%).

Aplicación del instrumento

Recojo y tabulación de datos en Excel

Se utilizarán técnicas de tipo descriptivo para describir los datos obtenidos en las encuestas, con la siguiente interpretación estadística:

- Distribución de Frecuencias y porcentual
- Medidas de tendencia central (media aritmética, mediana, moda)
- La escala de valoración utilizada fue Likerts para medir las variables de la investigación: Siempre =3, Frecuentemenes =2, A veces= 1 y Nunca= 1.

## V. CAPÍTULO

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Datos generales

##### a) Instituciones Educativas en estudio

Tabla 10

*Instituciones Educativas*

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
I.E.MIGUEL GRAU DE VILCABAMBA	15	50%
I.E. SAN LUIS GONZAGA DE HUANCAY	15	50%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: CAP

Según el Cuadro de Asignación Personal las Instituciones Educativas poseen 15 docentes en cada una de ellas, siendo la fuente y la unidad de investigación.

##### b) Docentes por género en las Instituciones Educativas de estudio

Tabla 11

*Sexo*

<b>Sexo</b>		
<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	14	46.7%
Masculino	16	53.3%
<b>Total</b>		<b>100.0%</b>

FUENTE: CAP

Según el cuadro de asignación de personal de las Instituciones Educativas objeto de estudio se muestra que el 46.7 % forman parte del género femenino y el 53.3 % pertenece al género masculino, existiendo un predominio relativo de los docentes.

c) **Edad de los Docentes en las Instituciones Educativas objeto de estudio**

**Tabla 12**

*Edad de docentes objeto de estudio*

<b>Edad</b>	
<b>Estadísticos Descriptivos</b>	
N	30
Mínimo	24
Máximo	45
Media	31.20
Desviación estándar	7.024

El promedio de la edad de los docentes de las Instituciones objeto de estudio es de 31.20 años de edad, de ello se puede desprender que conducen su actividad con responsabilidad y madurez.

d) **Experiencia laboral de los Docentes en las Instituciones Educativas objeto de estudio**

**Tabla 13**

*Experiencia laboral de docentes*

<b>Tiempo de Experiencia Laboral</b>	
<b>Estadísticos Descriptivos</b>	
N	30
Mínimo	1
Máximo	22
Media	7.67
Desviación estándar	6.227

FUENTE: CDH

Según el Cuadro de Distribución de horas se observa que los docentes se encuentran entre un año y 22 años de experiencia laboral; y un promedio de 7.67 años de labor docente; de ello se puede inferir que se ya cuenta con experiencia en la labor docente, y el manejo de los documentos técnico pedagógicos (proyecto Curricular Institucional, Programación Anual, Unidad de Aprendizaje, Sesión de Aprendizaje, y otros).

e) **Tiempo de servicios de los Docentes en las Instituciones Educativas objeto de estudio**

**Tabla 14**

*Tiempo de servicios de docentes.*

<b>Tiempo de Servicio en la Institución Educativa</b>	
<b>Estadísticos Descriptivos</b>	
N	30
Mínimo	1
Máximo	14
Media	3.63
Desviación estándar	3.178

FUENTE: PAP y CDH

Según el Cuadro del Presupuesto Analítico del Personal y el Cuadro de Distribución de Horas se muestra que cuentan entre 01 y 14 años de tiempo de servicios en la Institución Educativa; a través de ello se puede inferir que pocos docentes permanecen en la misma institución educativa, el cual hace que exista poco compromiso social con la comunidad educativa.

## 5.2. Resultados de la variable instrumentos de gestión institucional

### 5.2.1. Dimensión gestión organizacional

**Tabla 15**

*Dimensión Organizacional*

Pregunta	INSTRUMENTOS GESTION INSTITUCIONAL: Dimensión GESTION ORGANIZACIONAL									
	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>El director asume profesionalmente la misión y tiene clara la visión para obtener resultados de calidad</b>										
p1	4	13.3%	7	23.3%	13	43.3%	6	20.0%	30	100.0%
p2	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
<b>Se esfuerza por mejorar los procesos y resultados mediante la distribución de las tareas</b>										
p3	0	0.0%	5	16.7%	11	36.7%	14	46.7%	30	100.0%
p4	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
<b>Evalúa con periodicidad los avances de la organización</b>										
p5	1	3.3%	10	33.3%	13	43.3%	6	20.0%	30	100.0%
p6	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
<b>Promueve valores institucionales y clima de confianza para el logro de metas</b>										
p7	4	13.3%	7	23.3%	13	43.3%	6	20.0%	30	100.0%
p8	10	33.3%	11	36.7%	6	20.0%	3	10.0%	30	100.0%
<b>Promueve clima de colaboración</b>										
p9	11	36.7%	11	36.7%	3	10.0%	2	6.7%	27	90.0%
p10	1	3.3%	8	26.7%	14	46.7%	7	23.3%	30	100.0%

Fuente: Instrumento aplicado

El trabajo realizado por el Director se enfoca en lograr la misión del PEI en un 43.3%, frente a un 36.7% de docentes indican que se viabiliza hacia el logro de la visión propuesta, de ello se infiere que menos de la mitad de docentes consideran que el Director no se conduce la INSTITUCIÓN EDUCATIVA en función del Proyecto Educativo Institucional planteado. Así mismo también se puede resaltar que el 43.3% de docentes manifiestan que el director practica los valores de la IE frecuentemente; y que solo el 10% de docentes manifiestan que siempre se convive en un clima institucional favorable, lo cual imposibilita el logro de las metas propuestas dentro del Proyecto Educativo Institucional.

**Tabla 16**

*Resumen de dimensión de Gestión Organizacional*

RESUMEN DIMENSIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	12	80.0%	11	80.0%	23	80.0%
Bueno	3	20.0%	4	20.0%	7	20.0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento aplicado

La dimensión de Gestión Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba se halla en el nivel bueno el 23.3% y el 76.7 indica el nivel regular, de ello se infiere que la cuarta parte de los docentes consideran pertinentes las acciones del director frente a esta dimensión de Gestión Organizacional y que en su mayoría lo consideran regular y/o en proceso el logro de su éxito “Visión”, y la promoción de sus valores y un clima de confianza para el logro de la meta.

## 5.2.2. Dimensión gestión administrativa

**Tabla 17**

### *Dimensión gestión administrativa*

INSTRUMENTOS GESTION INSTITUCIONAL: Dimensión GESTION ADMINISTRATIVA										
Pregunta	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Administra y organiza recursos humanos, financieros y el tiempo</b>										
p11	0	0.0%	5	16.7%	11	36.7%	14	46.7%	30	100.0%
p12	11	36.7%	10	33.3%	7	23.3%	2	6.7%	30	100.0%
<b>Desarrolla iniciativa para diversas actividades para mejorar los rendimientos educativos</b>										
p13	4	13.3%	6	20.0%	13	43.3%	7	23.3%	30	100.0%
p14	0	0.0%	5	16.7%	10	33.3%	15	50.0%	30	100.0%
<b>Motiva, apoya y administra el personal para aumentar efectividad</b>										
p15	5	16.7%	6	20.0%	13	43.3%	6	20.0%	30	100.0%
p16	10	33.3%	11	36.7%	7	23.3%	2	6.7%	30	100.0%
<b>Genera condiciones para reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal</b>										
p17	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p18	3	10.0%	10	33.3%	13	43.3%	4	13.3%	30	100.0%
<b>Garantiza el cumplimiento de la normatividad en relación con la I.E.</b>										
p19	10	33.3%	12	40.0%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p20	11	36.7%	10	33.3%	7	23.3%	2	6.7%	30	100.0%

**FUENTE.** Instrumento aplicado.

En cuanto a la Gestión Administrativa de observa que el 23.3% de docentes manifiestan que frecuentemente el Director hace buen uso de los recursos financieros y el tiempo, de ello se puede inferir que generalmente implica a producirse conflictos en la Comunidad Educativa por la poca transparencia en administración de los recursos de la Institución Educativa.

**Tabla 18**

### *Resumen de Dimensión de Gestión Administrativa*

RESUMEN DIMENSIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	7	46.7%	1	6.7%	8	26.7%
Regular	8	53.3%	10	66.7%	18	60.0%
Bueno	0	0.0%	4	26.7%	4	13.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**FUENTE:** Instrumento aplicado

Esta dimensión de Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas del

distrito de Vilcabamba se halla en el nivel bueno el 13.3%, el 60.0% indica el nivel regular y el 26.7% deficiente, de ello se infiere que solo más de un tercio de los docentes consideran pertinentes y adecuados la acción del director frente a esta dimensión de Gestión Administrativa, en las Instituciones Educativas Objeto de estudio, razón por lo que en la comunidad educativa se genera desconfianza, generándose un conflicto entre los agentes educativos, por la poca transparencia en el manejo administrativo de los recursos financieros, humanos y normativos.

### 5.2.3. Dimensión gestión pedagógica

Tabla 19

*Resultados de Gestión Admirativa.*

Pregunta	INSTRUMENTOS GESTION INSTITUCIONAL: Dimensión GESTION PEDAGOGICA									
	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Conoce el Marco Curricular, las modalidades de enseñanza y mecanismos de evaluación</b>										
p21	3	10.0%	10	33.3%	13	43.3%	4	13.3%	30	100.0%
p22	10	33.3%	12	40.0%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p23	3	10.0%	10	33.3%	13	43.3%	4	13.3%	30	100.0%
p24	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p25	2	6.7%	11	36.7%	13	43.3%	4	13.3%	30	100.0%
p26	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p27	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
<b>Organiza tiempos para implementación curricular en aula</b>										
p28	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p29	11	36.7%	10	33.3%	7	23.3%	2	6.7%	30	100.0%
p30	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p31	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p32	1	3.3%	4	13.3%	10	33.3%	15	50.0%	30	100.0%
p33	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p34	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p35	0	0.0%	5	16.7%	10	33.3%	15	50.0%	30	100.0%
p36	3	10.0%	10	33.3%	10	33.3%	7	23.3%	30	100.0%
p37	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p38	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
<b>Establece mecanismos para asegurar calidad de estrategias de enseñanza</b>										
p39	0	0.0%	5	16.7%	10	33.3%	15	50.0%	30	100.0%
p40	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p41	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p42	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p43	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p44	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p45	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p46	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p47	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p48	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p49	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p50	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
<b>Asegura mecanismos de monitoreo y evaluación de implementación curricular y resultados de aprendizaje</b>										
p51	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p52	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p53	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p54	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p55	0	0.0%	4	13.3%	11	36.7%	15	50.0%	30	100.0%
p56	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p57	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%

FUENTE: Instrumento aplicado

Referente a esta dimensión de gestión pedagógica se puede resaltar que los docentes en las Instituciones objeto de estudio en un 50% afirman que el director siempre establecen mecanismos para asegurar la calidad de estrategias de enseñanza, preocupándose por el rendimiento académico de los estudiantes; así como por la producción de materiales didácticos y su aplicación en las sesiones de aprendizaje desarrolladas y la misma; de ello se puede inferir que la planificación curricular cumple un papel muy importante en el logro de la calidad de aprendizajes de los estudiantes, los cuales deben estar plasmados dentro del proyecto curricular institucional, programación anual, la programación de la unidad y la planificación de la sesión de aprendizaje incluido sus elementos básicos; de tal forma que es de vital importancia que los directores conozcan a profundidad sobre la utilidad de los documentos técnico pedagógicos.

**Tabla 20**

*Resumen de Dimensión de Gestión Pedagógica*

Nivel	RESUMEN DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA					
	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	1	6.7%	0	0.0%	1	3.3%
Regular	13	86.7%	9	60.0%	22	73.3%
Bueno	1	6.7%	6	40.0%	7	23.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento aplicado

Esta dimensión de Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba se halla en el nivel bueno el 23.3% , el 73.3% indica el nivel regular y el 3.3% deficiente de ello se infiere que solo menos de un cuarto de los docentes consideran que los directores conocen esta dimensión de Gestión Pedagógica, para mejorar la calidad educativa, puesto que es de vital importancia en la acción educativa el conocimiento a profundidad sobre los documentos técnico pedagógicos,

que deben estar plasmados en el proyecto curricular institucional (PCI) el mismo que es de responsabilidad del director de la IE, de tal modo que haga parte de la propuesta pedagógica del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa.

#### 5.2.4. Dimensión gestión comunitaria

**Tabla 21**

##### *Dimensión de Gestión Comunitaria*

Pregunta	INSTRUMENTOS GESTION INSTITUCIONAL: Dimensión GESTION COMUNITARIA									
	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Conoce las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional</b>										
p58	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p59	3	10.0%	9	30.0%	1	3.3%	7	23.3%	20	66.7%
<b>Articula definición del PEI con características del entorno</b>										
p60	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p61	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
<b>Se relaciona con instituciones de comunidad para potenciar PEI</b>										
p62	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
p63	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%
<b>Comunica a la Comunidad y sobre los logros y dificultades de la I.E</b>										
p64	3	10.0%	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	30	100.0%
p65	11	36.7%	11	36.7%	6	20.0%	2	6.7%	30	100.0%

**FUENTE:** Instrumento aplicado.

En cuanto a la Gestión Comunitaria se puede resaltar la articulación del Proyecto Educativo Institucional a las características del entorno en la Comunidad Educativa; que el 36.7% de docentes manifiestan que frecuentemente los Directores cuentan con este instrumento actualizado y contextualizado, ello corrobora a que menos del 50% de lo planteado en las demás dimensiones sean logrados, debido a que este instrumento fundamental no se encuentre bien encaminado y/o los Directores lo presentan por cumplimiento y exigencias de las UGELs, sin importar su pertinencia y funcionalidad para mejorar la calidad educativa.

**Tabla 22***Resumen de dimensión de gestión Comunitaria*

RESUMEN DIMENSIÓN GESTIÓN COMUNITARIA						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	10	62.5%	2	13.3%	12	40.0%
Regular	5	31.3%	9	60.0%	14	46.7%
Bueno	1	6.3%	4	26.7%	4	13.3%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento Aplicado

La Gestión Comunitaria se halla en las Instituciones del distrito de Vilcabamba, en el nivel bueno el 13.3 %, muestran regular nivel el 46.7 %, y deficiente el 40.0%, de ello se infiere que aproximadamente un tercio de los docentes consideran adecuados la acción del director frente a esta dimensión Gestión Comunitaria, dentro de la Comunidad Educativa y que el 46.7 % consideran regular y/o que está en proceso esta dimensión del trabajo con la participación de todos los agentes educativos así como los padres de familia, autoridades locales, y representantes de las Instituciones civiles, eclesiásticas, policiales y militares del distrito de Vilcabamba.

**Tabla 23***Resumen de Variables de Instrumentos de Gestión Institucional*

RESUMEN VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	2	13.3%	0	0.0%	2	6.7%
Regular	13	86.7%	10	66.7%	23	76.7%
Bueno	0	0.0%	5	33.3%	5	16.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento Aplicado

Los Instrumentos de Gestión Institucional se halla en las Instituciones del distrito

de Vilcabamba, en el nivel bueno el 16.7%, muestran regular nivel el 76.7 %, y deficiente el 6.7%, de ello se infiere que solo un veintea parte de los docentes considera pertinentes las acciones del director en el conocimiento, e idoneidad en el manejo de los Instrumentos de Gestión Institucional: Proyecto educativo Institucional (PEI); Reglamento Interno (RIN), Plan Anual de Trabajo (PAT), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Manual de Organización de Funciones (MOF), Manual de Procedimientos Administrativos (MPA), y otros, dentro de la Comunidad Educativa en el distrito de Vilcabamba. También se puede observar que la mayoría de los docentes consideran que los directores se encuentran en proceso de implementación referente a los Instrumentos de Gestión Institucional y su valiosa utilidad en la conducción de una Institución Educativa.

### 5.3.Resultados de la variable liderazgo del director

#### 5.3.1. Dimensión metas y expectativas

Tabla 24

*Liderazgo del director: Dimensión metas y expectativas*

Pregunta	LIDERAZGO DEL DIRECTOR: Dimensión METAS Y EXPECTATIVAS								Total	
	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Establece metas, selecciona estrategias, selecciona y organiza actividades en función de los objetivos</b>										
p1	7	23.3%	6	20.0%	7	23.3%	10	33.3%	30	100.0%
p2	10	33.3%	9	30.0%	11	36.7%	0	0.0%	30	100.0%
p3	7	23.3%	6	20.0%	9	30.0%	8	26.7%	30	100.0%
p4	11	36.7%	0	0.0%	11	36.7%	0	0.0%	22	73.3%
<b>Realiza el esfuerzo de motivar a los demás respecto a la meta deseada</b>										
p5	7	23.3%	5	16.7%	7	23.3%	11	36.7%	30	100.0%
p6	7	23.3%	6	20.0%	8	26.7%	9	30.0%	30	100.0%
<b>Logra concentrar la atención y el esfuerzo a los propósitos Institucionales</b>										
p7	11	36.7%	9	30.0%	10	33.3%	0	0.0%	30	100.0%
p8	7	23.3%	5	16.7%	8	26.7%	10	33.3%	30	100.0%
p9	0	0.0%	7	23.3%	13	43.3%	10	33.3%	30	100.0%
<b>Posee una visión muy amplia de su entorno y una gran capacidad para concretar acciones de mejora</b>										
p10	1	3.3%	9	30.0%	10	33.3%	1	3.3%	21	70.0%
p11	7	23.3%	5	16.7%	10	33.3%	8	26.7%	30	100.0%
<b>Fomenta la aceptación de objetivos grupales</b>										
p12	0	0.0%	9	30.0%	10	33.3%	11	36.7%	30	100.0%
p13	7	23.3%	5	16.7%	8	26.7%	10	33.3%	30	100.0%

**FUENTE:** Instrumento Aplicado

En cuanto a las Metas y Expectativas, se puede resaltar que los Directores frecuentemente en un 36.7% establecen metas, seleccionan estrategias y organiza

actividades en función de los objetivos, además indican que el director tiene iniciativa en la propuesta de nuevas actividades para el mejoramiento de la Institución.

**Tabla 25**

*Resumen de Metas y Expectativas*

Nivel	RESUMEN DIMENSIÓN METAS Y EXPECTATIVAS					
	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	8	53.3%	0	0.0%	8	26.7%
Regular	7	46.7%	8	53.3%	15	50.0%
Bueno	0	0.0%	7	46.7%	7	23.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento Aplicado

Esta dimensión de Metas y Expectativas se halla en las Instituciones del distrito de Vilcabamba, en el nivel bueno el 23.3%, muestran regular nivel el 50.0 %, y deficiente el 26.7%, de ello se infiere que un cuarto de los docentes considera adecuados la acción del director frente a la Dimensión Metas y Expectativas, dentro de la Comunidad Educativa, mientras que la mitad de docentes indican que es regular las metas y expectativas que se plantea el director. Considerándose importante en el líder la programación y el cumplimiento de metas y expectativas para el logro de los objetivos dentro de una organización que encaminen hacia un servicio educativo de calidad dentro del distrito de Vilcabamba.

### 5.3.2. Dimensión obtención y asignación de recursos

Tabla 26

*Liderazgo del director: Dimensión obtención y asignación de recursos*

LIDERAZGO DEL DIRECTOR: Dimensión OBTENCION Y ASIGNACION DE RECURSOS										
Pregunta	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Determina las tareas y designa a los miembros de la I.E. al servicio de un cargo</b>										
p14	7	23.3%	5	16.7%	9	30.0%	9	30.0%	30	100.0%
p15	11	36.7%	9	30.0%	9	30.0%	1	3.3%	30	100.0%
<b>Prioriza los recursos como el personal, dinero y tiempo por ser escasos en relación a las múltiples necesidades</b>										
p16	0	0.0%	7	23.3%	13	43.3%	10	33.3%	30	100.0%
p17	1	3.3%	8	26.7%	11	36.7%	10	33.3%	30	100.0%
<b>Sabe delegar responsabilidades y tomar decisiones</b>										
p18	7	23.3%	6	20.0%	9	30.0%	8	26.7%	30	100.0%
p19	8	26.7%	6	20.0%	9	30.0%	7	23.3%	30	100.0%
<b>Se preocupa de los recursos que no se están obteniendo y por qué</b>										
p20	7	23.3%	6	20.0%	9	30.0%	8	26.7%	30	100.0%
p21	1	3.3%	7	23.3%	12	40.0%	10	33.3%	30	100.0%
<b>Prioriza la asignación de recursos escasos</b>										
p22	11	36.7%	9	30.0%	9	30.0%	1	3.3%	30	100.0%
p23	9	30.0%	10	33.3%	10	33.3%	1	3.3%	30	100.0%

**FUENTE:** Instrumento Aplicado

En cuanto a la obtención y asignación de recursos se puede resaltar, que el 30% de directores determina tareas y designa a los miembros de la IE al servicio de un cargo, así mismo también se puede resaltar que frecuentemente priorizan la asignación de recursos escasos, tomando en cuenta las necesidades pedagógicas de los alumnos en la IE; de ello se puede inferir que los Directores tienen interés por atender las diversas necesidades pedagógicas de los estudiantes y practica un liderazgo participativo, delegando responsabilidades, que al mismo tiempo conlleva a la toma de decisiones sobre cada una de las acciones.

Tabla 27

*Resumen de Dimensión de Obtención y Asignación de Recursos*

RESUMEN DIMENSIÓN OBTENCIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	7	46.7%	0	0.0%	7	23.3%
Regular	8	53.3%	9	60.0%	17	56.7%
Bueno	0	0.0%	6	40.0%	6	20.0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**FUENTE:** Instrumento Aplicado

Esta dimensión Obtención y Asignación de Recursos se halla en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, en el nivel bueno el 20.0 %, muestran regular nivel el 56.7 %, y deficiente el 23.3%, de ello se infiere que la quinta parte de docentes consideran eficientes y transparentes la obtención y asignación de recursos; y que más de la mitad de docente indican regular el accionar del director frente a esta dimensión, en tal sentido no es lo esperado la gestión en la **obtención** de recursos frente a las necesidades y demandas de aprendizaje de los estudiantes pese a que el director atiende relativamente esta dimensión en las Instituciones Educativas del distrito Vilcabamba.

### 5.3.3. Dimensión planificación, coordinación y evaluación

Tabla 28

#### *Dimensión Planificación y Evaluación*

LIDERAZGO DEL DIRECTOR: Dimensión PLANIFICACION, COORDINACION Y EVALUACION										
Pregunta	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Logra mejorar el desempeño y el aprendizaje mediante monitoreos</b>										
p24	6	20.0%	5	16.7%	9	30.0%	10	33.3%	30	100.0%
p25	11	36.7%	8	26.7%	10	33.3%	1	3.3%	30	100.0%
<b>Identifica los aspectos de la enseñanza y del aprendizaje que deben ser tomados en cuenta</b>										
p26	0	0.0%	8	26.7%	12	40.0%	10	33.3%	30	100.0%
p27	0	0.0%	7	23.3%	12	40.0%	11	36.7%	30	100.0%
<b>Establece condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades</b>										
p28	11	36.7%	7	23.3%	10	33.3%	2	6.7%	30	100.0%
p29	9	30.0%	9	30.0%	11	36.7%	1	3.3%	30	100.0%
p30	9	30.0%	10	33.3%	9	30.0%	2	6.7%	30	100.0%
<b>Incentiva a una cultura colaborativa en la construcción del aprendizaje</b>										
p31	7	23.3%	6	20.0%	10	33.3%	7	23.3%	30	100.0%
p32	9	30.0%	9	30.0%	10	33.3%	2	6.7%	30	100.0%
<b>Estructura una organización que facilite el trabajo</b>										
p33	7	23.3%	5	16.7%	9	30.0%	9	30.0%	30	100.0%
p34	7	23.3%	6	20.0%	8	26.7%	9	30.0%	30	100.0%

**FUENTE:** Instrumento aplicado

En cuanto a la planificación, coordinación y evaluación se puede resaltar que frecuentemente el 40% de directores identifican aspectos de la enseñanza y el aprendizaje que deben ser tomados en cuenta; proponiendo estrategias para la aplicación de ritmos de aprendizaje en las diversas reuniones pedagógicas; así mismo el 36.7% de docentes indican que frecuentemente el director promueve el trabajo en equipo.

Tabla 29

## Resumen de Dimensión Planificación, Coordinación y Evaluación

RESUMEN DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	1	6.7%	0	0.0%	1	3.3%
Regular	14	93.3%	15	100.0%	29	96.7%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento Aplicado

La planificación, coordinación y evaluación se halla en las Instituciones del distrito de Vilcabamba, en el nivel bueno el 0.0%, muestran regular nivel el 96.7 %, y deficiente el 3.3%, de ello se infiere que la mayoría de los docentes consideran se encuentran en proceso, la planificación, coordinación y evaluación dentro de la Comunidad Educativa, toda vez que el Ministerio de Educación en estos últimos años viene realizando diversos cambios con un enfoque por competencias, la planificación pedagógica y la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.

### 5.3.4. Dimensión promoción y participación de los agentes educativos

Tabla 30

## Liderazgo del director: Dimensión promoción y participación de los agentes educativos

LIDERAZGO DEL DIRECTOR: Dimensión PROMOCION Y PARTICIPACION DE LOS AGENTES EDUCATIVOS										
Pregunta	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Se interesa por el mejoramiento escolar mediante la capacitación docente</b>										
p35	11	36.7%	9	30.0%	9	30.0%	1	3.3%	30	100.0%
p36	10	33.3%	9	30.0%	10	33.3%	1	3.3%	30	100.0%
<b>Participa en la construcción del conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la Institución</b>										
p37	11	36.7%	10	33.3%	8	26.7%	1	3.3%	30	100.0%
p38	7	23.3%	6	20.0%	8	26.7%	9	30.0%	30	100.0%
<b>Presta atención y apoyo individual a los docentes otorgándoles estímulos</b>										
p39	10	33.3%	10	33.3%	9	30.0%	1	3.3%	30	100.0%
p40	10	33.3%	10	33.3%	9	30.0%	1	3.3%	30	100.0%
<b>Presta atención y apoyo intelectual a los docentes</b>										
p41	10	33.3%	9	30.0%	10	33.3%	1	3.3%	30	100.0%
p42	9	30.0%	10	33.3%	11	36.7%	0	0.0%	30	100.0%
<b>Conoce las fortalezas y debilidades de los docentes para alcanzar las metas establecidas</b>										
p43	6	20.0%	7	23.3%	8	26.7%	9	30.0%	30	100.0%
p44	9	30.0%	10	33.3%	11	36.7%	0	0.0%	30	100.0%

FUENTE: Instrumento aplicado

En la promoción y participación de los agentes educativos se aprecia que el 36.7% de directores frecuentemente prestan atención y apoyo intelectual a los docentes, otorgándoles incentivos a los que sobre salen en su labor; así mismo también manifiestan que frecuentemente el 36.7% de los directores conocen las fortalezas y debilidades de los docentes para alcanzar las metas establecidas, esto hace que haya confianza y seguridad en las actividades asignadas por parte de los directores hacia los docentes.

**Tabla 31**

*Resumen dimensión promoción y participación de los agentes educativos*

RESUMEN DIMENSIÓN PROMOCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES EDUCATIVOS						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	5	33.3%	6	40.0%	11	36.7%
Regular	10	66.7%	9	60.0%	19	63.3%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento Aplicado

La Promoción y Participación de los agentes educativos se halla en las Instituciones del distrito de Vilcabamba, en el nivel bueno el 0.0 %, muestran regular nivel el 63.3 %, y deficiente el 36.7%, de ello se infiere que más de la mitad de profesores consideran, regularmente la acción de director frente a la promoción y participación de los agentes educativos, dentro de la Comunidad Educativa; de ello se puede desprender que la preocupación por la búsqueda de apoyo a Instituciones publica y privadas para la actualización docente, y un reconocimiento al docente por su buena labor y el interés por el buen desempeño laboral se encuentra en proceso generando poca motivación a los agentes educativos para el logro de la calidad educativa en el distrito de Vilcabamba, provincia de La Convención – Cusco

### 5.3.5. Dimensión entorno ordenado y de apoyo

**Tabla 32**

*Liderazgo del director: Dimensión entorno ordenado y de apoyo*

Pregunta	LIDERAZGO DEL DIRECTOR: Dimensión ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO									
	Nunca		A veces		Frecuentemente		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Actúa con gran empuje, asertividad, creatividad para sobre salir de las adversidades</b>										
p45	10	33.3%	10	33.3%	8	26.7%	2	6.7%	30	100.0%
p46	7	23.3%	6	20.0%	9	30.0%	8	26.7%	30	100.0%
<b>Crea una relación productiva con la familia y comunidad educativa</b>										
p47	0	0.0%	5	16.7%	13	43.3%	12	40.0%	30	100.0%
p48	11	36.7%	10	33.3%	9	30.0%	0	0.0%	30	100.0%
<b>Posee un poder para influir y motivar a los demás, teniendo un manejo efectivo de las relaciones interpersonales</b>										
p49	0	0.0%	6	20.0%	13	43.3%	11	36.7%	30	100.0%
p50	11	36.7%	10	33.3%	9	30.0%	0	0.0%	30	100.0%
<b>Siempre resuelve conflictos de la mejor manera y tiene excelentes relaciones interpersonales</b>										
p51	7	23.3%	6	20.0%	8	26.7%	9	30.0%	30	100.0%
p52	7	23.3%	7	23.3%	9	30.0%	7	23.3%	30	100.0%
<b>Se preocupa por la metodología didáctica que utilizan los docentes</b>										
p53	0	0.0%	7	23.3%	13	43.3%	10	33.3%	30	100.0%

**FUENTE:** Instrumento aplicado

En cuanto al entorno ordenado y de apoyo se puede resaltar que el 43.3% de directores siempre crean una relación productiva con la familia y la comunidad educativa, esto implica que director participa en las actividades de la comunidad así mismo también se interesa por las necesidades de su entorno social; frente al 30% de docentes manifiestan que con frecuencia el director resuelve conflictos de la mejor manera y tienen excelentes relaciones interpersonales con las personas y autoridades locales de la comunidad.

**Tabla 33**

*Resumen dimensión entorno ordenado y de apoyo*

Nivel	RESUMEN DIMENSIÓN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO					
	I.E. SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	0	0.0%	1	6.7%	1	3.3%
Regular	14	93.3%	13	86.7%	27	90.0%
Bueno	1	6.7%	1	6.7%	2	6.7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

**FUENTE:** Instrumento Aplicado

Esta dimensión entorno ordenado y de apoyo se halla en las Instituciones del distrito de Vilcabamba, en el nivel bueno el 6.7 %, muestran regular nivel el 90.0 %, y deficiente el 3.3 %, de ello se infiere que solo un quinceavo parte de los docentes consideran favorables y óptimos, y que el 90% de encuestados indican que con regularidad se percibe la dimensión entorno ordenado y de Apoyo dentro de la Comunidad Educativa, mostrándose un trabajo dentro de un clima dialogante, participativo, solucionando conflictos dentro de un ambiente favorable, mostrando su apoyo a la metodología didáctica que utilizan los docentes para lograr los objetivos institucionales de la Comunidad Educativa

**Tabla 34**

*Resumen variable liderazgo del director*

RESUMEN VARIABLE LIDERAZGO DEL DIRECTOR						
Nivel	I.E SAN LUIS GONZAGA		I.E. MIGUEL GRAU		GLOBAL	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	3	20.0%	0	0.0%	3	10.0%
Regular	12	80.0%	15	100.0%	27	90.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>	<b>30</b>	<b>100.0%</b>

FUENTE: Instrumento Aplicado

El Liderazgo del Director se halla en las Instituciones del distrito de Vilcabamba, en el nivel bueno el 0.0 %, muestran regular nivel el 90.0 %, y deficiente el 10.0%, de ello se infiere que más de las nueve décimas partes de los docentes consideran en nivel regular el Liderazgo del Director, dentro de la Comunidad Educativa, considerándose en proceso la construcción del conocimiento de los estilos, características, teorías y perfiles de un líder en la Institución Educativa.

## 5.4. Correlaciones

### 5.4.1. Correlaciones entre las variables

**Tabla 35**

*Correlaciones entre Variables*

		Correlaciones	
		VARIABLE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	VARIABLE GESTION INSTITUCIONAL
VARIABLE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Correlación de Pearson	1	,801**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	30	30
VARIABLE GESTION INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	,801**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al 99% de confianza se puede afirmar que hay una correlación positiva considerable ( $r = 0801$ ) entre las Variables Liderazgo del Director y la Variable Gestión Institucional

La variable Liderazgo del Director con la variable Gestión Institucional se halla en una relación alta del 80.1%, lo que implica que existe una relación directa y significativa; de ello es posible inferir que todos los Instrumentos de Gestión Institucional como el : PEI, PAT, RIN, IGA, MOF y otros imprimen un papel muy importante en el buen Liderazgo Directivo, encaminando hacia el logro de los objetivos en una Comunidad Educativa; lo que generalmente no ocurre en la mayoría de las Instituciones Educativas del país que carecen de estos instrumentos y el bajo liderazgo Directivo.

### 5.4.2. Correlación entre las dimensiones de la variable (V1)

Tabla 36

#### Correlación VI

		Correlaciones				
		VARIABLE GESTION INSTITUCIONAL	DIMENSION GESTIO ORGANIZACIONAL	DIMENSION GESTIO ADMINISTRATIVA	DIMENSION GESTIO PEDAGOGICA	DIMENSION GESTIO COMUNITARIA
VARIABLE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Correlación de Spearman (bilateral) N	1 30	,577** .001 30	,668** .000 30	,723** .000 30	,725** .000 30
DIMENSION GESTION ORGANIZACIONAL	Correlación de Spearman (bilateral) N	,577** .001 30	1 30	,462** .010 30	,746** .000 30	,499** .005 30
DIMENSION GESTION ADMINISTRATIVA	Correlación de Spearman (bilateral) N	,668** .000 30	,462** .010 30	1 30	,540** .002 30	,492** .006 30
DIMENSION GESTION PEDAGOGICA	Correlación de Spearman (bilateral) N	,723** .000 30	,746** .000 30	,540** .002 30	1 30	,742** .000 30
DIMENSION GESTION COMUNITARIA	Correlación de Spearman (bilateral) N	,725** .000 30	,499** .005 30	,492** .006 30	,742** .000 30	1 30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se puede afirmar que una correlación positiva media ( $r = 0.577$ ) entre la dimensión Gestión Organizacional de la Variable Gestión Institucional y la Variable Liderazgo del Director. Siendo un valor Muy Significativo: Al 99% de confianza.

Se puede afirmar que una correlación positiva media ( $r = 0.668$ ) entre la dimensión Gestión Administrativa de la Variable Gestión Institucional y la Variable Liderazgo del Director. Siendo un valor Muy Significativo: Al 99% de confianza.

Se puede afirmar que una correlación positiva considerable ( $r = 0.723$ ) entre la dimensión Gestión Pedagógica de la Variable Gestión Institucional y la Variable Liderazgo del Director. Siendo un valor Muy Significativo: Al 99% de confianza.

Se puede afirmar que una correlación positiva considerable ( $r = 0.725$ ) entre la dimensión Gestión Comunitaria de la Variable Gestión Institucional y la

Variable Liderazgo del Director. Siendo un valor Muy Significativo: Al 99% de confianza.

### 5.4.3. Correlación entre las dimensiones de la variable (V2)

Tabla 37

*Correlación entre Dimensiones de la Variable (V2)*

		Correlaciones					
VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTION INSTITUCIONAL		DIMENSIÓN METAS Y EXPECTATIVAS	DIMENSION OBTENCION Y ASIGNACION DE RECURSOS	DIMENSION PLANIFICACION, COORDINACION Y EVALUACION	PROMOCION Y PARTICIPACION DE LOS AGENTES EDUCATIVOS	DIMENSIÓN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO	
VARIABLE GESTION INSTITUCIONAL	Correlación de Sig. (bilateral) N	1 .681** .000 30	.681** .000 30	.644** .000 30	.315 .090 30	.108 .568 30	.262 .163 30
DIMENSIÓN METAS Y EXPECTATIVAS	Correlación de Sig. (bilateral) N	.681** .000 30	1 .000 30	.846** .000 30	.251 .181 30	-.091 .631 30	-.096 .615 30
DIMENSIÓN OBTENCION Y ASIGNACION DE RECURSOS	Correlación de Sig. (bilateral) N	.644** .000 30	.846** .000 30	1 .000 30	.299 .109 30	-.209 .267 30	-.100 .600 30
DIMENSIÓN PLANIFICACION, COORDINACION Y EVALUACION	Correlación de Sig. (bilateral) N	.315 .090 30	.251 .181 30	.299 .109 30	1 .572 30	-.107 .572 30	.014 .943 30
DIMENSIÓN PROMOCION Y PARTICIPACION DE LOS AGENTES	Correlación de Sig. (bilateral) N	.108 .568 30	-.091 .631 30	-.209 .267 30	-.107 .572 30	1 30	-.204 .280 30
DIMENSIÓN ENTORNO ORDENADO Y DE APOYO	Correlación de Sig. (bilateral) N	.262 .163 30	-.096 .615 30	-.100 .600 30	.014 .943 30	-.204 .280 30	1 30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se puede afirmar que una correlación positiva media ( $r = 0.681$ ) entre la dimensión Metas y Expectativas de la Variable Liderazgo del Director y la Variable Gestión Institucional. Siendo un valor Muy Significativo: Al 99% de confianza.

Se puede afirmar que una correlación positiva media ( $r = 0.644$ ) entre la dimensión Obtención y Asignación de recursos de la Variable Liderazgo del Director y la Variable Gestión Institucional. Siendo un valor Muy Significativo: Al 99% de confianza.

Se puede afirmar que una correlación positiva débil ( $r = 0.314$ ) entre la dimensión Planificación, Coordinación y Evaluación de la Variable Liderazgo del Director y la Variable Gestión Institucional. Siendo un valor No Significativo.

Se puede afirmar que una correlación positiva muy débil ( $r = 0.108$ ) entre la

dimensión Promoción y Participación de los agentes educativos de la Variable Liderazgo del Director y la Variable Gestión Institucional. Siendo un valor NO Significativa.

Se puede afirmar que una correlación positiva débil ( $r = 0.262$ ) entre la dimensión Entorno ordenado y de apoyo de la Variable Liderazgo del Director y la Variable Gestión Institucional. Siendo un valor No Significativo.

## 5.5. Comprobación de la hipótesis

### 5.5.1. Planteamiento de la hipótesis

$H_0$  = No existe relación directa entre los Instrumentos de gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco

$H_1$  = Existe relación directa entre los Instrumentos de gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco

### 5.5.2. Establecer nivel de significancia

Nivel de Significancia (Alfa)  $\alpha = 5\%$

### 5.5.3. Valor estadístico de contrastación

Prueba de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,665 <sup>a</sup>	9	,689
Razón de verosimilitud	3,618	9	,559
Asociación lineal por lineal	,503	1	,315
N° de casos válidos	112		

Fuente: Elaboración Propia

### 5.5.4. Toma de decisiones

$P$  \_ valor = 0.689 = 6.8% < 5% Lectura del p-valor: Con un error del 0.5 % se RECHAZA la Hipótesis NULA

**Conclusión:**

De acuerdo al cuadro obtenido, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ), porque la correlación del coeficiente de Pearson es mayor a cero, este coeficiente es de 0.689, un valor positivo, es decir se da una relación entre los Instrumentos de gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco, se puede considerar que esta asociación tiene un nivel de confianza de 95% estadísticamente significativa.

## CONCLUSIONES

**Primero:** Se concluye que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), porque la correlación del coeficiente de Pearson es mayor a cero, este coeficiente es de 0.689, un valor positivo, es decir se da una relación entre los Instrumentos de gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco, se puede considerar que esta asociación tiene un nivel de confianza de 95% estadísticamente significativa. La relación de los Instrumentos de Gestión Institucional y el Liderazgo del Director es positiva moderada ( $r=0,801$ ) en las Instituciones Educativas lo que indica que el conocimiento y manejo adecuado de la variable, Instrumentos de Gestión Institucional determina un buen Liderazgo Directivo exitoso en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de La Convención y Departamento del Cusco.

**Segundo:** Se concluye que el nivel de formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional de los directores es regular con un 76,7%, implica que se encuentra en proceso; por que no se implementan adecuadamente, con pertinencia y participación de la Comunidad educativa, más bien se ha convertido en elaborar solo por cumplimiento para no estar en falta ante la Unidad de Gestión Educativa Local; en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco

**Tercero:** Se concluye que el nivel de Liderazgo Directivo en los directores de las Instituciones Educativas es regular con un 90% de las Respuestas dadas por los docentes encuestados, podemos mencionar que se encuentra en proceso la consolidación del conocimiento idóneo referente a estilos, características, teorías y perfiles de un líder de una Institución Educativa.

**Cuarto:** Se concluye que la relación de los Instrumentos de Gestión Institucional con las dimensiones de Liderazgo Directivo es alta con  $r = 0801$  en nivel moderado con el valor de

80,1%, de tal modo que se puede afirmar al 99% de confianza que hay una correlación positiva considerable.

## RECOMENDACIONES

**Primero:** Se requiere un buen nivel de conocimiento e idoneidad del director para una adecuada formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional, y se construya con participación de todos los agentes educativos de forma pertinente

**Segundo:** El conocimiento de los estilos de liderazgo, sus características, teorías y perfiles del líder, cumplen un papel muy importante en la práctica de liderazgo, participativo, empático que genera altos niveles de confianza dentro de un clima institucional favorable entre el personal Directivo, docente y administrativo dentro de una Institución Educativa

**Tercero:** Existe una alta relación significativa entre los Instrumentos de gestión Institucional con las dimensiones del Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco

**Cuarto:** Es importante la originalidad con que debe formularse todos los Instrumentos de Gestión Institucional, porque debe recoger todas las necesidades y aspiraciones reales de aprendizaje de los estudiantes y responder a todas las demandas y expectativas de la Comunidad y no es recomendable elaborar solo por cumplimiento a las disposiciones que emanan los órganos inmediatos superiores y/o por evitar caer en faltas administrativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Apaza, J. R. (2015). Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas. Perú.
- Bolívar, A. (23 de Mayo de 2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? . Revista Internacional de Investigación en Educación. Obtenido de [www. redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005)>
- Consejo Nacional de Educación. (2006). Proyecto Educativo Nacional al 2021. Lima.
- Cornella, A. (12 de Agosto de 2015). La alquimia de la innovacion. Obtenido de <http://www.infonomia.com/wp-content/uploads/2014/11/19.-Alquimia-de-la-innovacion.pdf>
- Diario Gestión,. (12 de Febrero de 2015). ¿Cuáles son las habilidades que necesita para alcanzar el éxito en su empresa? Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/son-habilidades-necesita-alcanzar-exito-empresa-53127>
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Hersey & Blanchard. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- House, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management. Journal of Management.
- IPN. (2012). ¿Cómo elaborar instrumentos de Gestión Institucional inclusivos? Lima.
- Lewin, K. (2009). Test de Liderazgo. Alemania.
- Ministerio De Educacion. (2013). El liderazgo institucional. Lima.
- Ministerio de Educacion. (2013). Manual de tutoria y orientacion. Lima.
- Ministerio de educacion. (2016). PEI. Lima.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco del buen desempeño del directivo Lima. Perú: MINEDU.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. . Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Napiers. (2000). Psicología Social. Buenos Aires: Seis perspectivas teóricas del liderazgo.
- Perú, M. d. (2003). Ley 28044. Ley General de Educación. Lima: MINED.
- Roberto Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, & Pilar Baptista Lucio. (2018). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hill.

- Robinson. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*.
- Roman, R. R. (2007). *Gerencia Educativa*. Madrid.
- Servir. (12 de Marzo de 2016). Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puesto. Obtenido de [https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva\\_001-2016-SERVIR-GDSRH\\_Anexo\\_1.pdf](https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_1.pdf)
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión*. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS .
- Thompson, I. (15 de Agosto de 2017). Tipos de organigramas. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Universidad del Centro del Perú. (2015). *Reglamento Del Sistema Institucional De Archivos*. Lima.
- Vargas, E. V. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales*. Lima.

## ANEXOS

## Matriz de consistencia

<b>Título:</b> Relación de los Instrumentos de gestión Institucional en el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de La Convención y departamento del Cusco			
<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es el nivel de relación entre los Instrumentos de Gestión Institucional, y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a. ¿Cuál es el nivel de formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco?</p> <p>b. ¿Cuál es el nivel de Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco?</p> <p>c. ¿Cómo es la relación de los Instrumentos de gestión Institucional con las dimensiones del Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre los Instrumentos de Gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Identificar el nivel de formulación de los Instrumentos de Gestión Institucional en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco.</p> <p>b) Identificar el nivel de Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco.</p> <p>c) Establecer el nivel de relación de los Instrumentos de Gestión Institucional con las dimensiones de Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación directa entre los Instrumentos de gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas del distrito de Vilcabamba, Provincia de la Convención y Departamento del Cusco.</p>	<p>V1= Instrumentos de gestión Institucional</p> <p>V2= Liderazgo Directivo</p>