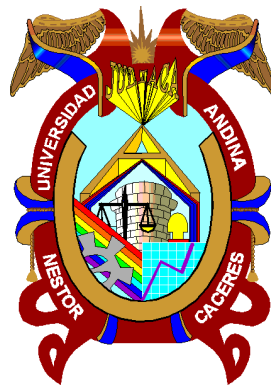




**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA**  
**GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN**  
**GALINDO - JULI, PUNO-2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**HOBER AVENDAÑO UCHASARA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA – PERÚ**  
**2025**



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA  
GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN  
GALINDO - JULI, PUNO-2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**HOBER AVENDAÑO UCHASARA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE**

:

Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**PRIMER MIEMBRO**

:

Dr. RICARDO ANIBAL MALDONADO MAMANI

**SEGUNDO MIEMBRO**

:

Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA

**ASESOR DE TESIS**

:

Dr. FREDY CATAORA YUCRA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 041-2025-D-EPG-UANCV/J**

Juliaca, 10 de enero del 2025

**VISTOS:**

El expediente N° 2024-015876 presentado por el (a) Bachiller, **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, quien solicita nominación de jurados y Fecha y hora de sustentación de tesis, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bachiller. **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, con número de DNI. **42164418** y con número de matrícula **21328464**, ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la tesis titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024**, para optar el **GRADO de MAGISTER EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**;

Que, mediante Resolución N° 745-2024-USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N° 2201-2024-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**;

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN**.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 00089 de fecha 10 de enero del 2025 se nomina jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que *la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico*;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe final de la investigación (BORRADOR DE TESIS), del (la) Bach: **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, para optar el **GRADO de MAGISTER en EDUCACIÓN**, Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

Presidente	: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Primer miembro	: Dr. RICARDO ANIBAL MALDONADO MAMANI
Segundo miembro	: Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA
Asesor	: Dr. FREDY CATAORA YUCRA

**ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

Fecha	: Lunes 13 de enero del 2025
Hora	: 08:30 a.m.
Lugar	: Aula N° 309 EPG-UANCV-JULIACA

**ARTÍCULO CUARTO. - el Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.**

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari  
DIRECTOR (a)



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02201-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 10 de diciembre de 2024

#### VISTOS:

El Expediente N° 2024-09494 de fecha 01 de agosto de 2024, el (la) Bach. **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, con DNI N° 42164418, código de matrícula N° 21328464, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); **INFORME N° 001072-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** del 02 de diciembre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### CONSIDERANDO:

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, con Expediente N° 2024-09494 el (la) Bach. **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dr. FREDY CATAORA YUCRA**; y.

**Estando**, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001072-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)** para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024** presentado por el (la) Bach. **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR**, como **ASESOR** al (a) **Dr. FREDY CATAORA YUCRA**.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Leopoldo Mercedes Cordero  
DIRECTOR (a)

DISTRIBUCIÓN:  
DIRECCIÓN EPG INTERESADO  
EPM/001072-2024-UI-EPG-UANCV



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



## RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0745-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 02 de Julio de 2024

### VISTOS:

El Expediente N° 2024-06122 de fecha 15 de mayo de 2024, el (la) Bach. **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, con DNI N° 42164418, código de matrícula N° 21328464, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; **INFORME N° 0080-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** del 21 de junio de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado

### CONSIDERANDO:

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, con Expediente N° 2024-06122 el (la) Bach. **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**, para optar el **GRADO** de **MAGISTER EN EDUCACIÓN** con mención en: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. FREDY CATAORA YUCRA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

**Estando**, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 0080-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024** presentado por el (la) Bach. **HOBER AVENDAÑO UCHASARA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** al **Dr. FREDY CATAORA YUCRA**.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaria Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Can  
DIRECTOR (e)



## LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN EN LA INVESTIGACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%



Metadatos complementarios

<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	HOBER AVENDAÑO UCHASARA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42164418
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0001-6481-4084">https://orcid.org/0009-0001-6481-4084</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	FREDY CATACORA YUCRA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10465633
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-7295-2807">https://orcid.org/0000-0002-7295-2807</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2372-6720">https://orcid.org/0000-0003-2372-6720</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	RICARDO ANIBAL MALDONADO MAMANI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02429806
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0009-1482-3669">https://orcid.org/0009-0009-1482-3669</a>
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215



URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0631-795X">https://orcid.org/0000-0003-0631-795X</a>
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú          Departamento: Puno          Provincia: Chucuito          Distrito: Juli</p> <p>Coordenadas:          Latitud: -16.2111294          Longitud: -69.4580804  <a href="https://maps.app.goo.gl/pCp4XC7XVmXLpsBA">https://maps.app.goo.gl/pCp4XC7XVmXLpsBA</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Octubre 2024 – enero 2025
URL de disciplinas OCDE	<p><b>Ciencias de la educación</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a></p> <p><b>Educación general (incluye capacitación, pedagogía)</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a></p>



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSTGRADO

Dr. Jesús Mamani Mamani  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN - EPG



### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo HOBER AVENDAÑO UCHASARA, identificado con DNI

Nro. 42164418 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA MARÍA ASUNCIÓN GALINDO - JULI, PUNO-2024

Asesorado por: Dr. FREDY CATAORA YUCRA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 12 de MAYO del 2025

Firma del Asesor (obligatoria)

FIRMA (obligatoria)



Huella



## DEDICATORIA

Quiero agradecer primeramente a mi esposa, por todo el soporte que me han brindado. A mi asesor, por guiarme en el desarrollo de la investigación exhaustiva y por su estoicismo y la forma dedicada de concurrir en mejorar cada proceso. A mis compañeros también por compartirme sus enseñanzas que me ayudó a mejorar mi presente trabajo. Decirles que, sin la ayuda de todos ustedes, esta investigación no hubiera sido posible



## AGRADECIMIENTO

Me agradezco a todos los que se tomaron el tiempo y me brindaron su experiencia para culminar complacidamente las entrevistas necesarias para esta investigación. Gracias por haber colaborado conmigo sus experiencias y conocimientos que me permitieron aprender de ustedes. Este trabajo no hubiese podido tener éxito sin su inestimable colaboración.

¡Gracias por su contribución!



**INDICE DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA.....iii

AGRADECIMIENTO..... iv

INDICE DE CONTENIDOS ..... v

INDICE DE TABLAS .....viii

ÍNDICE DE FIGURAS ..... ix

ABREVIATURAS..... x

RESUMEN..... xi

ABSTRACT .....xii

INTRODUCCIÓN .....xiii

**CAPÍTULO I**

**FORMULACION DEL PROBLEMA**

1.1. Exposición de la situación problemática o análisis de la situación  
problemática..... 1

1.2. Formulación del planteamiento del problema..... 3

    1.2.1. Pregunta general ..... 3

    1.2.2. Preguntas específicas ..... 3

1.3. Justificación de la investigación..... 3

1.4 Objetivos ..... 4

    1.4.1 Objetivo general ..... 4

    1.4.2 Objetivos específicos..... 4

1.5 Importancia y alcance de la investigación ..... 5

1.6 Limitaciones y delimitaciones de la investigación ..... 5

1.7 Hipótesis ..... 5

    1.7.1 Hipótesis general..... 5



1.7.2 Hipótesis específicas ..... 5

1.8 Variables e indicaciones ..... 6

1.8.1 Conceptualización de variables..... 6

1.8.2 Operacionalización de las variables ..... 7

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes del estudio..... 8

2.1.1 A nivel internacional ..... 8

2.1.2 A nivel nacional ..... 10

2.1.3 A nivel regional o local..... 11

2.2 Bases teóricas ..... 12

2.2.1 Enfoques teóricos o corrientes epistemológicas..... 13

2.2.2 Enfoques teóricos o corrientes epistemológicas..... 19

2.3 Marco conceptual..... 23

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Enfoque de la investigación ..... 57

3.2 Métodos aplicados en la investigación ..... 57

3.3 Tipo de investigación ..... 57

3.4 Nivel de investigación ..... 58

3.5 Diseño de investigación ..... 58

3.6 Población y muestra ..... 58

3.6.1 Población ..... 58

3.6.2 Muestra ..... 58

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de información..... 57

3.7.1 Técnica de la investigación ..... 59



3.7.2 Instrumentos de la investigación ..... 59

3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación ..... 60

    3.8.1. Validación de los instrumentos..... 60

    3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos ..... 60

3.9 Diseño de contrastación de hipótesis ..... 61

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS**

4.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos ..... 63

4.2 Proceso de la prueba de hipótesis ..... 69

4.3 Discusión de resultados..... 72

CONCLUSIONES..... 76

RECOMENDACIONES ..... 78

1. REFERENCIAS..... 80

2. ANEXOS..... 89

    2.1 Matriz de consistencia ..... 90

    2.3. Instrumentos de la validación ..... 91

    2.4. Ficha de validez de instrumentos ..... 95

    2.5. Fichas de evidencia del proceso de recolección de datos(foto) ..... 98



## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1** Operacionalización de variables..... 7

**Tabla 2** Ficha técnica..... 59

**Tabla 3** Ficha técnica..... 60

**Tabla 4** Estadística de fiabilidad de la variable Liderazgo Directivo ..... 61

**Tabla 5** Estadística de fiabilidad de la variable Gestión Institucional..... 61

**Tabla 6** Frecuencia de genero..... 63

**Tabla 7** Frecuencia de edad ..... 64

**Tabla 8** Grado académico ..... 65

**Tabla 9** Situación laboral ..... 66

**Tabla 10** Nivel de liderazgo del director ..... 67

**Tabla 11** Nivel de la gestión educativa..... 68

**Tabla 12** Repercusión entre el liderazgo y la gestión de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo ..... 69

**Tabla 13** Relación entre el control del director y la gestión pedagógica de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo ..... 70

**Tabla 14** Relación entre la habilidad relacional y la gestión institucional de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo ..... 71

**Tabla 15** Relación entre la comunicación – organización y la gestión administrativa de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo.....72



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Frecuencia de genero .....	63
<b>Figura 2</b> Nivel de liderazgo del director.....	67
<b>Figura 3</b> Nivel de la gestión educativa .....	68



### ABREVIATURAS

IES	Institución de Educación Superior
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar el liderazgo y su impacto en la gestión del Colegio María Asunción Galindo – Juli, Puno, 2024. Para ello se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo básica a un nivel correlacional, en la que se usó “la encuesta” como la metodología para recopilar la información, cuya población fue el personal administrativo de la Institución Educativa secundaria María Asunción Galindo-Juli, Púno-2024. Los resultados mostraron que tanto el nivel del liderazgo del director como la gestión educativa se ubicaron en el nivel alto con el 100.0%; a su vez se determinó la existencia de una correlación positiva (0,710) entre el liderazgo del director y la gestión de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo-Juli. El coeficiente de determinación 0,504 señala que el liderazgo directivo influye en el 50,4% en cómo se gestiona la institución educativa. Sin embargo, el otro 49,6% depende de otros factores que no se analizaron en este estudio o de pequeñas variaciones que ocurren al azar. En conjunto, estos resultados sugieren que el liderazgo directivo ejerce un papel importante en el mejoramiento de la gestión institucional, aunque también sería pertinente explorar otros factores que podrían influir en esta última para lograr una comprensión más integral.

**Palabras clave:** Institución, Liderazgo, gestión Puno.



## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine leadership and its impact on the management of the María Asunción Galindo-Juli School, Puno, 2024. For this purpose, a quantitative approach methodology was used, of a basic type at a correlational level, in which "the survey" was used as the methodology to collect the information, whose population was the administrative staff of the María Asunción Galindo-Juli Secondary Educational Institution, Puno-2024. The results showed that both the level of leadership of the director and educational management were located at the high level with 100.0%; in turn, the existence of a positive correlation (0.710) was determined between the leadership of the director and the management of the María Asunción Galindo-Juli secondary educational institution. The coefficient of determination 0.504 indicates that directive leadership influences 50.4% in how the educational institution is managed. However, the remaining 49.6% depends on other factors not analyzed in this study or on small, random variations. Taken together, these results suggest that managerial leadership plays an important role in improving institutional management, although it would also be pertinent to explore other factors that could influence the latter to achieve a more comprehensive understanding.

**Keywords:** Institution, Leadership, Puno management.



## INTRODUCCIÓN

En las sociedades avanzadas, contemporáneas y equitativas de estos tiempos, la educación juega un rol determinante. A través del avance educativo, se busca construir individuos con capacidades críticas y competencias necesarias con el objetivo de integrarse efectivamente en la sociedad y ser participe activo de los procesos cambiantes de una sociedad. Para mejorar la productividad, la competencia, la gestión de la enseñanza y la ciencia, estos cambios se enmarcan así en el crecimiento del capital humano, que crea individuos dedicados a participar activamente en las circunstancias sociopolíticas de su nación. A este respecto, las nuevas investigaciones indican que la participación activa en las instituciones económicas y políticas son esenciales para una educación de excelencia. Esta participación es indispensable para promover el progreso nacional y el desarrollo económico, así como para reforzar la democracia (Martinez et al., 2020).

Espino et al. (2023), indica que en el Perú el sistema educativo peruano se ha visto en constantes cambios y mostrado en diversos contextos dentro de la evolución del proceso de aprendizaje en las últimas décadas, señalando deficiencias que se evidencian en los resultados educativos de las recurrentes evaluaciones realizadas tanto en el país como en el extranjero. De esta manera, se enfatiza la relevancia que tiene la gestión educativa en el crecimiento industrial y sus desafíos.

Desde esta perspectiva teórica, podemos confirmar que las instituciones educativas carecen de la financiación necesaria para construir una infraestructura adecuada, del liderazgo necesario para una planificación eficaz



en cualquier entorno y del personal capacitado necesario para llevar a cabo las tareas correspondientes.

El objetivo primordial de la reforma educativa en nuestro país ha sido preservar y promocionar el derecho a obtener una educación de excelencia. Por tanto, de conformidad con la Ley 28044, también conocida como "Ley General de Educación", menciona que la educación debe ser de excelencia alta a la que cada institución debe aspirar conseguir porque de esa forma podrá asegurar brindar la mejor enseñanza en los estudiantes.

Con el objetivo de abordar y sobre todo mejorar la situación actual de la institución educativa, el estudio pretende encontrar que repercusión existe entre el liderazgo directivo sobre la gestión educativa. Las conclusiones que la investigación nos brinde serán útiles a los investigadores para que puedan seguir aprendiendo más sobre el tema.

Para facilitar el entendimiento de la investigación se divido en diferentes capítulos:

Capítulo I: La formulación del problema, la justificación, los objetivos, las hipótesis, las variables y los indicadores.

Capitulo II: El marco teórico, los antecedentes y los fundamentos teóricos se explican.

Capitulo III: La técnica del estudio se describe detalladamente.

Capitulo IV: Los resultados, el procedimiento de comprobación de las hipótesis y la discusión.

También contiene los anexos, las sugerencias y las conclusiones.



## CAPÍTULO I

### FORMULACION DEL PROBLEMA

#### 1.1. Exposición de la situación problemática o análisis de la situación problemática

La dirección y la comunidad educativa lideran la gestión del servicio educativo. La historia de la educación en América Latina ha experimentado una evolución, definida por una serie de cambios dinámicos en el contexto del entorno político, social, cultural y económico. En su mayoría, todas estas transformaciones representaron una tendencia impulsada por los procesos de globalización, lo que ha llevado a la apertura de nuevas fronteras, estos eventos han dado lugar a la emergencia de diferentes métodos educativos, provocando modificaciones en la gestión del tiempo, del espacio, en la uniformidad de las normativas, regulaciones, así como en los procesos de identidad y producción dentro de la educación.

La reforma ha impactado múltiples sectores, como la industria, el comercio, la salud y el medio ambiente, dando lugar a nuevas formas de interconexión entre sociedades. Bajo esta situación, es crucial concebir el aprendizaje y la educación en general como un sistema, entendiendo esto último como un conjunto de reglas y operaciones acordadas entre sí, llevadas a cabo



en un entorno específico y con la participación social de individuos, lo que genera comunicación, dado que el ser humano se encuentra inmerso en un entorno en constante cambio.(Domínguez et al., 2019)

La perspectiva global indica que, a pesar de los logros alcanzados, siguen existiendo desafíos en lo que respecta a la educación primaria y a la gestión educativa en general, sobretodo particularmente en América Latina, donde hay muchas necesidades que atender. Es importante, en particular, para los países en los que las limitadas capacidades financieras no permiten brindar suficiente acceso a la educación básica. Asimismo, se revelan determinadas condiciones que influyen en la calidad y equidad de la educación y muestran la vulnerabilidad de ciertos grupos y regiones.

En Perú, se aprecian los progresos y éxitos en la educación en sus diferentes niveles. Esta evolución permite comparaciones con naciones vecinas, influenciada por procesos de descentralización y reformas. No obstante, la recopilación anual de información se realiza a través del Censo Educativo y la Prueba de evaluación censal de estudiantes. Estos mecanismos evidencian estudios estadísticos que revelan una brecha entre la cobertura lograda y el nivel de excelencia del servicio educativo prestado.

Para llevar a cabo un proceso efectivo en la dirección educativa, es crucial que el director desempeñe su papel de manera oportuna y adecuada. Se observó en distintos aspectos, como la falta de comunicación y coordinación, procesos deficientes de toma de decisiones en equipo para alcanzar los objetivos en la gestión pedagógica e institucional. Además, la manera en que se motiva y estimula al personal docente, la falta de prontitud para resolver dificultades tanto administrativas como institucionales, y sobre todo la falta de promoción en tratar



de integrar a la comunidad educativa. Por ello se formuló la siguiente problemática: ¿Cuál es la repercusión del liderazgo en la gestión de la Institución Educativa IE María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?

## **1.2. Formulación del planteamiento del problema**

### **1.2.1. Pregunta general**

- ¿Cuál es la repercusión del liderazgo en la gestión de la Institución Educativa IE María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es la repercusión del control del directivo en la gestión pedagógica de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?
- ¿Cuál es la repercusión de la habilidad relacional en la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?
- ¿Cuál es la repercusión de la comunicación organización en la gestión administrativa de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?

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

### **a. Justificación teórica**

La investigación tiene como objetivo determinar el liderazgo y como repercute sobre la gestión de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo, de esta forma se beneficia de manera directa a los directores y un mejoramiento considerable en la calidad educacional.



## **b. Justificación Práctica**

La justificación práctica se explica en la búsqueda de determinar la repercusión de las variables, tomando en cuenta la investigación como una contribución teórica y un análisis de la situación. Así mismo, el material reforzará la capacidad de liderazgo del director para la planificación y ejecución de la gestión educativa.

## **c. Justificación Metodológica**

La identificación del problema hasta la formulación de las recomendaciones del estudio, se respetaron las etapas del proceso científico. Además, se utilizó encuestas y cuestionarios para la recopilación de la información y así cumplir con los objetivos, confirmando su validez. Por su lado se utilizó el programa estadístico SPSS versión 26.0 en el procesamiento de los datos y el posterior análisis estadístico de las variables estudiadas

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Determinar el liderazgo del director y su repercusión en la gestión de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo - Juli, Puno-2024.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar la repercusión del control del directivo en la gestión pedagógica de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.
- Determinar la repercusión de la habilidad relacional en la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.



- Determinar la repercusión de la comunicación organización en la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.

## **1.5 Importancia y alcance de la investigación**

El presente trabajo es fundamental en múltiples aspectos para el progreso de la sociedad, la investigación permite descubrir nuevos conocimientos, y así mismo es clave para identificar los problemas contribuyendo en el crecimiento académico de la Institución Educativa.

La investigación impulsa el progreso en todas áreas que abarcan la experiencia humana, igualmente es esencial para el desarrollo continuo y la solución de problemas existentes.

## **1.6 Limitaciones y delimitaciones de la investigación**

La presente investigación tiene las siguientes limitaciones:

- Los participantes pueden responder de manera que creen que se espere de ellos o de forma que les favorezca, afectando la validez de los datos.
- Las limitaciones en tiempo y recursos pueden afectar el alcance y la profundidad de la investigación.

## **1.7 Hipótesis**

### **1.7.1 Hipótesis general**

- Existe repercusión del liderazgo del director en la gestión de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno-2024

### **1.7.2 Hipótesis específicas**

- Existe repercusión del control del directivo en la gestión pedagógica de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.



- Existe repercusión en la habilidad relacional en la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.
- Existe repercusión de la comunicación organizacional en la gestión administrativa de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.

## 1.8 Variables e indicaciones

### **Variable 1:** Liderazgo Directivo.

- Control.
- Habilidades Relacional.
- Comunicación y Organización.

### **Variable 2:** Gestión de la Institución educativa.

- Gestión Pedagógica.
- Gestión Institucional.
- Gestión Administrativa.

### **1.8.1 Conceptualización de variables**

#### **Liderazgo Directivo**

Se le denomina a la capacidad de una persona que ocupa un determinado cargo directivo cuyas funciones conlleva dirigir y orientar con éxito a su equipo hacia determinadas metas.

#### **Gestión de la Institución educativo**

Son las acciones, procedimientos y tácticas utilizados para gestionar eficazmente todos los recursos disponibles y garantizar la ejecución exitosa de los objetivos organizativos y pedagógicos de una institución se denominan colectivamente administración de una institución educativa.



### 1.8.2 Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala valorada
<b>Variable 1:</b> Liderazgo Directivo	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Normas de Desempeño</li> <li>· El desempeño y las normas establecidas</li> <li>· Intervención del directivo</li> <li>· Estado de ambientes y enseres</li> </ul>	· 1 – 9
	Habilidades Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Directivo activo</li> <li>· Directivo más amigo que jefe</li> <li>· Directivo trato por igual al personal</li> <li>· Directivo saber escuchar</li> <li>· Clima adecuado en la Institucional</li> </ul>	· 10 – 18
	Comunicación y Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Directivo es comunicativo</li> <li>· Recibe información y la remite</li> <li>· Comunicación Horizontal</li> <li>· Capacidad organizativa</li> <li>· Distribución del personal por su capacidad</li> </ul>	· 19 – 26
<b>Variable 2:</b> Gestión de la Institución educativa	Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uso de enfoque y metodología</li> <li>· Evaluación y reconocimiento al desempeño</li> <li>· Selección para los procesos de capacitación</li> <li>· Innovaciones realizadas por los docentes</li> </ul>	· 1 – 7
	Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Orientaciones de corto plazo de la contribución institucional</li> <li>· Interacción externa con otras instituciones</li> <li>· Clima laboral</li> <li>· Actitud innovadora del personal</li> </ul>	· 8 – 11
	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Selección y distribución del personal</li> <li>· Trabajo en equipo</li> <li>· Selección y absorción de estudiantes</li> <li>· Registro de estudiantes matriculados y asistentes</li> </ul>	· 17 – 22

Nota. Elaboración propia



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes del estudio

##### 2.1.1 A nivel internacional

Barba y Delgado (2021) en su investigación titulada "Gestión escolar y liderazgo del director: Aporte para la calidad educativa". Tuvo como objetivo determinar cuál era la relación de la gestión escolar y el liderazgo de los directivos dentro de las instituciones educativas. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional. La investigación tuvo como muestra a 374 docentes. Se llega a la conclusión de que el instrumento es favorable debido al riguroso proceso de refinamiento al que fue sometido, en contraste con el proceso utilizado para desarrollar el instrumento de la investigación. Se observó que, tanto la determinación del valor de validez como la contribución de expertos son puntos comunes en ambos casos, en nuestra investigación se valida a través de la concordancia de los criterios de evaluación empleados.

Ferreira (2021) en su investigación titulada "El liderazgo directivo en la gestión escolar: Comparación de casos". Tuvo como objetivo la descripción,



comparación y análisis de los artículos que han sido publicados en las páginas web acerca de la relación sobre el liderazgo directivo y la gestión escolar. La metodología empleada fue de nivel descriptiva comparativa. Se indagó artículos científicos publicados. Los resultados indican que las investigaciones señalan que tanto las cualidades de liderazgo del director como su perfil profesional, experiencia docente y habilidades sociales son cruciales para la eficacia en la gestión educativa y en la solución de dificultades de las instituciones educativas.

Medina (2024) en su trabajo que lleva por título "Liderazgo del directivo en la gestión escolar", tuvo como finalidad analizar la prevalencia del liderazgo directivo en la gestión escolar de las instituciones educativas. El enfoque fue no experimental y cuantitativo. Según las conclusiones de la investigación, la falta de competencia tecnológica del líder, el déficit en habilidades de liderazgo directivas y las limitaciones de comunicación obstaculizan la capacidad de la institución para ser gestionada con la eficacia suficiente para prestar servicios educativos de alta calidad.

Fonseca (2020) cuyo objetivo fue Analizar el Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del Municipio de Pueblo viejo para Formular un modelo en el Departamento de Magdalena". Tuvo como fin crear un modelo para el Departamento del Magdalena, se pretende examinar las experiencias de liderazgo directivo efectivo que han mejorado el desempeño de las instituciones educativas del Municipio de Pueblo Viejo. El enfoque es no experimental y cualitativo. La gestión administrativa de las instituciones educativas se ve afectada por la idea de que la formación gerencial profesional no es necesaria para el ingreso a la carrera docente en Colombia como rector o coordinador.



Ferreira (2021) en su artículo “El liderazgo directivo en la gestión institucional”. Definir qué es un líder, qué tipos de líderes hay y cómo se relacionan estos modelos de liderazgo con la gestión educativa. El objetivo era caracterizar, comparar y evaluar materiales en línea sobre el liderazgo directivo y su relación con la administración escolar. Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura científica que abarcara todo este tema. Dado que un liderazgo pedagógico eficaz contribuye a alcanzar la calidad educativa, se infiere que el liderazgo directivo desempeña un papel en la gestión educativa en relación con los resultados académicos.

### **2.1.2 A nivel nacional**

Barreto (2020) en su investigación titulada “El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región Lambayeque y su Ugel Chiclayo”. El objetivo principal del estudio fue determinar cómo se relacionan el Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa, piedra angular de la educación en las instituciones educativas. Para llevar a cabo esta investigación se decidió usar un diseño no experimental y métodos correlacionales. la muestra fue conformada por veinticinco instructores. Los hallazgos sugieren que el liderazgo directivo y la gestión educativa en la IE de la Ugel de Chiclayo están estrechamente relacionados, y que se deben implementar medidas a corto y mediano plazo en beneficio de los estudiantes

Águila (2023) en su investigación titulada “El liderazgo directivo y la gestión educativa en una institución emblemática de Lima, 2022”, tuvo como finalidad determinar cuál era la relación entre el liderazgo administrativo y la gestión educativa en una prestigiosa universidad de Lima. La técnica utilizada fue un diseño no experimental simple con enfoque cuantitativo. La muestra fue



conformada por 52 personas. Los resultados indicaron la existencia de una correlación sustancial entre el liderazgo directivo y la gestión educativa teniendo como valor  $p=0.000$ . El nivel de relación entre ambas variables fue altamente fuerte y positiva, con un coeficiente de correlación de 0,941.

Rosales et al. (2022) en su investigación titulada "Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana". Tuvo como objetivos Investigar el liderazgo directivo en la educación básica latinoamericana y describir las nuevas tendencias de la post pandemia contemporáneas. Se trató de un enfoque interpretativo reflexivo. La capacidad de liderazgo del director, los métodos efectivos de este liderazgo, la administración educativa y la mejora educativa fueron identificados como los temas principales examinados en el estudio. Se determinó que la administración educativa debe ajustarse a entornos en constante cambio, en particular los que implican el crecimiento de la tecnología, después de señalar que el liderazgo de los principios es esencial en las instituciones educativas. Estos resultados destacan la importancia de desarrollar el liderazgo administrativo en los establecimientos educacionales para elevar la calidad y la suficiencia de la educación básica en América Latina.

Zubieta (2022) cuyo objetivo fue analizar la relación entre el "Liderazgo directivo y su influencia en la gestión educativa de una institución educativa del Perú, 2022", Para ello utilizó un diseño directo no experimental, donde su muestra estudiada fueron 140 instructores. Los resultados indicaron un nivel de sig. de 0.000, siendo esto muestra de cómo el liderazgo directivo afecta significativamente a la gestión educativa de un plantel, siendo el coeficiente de correlación de 0,625, que indica la existencia de una asociación moderada entre ambas variables.



## **2.1.3 A nivel regional o local**

Vela et al. (2020) en su investigación titulada "Liderazgo pedagógico en Arequipa Perú: Competencias directivas". Tuvo como objetivo identificar las habilidades directivas desde el liderazgo, establecidos en el marco del Buen Desempeño Directivo, con el propósito de elaborar y ejecutar eficazmente el Informe de Gestión Anual. Utilizo para ello una metodología de tipo aplicada-descriptivo. La muestra la conformaron 60 directivos. Los resultados indican los líderes a menudo tienen una visión favorable de sí mismos, admitiendo que a veces no logran evaluar adecuadamente el contexto institucional, gestionan de manera deficiente la información generada por la institución y toman decisiones con poca efectividad. Numerosos ejecutivos ofrecen poca información sobre los éxitos tanto en términos cuantitativos como cualitativos de los objetivos cumplidos durante el año. Se determinó que en su mayoría el personal directivo carece de habilidades específicas para redactar el informe de gestión anual, lo que determina su capacidad de liderazgo en el ámbito educativo. Por lo tanto, es crucial brindarles apoyo en los procesos colaborativos dentro de cada institución.

El estudio «Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Cerro Colorado Arequipa 2017» fue realizado por Collado y Carpio (2018). El propósito de este estudio fue determinar cómo influyó el liderazgo directivo en la gestión educativa del nivel primario en las instituciones educativas públicas. Se utilizó un diseño directo, no experimental y correlacional. Maestros y supervisores conformaron la muestra. Se ha demostrado que los directores de diversas instituciones educativas utilizan diferentes métodos y técnicas para liderar. Debido a la coherencia de muchos aspectos del liderazgo directivo, como



las filosofías y estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas objeto de estudio, los resultados muestran que el liderazgo directivo influye en la gestión educativa.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Enfoques teóricos o corrientes epistemológicas**

#### **a. Teoría General del Liderazgo Directivo**

Este postulado enmarca un cumulo de conocimientos que han ido evolucionado a lo largo de los años, abarcando diversas perspectivas sobre cómo los líderes pueden influir en el éxito organizacional, particularmente en el ámbito educativo. Según García y Pérez (2018), el liderazgo directivo implica la capacidad de un individuo para guiar, influir y motivar a un grupo hacia la consecución de metas y objetivos establecidos, mediante el uso adecuado de sus competencias y habilidades personales. En el contexto educativo, un líder directivo no solo debe ser competente en la gestión administrativa, sino también en la creación de un ambiente favorable para el desarrollo del aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo entre la cooperación entre los miembros de la comunidad escolar (Rodriguez & Lopez, 2020).

Este enfoque integrador pone de manifiesto que importante es tener una visión compartida, de igual forma una comunicación efectiva y sobre todo saber decidir elementos que son esenciales para el desempeño exitoso de las instituciones educativas (Hernandez, 2019). El liderazgo directivo, por lo tanto, no se limita a una figura de autoridad, sino que involucra un conjunto de acciones y capacidades que facilitan el crecimiento del personal y de toda la organización.

El liderazgo ha experimentado un notable avance en términos científicos, consolidándose como un eje transversal que influye profundamente en



disciplinas sociales, psicológicas y administrativas. Este progreso ha permitido un entendimiento más amplio y multidimensional de lo que significa liderar, destacando no solo su impacto en el desarrollo organizacional y social, sino también su relevancia en la transformación de individuos y colectivos. Dichos avances se reflejan en la aparición de tres enfoques distintivos que han emergido de la investigación académica y práctica, los cuales se clasifican según las responsabilidades específicas que el individuo asume al ejercer liderazgo.

Enfoque de rasgos; Definida por estudiosos desde los años 20 hasta los 50, esta época se distingue por el énfasis en los rasgos de personalidad y las interacciones de los individuos dentro de su entorno social, dentro del marco teórico conocido como la teoría del Gran Hombre. Esta teoría sostiene que los líderes excepcionales poseen características innatas que los hacen sobresalir del resto de la población, y que estas cualidades individuales, como el ser valiente, ser inteligente y saber tomar decisiones audaces, hacen que los distinguan y los impulsan a ocupar posiciones de poder. La idea principal de este postulado es mencionar que un líder no nace, sino que se construye con el tiempo, lo que implica que ciertos individuos están predestinados para ejercer una influencia significativa sobre los demás debido a su naturaleza excepcional. Durante esta etapa, los estudiosos y teóricos del liderazgo se concentraron principalmente en identificar y clasificar los rasgos de personalidad que, se creía, otorgaban a un líder la capacidad de inspirar a otros y de tomar decisiones que generaran cambios históricos o sociales significativos. Los estudiosos de la teoría del Gran Hombre, como Thomas Carlyle, destacaron que los grandes eventos históricos son impulsados por la acción de individuos excepcionales, cuyas habilidades personales son las que los, diferencian del resto.



El enfoque de rasgos en el liderazgo directivo sostiene que los líderes efectivos poseen una serie de características innatas que les permiten influir y guiar a sus seguidores de manera exitosa. Según Bass (1990), los rasgos de personalidad como el intelecto, la seguridad en sí mismo, el ser empático y la toma de decisiones son fundamentales para el desempeño exitoso de los líderes en cualquier contexto. Este enfoque, que se originó en las primeras teorías del liderazgo, postula que la identificación y el desarrollo de estos rasgos pueden predecir el desempeño exitoso de un líder dentro de una comunidad (Northouse, 2016). En el ámbito educativo, los líderes directivos con rasgos de carácter, como la integridad, la responsabilidad y la visión estratégica, son esenciales para enfrentar los desafíos que presentan los entornos escolares y para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo (Robinson, Student centered leadership, 2011). Sin embargo, algunos críticos del enfoque de rasgos argumentan que este modelo no toma en cuenta el contexto y las interacciones sociales, sugiriendo que el liderazgo no está determinado exclusivamente por las individualidades de cada persona, sino también de la capacidad para adaptarse y responder a las demandas del entorno (Avolio & Bass, 2004). En consecuencia, aunque el enfoque de rasgos sigue siendo relevante, se reconoce que el liderazgo efectivo involucra una combinación de rasgos personales y habilidades adaptativas.

El enfoque conceptual sobre liderazgo directivo se enfoca en la manera en que un líder comprende y aplica teorías y modelos dentro de su contexto específico para guiar el comportamiento organizacional. Este modelo hace énfasis en la relevancia que ocupa las capacidades cognitivas del líder y sus habilidades para analizar debidamente, que le permiten interpretar la realidad organizacional y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos



institucionales (Yukl, 2013). Según Northouse (2016), el liderazgo conceptual involucra la capacidad de saber decidir basado en una reflexión compleja de las dinámicas organizacionales, las necesidades del equipo y los desafíos del entorno. En el ámbito educativo, un líder directivo con un enfoque conceptual fuerte tiene la capacidad de ver más allá de las operaciones diarias y enfocar sus esfuerzos en la creación de visiones a largo plazo, diseñando políticas y estructuras que favorezcan la innovación y el crecimiento institucional (Hallinger, 2003). Además, este enfoque resalta la necesidad de que los líderes se mantengan actualizados con nuevas teorías y enfoques educativos, lo cual les favorece adaptarse rápidamente a eventos cambiantes en el ambiente y a actuar de una forma exitosa a las dificultades del sistema educativo (Leithwood & Jantzi, 2005). Sin embargo, algunos críticos argumentan que, aunque el enfoque conceptual es valioso, debe ser complementado con habilidades interpersonales y prácticas para garantizar una implementación exitosa en situaciones reales (Robinson, 2011).

Enfoque situacional; Los investigadores de casi al final de la década de los 60 hasta los 80 definieron un modelo donde se afirmaba que un líder tiene éxito por su capacidad de saber ajustar y adaptar sus acciones en relación con otros. Este enfoque, conocido como el enfoque de liderazgo situacional, marcó una transición significativa desde las teorías anteriores, que enfatizaban los rasgos innatos de los líderes, hacia una perspectiva más dinámica y flexible. A diferencia de la teoría del Gran Hombre, que sugería que los líderes eran individuos excepcionalmente dotados por naturaleza, este enfoque postulaba que el liderazgo no era un atributo fijo, sino que dependía de las circunstancias y de la interacción del líder con su entorno. El enfoque situacional se centraba en



evaluar cómo reaccionaba el líder ante diferentes situaciones y cómo ajustaba su estilo de liderazgo en función de las características del equipo, las demandas de la tarea y las condiciones externas. Este enfoque integraba elementos de las teorías de rasgos, que consideraban las cualidades del líder, y las teorías conceptuales, que miraban las funciones y roles del líder dentro de un contexto organizacional, con un énfasis particular en la capacidad del líder para adaptarse a diversas circunstancias. Así, se enfatizaba la importancia de la flexibilidad y la habilidad para reconocer las necesidades del momento, lo que permitía al líder tomar decisiones más acertadas y efectivas.

No existe un estilo de liderazgo que funcione en todos los escenarios, según el enfoque situacional del liderazgo directivo. Este método sostiene que la eficacia de un líder depende de su capacidad para adaptar su conducta y su estilo a las exigencias únicas de cada situación, teniendo en cuenta tanto las necesidades de los seguidores como el entorno (Hersey & Blanchard, 1982). En el ámbito educativo, los directivos que adoptan un enfoque situacional son capaces de identificar las circunstancias particulares de su institución y adaptar su modo de liderazgo con el fin de motivar e impulsar el rendimiento del profesorado y personal administrativo. Este enfoque reconoce que los líderes deben ser flexibles y tener la habilidad de tomar decisiones que respondan a diferentes situaciones, como cambios en el entorno educativo, crisis internas o la necesidad de implementar nuevos proyectos pedagógicos (Goleman, *Leadership that gets results.*, 2000). De acuerdo con Hersey y Blanchard (1982), los líderes efectivos son aquellos que evalúan el nivel de madurez y competencia de sus subordinados; y ajustan su enfoque entre dirección, apoyo y delegación. Sin embargo, algunos críticos señalan que la aplicación del enfoque situacional



puede ser compleja, ya que requiere de una gran habilidad por parte del líder para identificar correctamente las dinámicas de cada situación y adaptar sus acciones de manera oportuna (Northouse, 2016).

## **b. Teoría Sustancial del Liderazgo Directivo**

Chiavenato en el 2006 aborda el liderazgo desde una perspectiva administrativa, explorando cómo los individuos se comportan al asumir roles de liderazgo dentro de una organización. Este enfoque se centra en las acciones y decisiones del líder en el contexto de su gestión, evaluando cómo sus comportamientos y estrategias impactan en el rendimiento del grupo y en los resultados organizacionales. Al analizar el liderazgo en este marco, Chiavenato facilita la creación de teorías sobre el liderazgo que integran tanto elementos de las disciplinas administrativas como de las ciencias sociales, lo que facilita una comprensión más amplia y compleja de las dinámicas de liderazgo en las organizaciones.

En su análisis, Chiavenato propone una clasificación del liderazgo en tres categorías principales, cada una de las cuales resalta diferentes aspectos del liderazgo y sus implicaciones dentro un contexto organizacional. Estas categorías se desarrollan con el fin de proporcionar una comprensión más precisa de las distintas formas de ejercer liderazgo y cómo cada una influye en el comportamiento de los empleados, la cultura organizacional y el logro de los objetivos (Rivera, 2020)

Los rasgos físicos, intelectuales y sociales son las representaciones de la teoría de los rasgos de personalidad. El conjunto de teorías acerca del liderazgo identifica tres tipos de estilos: liderazgo autoritario, liberal y democrático, así



como los comportamientos apropiados de un líder hacia su grupo o sus subordinados. Los métodos del líder incluyen estos estilos.

La Teoría Sustancial del Liderazgo Directivo se centra en la importancia de las cualidades, habilidades y comportamientos esenciales que un líder necesita poseer para liderar con efectividad, especialmente en el contexto educativo. Esta teoría sostiene que un liderazgo exitoso no se basa solo en características innatas o en un estilo específico, sino en la capacidad del líder de influir de un modo significativo en los resultados organizacionales mediante un enfoque integral que considere tanto el desarrollo personal como el de la institución. Según Bass (1990), los líderes directivos que llegan a tener éxito en su función, son aquellos que logran motivar e inspirar a su equipo mediante una visión clara, una comunicación eficaz y un compromiso genuino con los objetivos institucionales.

En el Área educativa, esta teoría enfatiza la importancia que cumple el rol del líder directivo e indica que no solo gestione los recursos humanos y materiales, sino también impulse el crecimiento profesional sobre todo su equipo docente, fomente una cultura de colaboración y promueva la mejora continua en todos los niveles organizacionales (Leithwood, 2006). Además, la Teoría Sustancial subraya que los líderes deben estar preparados para manejar el cambio y las dificultades inherentes al contexto educativo, adoptando un enfoque flexible y adaptativo que permita enfrentar los desafíos de manera efectiva. En resumen, esta teoría destaca la interacción dinámica entre el líder, los seguidores y las condiciones contextuales, lo que permite una gestión exitosa y sostenible de la institución educativa.



## **2.2.2 Enfoques teóricos o corrientes epistemológicas**

### **a. Modelos de la Gestión Educativa**

Con el paso del tiempo, el ámbito educativo ha integrado diversas perspectivas y teorías que buscan no solo mejorar los estándares de calidad en el aprendizaje, sino también responder frente a los desafíos de una sociedad en constante evolución. Este proceso de transformación ha llevado a la incorporación de enfoques innovadores que permiten a las instituciones educativas optimizar sus prácticas, adaptarse a contextos cambiantes y garantizar una formación integral para los estudiantes.

En este contexto, Casassus en 1999 realizó un análisis detallado sobre los conceptos fundamentales de la administración educativa y su desarrollo histórico. Su investigación destacó la evolución de los modelos de gestión educativa, con especial énfasis en el modelo Normativo, que dominó la planificación educativa durante las décadas de 1950, 1960 y principios de 1970. Este modelo se caracterizó por centrarse en el crecimiento cuantitativo del sistema educacional, poniendo énfasis en la ampliación de la cobertura escolar y en la estandarización de los procesos educativos. A través de este enfoque, se buscaba satisfacer la creciente demanda de educación en sociedades en expansión demográfica y económica, sentando los cimientos para futuras tecnologías en la administración educativa.

La relevancia del modelo Normativo radica en que proporcionó una nueva visión sobre la planificación estratégica en educación, destacando la importancia de proponer objetivos que sean claros y puestos a ser medidos, que así mismo permitieran una gestión eficiente de los recursos. Aunque este enfoque tuvo limitaciones, especialmente en términos de atender las necesidades cualitativas



del aprendizaje, su legado ha sido fundamental para el desarrollo de modelos más integrales y centrados en el estudiante en años posteriores (Salas, 2003).

## **b. Teoría de la Calidad de la Gestión Educativa**

Durante la década de los 80, el estudio pedagógico se caracterizó por la introducción de ideas innovadoras que transformaron profundamente diversas disciplinas, con un impacto significativo en el ámbito educativo. En esta época, se comenzó a promover un enfoque global e integrador que buscaba abordar los desafíos desde una perspectiva holística, reconociendo la interrelación de las distintas dimensiones del desarrollo humano y social. Este cambio paradigmático marcó el inicio de una transición hacia modelos más participativos y colaborativos, tanto en la educación como en otros sectores. Entre los conceptos emergentes que cobraron relevancia en esta década destaca la noción de calidad total, una filosofía originalmente desarrollada en el ámbito empresarial pero que pronto encontró aplicaciones significativas en otros campos, incluida la educación. Este enfoque, centrado en la mejora continua, planteaba que tanto la producción de bienes como la prestación de servicios debían alcanzar estándares óptimos para satisfacer y superar las expectativas de los usuarios.

En el contexto educativo, esto implicaba garantizar no solo el acceso a la educación, sino también la excelencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, promocionando la participación constante de todos los elementos involucrados, desde la plana docente y el alumnado hasta administradores y comunidades.

Según Ortega en 1983, la calidad de un recurso o producto se define por su capacidad para satisfacer de manera efectiva las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque no solo se limita al cumplimiento de estándares



mínimos, sino que enfatiza la importancia de superar dichas expectativas, estableciendo la calidad como un elemento central de cualquier organización orientada al éxito y a la sostenibilidad. Bajo esta situación el significado de calidad se extiende más allá del producto final, abarcando también los procesos y prácticas que conducen a su elaboración. El concepto de calidad total, tal como lo describe Ortega, es un sistema integral que requiere una mejora continua y sostenida, especialmente en los procesos de gestión empresarial. Este enfoque reconoce que alcanzar niveles óptimos de calidad no es un evento puntual, sino un proceso dinámico que demanda adaptabilidad, innovación y un compromiso inquebrantable con la excelencia. Para lograrlo, es esencial adoptar estrategias que fomenten la participación activa de todos los miembros de la organización, desde los niveles más altos de liderazgo hasta el personal operativo.

Deming en el año 1989 destacó que los valores y formas de pensamiento centrados en la Calidad Total comenzaron a transformarse profundamente, marcando una evolución significativa en la manera de entender este concepto, especialmente en el ámbito educativo. Para Deming, la calidad dejaba de ser una mera herramienta técnica o un conjunto de estándares a alcanzar, convirtiéndose en una auténtica filosofía de vida que permeaba todos los aspectos de la existencia humana. Este enfoque implicaba adoptar la calidad no solo como un objetivo profesional, sino como una manera integral de vivir y actuar en todos los contextos, desde lo personal hasta lo institucional. En el campo de la educación, esta perspectiva representó un cambio radical. La calidad ya no se entendía únicamente en términos de resultados académicos o indicadores cuantitativos, sino como una práctica cotidiana que abarcaba valores como la responsabilidad, el compromiso, la cooperación y la búsqueda constante



de la excelencia. Este nuevo paradigma invitaba a que todos los actores involucrados dentro la comunidad educativa (profesores, alumnos, administradores y apoderados) repensaran su rol ya de trabajar de manera colaborativa para construir entornos de aprendizaje donde se priorizará el desarrollo integral y sostenible.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1. Liderazgo directivo**

Cattell, en su teoría de rasgo presentada en 1950, establece que el liderazgo se define por la capacidad de un individuo para instigar transformaciones efectivas en los objetivos establecidos por un colectivo. Este planteamiento resalta la importancia de las características personales del líder, tales como la inteligencia, la creatividad, la determinación y la empatía, que les permiten influir de manera decisiva en la dirección y éxito de los grupos a los que pertenecen. Según Cattell, el liderazgo no se limita a la gestión de tareas, sino que implica un proceso dinámico de motivación, inspiración y adaptación a las circunstancias cambiantes

Esta teoría sugiere que, aunque una planificación adecuada y estrategias bien diseñadas son fundamentales para alcanzar las metas de un proyecto, el factor humano desempeña un papel central. En este sentido, los líderes no solo son responsables de ejecutar los procesos, sino también de promover un espíritu de confianza y de trabajo en equipo, donde los miembros del colectivo puedan aportar su máximo potencial. De esta manera, lo que lleva a un proyecto a fracasar o tener éxito no depende únicamente de las herramientas o recursos disponibles, sino también de la capacidad del líder para aprovecharlos y dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos comunes (García G. , 2005).



La capacidad de los líderes en posiciones de poder dentro de una institución educativa para liderar, influir e inspirar a cada miembro de la institución hacia la consecución de objetivos compartidos se conoce como liderazgo directivo. Además de gestionar eficazmente los recursos, este estilo de liderazgo implica tomar decisiones estratégicas, fomentar el trabajo en equipo y crear un ambiente de respeto y confianza entre toda la comunidad educativa en general (Sergiovanni, 2007). Según Leithwood y Jantzi (2000), los líderes directivos efectivos son aquellos que no solo gestionan las operaciones diarias de la institución, sino que también promueven el desarrollo y el cambio, a fin de impulsar la innovación pedagógica y la mejoría constante en la excelencia educativa y en la de su plana docente. Además, el liderazgo directivo se ve influido por el contexto en el que se ejerce, ya que las características sociales, culturales y políticas de cada comunidad educativa pueden determinar las estrategias y enfoques más adecuados para alcanzar el éxito (Day et al., 2009). En este sentido, el liderazgo directivo juega un papel crucial en la construcción de una visión compartida y en la promoción de un entorno que fomente el aprendizaje y el crecimiento tanto de los estudiantes como del personal involucrado.

Bennis en el año 1995 plantea que el líder, como figura central y catalizadora de cualquier acción colectiva, posee una capacidad única para influir en sus seguidores y orientar el curso del cambio hacia objetivos compartidos. Según su visión, el liderazgo no es simplemente un rol o una posición jerárquica, sino un proceso dinámico que implica inspirar, motivar y guiar a otros para alcanzar metas que trasciendan los intereses individuales. Este principio se fundamenta en la habilidad del líder para construir confianza,



establecer una visión clara y crear un ambiente ideal para el apoyo mutuo y la innovación. Bennis destaca el concepto de liderazgo como aplicable en múltiples áreas de la vida humana, desde el ámbito empresarial y educativo hasta el comunitario y político. En cada contexto, el líder actúa como un agente de transformación, capaz de identificar oportunidades, enfrentar desafíos y movilizar recursos humanos y materiales para generar resultados sostenibles. Más allá de los logros específicos, el impacto del liderazgo radica en su capacidad para fortalecer los vínculos entre las personas, fomentar el aprendizaje continuo y promover un sentido compartido de propósito (Flores,2011).

Kotter (1988) define el liderazgo como un conjunto de actividades orientadas a movilizar los esfuerzos colaborativos de todo el equipo hacia la culminación de una meta específica, lo que permite alcanzar metas colectivas. Esta perspectiva implica que el liderazgo no es solo un proceso individual, sino una dinámica grupal en la que las personas, bajo una dirección clara y efectiva, trabajan de manera coordinada para conseguir resultados que ayuden a todos los integrantes. Dentro de este marco, Kotter resalta la importancia de contar con un grupo organizado y cohesionado, que comparta intereses, valores y una visión común. Según Kotter, la colaboración es el núcleo del liderazgo efectivo, ya que facilita la integración de habilidades, conocimientos y recursos diversos. Este enfoque subraya que la capacidad de un líder no radica únicamente en dictar órdenes o tomar decisiones, sino en inspirar y empoderar a los miembros del grupo para que sean partícipes de manera activa en el proceso de alcanzar las metas compartidas. De esta manera, el liderazgo se convierte en una fuerza unificadora que no solo impulsa la acción, sino que también fortalece los lazos



entre los individuos, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso (Casanova, 2008)

Los autores indican en su conceptualización que las definiciones pueden variadas.

De manera similar, Becerra (2016) nos indica que el rol de un director no solo ha de estar enfocada en la gestión administrativa, sino en su capacidad para promover una visión compartida y adaptable que oriente a la comunidad educativa hacia la consecución de sus objetivos principales. Este tipo de liderazgo implica articular una misión clara que inspire y movilice a todos los actores involucrados docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia en torno a metas comunes que favorezcan el desarrollo integral de la institución. Según Becerra, un director con liderazgo efectivo es aquel que no solamente determina el trayecto estratégico que ha de llevar la institución, sino que también cultiva un entorno caracterizado por la armonía, la coordinación y la estabilidad. Esto lleva a la formación de vínculos positivos, apoyados en la confianza y el respeto con los demás, tanto al interior del equipo como en sus interacciones externas con la comunidad. El líder director actúa como un mediador y facilitador, capaz de gestionar conflictos, motivar a su equipo y garantizar que las acciones de cada miembro contribuyan al cumplimiento de los propósitos educativos establecidos.

El liderazgo directivo ha emergido como un componente fundamental en las políticas educativas a nivel global de los últimos años, adquiriendo cada vez mayor relevancia en el modelo y la iniciativa de llevar a cabo estrategias orientadas a mejorar el nivel educativo. Este interés ha sido respaldado por una creciente cantidad de investigaciones, artículos académicos y estudios



especializados que destacan el impacto significativo del liderazgo en la eficacia de las escuelas y en el logro de resultados educativos positivos. El liderazgo directivo se considera esencial no solo para gestionar y coordinar los recursos de una institución educativa, sino también para establecer una visión clara y compartida que guíe a toda la comunidad escolar hacia el cumplimiento de metas comunes. Este enfoque estratégico y orientador convierte al liderazgo en uno de los factores más importantes dentro del ámbito escolar, influyendo directamente en aspectos clave como el clima organizacional, la motivación de los docentes, la participación de los estudiantes y la colaboración con las familias y la comunidad en general (Bolívar, 2010).

Al asumir el puesto de director, la persona enfrenta una amplia gama de responsabilidades y desafíos a lo largo del año escolar, que van desde la planificación estratégica hasta la resolución de problemas cotidianos. Estos retos incluyen la gestión de recursos humanos, financieros y materiales, la supervisión del desempeño docente, la implementación de programas curriculares, y la promoción de un entorno escolar inclusivo y seguro. Todo esto con el objetivo primordial de garantizar que se alcancen las metas educativas establecidas, tanto en términos de resultados académicos como en el desarrollo integral de los alumnos.

Es esencial señalar que al ejercicio de un liderazgo efectivo, el director se convierte en la pieza fundamental que llega a tener repercusión directamente sobre la excelencia educativa. Su capacidad para establecer una visión clara, motivar a su equipo y tomar decisiones estratégicas impacta no solo en el funcionamiento interno de la institución, sino también en los resultados que esta logra en términos de aprendizaje, equidad y satisfacción de la comunidad



escolar. De esta manera, el liderazgo directivo trasciende las funciones administrativas, adquiriendo un rol transformador que conecta los objetivos institucionales con las necesidades de los estudiantes y las expectativas de la sociedad

Camarero (2015) dependiendo de sus habilidades, el director puede ser un líder utilizando su carisma, un experto técnico sabiendo conocer sus estrategias y las herramientas disponibles del colegio, un líder ejerciendo autoridad e imponiendo sanciones, un orientador fomentando el trabajo en equipo entre los miembros y un motivador utilizando sus habilidades de comunicación y empatía. Camarero enfatiza que el director no debe limitarse a un solo rol, sino que debe ser capaz de adaptarse y combinar estas distintas facetas según las demandas de la situación. Esta versatilidad le permite gestionar de manera eficaz los diversos desafíos que surgen en el día a día de la escuela, asegurando que la institución cumpla con sus metas educativas de manera eficiente y en un ambiente armonioso y colaborativo. Además, al integrar estos roles, el director no solamente desea aumentar rendimiento académico, sino que además promueve el bienestar de la comunidad escolar en general, obteniendo como resultado una institución resiliente.

Figuroa (2012) señala que en los textos académicos y en la aplicación pedagógica se identifican diversos tipos de liderazgo, cada uno con un enfoque particular sobre cómo se ejerce la función del líder. Estos enfoques varían según la forma en que se lleva a cabo el liderazgo o cómo se considera que debe desarrollarse, a menudo utilizando un estilo que podría considerarse publicitario o de gran impacto. A través de términos llamativos, frases concisas y expresivas, o incluso metáforas cargadas de emoción y connotaciones, se transmiten



diferentes aspectos y enfoques de la figura del líder. Algunos ejemplos destacados son "liderazgo visionario", "liderazgo intuitivo", "liderazgo ético", o "el líder como poeta". Estos términos no solo buscan capturar la esencia de distintos estilos de liderazgo, sino también resaltar cualidades o características que se espera que un líder cultive en su labor, como la capacidad de inspirar, guiar de manera ética, o tomar decisiones basadas en la intuición y la visión a largo plazo.

Cada uno de estos enfoques pone de manifiesto diferentes aspectos que un líder puede o debe resaltar en su práctica diaria. Al emplear un lenguaje tan impactante y lleno de significado, estas expresiones intentan crear una imagen poderosa y aspiracional de lo que significa ser un líder en diferentes contextos. Este tipo de terminología no solo hace más atractiva la comprensión del liderazgo, sino que también subraya la importancia de que los líderes desarrollen competencias específicas que les permitan navegar los desafíos que enfrentan en su gestión.

Un líder es una persona cuya influencia tiene un impacto significativo en el comportamiento y las actitudes de los demás. No solo es considerado una figura de autoridad sino también posee habilidades que ayudan a motivar, guiar y dirigir a sus miembros hacia metas comunes. Un líder tiene la habilidad de asumir responsabilidades, tomar decisiones acertadas, establecer objetivos claros y realistas, y asegurarse de que estos objetivos sean alcanzados de manera efectiva. Su capacidad para inspirar confianza y respeto entre los miembros del grupo es clave para fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

Ser líder es importante en muchos sentidos porque un liderazgo eficaz se traduce en el éxito o en el fracaso de una situación. En el contexto empresarial un líder es crucial para gestionar recursos, resolver conflictos, fomentar la



innovación y establecer la dirección estratégica. Un líder en el deporte puede inspirar a su equipo, promover la unidad y esforzarse por superar los retos. En la educación, el liderazgo es fundamental para generar situaciones de aprendizaje positivo, y también para promover un desarrollo íntegro de su alumnado y coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa para cumplir con los objetivos planteados nivel académico y personal.

### **2.3.2. Importancia del Liderazgo**

La capacidad de liderazgo es fundamental porque siempre estará presente en contextos que involucren un conjunto de personas. Si no hubiese una figura de liderazgo, nuestra sociedad no sería como lo que es ahora; los líderes están siempre prestos a enfrentar situaciones que requieran la toma de decisiones, muchas veces estas decisiones llegan a ser arriesgadas, y es justo en estos momentos donde se manifiestan sus virtudes.

El secreto para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo es tu capacidad para infundir respeto mutuo y confianza entre los miembros del grupo.

Manes (2014) señala que el liderazgo directivo implica cumplir con una serie de requisitos complejos que un individuo debe satisfacer para alcanzar los objetivos institucionales, especialmente durante períodos de cambio. En el ámbito educativo, estas transformaciones no solo requieren adaptabilidad, sino también un enfoque integral que promueva la profesionalización continua del personal y una gestión eficiente de los recursos materiales y humanos. Estas demandas, combinadas con el dinamismo del entorno educativo, hacen que el liderazgo directivo sea aún más desafiante y esencial para el éxito de la institución. El líder directivo, al enfrentar estos desafíos cotidianos, debe tener la



habilidad de saber decidir exitosamente que haga aumentar la mejora continua, tanto en el ámbito pedagógico como organizativo. Además, debe gestionar y motivar al equipo de trabajo, asegurándose de que todos los miembros de la comunidad educativa, desde los docentes hasta el personal administrativo, estén alineados con los objetivos comunes y comprometidos con el proceso de transformación. En este sentido, el liderazgo del director se convierte en un catalizador para el cambio, facilitando la implementación de nuevas formas para contribuir a la calidad educativa.

El liderazgo en un directivo es fundamental porque la persona bajo este rol demuestra tener las capacidades necesarias que impactara de manera directa en el grupo de personas que estén bajo su responsabilidad. Estas habilidades no solo incluyen la capacidad de tomar decisiones informadas, sino también de comunicar eficazmente la visión y los objetivos, gestionar el cambio de manera efectiva y mantener una atmósfera de colaboración y confianza. Cuando un director ejerce un liderazgo eficaz, inspira a su equipo a trabajar con motivación y entusiasmo, creando un entorno en el que cada miembro se siente valorado y comprometido con el logro de las metas institucionales.

Blanco et al. (2009) describen que el comportamiento de un directivo, al igual que el de otros líderes, abarca tanto las tareas específicas a realizar como las interacciones con su equipo. Es evidente que las tareas y relaciones interpersonales son aspectos clave del comportamiento directivo, puesto que el progreso de cualquier institución dependerá en gran medida no solamente del quehacer exitoso de las responsabilidades encomendadas, sino también de las relaciones interpersonales que el líder establezca con su equipo. Los dos componentes principales de cualquier actividad directiva son, por un lado, la



ejecución de las tareas administrativas, pedagógicas o estratégicas, y por otro, las habilidades interpersonales necesarias para asegurar que dichas tareas se realicen de manera efectiva y con la colaboración activa de los miembros del equipo. Es crucial destacar que el rol del directivo, como líder responsable de sus colaboradores, es la base para el correcto funcionar de la institución. Un líder efectivo debe no solo gestionar recursos y procesos, sino también demostrar una conducta apropiada que inspire confianza y respeto en su equipo. Además, debe tener la habilidad de construir vínculos positivos y constructivos en cada miembro del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo donde prevalezcan la cooperación, el respeto y el sentido de pertenecer a una comunidad. Este tipo de liderazgo relacional permite conectar con las necesidades y sobre todo las expectativas de los individuos, teniendo como efecto impulsar un ambiente de trabajo más dinámico y comprometido.

De esta manera, el directivo, al conseguir tener una comunicación sincera y de confianza con su equipo, puede asegurar el compromiso de los colaboradores con los proyectos y objetivos institucionales. Este compromiso es crucial para el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que un equipo motivado y comprometido es impulsado a ser más trabajador y a mostrar un mayor nivel de implicación en las decisiones y procesos. Así, la eficacia del directivo como líder y gestor, se potencia no solo en función de su capacidad para administrar recursos y establecer estrategias, sino también en su habilidad para gestionarlas relaciones humanas dentro de su equipo, creando un ambiente favorable para el éxito colectivo.

Sandoval (2014) afirma que los cambios inesperados a menudo no coinciden con lo que se había anticipado, pero si el directivo sabe equilibrarlos



con ajustes planificados, estos pueden convertirse en una oportunidad para fomentar el crecimiento tanto de las organizaciones como de las personas involucradas. Los cambios en fase inicial suelen ser inciertos y no siempre cumplen con todas las expectativas establecidas, lo que puede generar desafíos y momentos de incertidumbre. Sin embargo, la habilidad del directivo para gestionar y ajustar estos cambios de manera adecuada es lo que marcará la diferencia en la efectividad de la transición.

Cuando un líder es capaz de saber equilibrar situaciones imprevistas en relación a los objetivos ya planificados, puede no solo superar los obstáculos, sino también convertir esas situaciones inciertas en oportunidades de mejora. Esta habilidad de adaptación y ajuste es esencial, ya que permite que la institución siga avanzando en su proceso de transformación sin perder el enfoque en sus metas a largo plazo. De hecho, este proceso de balance puede promover la innovación y el aprendizaje dentro de la organización, lo que beneficia tanto a la institución como a los colaboradores, quienes desarrollan nuevas habilidades y conocimientos mientras enfrentan y superan juntos los desafíos.

Aunque los cambios iniciales no siempre cumplen con las expectativas y pueden generar incertidumbre, un directivo con la capacidad de equilibrar los ajustes necesarios con las estrategias previamente planificadas puede lograr mejores resultados. Esto no solo favorece el desarrollo de la organización, sino que también potencia el crecimiento profesional de cada integrante del equipo, propiciando el éxito general de la institución.

Puchol (2012) explica que la modalidad de liderazgo que asuma cualquier directivo puede tener un efecto importante dentro del área que supervisa, en los



resultados obtenidos y en el desarrollo de sus colaboradores. Dirigir una organización o una parte de ella no solo involucra ejercer una serie de fórmulas universales para cada situación. Si bien existen principios generales que guían el buen desempeño organizacional, cada líder debe ser consciente de que cada contexto y cada equipo son únicos, por lo que se requiere un enfoque personalizado que este apto a las características específicas de la situación.

En este sentido, un directivo debe esforzarse por ser auténtico, lo que implica ser fiel a su estilo personal de liderazgo mientras sigue los principios generales relacionados con la organización, el trabajo en sí mismo y las personas que lo llevan a cabo. Ser auténtico no significa actuar sin consideración por las normas o valores de la institución, sino más bien encontrar un equilibrio entre la identidad del líder y las demandas del entorno. Al hacerlo, el líder puede generar confianza y respeto, motivando a su equipo a trabajar con mayor compromiso y alineamiento con los objetivos institucionales.

Además, esta autenticidad en el liderazgo permite que el director se conecte de manera más efectiva con sus colaboradores, entendiendo sus necesidades, preocupaciones y fortalezas. Esto, a su vez, fomenta una cultura de buen ambiente laboral, en la que cada integrante del equipo se sentirá valorado y empoderado para alcanzar su máximo potencial. En conclusión, el modo de liderar de un directivo no solamente influirá en los resultados, sino también en el bienestar y el desarrollo de su equipo, lo que hace que un liderazgo auténtico y adaptado a las circunstancias sea un factor crucial para el éxito organizacional.



### **2.3.3 Características de un Líder**

- El líder es optimista, motivador y sabe recompensar a su equipo para continuar sus objetivos de manera adecuada. No es alguien negativo y no dedica tiempo ni esfuerzo a señalar los errores.
- Es organizado, vigila y orienta al grupo.
- Tiene la autoridad como beneficio de saber servir
- Inspira confianza
- Esta siempre puntual
- Tiene la capacidad de identificar los factores claves para innovar
- Se actualiza constantemente

Las características de un líder son fundamentales para su éxito en la gestión de equipos y organizaciones. Según Northouse (2016), menciona que para ser un líder efectivo requiere de un conjunto de cualidades personales y habilidades interpersonales que le puedan hacer influir de manera positiva a su equipo. Dentro de estas características esenciales encontramos la inteligencia emocional, que no es más que la capacidad de un individuo de comprender de manera efectiva sus emociones y de gestionarlas positivamente tanto las suyas como en los demás, lo cual favorece la construcción de relaciones de confianza y la solución de conflictos de manera positiva (Goleman, 1998). Además, un líder debe ser visionario, es decir tener que visualizar un futuro próspero e impulsar a su equipo a conseguirlo (Kotter, 1996). La empatía es otra característica esencial, puesto que permite que el líder conecte con las necesidades y preocupaciones de los miembros de su equipo, creando un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso (Barrett, 2006). Asimismo, un buen líder debe demostrar decisión y responsabilidad, tomando decisiones de manera firme y estando



dispuesto a asumir las consecuencias de sus actos. La comunicación efectiva también es fundamental, ya que un líder debe ser capaz de comunicar sus ideas de manera sencilla, saber escuchar a los demás y sobretodo fomentar una comunicación constante entre cada miembro del equipo (Robinson, 2006). Por último, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son características clave en un líder, ya que le permiten responder de manera eficaz a los cambios y desafíos imprevistos en el entorno (Bass, 1990).

### **2.3.4 Funciones de un líder**

#### **a) Selecciona los objetivos más importantes para su organización**

El líder tiene la responsabilidad de identificar los objetivos más relevantes para la organización, priorizando aquellos que tienen un mayor impacto en el éxito a largo plazo. Una vez establecidos, el líder debe comunicar estos objetivos de manera clara y efectiva a sus colaboradores, teniendo en cuenta sus diferentes perspectivas y las propuestas recibidas. Este proceso de selección y comunicación es crucial, dado que suministra una orientación clara y un propósito común en todos los miembros del equipo, alineándolos hacia metas compartidas.

#### **b) Organiza las actividades**

El líder no solo define los objetivos, sino que también organiza las actividades necesarias para alcanzarlos. Esto implica asignar tareas específicas a los miembros del equipo según sus habilidades y capacidades. Un buen líder confía en sus colaboradores, delegando responsabilidades de manera que cada miembro pueda desempeñar un papel clave en el proceso. Además, el líder se involucra activamente en el trabajo del equipo, apoyando y guiando cuando es necesario. Fomentar la cooperación y promover el trabajo en equipo es esencial,



porque no solamente ayuda a mejorar los resultados, sino que a su vez contribuye al crecimiento personal de cada colaborador y al fortalecimiento de las relaciones laborales.

### **c) Asume las consecuencias de su decisión**

El liderazgo implica tomar decisiones difíciles, y el líder debe estar dispuesto a asumir las consecuencias de estas decisiones, tanto si los resultados son positivos como negativos. En situaciones de éxito, el líder tiene que celebrar y reconocer junto a su equipo los logros que se hayan obtenido; en caso de fracaso, debe ser capaz de afrontar los problemas y buscar soluciones adecuadas. Este sentido de responsabilidad y accountability es fundamental para mantener la confianza de su equipo y garantizar que el proceso de aprendizaje y mejora continua siga adelante.

### **d) Seleccionar una política participativa**

Una función esencial de un líder es establecer las metas del grupo y definirla política o el enfoque a seguir para alcanzarlas. El líder debe decidir si adoptará modelos existentes o si desarrollará un enfoque propio, siempre con el objetivo de crear un ambiente en el que sus colaboradores se sientan involucrados y comprometidos. La política participativa implica posibilitar a cada integrante del equipo a que también tomen decisiones asegurando que sus opiniones y contribuciones sean valoradas, lo que contribuye a crecer la percepción de satisfacción de cada miembro y fortalecer la percepción de pertenecer a una comunidad.

### **e) Simplifica el aprendizaje y el crecimiento**

Cuando un líder es exitoso es visto como un modelo a seguir, porque figura ser representante de una fuente de información, habilidades y



conocimientos. En este sentido, el líder debe ser un ejemplo de autoeficacia, continuando su propio aprendizaje y desarrollo. Al fomentar un entorno que valora la formación continua y el crecimiento personal, el líder puede motivar a sus empleados a seguir su ejemplo y a mantenerse comprometidos con su propio desarrollo. Esta actitud de aprendizaje constante no solo mejora la capacidad individual de cada colaborador, sino que también fortalece a la organización como un todo.

#### **f) Crea una fuerza colectiva**

En muchas organizaciones, la toma de decisiones puede ser compleja debido a la diversidad de opiniones y perspectivas. El líder debe tener la capacidad de persuadir y lograr consenso entre los miembros del equipo para que todos se sientan satisfechos con las decisiones tomadas. Este proceso de consolidar diferentes puntos de vista y crear un acuerdo colectivo es vital para mantener la cohesión del equipo y garantizar que todos trabajen en conjunto hacia el mismo objetivo, lo que aumenta las probabilidades de éxito.

#### **g) Impulsa valores en su organización**

Un líder efectivo promueve los valores fundamentales dentro de la organización, como la justicia, la ética y la responsabilidad social. Esto incluye reconocer y valorar las diferencias individuales de sus colaboradores, sin importar su religión, estatus social o ideología política. El líder debe crear un entorno inclusivo y respetuoso, donde todos los miembros se sientan aceptados y respaldados. Al impulsar estos valores, el líder no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también inspira a su equipo a seguir un camino de integridad y responsabilidad en su trabajo diario.



## **2.3.5 Dimensiones**

Para la investigación está conformada por las siguientes dimensiones: el control, la habilidad relacional, la comunicación y organización.

### **a. Dimensión Control**

Una herramienta fundamental que facilita la identificación y confirmación de cada etapa del proceso es aquella que permite reconocer los aspectos específicos del grupo y asegura que todo se cumpla de acuerdo con lo planeado. Esta herramienta no solo permite detectar debilidades y deficiencias en tiempo real, sino que también posibilita la realización de ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Su propósito principal evitar que ocurran acciones imprevistas que puedan desviar o afectar el progreso hacia los objetivos, además de supervisar constantemente el bienestar y el desempeño del grupo, asegurando que todos los miembros se encuentren alineados y motivados.

Chiavenato (2006) subraya que las fases del proceso son clave para alcanzar el objetivo final, ya que cada paso debe ser ejecutado correctamente de acuerdo con el plan previamente establecido. Esto implica incluir medidas proactivas para anticipar posibles debilidades, así como principios claros para enfrentar los riesgos que puedan surgir en el camino. De esta manera, se garantiza que, a pesar de las incertidumbres, el equipo puede mantener el control y la dirección correcta. Todo el proceso debe mantenerse alineado con los intereses del grupo y los objetivos organizacionales, asegurando que cada acción y decisión se ajuste al plan acordado, lo que aumenta la probabilidad de éxito y contribuye a una gestión más efectiva (Pérez, 2008).



## **b. Dimensión Habilidad Relacional**

En esta dimensión, el líder demuestra coherencia y autenticidad al relacionarse con su equipo, lo que le permite no solo interactuar de manera efectiva, sino también intercambiar aprendizajes, roles y experiencias para alcanzar los objetivos de forma colaborativa y exitosa. Esta coherencia es fundamental para establecer confianza y respeto mutuo, elementos esenciales para el funcionamiento armonioso de cualquier grupo.

Gómez y Acosta (2003) resaltaron en sus investigaciones la importancia de que el individuo, como líder, sea íntegro, sepa escuchar y estar dispuesto a su equipo. El líder debe ser capaz de equilibrar de manera efectiva sus relaciones con todos los miembros del equipo, fomentando una comunicación abierta y fluida. Además, debe garantizar que el trabajo se realice de manera excepcional, manteniendo un ritmo adecuado y enfocándose en el aprendizaje continuo. En lugar de centrarse en los errores cometidos, el líder debe promover una mentalidad de mejora constante, donde las equivocaciones se vean como una oportunidad de crecer y de aprender.

Este enfoque permite que el líder sea acertado y oportuno en sus opiniones y en el trato con los demás, lo que contribuye a fortalecer las relaciones dentro del grupo. Al reconocer y valorar los objetivos comunes del equipo, el líder motiva a sus integrantes, generando un ambiente de cooperación y compromiso. De esta manera, se crea una relación armoniosa entre todos los miembros, que facilita la culminación exitosa de los objetivos de manera eficiente y satisfactoria.

## **c. Dimensión Comunicación y Organización**

La capacidad de las personas para participar activamente en el intercambio de información, ideas, emociones y signos comunicativos es un



aspecto fundamental del desarrollo humano, ya que permite la construcción de relaciones y el entendimiento mutuo. Esta habilidad es crucial tanto en el ámbito personal como en el profesional, pues a través de la comunicación efectiva se facilita la colaboración, el aprendizaje y el crecimiento individual y colectivo.

Chiavenato en el año 2006 destaca que el intercambio de información entre individuos, donde el mensaje se convierte en un punto de conexión entre las partes, es una experiencia esencial en la vida humana, especialmente en contextos sociales y organizativos. Este proceso no solo involucra la transmisión de datos, sino también el establecimiento de vínculos emocionales y cognitivos que permiten a las personas comprenderse, compartir perspectivas y trabajar de manera conjunta hacia objetivos comunes. En los entornos organizacionales, esta comunicación eficaz es crucial para saber tomar decisiones, y resolver problemas logrando mejorar el rendimiento colectivo. De esta forma, el intercambio comunicativo se convierte en un elemento clave para el éxito, ya sea en la rutina diaria como en el desarrollo de organizaciones saludables y productivas (Perez, 2008).

## **2.4 Gestión Educativa**

La gestión educativa implica dirigir a las personas, coordinando esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos establecidos, garantizando la formación integral del alumnado y el rendimiento efectivo de la institución. No obstante, existen diversos enfoques y perspectivas sobre qué aspectos fundamentales deben prevalecer en la gestión educativa y cómo deben ser aplicados para garantizar que dichos procesos educativos sean exitosos. Conceptualmente, la Gestión Educativa abarca una amplia variedad de interpretaciones. En términos generales, se refiere a la integración de diversos componentes, como el sistema



administrativo, pedagógico y económico de una institución, que trabajan en conjunto de acuerdo con las normas y regulaciones que aseguran su buen funcionamiento. En este contexto, no solo se deben considerar las políticas educativas, sino también las estrategias que busquen el desarrollo de la calidad educativa, la gestión psicológica, la gestión materialista, y la implementación de formas de evaluaciones continuas.

Numerosos expertos han aportado diversas opiniones y estudios sobre la gestión educativa, enfocándose en aspectos como la toma de decisiones, el mejoramiento continuo, la innovación del aprendizaje, y la importancia de un liderazgo efectivo que haga que su comunidad sea participe con sus ideas y aportes. Estos estudios permiten enriquecer el campo de la gestión educativa, ofreciendo nuevas perspectivas y enfoques que pueden ser aplicados de manera efectiva en las diferentes realidades de las instituciones educativas, adaptándose a los desafíos y necesidades de cada contexto.

Se denomina gestión educativa al conjunto de acciones que involucra planificar, organizar, orientar y controlar los recursos y actividades de una institución educativa con el objetivo de maximizar los procesos de enseñanza-aprendizaje (Santiago, 2013). Según Álvarez et al. (2013), menciona que la gestión educativa además de encargarse del personal y sobre los recursos materiales, promueve también la creación de políticas educativas que garanticen el desarrollo íntegro de su alumnado y el cumplimiento de los objetivos académicos. La cooperación de cada miembro que conforma una comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres y personal administrativo), es esencial para el éxito de la institución, por lo que la gestión educativa también debe adoptar un enfoque participativo (Rico, 2016). La gestión educativa efectiva se



basa en un liderazgo estratégico que fomente un ambiente de aprendizaje inclusivo, donde se promueva la mejora continua y se tomen decisiones informadas, siempre alineadas con los objetivos institucionales y los valores pedagógicos (Chiavenato, 2006). Este enfoque también enfatiza la importancia de la innovación y usar de manera adecuada las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramientas clave en su formación estudiantil (Gomez & Acosta, 2003).

Según Azzerboni y Harf (2003), la gestión institucional incluye los procedimientos formales utilizados para ejecutar las actividades planificadas y desarrolladas. También se refiere a comportamientos y actitudes que inciden en los aspectos emocionales de los miembros de la organización y están asociados al ejercicio del poder, que no son necesariamente lógicos ni fácilmente mensurables.

Con el paso del tiempo, el ámbito educativo ha incorporado nuevas perspectivas y teorías, reflejando un enfoque cada vez más integral y dinámico para mejorar los estándares de excelencia en la enseñanza dentro de las instituciones educativas. Estos cambios han sido impulsados en la búsqueda necesitada de adaptar los métodos y procesos educativos a las nuevas realidades sociales, tecnológicas y pedagógicas, con el fin de garantizar una formación más efectiva y accesible para todos los estudiantes.

La gestión educativa abarca un conjunto de acciones y estrategias destinadas a alcanzar objetivos específicos, que va muchos más allá de solo administrar los recursos disponibles. Los elementos afectivos, como fomentar un ambiente de aprendizaje feliz, así como la conducta y los patrones de comportamiento de los miembros de la institución, se incluyen en la gestión



educativa además de los elementos organizativos y operativos. Dado que el rendimiento académico, la motivación estudiantil y la cooperación entre los instructores y otros actores educativos se ven directamente afectados por el entorno emocional y relacional dentro de la institución, estos factores humanos tienen una variedad de efectos en la gestión de la entidad educativa. Por lo tanto, la gestión educativa tiene como objetivo crear un ambiente donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan empoderados y dedicados a ayudar a alcanzar objetivos compartidos, además de optimizar recursos y procedimientos.

Quintasi (2006) sostiene que la gestión educativa actual, con su enfoque holístico e integral, exige una comprensión amplia de la acción humana, considerando no solamente las características estructurales y organizativas, sino además variables emocionales, culturales y sociales que tienen efecto en el funcionamiento de la institución. Esto implica que las relaciones dentro de la organización, aunque basadas en diversos criterios e intereses, deben ser gestionadas de manera estratégica, abordando cada área con un esfuerzo colaborativo y conjunto para lograr los objetivos deseados.

La gestión educativa contemporánea no se ve como un proceso aislado, sino como un enfoque integral que debe permear todos los niveles y áreas dentro de la institución. En este modelo, cada integrante dentro de la organización estudiantil, desde directivos hasta profesores, estudiantes y personal encargado de administrar deben colaborar de manera activa, uniendo esfuerzos y capacidades para alcanzar las metas establecidas. La participación activa de cada uno en este proceso es crucial, ya que fomenta un sentido de pertenencia y compromiso que potencia el rendimiento colectivo y ayuda al éxito del plantel.



De este modo, hablar de gestión educativa se convierte en un proceso dinámico que involucra a todos los actores de la comunidad en una constante interacción para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos, creando un entorno de aprendizaje más eficiente y armónico.

Rico (2016) señala que la gestión educativa se concibe como un proceso estructurado y cuidadosamente dirigido a mejorar los procesos y proyectos internos de las instituciones. Este proceso busca optimizar diversas áreas dentro de la organización educativa, con el único fin de perfeccionar los guías pedagógicas, directivas, comunitarias y administrativas. La gestión educativa no solamente esta enfocada en la eficiencia operativa, sino también en la construcción de un ambiente que promueva el aprendizaje, las competencias y el bienestar general de cada integrante de la organización educativa.

La gestión educativa, por tanto, es definida bajo el agrupamiento de procesos destinados a optimizar el crecimiento de los proyectos de una institución educativa, promoviendo la mejora continua de sus estructuras y actividades. Su objetivo central es mejorar las acciones y prácticas de toda la comunidad educativa, esto implica que todos deban colaborar en implementar estrategias que favorezcan un ambiente educativo propicio para el aprendizaje. Además, cada institución es libre de de seleccionar el enfoque y las estrategias de gestión que mejor se adapten a sus necesidades y características particulares, permitiendo una personalización en la manera en que se alcanzan los objetivos educativos establecidos.

Casassus en el año 1999 investigo los conceptos fundamentales de la administración educativa y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo, especialmente a través de modelos como el Normativo, que fue objeto de



investigación durante las décadas de los 50, 60 y principios de los 70. Este enfoque ha proporcionado una nueva visión sobre la planificación, centrándose en el crecimiento cuantitativo del sistema educativo (Salas, 2003).

Álvarez et al. (2013) indican que la Gestión Educativa está profundamente afectada y mediada por las políticas educativas, que incluyen los cambios, desafíos y requisitos establecidos en diversos niveles. Estas políticas, a su vez, se ven reflejadas en su implementación en los contextos locales, regionales y nacionales, lo que condiciona el modo en que las instituciones educativas desarrollan sus procesos administrativos. En este sentido, la gestión educativa no solo responde a las demandas internas de las instituciones, sino que también está influenciada por el entorno político y social, lo que plantea tanto retos como oportunidades para su mejora continua. La aplicación de la gestión como herramienta estratégica ha mostrado resultados positivos, especialmente en la mejora de las funciones administrativas en organizaciones productivas y de servicios, tanto públicas como privadas, y ha tenido un impacto significativo en las instituciones educativas.

Actualmente, la gestión educativa está experimentando diversas transformaciones que se desarrollan a nivel local, regional y nacional. Estas transformaciones buscan optimizar la función administrativa, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas. De esta manera, el impacto de la gestión educativa no solo se limita a mejorar los procesos internos de las instituciones, sino que también contribuye al avance del sector educativo en su conjunto, brindando mayores oportunidades para una educación de calidad, acorde con las demandas del contexto contemporáneo.



## **2.4.1 Modelos de la Gestión Educativa**

### **a) Modelo normativo**

El modelo normativo de gestión educativa se enfoca en establecer directrices y normas claras que regulan las actividades dentro de una institución educativa, buscando asegurar su funcionamiento de acuerdo con principios establecidos a nivel local, regional o nacional. Según Puchol (2012), este modelo se basa en la idea de que las instituciones deben cumplir con los estándares y requisitos estipulados por los sistemas educativos oficiales, como las normativas gubernamentales, las regulaciones académicas y los procedimientos administrativos. El modelo normativo busca establecer un marco de referencia que oriente las decisiones y las prácticas dentro de la institución, asegurando que todas las actividades sean coherentes con los lineamientos establecidos. En este contexto, la gestión educativa se convierte en un proceso de alineación y conformidad con las políticas y las regulaciones, lo que permite el cumplimiento de los objetivos educativos de forma ordenada y eficiente. Además, este modelo contribuye a garantizar que las instituciones educativas operen dentro de los marcos legales y éticos, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en el acceso a la educación (Alvarez et al., 2013).

El modelo normativo se centra en establecer directrices claras y procedimientos estándar para garantizar que las instituciones educativas operen de manera eficiente y efectiva. Este modelo ha sido especialmente relevante en el contexto actual, donde la gestión educativa experimenta diversas transformaciones a nivel local, regional y nacional. A través de este enfoque, se busca optimizar la función administrativa en las instituciones tanto privadas como públicas, con un impacto significativo en el sector educativo. Su objetivo principal



es el crecimiento cuantitativo del sistema educativo, asegurando que se amplíen las capacidades y los recursos para atender a un mayor número de estudiantes. La aplicación de este modelo pone énfasis en la estandarización de los procesos y en la mejora continua de los procedimientos administrativos, con un enfoque en la expansión y cobertura del sistema educativo.

## **b) Modelo prospectivo**

A partir de la década de los 70, el modelo prospectivo introdujo un cambio radical en la gestión educativa, pasando de un enfoque orientado a la previsibilidad y estabilidad a uno que aceptaba la incertidumbre y el dinamismo del entorno. Este modelo reconoce que las instituciones educativas han de adaptarse a los cambios rápidos muchas veces impredecibles del contexto social, político y económico. En lugar de seguir planes fijos, la planificación en el modelo prospectivo es flexible y se adapta a las nuevas circunstancias, permitiendo a las organizaciones ajustarse a los desafíos inesperados. Este enfoque favorece la anticipación y la toma de decisiones basadas en escenarios futuros, siendo una herramienta útil para manejar la incertidumbre y maximizar las oportunidades de desarrollo en un entorno cambiante.

El modelo prospectivo de gestión educativa se caracteriza por su enfoque flexible y anticipatorio, adaptándose a las incertidumbres y cambios constantes en el entorno educativo. Este modelo, que comenzó a tomar fuerza en la década de 1970, reemplaza el enfoque rígido y predecible de la planificación tradicional por uno más dinámico, donde la adaptabilidad y la proactividad son claves para el éxito institucional. Según Chiavenato (2006), el modelo prospectivo se basa en la idea de que la planificación debe ser vista no solo como una serie de pasos a seguir, sino como un proceso en el cual se consideran las posibles



incertidumbres y se incorporan escenarios alternativos que permitan a la institución educativa anticipar y reaccionar ante los cambios. Este enfoque pone énfasis en la previsión y la reflexión a largo plazo, permitiendo que las instituciones educativas no solo se adapten a las demandas y desafíos del presente, sino que también se preparen para el futuro. La flexibilidad es uno de sus principios fundamentales, lo que permite modificar las estrategias y planes a medida que se presentan nuevos retos u oportunidades, buscando siempre el desarrollo de la comunidad educativa (Rico, 2016).

### **c) Modelo estratégico**

El modelo estratégico, que surge en los años 80, pone énfasis en la planificación y la implementación de tácticas específicas para conseguir las metas de la institución. A diferencia de otros enfoques, el modelo estratégico está orientado al uso ideal de los recursos dispuestos (recursos humanos, material y económico). Este modelo está estrechamente vinculado a la gestión de los recursos y busca la alineación entre la misión educativa de la institución y las estrategias que se implementan para alcanzarla. Además, en esta época se introdujo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que se convirtió en una herramienta clave para evaluar la situación interna y externa de las instituciones educativas, permitiendo identificar las mejores tácticas para alcanzar sus metas y mejorar continuamente.

El modelo estratégico de gestión educativa surge en la década de 1980, enfocándose en la identificación de tácticas y maniobras que permitan alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva. Este modelo se centra en la correcta alineación de los recursos disponibles, tales como el capital humano, los recursos materiales y los financieros, con los fines y metas educativas



establecidas. Según Chiavenato (2006), la estrategia es esencial para guiar a las instituciones educativas en un entorno cada vez más competitivo y en constante cambio, permitiendo la optimización de los procesos y la toma de decisiones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. El modelo estratégico no solo contempla la planificación de acciones, sino que también incluye la evaluación continua del entorno para ajustar las estrategias cuando sea necesario. Este enfoque integral incorpora herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que ayuda a identificar los puntos clave sobre los cuales una institución educativa debe enfocarse para lograr una ventaja competitiva. De esta manera, el modelo estratégico busca la sostenibilidad y evolución de la institución educativa, a través de procesos deliberados y adaptativos (Sanchez, 2010).

#### **d) Modelo estratégico situacional**

El modelo estratégico situacional de gestión educativa, que emerge en la década de 1980, representa una evolución del modelo estratégico al incorporar una dimensión adicional: la adaptabilidad al contexto específico de cada institución. Según Perrenoud (2003), este enfoque destaca por su capacidad de adaptar las estrategias a las particularidades del entorno educativo, reconociendo que no existe una única solución universal para todas las instituciones. En lugar de aplicar estrategias preestablecidas, el modelo estratégico situacional enfatiza la necesidad de analizar constantemente la situación particular de cada contexto y modificar las tácticas de gestión de acuerdo a ello. Este modelo promueve la descentralización de la toma de decisiones, permitiendo que las instituciones educativas desarrollen enfoques más flexibles y personalizados según sus necesidades y recursos. En este



sentido, la planificación estratégica debe considerar tanto las características internas (como la cultura organizacional, los recursos humanos y materiales) como los factores externos (como las políticas educativas, las demandas sociales y las tecnologías emergentes). Por lo tanto, el liderazgo en este modelo se convierte en un proceso dinámico y contextual, en el que el líder educativo debe habilidoso en tomar decisiones basadas no solo en las mejores prácticas globales, sino también en una evaluación constante de las condiciones locales y la situación específica de su institución (Gonzalez, 2011).

A partir de 1985, el modelo estratégico – situacional introduce un enfoque más flexible y adaptativo en la gestión educativa. Se abandona la centralización de las decisiones y se promueve una mayor participación en los procesos de planificación, lo que resulta en una descentralización significativa en el ámbito educativo. Este modelo reconoce que las condiciones y contextos varían de una institución a otra, por lo que las estrategias deben ser adaptadas según la situación específica. La clave de este enfoque es la capacidad de ajustarse a las realidades cambiantes, gestionando los recursos y tomando decisiones que respondan tanto a las necesidades locales como a los desafíos del entorno. La implementación de este modelo potencia la autonomía de las instituciones y favorece un enfoque más colaborativo en la toma de decisiones.

#### **e) Modelo calidad total**

Este tipo de modelo surgido en la década de los 90, se centra en el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la calidad educativa. Este modelo promueve un enfoque integral que abarca tanto los procesos internos de la institución como las relaciones con los alumnos y la comunidad educativa.



Para llegar a tener una educación de excelencia, es esencial estudiar a los usuarios (principalmente los estudiantes) y comprender sus necesidades, lo que permite diseñar programas y procesos enfocados en satisfacerlas. Además, se establecen normas y estándares de calidad, con el fin de monitorear y evaluar constantemente el desempeño. La mejora continua se convierte en un principio fundamental, junto con la reducción de márgenes de error, lo cual contribuye a crear un ambiente educativo más eficiente y efectivo.

#### **f) Modelo reingeniería**

El modelo de reingeniería, que emerge a mitad de la década de los 90, se enfoca en reconocer y adaptarse a la realidad inestable del contexto global y la creciente competitividad en todos los sectores, incluida la educación. Este modelo va más allá de realizar simples mejoras en los procesos existentes; busca un enfoque cualitativamente profundo en la manera en como las instituciones educativas operan. Se acepta que la educación, al igual que otras formas de poder, debe ser transformada integralmente para lograr una mejora significativa en la calidad. La reingeniería implica una revisión exhaustiva de los procesos educativos, con el objetivo de optimizarlos y hacerlos más efectivos, eliminando lo obsoleto y buscando innovaciones que respondan mejor a las necesidades actuales de los estudiantes y la sociedad.

#### **g) Modelo comunicacional**

A mediados de los años 90, el modelo comunicacional cobra relevancia, destacando lo importante que es la comunicación definido como una herramienta estratégica en la gestión educativa. Este modelo ve a la organización educativa como una entidad dinámica, similar a una empresa, en la que el lenguaje y la comunicación juegan un rol esencial en construir redes y vínculos



interpersonales positivos. La comunicación se convierte en el vehículo para organizar acciones, coordinar esfuerzos y tomar decisiones. Bajo esta situación se pone énfasis en la necesidad de cada miembro de la institución domine el lenguaje y las técnicas de comunicación para asegurar la fluidez en las interacciones y la toma de decisiones. Este modelo fomenta la colaboración en grupos organizados, donde las decisiones se toman de manera consensuada, asegurando que todos los miembros estén alineados con los objetivos de la institución.

### **3.2 Teoría de la Calidad de la Gestión Educativa**

En la década de los 80, los estudios académicos introdujeron ideas innovadoras que influyeron en varias disciplinas, especialmente en el ámbito educativo, promoviendo un enfoque global e integrador. Este cambio conceptual implicaba no solo una reconsideración de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también la integración de principios administrativos que garantizaran la efectividad de las instituciones educativas. En este contexto, surgió el llamado concepto emergente de calidad total, que se consideraba esencial no solo para mejorar la producción de bienes, sino también para optimizar la prestación de servicios, incluidos los educativos.

Según Ortega en 1983, la calidad de un recurso o producto se determina por lo bien que cumple con las necesidades y expectativas de los clientes. En el ámbito educativo, esto implica que el proceso de enseñanza y los servicios ofrecidos por la institución deben ajustarse a las expectativas de los estudiantes, padres y la comunidad. La calidad total, en este sentido, requiere una mejora continua, particularmente en los procesos de gestión educativa, donde se debe enfatizar la participación activa de todos los miembros de la institución, el



desarrollo de competencias y la motivación de los involucrados. Además, la colaboración entre todos los actores educativos es básica y primordial para garantizar que los resultados sean los mejores.

Deming en 1989 argumentó que los valores y las formas de pensar centradas en la Calidad Total en la educación están experimentando transformaciones significativas, donde la calidad ya no es solo un conjunto de estándares o una métrica de evaluación, sino que se convierte en un paradigma de vida. Esta filosofía implica un enfoque integral, donde la calidad se percibe no solo como un objetivo a alcanzar, sino como una manera de vivir y comportarnos en todos los niveles del proceso educativo. La implementación de la calidad total en la educación exige un compromiso continuo con la mejora, una actitud proactiva hacia la innovación y el cambio, y una reflexión constante sobre cómo cada acción educativa ayuda al desarrollo de los estudiantes y la ciudadanía.

### **a. Dimensión Gestión Pedagógica**

La enseñanza en el ámbito de la administración pública se orienta hacia la dirección de procesos educativos. Esto implica la coordinación de una serie de acciones organizadas y planificadas, en las que el equipo, bajo el liderazgo del director, colabora de manera conjunta para fomentar, diseñar y asegurar que se cumplan las metas de aprendizaje establecidas. La responsabilidad en administrar cada procedimiento educativo recae en la institución educativa, ya que estos procesos son fundamentales y constituyen la base del servicio educativo. Esto se debe a que el éxito en el aprendizaje se evalúa periódicamente mediante pruebas y sistemas de seguimiento.

Leithwood en el año 2009, denominó el accionar del director y su forma de liderazgo, como la "movilización e influencia a otros para unificar y conectar



las intenciones y metas compartidas de la institución". Se podría expresar como: "Implica tener habilidades para dirigir distintos enfoques y métodos, supervisar evaluaciones de manera efectiva y valorar el trabajo de los profesores, además de organizar para asegurar que todos los estudiantes alcancen el aprendizaje, sin dejar a nadie fuera (Manriquez & Reyes).

## **b. Dimensión Gestión Institucional**

Elera (2010) la describe como el manejo a través de la realización de diversas acciones directivas destinadas a planificar, estructurar, coordinar y evaluar estratégicamente las actividades esenciales para lograr resultados pedagógicos efectivos, una administración eficiente, una conexión positiva con la comunidad y un impacto cultural significativo.

Esta faceta ayuda a reconocer las distintas direcciones que toma la institución, tanto en su liderazgo interno como en su interacción con el entorno, así como en la promoción de un ambiente laboral positivo. Todo esto implica una coordinación efectiva entre los colaboradores, basada en un enfoque estructurado y en la evaluación de las acciones planeadas anualmente mediante herramientas técnicas como los organigramas, que especifican las responsabilidades y divisiones de trabajo, definiendo también la asignación y uso del espacio y tiempo disponibles.

## **c. Dimensión Gestión Administrativa**

Herrera y Tobón (2017) el rol de un director escolar se puede dividir en cinco categorías principales. En primer lugar, están las responsabilidades técnicas y administrativas, que abarcan planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar. Esto implica gestionar estratégicamente, administrar la información,



supervisar la labor del profesorado y del personal administrativo, así como proponer contrataciones, seleccionar y reemplazar al personal docente.

La administración educativa dirige, regula y supervisa las instituciones educativas utilizando herramientas específicas. Además, complementa la documentación técnica con manuales, guías y sistemas de monitoreo para desarrollar, evaluar y mejorar continuamente las prácticas de gestión.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Enfoque de la investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo puesto que se realizó el análisis con el estadístico inferencial para contrastar la hipótesis planteada en la investigación. De acuerdo con Hernández et al. (2014), refieren que este tipo de investigación se recurre a la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y estadística.

#### 3.2 Métodos aplicados en la investigación

El método es hipotético deductivo, el cual permite examinar, crear una hipótesis, inferir consecuencias o proposiciones y verificar o comprobar la verdad de los enunciados deducidos de un fenómeno para compararlos con las experiencias (Hernández A. , 2008).

#### 3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación básica consiste en promover el crecimiento y la acumulación de conocimientos en un determinado sector. Este tipo de estudio, como señalan Hernández y Mendoza (2018), se centra en investigar los fundamentos de un tema y no necesariamente en cómo puede utilizarse de inmediato en escenarios del mundo real. Este método ofrece una base sólida



para producir datos útiles que pueden utilizarse como punto de partida para estudios posteriores y aumentar nuestra comprensión de un tema en particular.

### **3.4 Nivel de investigación**

El enfoque metodológico utilizado en este estudio se caracteriza por su nivel explicativo. Siguiendo a Hernández y Mendoza (2018), se trata de responder a una causa de un evento y explicar las razones del porque se da cierto fenómeno en las condiciones de este mismo.

### **3.5 Diseño de investigación**

El diseño es no experimental, según Hernández et al. (2018), señala que este diseño no modifica ninguna de las variables investigativas. En el presente caso las variables son: Liderazgo Directivo en la Gestión de la Institución Educativa.

### **3.6 Población y muestra**

#### **3.6.1 Población**

Hernández et al. (2014) define "una población es una agrupación de todos los casos que coinciden con una sucesión de descripciones" (p.174). Es un total del estudio de individuos o fenómenos incluidos en la investigación y estos originan la información de la investigación.

La población está conformada por el Área Administrativa de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.

#### **3.6.2 Muestra**

De acuerdo con Condori (2020), indica que la muestra se elige a partir de un subconjunto de la población global que se considera representativo y con características similares en un lugar determinado en el que se lleva a cabo la investigación.



La muestra sigue un muestreo censal ya que se incluye a toda la población total, por lo tanto, estaría conformada por 72 personales administrativos de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de información

#### 3.7.1 Técnica de la investigación

En la presente investigación la técnica es la encuesta. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la encuesta es un método de recolección de datos que utiliza un cuestionario estandarizado para obtener información de una muestra representativa de una población.

#### 3.7.2 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos empleados en la investigación son:

##### Variable 1: Escala de Liderazgo Directivo

**Tabla 2**

*Ficha técnica*

<b>Autor</b>	Helen Kaarol Vila Sánchez
<b>Año</b>	2018
<b>Significación</b>	El cuestionario "Escala de Liderazgo Directivo" cuenta con 3 dimensiones, las cuales son: Control, habilidad relacional, comunicación y organización.
<b>Escala</b>	Likert
<b>Extensión</b>	El instrumento está compuesto por 15 preguntas
<b>Duración</b>	10 minutos

El instrumento de "Liderazgo Directivo" utiliza la escala de Likert:1 = Deficiente, 2 = Bajo, 3 = Regular, 4 = Buena y 5 = Excelente

**Variable 2:** Instrumento de "Gestión Educativa"**Tabla 3***Ficha técnica*

<b>Autor</b>	Helen Kaarol Vila Sánchez
<b>Año</b>	2018
<b>Significación</b>	El cuestionario "Gestión Educativa" tiene 3 dimensiones que son: Gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa.
<b>Extensión</b>	El instrumento está compuesto por 15 preguntas
<b>Duración</b>	El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario es de 15 minutos aproximadamente.

El instrumento de "Gestión Educativa" utiliza la escala de tipo Likert: 1 = Deficiente, 2 = Bajo, 3 = Regular, 4 = Buena y 5 = Excelente

**3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación****3.8.1. Validación de los instrumentos**

En cuanto a la validación del instrumento fue pasado por una evaluación de juicio de expertos en la materia que garantiza su validez, dicha evaluación se encuentra de manera completa al anexo del presente documento.

Demás está decir que cada ítem fue evaluado de manera minuciosa por personal académico y capacitado que brindaron su conocimiento y experiencia para juzgar de manera crítica la coherencia y claridez de cada elemento de los instrumentos usados.

**3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos**

La fiabilidad es tan importante en un instrumento de medida como lo es también su validez, es por ello que se procedió a ser evaluado estadísticamente el instrumento mediante la prueba de fiabilidad alfa de Cronbach's. Dicha herramienta estadística nos permite mediante su coeficiente evaluar la coherencia interna de los cuestionarios.

El grado en que las preguntas evalúan de forma coherente el mismo constructo o idea se muestra mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que calcula la relación entre las respuestas a las numerosas preguntas del cuestionario. Una puntuación alfa de Cronbach alta indica que los ítems del cuestionario evalúan el mismo concepto de forma coherente y están estrechamente relacionados entre sí. Por el contrario, una cifra baja puede sugerir que las preguntas no son internamente coherentes, lo que podría poner en peligro la fiabilidad del instrumento (Oviedo & Campo, 2005).

### Escala de Liderazgo Directivo

**Tabla 4**

*Estadística de fiabilidad de la variable Liderazgo Directivo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	26

Nota. Elaboración en base a la prueba piloto

### Instrumento Gestión Educativa

**Tabla 5**

*Estadística de fiabilidad de la variable Gestión Institucional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	22

Nota. Elaboración en base a la prueba piloto

En la tabla 4 y 5, se observa los puntajes del alfa de Cronbach, en ambas variables la puntuación es mayor a 0.8, por lo tanto, los instrumentos son confiables y aplicables a la muestra del estudio.

### 3.9 Diseño de contrastación de hipótesis

Para llevar a cabo la contratación de la hipótesis planteada, se utilizaron herramientas estadísticas avanzadas como Microsoft Excel y el sistema SPSS versión 26. Primero, se empleó Microsoft Excel para la organización inicial de los



datos, la cual incluyó la limpieza y estructuración de la información en hojas de cálculo, facilitando así su manejo y análisis preliminar.

Posteriormente, se trasladaron los datos al sistema SPSS 26, donde se realizaron análisis estadísticos más complejos. SPSS permitió aplicar diversas pruebas estadísticas y modelar la información de manera que se pudieran obtener resultados precisos y relevantes. En esta etapa, se generaron figuras y tablas detalladas que visualizan los datos de forma clara y comprensible, facilitando la interpretación y la comunicación de los resultados.

Una vez obtenidos los resultados, se llevó a cabo una interpretación exhaustiva de los mismos. Este proceso incluyó la revisión de los análisis estadísticos, la comparación con las hipótesis iniciales, y la evaluación de la significancia de los resultados. Se analizó cómo estos resultados se alinean con las expectativas teóricas y prácticas, y se consideraron sus implicaciones para la hipótesis en cuestión.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Presentación, análisis e interpretación de los datos

##### 4.1.1 Resultados sociodemográficos

**Tabla 6**

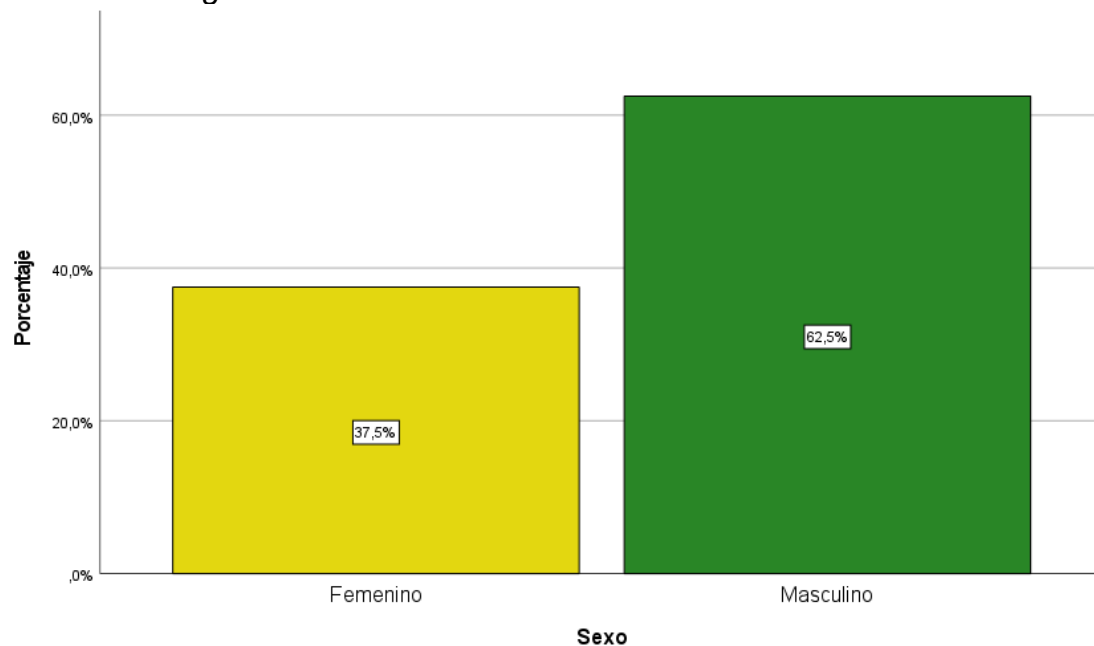
*Frecuencia de genero*

Sexo	Frecuencias	%
Femenino	27	37.5 %
Masculino	45	62.5 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 1**

*Frecuencia de genero*



*Nota.* Elaboración propia.



La tabla 6 y figura 1, reflejan la distribución por sexo en una muestra determinada. De un total de personas analizadas, el 37.5% corresponde a mujeres, lo que equivale a 27 individuos. Por otro lado, el 62.5% de la muestra está compuesto por hombres, con un total de 45 personas. Esto indica que los hombres representan una mayor proporción en comparación con las mujeres dentro de esta población.

**Tabla 7**  
*Frecuencia de edad*

Edad	Frecuencias	%
33	1	1.4 %
34	2	2.8 %
35	1	1.4 %
36	2	2.8 %
37	1	1.4 %
38	4	5.6 %
39	2	2.8 %
41	6	8.3 %
42	4	5.6 %
44	6	8.3 %
45	5	6.9 %
46	2	2.8 %
47	1	1.4 %
48	3	4.2 %
49	6	8.3 %
50	3	4.2 %
51	7	9.7 %
52	4	5.6 %
53	2	2.8 %
54	2	2.8 %
55	8	11.1 %

*Nota.* Elaboración propia.

Esta tabla presenta la distribución de edades en una población, la mayoría de las personas en la muestra tienen 55 años, representando el 11.1%, le siguen



las personas de 51 años, que constituyen el 9.7%. Los grupos de edad de 41, 44 y 49 años tienen igual representación, con 6 personas cada uno, lo que equivale al 8.3% de la muestra. Las edades de 38, 42 y 52 años también tienen una representación considerable, con 4 personas en cada grupo, representando el 5.6%. Por otro lado, las edades menos representadas son 33, 35, 37 y 47 años, cada una con solo 1 persona, lo que equivale al 1.4%. Las edades de 34, 36, 39, 46, 53 y 54 años tienen un porcentaje intermedio, con 2 personas en cada grupo, lo que representa el 2.8% de la muestra.

**Tabla 8**  
*Grado académico*

<b>Grado academico</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>%</b>
Aux. Educación	5	6.9 %
CIST	1	1.4 %
Cood. de tutoria	1	1.4 %
Cood. pedagogica	4	5.6 %
DAIP	2	2.8 %
Director	1	1.4 %
Docente	44	61.1 %
Personal de biblioteca	1	1.4 %
Personal de laboratorio	2	2.8 %
Personal de mantenimiento	1	1.4 %
Personal de servicio	5	6.9 %
Personal de vigilancia	1	1.4 %
Psicologa	1	1.4 %
Secretaria	1	1.4 %
Sub Director	1	1.4 %
Sub Director Administrativo	1	1.4 %

*Nota.* Elaboración propia.

La tabla muestra la distribución de un grupo de personas según su grado académico, la mayor parte de las personas en la muestra son docentes, con 44 individuos, lo que equivale al 61.1% del total. Este es el grupo más

representativo, superando ampliamente a los demás. Otros roles con cierta representación son Auxiliares de Educación y Personal de servicio, cada uno con 5 personas, lo que representa un 6.9% respectivamente. También destaca el Coordinador pedagógico, con 4 personas (5.6%). En roles menos comunes están los DAIP (2 personas, 2.8%), el Personal de laboratorio (2 personas, 2.8%), mientras que los demás grados o funciones están representados por una sola persona cada uno (1.4%): CIST, Coordinador de tutoría, Director, Personal de biblioteca, Personal de mantenimiento, Personal de vigilancia, Psicóloga, Secretaria, Subdirector, y Subdirector Administrativo.

**Tabla 9**  
*Situación laboral*

Situación laboral	Frecuencias	%
Contratado	21	29.2 %
Nombrado	51	70.8 %

*Nota.* Elaboración propia.

La tabla muestra la distribución de la situación laboral de un grupo de personas. La mayoría, con 51 individuos (70.8%), se encuentran en condición de nombrados, lo que indica estabilidad laboral. Por otro lado, 21 personas (29.2%) tienen la condición de contratados, lo que sugiere una relación laboral más temporal o eventual.

La proporción de personas nombradas es más del doble que la de contratadas, reflejando una predominancia de estabilidad laboral en esta población.

## 4.1.2 Resultados descriptivos

**Tabla 10**

*Nivel de liderazgo del director*

Nivel	Frecuencias	%
Alto	72	100.0 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 2**

*Nivel de liderazgo del director*



*Nota.* Elaboración propia.

La tabla muestra la distribución del nivel de liderazgo del director en una muestra. De acuerdo con los datos, el nivel de liderazgo del director es consistentemente alto.

**Tabla 11**

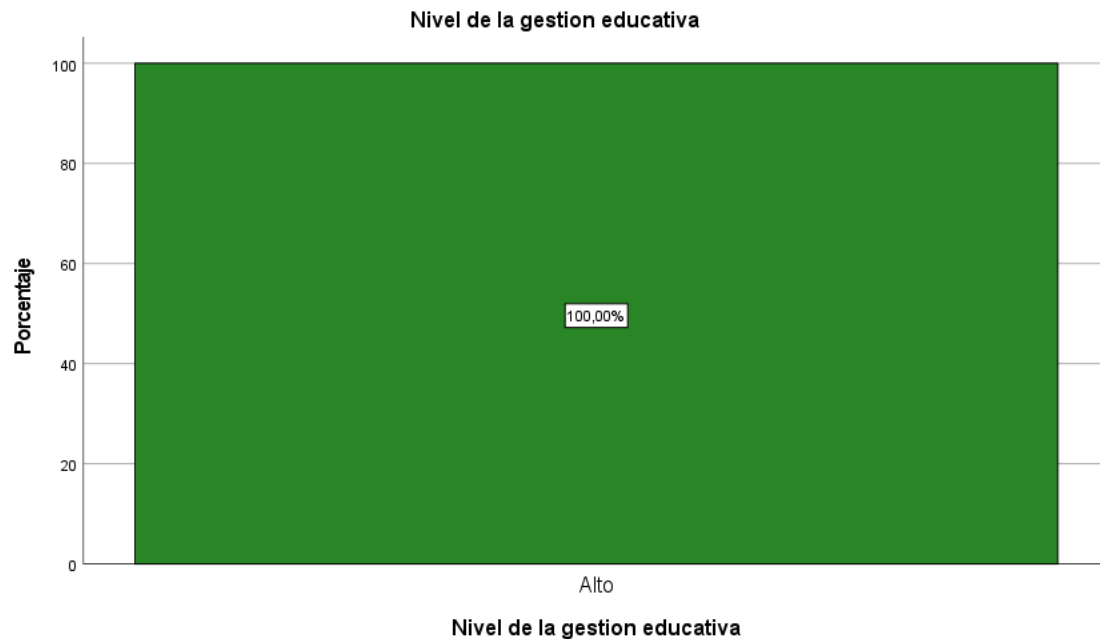
*Nivel de la gestión educativa*

Nivel	Frecuencias	%
Alto	72	100.0 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 3**

*Nivel de la gestión educativa*



*Nota.* Elaboración propia.

Los datos reflejan que el nivel de gestión educativa es uniformemente alto al 100%, esto indica una total uniformidad en la muestra, con todos los casos alcanzando el nivel más elevado.



**4.2 Proceso de la prueba de hipótesis**

**4.2.1 Prueba de hipótesis**

**Hipótesis general**

**Tabla 12**

Repercusión entre el liderazgo y la gestión de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,710 <sup>a</sup>	0,504	0,497	2,314

*Nota.* Elaboración propia.

La tabla presentada muestra que el coeficiente de correlación ( $R = 0,710$ ) refleja una relación positiva moderada alta entre el liderazgo directivo y la gestión de la institución educativa, lo que indica que a medida que se fortalece el liderazgo directivo, también mejora la gestión institucional. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,504$ ) señala que el 50,4% de la variabilidad en la gestión de la institución educativa puede explicarse por el liderazgo directivo, mientras que el 49,6% restante corresponde a factores no considerados en el modelo o a errores aleatorios. Asimismo, el  $R^2$  ajustado, con un valor de 0,497, toma en cuenta el número de predictores y el tamaño de la muestra, lo que demuestra que el modelo tiene una capacidad explicativa adecuada sin caer en un sobreajuste. En conjunto, los resultados indican que el liderazgo directivo juega un rol significativo en el mejoramiento de la gestión institucional, aunque también sería pertinente explorar otros factores que podrían influir en esta última para lograr una comprensión más integral.



## Hipótesis específica 1

**Tabla 13**

*Relación entre el control del director y la gestión pedagógica de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,588 <sup>a</sup>	0,345	0,336	1,129

*Nota.* Elaboración propia.

La tabla indica que el coeficiente de correlación ( $R = 0,588$ ) sugiere una relación positiva moderada entre el control del director y la gestión pedagógica de la institución educativa, lo que implica que un mayor control por parte del director podría asociarse con un mejoramiento en la gestión educativa, aunque la relación no es completamente fuerte. Según el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,345$ ), el control del director explica el 34,5% de la variación de la gestión pedagógica. El control del director no es el único elemento decisivo en la gestión pedagógica, como lo demuestra el hecho de que más de la mitad de la variabilidad (65,5%) es atribuible a errores aleatorios o a otras variables no tenidas en cuenta en el modelo. En resumen, los resultados indican que el control del director implica significativamente, aunque limitada, en su gestión pedagógica. Por lo tanto, sería pertinente investigar factores adicionales, como las capacidades del personal docente, los recursos educativos o el clima institucional, para comprender mejor los elementos que contribuyen a una gestión pedagógica eficaz.



## Hipótesis específica 2

### Habilidad relacional y gestión institucional

**Tabla 14**

*Relación entre la habilidad relacional y la gestión institucional de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,745 <sup>a</sup>	0,555	0,548	1,182

*Nota.* Elaboración propia.

La tabla presentada muestra que el coeficiente de correlación ( $R = 0,745$ ) refleja una relación positiva fuerte entre la habilidad relacional y la gestión institucional. Esto implica que, a medida que se mejora la habilidad relacional, también se observa una mejora consistente en la gestión institucional, destacando la importancia de las interacciones efectivas y colaborativas en el contexto institucional. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,555$ ) indica que el 55,5% de la variabilidad en la gestión institucional es explicada por las habilidades relacionales, lo que demuestra una influencia significativa. Sin embargo, el 44,5% restante de la variabilidad se debe a factores no incluidos en el modelo o a errores aleatorios, lo que sugiere que la gestión institucional también está influida por otros elementos como los recursos disponibles, el liderazgo directivo o las políticas institucionales. Por otro lado, el  $R^2$  ajustado, con un valor de 0,548, considera la cantidad de variables independientes y el tamaño de la muestra, lo que confirma que el modelo tiene un ajuste adecuado y mantiene una capacidad explicativa alta incluso tras los ajustes necesarios.



### Hipótesis específica 3

**Tabla 15**

*Relación entre la comunicación – organización y la gestión administrativa de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,462 <sup>a</sup>	0,213	0,202	1,896

*Nota.* Elaboración propia.

Según la investigación, la gestión administrativa y la comunicación organizacional de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo tienen una asociación algo buena, como muestra el coeficiente de correlación ( $R = 0,462$ ). Esto sugiere que, si bien la correlación no es muy fuerte, también se observa una mejora en la gestión administrativa cuando mejora la comunicación y organización de la institución. El coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,213$ ) señala que el modelo explica el 21,3% de la variabilidad en la gestión administrativa a partir de la comunicación y la organización, mientras que el 78,7% restante se debe a otros factores no considerados en este análisis o a errores aleatorios. Esto sugiere que, aunque la comunicación y la organización tienen un impacto en la gestión administrativa, otros elementos también desempeñan un papel importante en su desempeño. Por su parte, el coeficiente  $R^2$  ajustado = 0,202 refleja un ajuste moderado del modelo al tener en cuenta la cantidad de variables y el tamaño de la muestra. Esto indica que el modelo mantiene una capacidad explicativa similar, aunque ligeramente menor, después de corregir por la complejidad del modelo.



## 4.3 Discusión de resultados

El objetivo principal de la investigación, estuvo orientada a determinar el liderazgo del director y su relación en la gestión de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo de Juli.

En los resultados, se encontraron que el 100.0% del personal educativo de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo de Juli, indica que el nivel del liderazgo del director es alto, es posible que el director haya demostrado habilidades sólidas de liderazgo, como capacidad para tomar decisiones, comunicación efectiva, resolución de problemas y manejo de conflictos, lo que genera una percepción positiva entre los docentes. De la misma manera en la gestión institucional de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo de Juli, se obtuvo uniformemente alto al 100.0%, esto indica que la institución probablemente cuenta con un sistema administrativo bien estructurado que permite cumplir objetivos, manejar recursos y resolver problemas de manera efectiva, lo que genera satisfacción entre los evaluadores, en la misma línea una gestión institucional alta suele estar ligada a un liderazgo efectivo del director, alineado con planes estratégicos claros y bien ejecutados, lo que garantiza una dirección coherente.

De acuerdo con Rosales et al. (2022), detalla que el liderazgo del director juega un papel crucial en las instituciones educativas, como también es necesario adaptar la gestión educativa a los entornos en constante cambio, especialmente relacionados con el avance tecnológico por lo tanto es necesario fortalecer el liderazgo directivo en las instituciones educativas para mejorar la calidad y adecuación de la educación básica en la región latinoamericana. Por otro lado, en su investigación Vela et al. (2020), hace hincapié que los líderes a



menudo tienen una visión favorable de sí mismos, admitiendo que a veces no logran evaluar adecuadamente el contexto institucional, gestionan de manera deficiente la información generada por la institución y toman decisiones con poca efectividad. Numerosos ejecutivos ofrecen poca información sobre los éxitos tanto en términos cuantitativos como cualitativos de los objetivos cumplidos durante el año.

Con un 0,710, los resultados del estudio indican que el liderazgo del director tiene un efecto sobre la gestión institucional en el secundaria María Asunción Galindo de Juli. Según el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,504$ ), el liderazgo directivo explica el 50,4% de la variabilidad en la gestión del centro educativo, siendo los errores aleatorios y las variables no incluidas en el modelo las responsables del 49,6% restante. Estas conclusiones implican que el liderazgo directivo es importante para mejorar la gestión institucional, pero para tener una visión más completa, también valdría la pena investigar otras variables que podrían influir.

Estas conclusiones son corroboradas por otras investigaciones, entre ellas el estudio de Ferreira (2021), que confirma la importancia del liderazgo directivo en la gestión educativa con respecto a los resultados académicos, porque un liderazgo pedagógico eficaz ayuda a lograr la calidad educativa. De la misma Barreto (2020), también confirma que existe relación entre el liderazgo director y la gestión educativa en la I.E. de la Ugel de Chiclayo, proponiendo acciones de corto, mediano y largo plazo a beneficio de los docentes. Para el año 2022, Águila (2023) atestigua la robusta correlación beneficiosa entre el liderazgo directivo y la gestión educativa de una institución emblemática de Lima. La sustancial asociación moderada entre el liderazgo gerencial y la gestión



educativa de una institución educativa es confirmada por otra investigación de Zubieta (2022). Finalmente, debido a que coinciden varios componentes del liderazgo gerencial, entre ellos los estilos de liderazgo y los tipos de liderazgo que imprimen los directores de las instituciones educativas en estudio, Collado y Carpio (2018) afirman que el liderazgo gerencial sí incide en la gestión educativa.



## CONCLUSIONES

**Primera.** Existe repercusión entre la administración y la gestión de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo-Juli, según el coeficiente de determinación (0,504), el liderazgo del director repercute en la gestión de centros educativos en un 50,4%. Sin embargo, el otro 49,6% depende de otros factores que no se analizaron en este estudio o de pequeñas variaciones que ocurren al azar.

**Segunda.** Existe repercusión entre el control del director y la gestión pedagógica de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo-Juli, según el coeficiente de determinación (0,345), el control del director repercute en un 34,5% en la gestión pedagógica. Sin embargo, el otro 65,5% se debe a otros factores no analizados en el estudio o a pequeñas variaciones que ocurren al azar, lo que indica que el control del director no es el único factor importante en este aspecto.

**Tercera.** Existe repercusión entre habilidad relacional y la gestión institucional de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo-Juli, el coeficiente de determinación (0,555) muestra que las habilidades relacionales influyen en un 55,5% en la gestión de la institución educativa. Sin embargo, el otro 44,5% depende de otros factores no analizados en este estudio, como los recursos disponibles, el liderazgo o las políticas, así como de variaciones que ocurren al azar.

**Cuarta.** Existe repercusión entre la administración y la comunicación organización de la institución educativa secundaria María Asunción Galindo-Juli. El coeficiente de determinación (0,213) muestra que la comunicación y la organización explican un 21,3% de repercusión en la gestión administrativa de



la institución educativa. El otro 78,7% depende de otros factores no analizados o de variaciones que ocurren al azar. Esto sugiere que, aunque la comunicación y la organización son importantes, hay otros elementos que también influyen en la gestión administrativa.



## RECOMENDACIONES

**Primera.** El director debe establecer canales de comunicación más efectivos y fluidos entre el director, los docentes, estudiantes y padres de familia puede mejorar la gestión educativa. Una comunicación clara y continua es clave para mantener a todos los involucrados informados sobre lo que está sucediendo dentro de la institución. Esto fomenta la transparencia, ya que todos los actores (docentes, estudiantes y padres) conocen las decisiones y los procesos de la escuela. También facilita la resolución colaborativa de problemas, ya que, al estar informados, se pueden buscar soluciones conjuntas. Además, tener una comunicación eficiente permite al director tomar decisiones informadas, basadas en la realidad de lo que ocurre en la comunidad educativa, en lugar de tomar decisiones aisladas o sin un buen entendimiento de los problemas.

**Segunda.** El director, debe asumir un rol más activo en el monitoreo y acompañamiento del proceso de enseñanza aprendizaje. Esto implica no solo supervisar, sino también observar periódicamente las clases para asegurarse de que los docentes estén utilizando las mejores estrategias pedagógicas. El director debe brindar retroalimentación continua a los maestros, apoyándolos en la mejora de sus prácticas y asegurándose de que las estrategias que utilizan estén alineadas con los objetivos educativos de la institución. Un director comprometido con el proceso de enseñanza aprendizaje tiene un impacto directo en la calidad educativa, ya que mantiene un seguimiento constante del rendimiento académico de los estudiantes y de las metodologías aplicadas por los docentes.

**Tercera.** Promover una cultura basada en la cooperación y confianza entre los miembros de la comunidad educativa, incluidos instructores, alumnos, padres



y personal administrativo, según el coordinador académico. Para que los miembros de la institución se sientan apreciados e inspirados, debe existir un ambiente de cooperación y optimismo. Para ello es necesario escuchar activamente, es decir, prestar atención y comprender las preocupaciones de los demás. La empatía también juega un papel clave, ya que permite ponerse en el lugar del otro y entender mejor sus necesidades. Además, una comunicación clara y respetuosa asegura que todos los mensajes se transmitan de manera efectiva y sin malentendidos, lo que fortalece las relaciones y mejora el trabajo conjunto dentro de la institución.

**Cuarta.** El director debe implementar plataformas de gestión administrativa que faciliten la comunicación interna, la asignación de tareas, el seguimiento de proyectos y la gestión de documentos. El uso de plataformas digitales de gestión puede simplificar los procesos administrativos, haciendo que la gestión de tareas sea más eficiente y reduciendo el tiempo que se invierte en actividades manuales. Estas plataformas también mejoran la transparencia, ya que todos los miembros de la institución tienen acceso a la misma información en tiempo real, reduciendo la posibilidad de errores y malentendidos. Además, el uso de estas herramientas asegura que todos estén informados y alineados con las actividades y objetivos, lo que contribuye a una organización más eficaz y un mejor desempeño de la institución educativa en general.



## REFERENCIAS

- Aguila, E. (2023). *El liderazgo directivo y la gestión educativa en una institución emblemática de Lima, 2022*. Universidad Cesar Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107773>
- Alvarez, A., Perez, J., & Rodriguez, M. (2013). *Gestión educativa: Teoría y práctica*. Universitaria.
- Álvarez, Ibarra, & Miranda. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 9(4), 149156.  
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden.
- Azzerboni, & Hart. (2003). *Conduciendo la Escuela: Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional*.  
<https://books.google.com.pe/books?id=RqCVZ6QbpalC&pg=PA34&dq=concepto+de+>
- Barba, L., & Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Educare*, 25(1).  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/375/3752262013/3752262013.pdf>
- Barreto, J. (2020). *El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región Lambayeque y su Ugel Chiclayo*. Tesis de maestro, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11836>
- Barrett, D. (2006). *Leadership communication*. McGraw Hill.



Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.

Becerra, C. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Scientific*, 1(1), 2035.

<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.25422987.2016.1.1.2.2035>

Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectiva*, 9(2).

<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9Issue2fulltext112>

Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo*.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESt.pdf?sequence=1>

Casanova, O. (2008). *Aprendizaje Cooperativo en un Contexto Virtual Universitario de Comunicación Asincrónica*. Universidad Autónoma de Barcelona.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4771/mocu1de1.pdf>

Castresana, J., & Blanco, A. (2009). *El directivo impulsor de la innovación*.

<https://books.google.com.pe/books?id=lq3KNmUYW4EC&pg=PA31&dq=liderazgo+d>

Chiavenato, I. (2006). *Gestión del talento humano*. MacGrawHill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. MacGrawHill.

Collado, S., & Carpio, N. (2018). *Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Cerro Colorado Arequipa 2017*. Universidad Nacional de San Agustín.



<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/a47748b3a694c029b26865a837d3f3b>

Condori Ojeda, P. (2020). Universo, poblacion y muestra. *Curso taller*.

<https://www.aacademica.org/cporfirio/18>

Day, C. H., Hadfield, M., Leithwood, K., & Sammons, P. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 45(1), 125.

Domínguez, R., León, M., Samaniego, J., & Sunkel, O. (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad: 70 años de pensamiento de la CEPAL*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e43ad7456b7d48e4a016b753fdd3b659/content>

Elera, R. (2010). *Gestion institucional y su relacion con la calidad del servicio en una institucion educativa publica de callao*. Universidad San Ignacion de Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/244c3dc3cc104a97b185e3885b77f1b4/content>

Espino, J., Morón, J., Huamán, L., & Soto, B. (2023). El desarrollo de la calidad educativa en educacion superior universitaria: Revisión sistematica 20192023. *Comunicacion*, 14(4).

<https://doi.org/10.33595/22261478.14.4.876>

Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. *Ciencia latina*, 5(5). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.841](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841)

Ferreira, R. (2021). *El liderazgo directivo en la gestion escolar: Comparacion de casos*. Universidad Nacional de Pilar.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841/1140>



- Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades medicas*, 12(3), 515530. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S172781202012000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172781202012000300010&lng=es&tlng=es).
- Flores, I. (2011). *Liderazgo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf)
- Fonseca, J. (2020). *Análisis Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del Municipio de Pueblo Viejo para formular un departamento de Magdalena*. Universidad Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31787/ppfonsecac3.pdf?sequence=2&isAllowed=>
- García, A., & Pérez, M. (2018). *Liderazgo educativo y gestión institucional: Un enfoque integral*. Académica.
- García, G. (2005). Estructura factorial del modelo de personalidad de Cattell en una muestra Colombiana y su relación con el modelo de cinco factores. *Avances en medicina*(3), 5372. [https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/application/files/3116/0463/3535/Vol\\_3.\\_Articulo\\_3\\_Catell\\_y\\_cinco\\_factores\\_5372\\_2.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/3116/0463/3535/Vol_3._Articulo_3_Catell_y_cinco_factores_5372_2.pdf)
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 7890.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6).



[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102494352003000600011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352003000600011)

Gomez, M., & Acosta, A. (2003). *La gestión educativa en contextos de cambio*. Norma.

Gonzalez, M. (2011). *Modelos de gestión educativa: Un enfoque estratégico y situacional*. Editorial Academica.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329352.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mcgrawhill/interamericana editores, s.a. de c.v.

<https://doi.org/https://www.esup.edu.pe/wpcontent/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20BaptistaMetodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández, A. (1 de Junio de 2008). El metodo hipoteticodeductivo como legado del positivismo logico y el racionalismo critico: su influencia en la economia. *Revista de ciencias economicas*, 26(2)

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7142>

Hernandez, E. (2019). *Teoría y práctica del liderazgo en la educación*.

Hernández, R., & Mendoza , C. (2018). *Metodología de la investigación*. MCGRAWHILL. <https://docer.com.ar/doc/nsx0vs0>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. MCGRAWHILL. <https://docer.com.ar/doc/nsx0vs0>



- Herrera, S., & Tobon, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. *Revista de pedagogía*, 38(102), 164194.  
<https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. PrenticeHall.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- La gestión educativa: Hacia la optimación de la formación docente en la educación superior en Colombia. (2016). *Educacion superior*, 12(1), 5570. <https://www.redalyc.org/journal/4137/413744648005/html/>
- Leithwood, K. (2006). Transformational school leadership for largescale reform: A case study. *Journal of Educational Administration*, 44(3), 287298.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 36(2), 112-147.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational leadership research in education. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 112144.
- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*.  
[https://books.google.com.pe/books?id=d2PCJ51\\_LwYC&pg=PA17&dq=gestion+educa](https://books.google.com.pe/books?id=d2PCJ51_LwYC&pg=PA17&dq=gestion+educa)
- Manriquez, K., & Reyes, M. (s.f.). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista educacion*, 46(1), 1-8.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>



- Martinez, J., Tobón, S., López, E., & Manzanilla, H. (2020). Calidad educativa: Un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, 16(1), 233258. <https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>
- Medina, K. (2024). Liderazgo del directivo en la gestión escolar. *Ph pro hominum*, 6(1). <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0224>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Oviedo, H., & Campo, C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 5765. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003474502005000400009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003474502005000400009)
- Perez, J. (2008). *La evaluacion como instrumento de mejora de la calidad del aprendizaje*. Universitat de Girona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8004/tjipm.pdf>
- Perrenoud, P. (2003). *La gestión educativa en un mundo cambiante*. Morata.
- Puchol, J. (2012). *La gestión educativa en tiempos de cambio*. Narcea.
- Puchol, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. <https://books.google.com.pe/books?id=TRDGGluq7ekC&pg=PA285&dq=liderazgo+di>
- Quintasi, M. (2006). *Vision educativa de la Nacion*. <https://books.google.com.pe/books?id=0I0hVCgHxMoC&pg=PA52&dq=concepto+de+#v=onepage&q=concepto%20de&f=false>
- Rico, F. (2016). *Gestión educativa: Enfoques contemporáneos*. Ediciones Octaedro.



Rivera, J. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*. Universidad Autónoma de Barcelona.

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robinson, V. (2006). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 544.

Robinson, V. (2011). *Studentcentered leadership*. Jossey Bass.

Rodriguez, L., & Lopez, J. (2020). El liderazgo directivo en la transformación educativa. *Revista de Investigacion Educativa*, 34(2), 135150.

Rosale, M., Bullon, O., & Valero, F. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *American region*, 4. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>

Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamento epistemológico. *Educacion*, 27, 916. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>

Sanchez, M. (2010). *Gestión estratégica en instituciones educativas: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria.

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131).

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012359232014000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232014000200008)

Santiago, J. (2013). *Gestión educativa: Estrategias y liderazgo en el siglo XXI*. Pearson.

Sergiovanni, T. (2007). *Leadership: What's in it for schools?* Routledge.



Sunkel, G., & Trucco, D. (2012). *Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina*. Publicación de la Naciones Unidas.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7be788581bdf4c59b7d278532198900b/content>

Vela, G., Caceres, T., Vela, A., & Gamero, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa Peru. *Revista de ciencias sociales*, 26, 376400.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28064146025/html/>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

Zubieta, P. (2022). *Liderazgo directivo y su influencia en la gestión educativa de una institución educativa del Perú, 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/115599>



# ANEXOS



**ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Problema general	Objetivo general	Hipótesis Principal	Variables	Indicadores	Dimensiones
¿Cuál es la repercusión del liderazgo en la gestión de la Institución Educativa IE María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?	Determinar el liderazgo y su repercusión en la gestión de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo - Juli, Puno-2024.	Existe repercusión del liderazgo en la gestión de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno-2024	<b>Independiente:</b> Liderazgo Directivo	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas de Desempeño</li> <li>El desempeño y las normas establecidas</li> <li>Intervención del directivo</li> <li>Estado de ambientes y enseres</li> </ul>
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>		Habilidad relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivo activo</li> <li>Directivo más amigo que jefe</li> <li>Directivo trato por igual al personal</li> <li>Directivo saber escuchar</li> <li>Clima adecuado en la Institucional</li> </ul>
¿Cuál es la repercusión del control del directivo en la gestión pedagógica de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?	Determinar la repercusión del control del directivo en la gestión pedagógica de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.	Existe repercusión del control del directivo en la gestión pedagógica de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.		Comunicación y Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivo es comunicativo</li> <li>Recibe información y la remite</li> <li>Comunicación Horizontal</li> <li>Capacidad organizativa</li> <li>Distribución del personal por su capacidad</li> </ul>
¿Cuál es la repercusión de la habilidad relacional en la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?	Determinar la repercusión de la habilidad relacional en la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.	Existe repercusión de la habilidad relacional en la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.		<b>Dependiente:</b> Gestión de la Institución educativa	Gestión Pedagógica
¿Cuál es la repercusión de la comunicación - organización en la gestión administrativa de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo – Juli, Puno – 2024?	Determinar la repercusión de la comunicación y organización – organización en la gestión administrativa de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.	Existe repercusión de la comunicación y organización – organización en la gestión administrativa de la Institución Educativa Secundaria María Asunción Galindo-Juli, Puno-2024.	Gestión Institucional		<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientaciones de corto plazo de la contribución institucional</li> <li>Interacción externa con otras instituciones</li> <li>Clima laboral</li> <li>Actitud innovadora del personal</li> </ul>
			Gestión Administrativa		<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección y distribución del personal</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Selección y absorción de estudiantes</li> <li>Registro de estudiantes matriculados y asistentes</li> </ul>



**ANEXO 2 INSTRUMENTOS DE LA VALIDACIÓN**

**Instrumentos de la investigación**

**Cuestionario para medir la escala del liderazgo del director**

**Datos informativos**

Sexo:

Tiempo de servicio:

Situación laboral Nombrado ( ) Contratado ( )

**Instrucciones:**

Estimado docente, a continuación, le presentamos una serie de ítems de enunciados. Léalos detenidamente y responda de manera sincera y veraz marcando con una X en el casillero que crea conveniente, según la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Deficiente	Bajo	Regular	Buena	Excelente

N°	Liderazgo	1	2	3	4	5
	<b>Control</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El director motiva y estimula al personal por sus logros y desempeño					
2	En la institución educativa las normas de aplican a todo el personal por igual					
3	El directo orienta, supervisa y asesora la labor del personal de la institución					
4	El director es más fiscalizador que un líder					
5	El director ha implementado acciones disciplinarias en la Institución con la finalidad de mejorar un comportamiento					
6	El director resuelve los problemas institucionales tomando en cuenta la opinión del personal de la Institución					
7	El director busca varias alternativas y muestra buena disposición de solución frente a un problema de la Institución					
8	El director atiende de manera adecuada y oportuna los casos de salud del personal, estado de los ambientes y la institución					
9	El director soluciona oportunamente los conflictos que se presentan dentro de la Institución					



	<b>Habilidad relacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	El director participa y hace partícipe a todo el personal a los eventos Institucionales					
11	El director propia el buen trato en su institución					
12	El director tiene bien establecidas las normas de convivencia para el trabajo en equipo en la Institución					
13	El director se muestra seguro de sus acciones					
14	En la institución se observa un clima adecuado para el desempeño laboral					
15	El directo ha generado buenas relaciones interpersonales con todo el personal					
16	El director integra a todos los docentes y evita preferencias					
17	El director fomenta los valores éticos y el trato adecuado la comunidad educativa					
18	El director se muestra abierto a las críticas sobre su desempeño por parte de la comunidad educativa					

	<b>Comunidad y Organización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	La comunicación del director es oportuna con todos los miembros de la comunidad educativa					
20	Los procesos de toma de decisión en los procesos administrativos pedagógicos e institucionales se resuelven tomando como base fuentes estadísticas, normativa vigente y criterios solidos					
21	El tipo de comunicación del director es horizontal					
22	El manejo de los espacios laborales dentro de la institución es adecuada					
23	El director es más un planificador que un líder					
24	El director muestra capacidad de convocatoria					
25	El director se muestra como una persona servicial, comunicativa y asertiva					
26	El director sabe escuchar sugerencias, recomendaciones y da la oportunidad a otros a tomar la iniciativa					



## Cuestionario para medir la Escala de la Gestión Educativa

N°	Gestión Educativa	1	2	3	4	5
	<b>Gestión pedagógica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El director asesora a los docentes durante el desarrollo de la implementación de los enfoques y metodología que favorecen el aprendizaje en los estudiantes					
2	El director realiza acompañamiento y soporte, antes, durante y después del desarrollo pedagógico					
3	El director solicita apoyo ante algún caso de mejora de los aprendizajes con equidad y calidad a través de apoyo externo de especialistas pedagógicas					
4	El director promueve y coordina la participación de todos los actores educativos en las acciones pedagógicas					
5	El director orienta y brinda asesoramiento técnico en acciones de carácter educativo					
6	El director visibiliza los logros pedagógicos en reuniones de equipo					
7	El director cuenta con la carga laboral para cumplir adecuadamente el soporte al equipo de docentes					

	Gestión Institucional	1	2	3	4	5
8	Los directivo adoptan decisiones democráticas y oportunas de acuerdo a las iniciativa del grupo					
9	Las formas de organización y mecanismo de interacción externa son evaluados y mejorados de manera continua para el director					
10	El director genera espacios de confraternidad, eventos grupales, festejos de integración y cooperación para el fortalecimiento de la convivencia interna					
11	Los logros de equipo son compartidos por el director, así mismo las estrategias de mejora del personal son compartidos por el equipo					



N°	Gestión Administrativa	1	2	3	4	5
17	Los criterios y modos de selección del personal generan un desarrollo adecuado de la funciones					
18	El director fortalece el desarrollo del trabajo para desarrollar las capacidades administrativas de acuerdo al perfil de equipo					
19	El director retroalimenta los procesos administrativos brindando asistencia técnica y asesoría necesario para el desarrollo de año escolar					
20	El director es más administrador que líder					
21	El director impulsa al mejoramiento y ampliación de los servicios educativos, culturales y deportivos que se imparten en la Institución Educativa					
22	El director como líder administrativo no logra agregar valor a la institución educativa, generando afectividad de los procesos.					







### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: HOBER AVENDAÑO UCHASARA
- 1.2. Validado por: .....
- 1.3. Título de la investigación:  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU REPERCUSIÓN CON LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA I.E.S MARIA ASUNCIÓN GALINDO-JULI PUNO 2024
- 1.4. Nombre del instrumento: CUESTIONARIO

#### II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.														X						
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																			X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.														X						
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.														X						
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.														X						
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X	
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																			X	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: BUENA
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%
- V. OBSERVACIONES: NINGUNA
- LUGAR Y FECHA: JULIACA 28 DE NOVIEMBRE 2024.

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 Dra. Gabriela Betty Arias Luque  
 DNI 29344129



ANEXO 4 FICHAS DE EVIDENCIA DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS(FOTO)







### ANEXO 5 BASE DE DATOS

Sexo	Edad	Grado academico	Tiempo en el servicic	Situacion laboral	Total V1	V1D1	V1D2	V1D3	Total V2	V2D1	V2D2	V2D3	Nivel del liderazgo de director	Nivel de la gestion educativa
Masculino	55	Director	25	Nombrado	103	39	35	29	85	30	25	30	Alto	Alto
Femenino	50	Sub Director	24	Nombrado	103	38	35	30	82	29	25	28	Alto	Alto
Femenino	52	Sub Director Administrativo	22	Nombrado	96	37	32	27	79	28	23	28	Alto	Alto
Femenino	51	Cood. Pedagogica	22	Nombrado	104	40	34	30	85	30	25	30	Alto	Alto
Masculino	52	Cood. Pedagogica	25	Nombrado	99	38	32	29	81	30	24	27	Alto	Alto
Masculino	49	Cood. Pedagogica	25	Nombrado	104	40	35	29	85	30	25	30	Alto	Alto
Masculino	52	Cood. Pedagogica	23	Nombrado	97	38	30	29	80	29	23	28	Alto	Alto
Masculino	55	Cood. De Tutoria	24	Nombrado	100	38	34	28	84	29	25	30	Alto	Alto
Femenino	48	DAIP	21	Nombrado	98	38	32	28	81	30	24	27	Alto	Alto
Femenino	49	DAIP	25	Nombrado	105	40	35	30	83	29	25	29	Alto	Alto
Masculino	55	Docente	22	Nombrado	93	36	30	27	80	30	22	28	Alto	Alto
Masculino	44	Docente	21	Nombrado	98	37	32	29	81	29	24	28	Alto	Alto
Masculino	55	Docente	20	Nombrado	104	40	35	29	82	29	24	29	Alto	Alto
Masculino	44	Docente	19	Nombrado	103	38	35	30	84	30	25	29	Alto	Alto
Masculino	41	Docente	22	Nombrado	103	40	35	28	82	28	24	30	Alto	Alto
Masculino	45	Docente	25	Nombrado	100	37	33	30	84	30	24	30	Alto	Alto
Masculino	49	Docente	19	Nombrado	104	40	35	29	85	30	25	30	Alto	Alto
Masculino	50	Docente	20	Nombrado	97	37	31	29	80	28	24	28	Alto	Alto
Masculino	50	Docente	21	Nombrado	104	39	35	30	84	29	25	30	Alto	Alto
Femenino	53	Docente	21	Nombrado	99	38	32	29	81	30	24	27	Alto	Alto
Femenino	55	Docente	20	Nombrado	105	40	35	30	85	30	25	30	Alto	Alto
Masculino	49	Docente	21	Nombrado	97	37	32	28	81	29	24	28	Alto	Alto
Masculino	55	Docente	20	Nombrado	103	39	34	30	84	29	25	30	Alto	Alto
Femenino	54	Docente	14	Nombrado	105	40	35	30	84	29	25	30	Alto	Alto
Femenino	51	Docente	19	Nombrado	100	38	32	30	82	30	24	28	Alto	Alto
Femenino	53	Docente	19	Nombrado	104	40	35	29	85	30	25	30	Alto	Alto
Masculino	55	Docente	12	Nombrado	104	39	35	30	83	29	25	29	Alto	Alto
Femenino	55	Docente	16	Nombrado	98	36	34	28	83	29	25	29	Alto	Alto
Masculino	51	Docente	18	Nombrado	98	38	32	28	81	30	24	27	Alto	Alto
Masculino	54	Docente	25	Nombrado	103	40	35	28	84	30	25	29	Alto	Alto
Masculino	52	Docente	18	Nombrado	105	40	35	30	84	30	24	30	Alto	Alto
Femenino	51	Docente	18	Nombrado	99	38	32	29	80	29	23	28	Alto	Alto
Masculino	51	Docente	15	Nombrado	105	40	35	30	84	30	25	29	Alto	Alto
Masculino	51	Docente	20	Nombrado	103	39	35	29	82	29	23	30	Alto	Alto
Masculino	51	Docente	18	Nombrado	99	37	32	30	82	30	24	28	Alto	Alto
Masculino	45	Docente	17	Nombrado	97	38	33	26	83	28	25	30	Alto	Alto
Masculino	45	Docente	25	Nombrado	103	40	33	30	82	29	24	29	Alto	Alto
Femenino	48	Docente	17	Nombrado	99	37	32	30	82	30	24	28	Alto	Alto
Femenino	49	Docente	18	Nombrado	103	40	35	28	82	28	25	29	Alto	Alto
Femenino	44	Docente	16	Nombrado	104	39	35	30	83	29	24	30	Alto	Alto
Femenino	39	Docente	25	Contratado	95	37	32	26	79	29	23	27	Alto	Alto
Femenino	36	Docente	15	Contratado	101	39	33	29	80	28	24	28	Alto	Alto
Femenino	41	Docente	14	Contratado	95	36	30	29	81	29	24	28	Alto	Alto



Masculino	41	Docente	16	Contratado	105	40	35	30	83	28	25	30	Alto	Alto
Femenino	39	Docente	12	Contratado	103	40	35	28	81	29	23	29	Alto	Alto
Femenino	38	Docente	14	Contratado	98	37	32	29	81	30	23	28	Alto	Alto
Masculino	34	Docente	13	Contratado	100	39	32	29	83	29	24	30	Alto	Alto
Masculino	37	Docente	10	Contratado	101	37	35	29	84	30	25	29	Alto	Alto
Femenino	49	Docente	8	Contratado	98	38	32	28	80	28	24	28	Alto	Alto
Femenino	35	Docente	4	Contratado	103	38	35	30	84	30	25	29	Alto	Alto
Masculino	41	Docente	11	Contratado	99	38	32	29	82	30	24	28	Alto	Alto
Masculino	34	Docente	10	Contratado	103	40	34	29	83	30	23	30	Alto	Alto
Masculino	36	Docente	11	Contratado	95	36	31	28	80	28	24	28	Alto	Alto
Masculino	42	Docente	7	Contratado	102	38	35	29	83	28	25	30	Alto	Alto
Masculino	45	Aux. Educacion	8	Nombrado	105	40	35	30	83	29	25	29	Alto	Alto
Masculino	46	Aux. Educacion	9	Nombrado	96	37	31	28	80	28	24	28	Alto	Alto
Masculino	48	Aux. Educacion	5	Nombrado	101	39	34	28	84	30	25	29	Alto	Alto
Masculino	47	Aux. Educacion	6	Nombrado	103	40	35	28	83	29	24	30	Alto	Alto
Masculino	46	Aux. Educacion	6	Nombrado	95	37	31	27	80	29	23	28	Alto	Alto
Femenino	33	Secretaria	7	Nombrado	105	40	35	30	83	30	24	29	Alto	Alto
Masculino	41	Personal de laboratorio	8	Contratado	100	38	32	30	82	30	24	28	Alto	Alto
Masculino	38	Personal de laboratorio	7	Nombrado	103	39	34	30	83	28	25	30	Alto	Alto
Femenino	42	Personal de biblioteca	6	Nombrado	92	35	29	28	80	30	22	28	Alto	Alto
Masculino	45	Personal de servicio	9	Nombrado	99	38	32	29	82	30	24	28	Alto	Alto
Masculino	44	Personal de servicio	10	Contratado	99	37	34	28	84	30	24	30	Alto	Alto
Femenino	44	Personal de servicio	11	Nombrado	103	39	34	30	82	28	25	29	Alto	Alto
Femenino	42	Personal de servicio	12	Nombrado	94	37	29	28	81	30	23	28	Alto	Alto
Masculino	41	Personal de servicio	12	Contratado	102	38	35	29	83	30	24	29	Alto	Alto
Masculino	42	Personal de mantenimiento	2	Contratado	104	40	35	29	82	28	24	30	Alto	Alto
Masculino	44	Personal de vigilancia	4	Contratado	103	39	35	29	85	30	25	30	Alto	Alto
Femenino	38	Psicologa	5	Contratado	94	35	31	28	79	28	23	28	Alto	Alto
Masculino	38	CIST	3	Contratado	98	37	32	29	79	29	23	27	Alto	Alto



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital [X]

Fecha de entrega: 12 - 08 - 2025

1. Datos del autor (es):

Formulario with fields for author information: Nombres y Apellidos, Dirección, DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte, Teléfono, email, Facultad y/o Escuela de Posgrado, Escuela Profesional o Mención, Título o Grado Académico a optar, Asesor, Palabras claves, and a section for development location with footnotes 1 and 2.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller
- Titulo
- 2da Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32

  
Firma de Autor



huella digital

12 - 05 - 2025  
Fecha