

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1199 MARISCAL RAMÓN
CASTILLA, CHACLACAYO LIMA**

PRESENTADO POR:

HAMHNER HEINZ CONDEZO OJEDA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

M(º) ROSA ADRIANA INCA SOLLER

HUACHO - 2022

**GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1199 MARISCAL RAMÓN
CASTILLA, CHACLACAYO LIMA**

HAMHNER HEINZ CONDEZO OJEDA

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: M(º) ROSA ADRIANA INCA SOLLER

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO**

2022

DEDICATORIA

A mi familia por el gran apoyo en esta etapa de mi vida, encausada a lograr mis objetivos profesionales

Hamhner Heinz

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a los docentes por brindarme sus conocimientos y experiencias en esta Maestría en Gestión Pública

También un agradecimiento especial a todos los profesionales que colaboraron con esta investigación.

Hamhner Heinz

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitaciones del estudio	3
1.6 Viabilidad del estudio	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	21
2.4 Definición de términos básicos	22
2.5 Hipótesis de investigación	24
2.5.1 Hipótesis general	24
2.5.2 Hipótesis específicas	24
2.6 Operacionalización de las variables	25
CAPÍTULO III	27
METODOLOGÍA	27
3.1 Diseño metodológico	27
3.1.1 Tipo	27

3.1.2 Nivel	27
3.1.3 Enfoque	27
3.2 Población y Muestra	28
3.2.1 Población	28
3.2.2 Muestra	28
3.3 Técnicas de recolección de datos	28
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	29
CAPÍTULO IV	30
RESULTADOS	30
4.1 Análisis de resultados	30
4.1.1 Análisis descriptivo con respecto a la variable de gestión educativa	30
4.2.2. Análisis descriptivo de la variable del liderazgo directivo	32
4.2 Contrastación de hipótesis	38
CAPÍTULO V	45
DISCUSIÓN	45
5.1 Discusión de resultados	45
CAPÍTULO VI	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
6.1 Conclusiones	46
6.2 Recomendaciones	47
REFERENCIAS	49
7.1 Fuentes bibliográficas	49
7.2 Fuentes electrónicas	50
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultado de la Gestión educativa.....	29
Tabla 2: Resultado de las dimensiones de gestión educativa	30
Tabla 3: Resultado según los indicadores de las cualidades del directivo	32
Tabla 4: Resultado según los indicadores de las aptitudes del directivo.....	34
Tabla 5: Resultado según los indicadores del logro de resultados	35
Tabla 6: Resultado del Liderazgo Directivo.....	36
Tabla 7: Pruebas de normalidad	37
Tabla 8: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión educativa y el liderazgo directivo	38
Tabla 9: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión institucional y el liderazgo directivo	39
Tabla 10: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión Pedagógica y el liderazgo directivo	41
Tabla 11: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión Administrativa y el liderazgo directivo	42
Tabla 12: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión Comunitaria y el liderazgo directivo	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gestión educativa	29
Figura 2: Dimensiones de la Gestión educativa	31
Figura 3: Cualidades del directivo	32
Figura 4: Aptitudes del directivo	34
Figura 5: Logro de resultados	35
Figura 6: Liderazgo directivo	36
Figura 7: Comportamiento de la distribución de normalidad.....	37
Figura 8: Mapa correlacional entre la gestión educativa y liderazgo del director.....	39
Figura 9: Mapa correlacional entre la gestión institucional y liderazgo del director	39
Figura 10: Mapa correlacional entre la gestión pedagógica y liderazgo del director.....	41
Figura 11: Mapa correlacional entre la gestión administrativa y liderazgo del director	43
Figura 12: Mapa correlacional entre la gestión administrativa y liderazgo del director	44

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera la Gestión Educativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

Con respecto a los rasgos metodológicos, la investigación fue de diseño no experimental, ya que no se modificaron las variables para conveniencia, sino que la información recopilada se obtuvo tal y como se recopiló. Asimismo, fue transversal y correlacional-causal, ya que la recopilación de información de ambas variables se dio una sola vez. La muestra fue conformada por 50 docentes, como instrumento se aplicó el cuestionario, donde se utilizó uno para cada variable considerando la escala de Likert, donde se obtuvo que ambas variables demuestran una relación significativa.

Las conclusiones a las que se llegó con la investigación es que el valor de Rho de Spearman de ambas variables está representado por 0.727, reflejando un grado positivo alto y un nivel de significancia de $p = 0.00$, siendo menor a 0.05. Por lo tanto, la Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima.

Palabras claves: Gestión Institucional y Liderazgo Directivo

ABSTRACT

The objective of this research was to determine how Educational Management is related to Directive Leadership in the educational institution No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima.

Regarding the methodological features, the research was of a non-experimental design, since the variables were not modified for convenience, but rather the information collected was obtained as it was collected. Likewise, it was cross-sectional and correlational-causal, since the information on both variables was collected only once. The sample was made up of 50 teachers, the questionnaire was applied as an instrument, where one was used for each variable considering the Likert scale, where it was obtained that both variables show a significant relationship.

The conclusions reached with the research is that the Spearman's Rho value of both variables is represented by 0.727, reflecting a high positive degree and a significance level of $p = 0.00$, being less than 0.05. Therefore, the Educational Management is significantly related to the Directive Leadership in the educational institution No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima.

Keywords: Institutional Management and Executive Leadership.

INTRODUCCIÓN

La investigación pretende demostrar la relación entre las variables de estudio consideradas. A continuación, se muestran los capítulos en los que está dividida la investigación:

Capítulo I: Muestra la descripción de la realidad problemática, los problemas, los objetivos, la justificación, la delimitación y la viabilidad de la investigación.

Capítulo II: Muestra los antecedentes considerados, tanto internacionales como nacionales. Asimismo, se muestran las bases teóricas, la definición de los términos básicos, hipótesis de investigación junto con la operacionalización de las variables de estudio.

Capítulo III: Abarca el diseño de investigación, también la población y muestra considerados, las técnicas de recopilación de datos y las técnicas de procesamiento de información.

Capítulo IV: Muestra los resultados obtenidos, los cuales se muestran mediante tablas y figuras, junto con la contrastación de hipótesis.

Capítulo V: Abarca la discusión de los resultados, también la contrastación de resultados obtenidos en la investigación y se compara con los resultados de los antecedentes considerados.

Capítulo VI: Abarca las conclusiones a las que se llegó con la investigación junto con las recomendaciones para mejorar la problemática considerada.

Finalmente, se muestran las referencias utilizadas en la investigación y los anexos de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Con el paso del tiempo, mayor se nota el impacto de la globalización en todos los aspectos sociales de los países, conllevando la creación de tendencias, divulgación de información, modelos, principios estrategias y cambios, con los cuales los países deben tener capacidad de respuesta rápida. Entre los aspectos sociales, se tiene a la educación, la cual es un elemento fundamental para la formación de las personas, por ello la globalización también impactó en este aspecto, generando que se modifiquen los sistemas educativos o consideren nuevos retos de mayor complejidad; conllevando así a que se determinen acciones como respuesta a ello y que consideren los intereses de la comunidad.

Considerando lo mencionado, resulta pertinente enfatizar los temas más relacionados, siendo la gestión educativa, donde se identifican aquellas capacidades o temas que los docentes tienen que desarrollar para brindar una formación de mejor calidad; con ello se podrán adecuar a las altas demandas y/o necesidades de la sociedad sobre la educación.

Botero (2009) considera al mencionado elemento como el conjunto de actividades, iniciativas y estrategias que las instituciones sostienen para poder implementar las practicas pedagógicas.

Considerando el artículo 63° de la Ley General, el cual se enfoca en la Gestión del Sistema Educativo, se menciona que la Gestión Educativa tiene que ser flexible, participativa y simplificada según los límites permitidos de las instituciones. Con ello se pretende lograr que se mejoren las actividades educativas. Asimismo, se menciona que debe ser descentralizada, puesto que se consideran las opiniones de los Consejos Educativos, donde se puede interactuar con la sociedad para la toma de decisiones de carácter educativo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la Gestión Educativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima?

1.2.2 Problemas específicos

¿De qué manera la Gestión Institucional se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima?

¿De qué manera la Gestión Pedagógica relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima?

¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima?

¿De qué manera la Gestión Comunitaria se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la Gestión Educativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar de qué manera la Gestión Institucional se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

Determinar de qué manera la Gestión Pedagógica relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

Determinar de qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

Determinar de qué manera la Gestión Comunitaria se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

1.4 Justificación de la investigación

Por su conveniencia: La investigación se enfoca en determinar la forma en la que las variables consideradas se relacionan.

Justificación teórica: La investigación cuenta con esta justificación, ya que mediante el marco teórico se podrá contribuir a futuras investigaciones sobre variables relacionadas a las consideradas, ya que podrá servir como base o complemento para la información.

Justificación metodológica: La investigación cuenta con esta justificación ya que se utilizó un instrumento de investigación para la recopilación de información necesaria.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Temporal: año 2021-2022

Delimitación Geográfica: Chaclacayo-Lima

Delimitación Social: se está considerando a 50 docentes de la Institución Educativa N°1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

1.6 Viabilidad del estudio

(Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) consideran que la viabilidad del estudio representa la disponibilidad de tiempo, los recursos (humanos, materiales y financieros) y alcances de la investigación.

Se contó con la disponibilidad de la información, la cual fue recopilada mediante la encuesta.

Se contó con los recursos económicos, ya que fueron autofinanciados por el autor de la investigación.

Se contó con los recursos humanos, ya que se contó con el involucramiento y apoyo del asesor y autoridades de la institución.

La investigación se desarrolló a lo largo de 6 meses.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Serrano, R. (2017), en su investigación: *Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz, año 2017 (Universidad Nacional de Educación a Distancia, España)*, estableció como objetivo: identificar cuáles son las competencias más importantes y necesarias para ejercer profesionalmente la dirección de un centro educativo. Acerca de los rasgos metodológicos, fue descriptiva, transversal y ex-post-facto. Como instrumentos se utilizó a un grupo de discusión, entrevista y cuestionario. Se concluye que: la dirección escolar debe demostrar el liderazgo pedagógico, ya que el que se demostró fue el carismático. Acorde a la función que el director debe desempeñar es mejorar los resultados de los estudiantes e incitar su compromiso. El principal problema es la gran carga de trabajo, también la gestión de R.R.H.H. Asimismo, las competencias más resaltantes son la capacidad de empatía y capacidad de comprensión interpersonal.

Velasco, S. (2016) en su investigación: *El rendimiento académico en la etapa de educación secundaria en Chiapas – México (Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona)*, definió como objetivo: analizar el rendimiento académico de las escuelas secundarias de Chiapas (México) desde dos enfoques, siendo tanto desde los resultados educativos de los estudiantes por medio del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes como por la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares. Acerca de los rasgos metodológicos, fue de enfoque mixto

(análisis tanto cuantitativo como cualitativo, donde en este último se utilizó la aproximación cuasi-etnográfica, la cual se enfocó en dos escuelas secundarias del Estado. Se obtuvo que las herramientas o métodos con los que se evalúan el rendimiento académico de los estudiantes se diferencian por la estructura y diseño establecidos, también, las mismas escuelas realizan actividades que impiden o limitan obtener los resultados esperados, culminando con que la misma cotidianeidad limita los procesos a desarrollar.

Radic, A. (2017), en su investigación: *Sistema de evaluación y mejora de la Calidad Educativa, año 2017 (Universidad Autónoma de Madrid, España)*, consideró como objetivo: abordar las problemáticas educativas marcadas por la fuerte arremetida de una agenda de políticas que han basado la mejora de la calidad de la educación en modelos de control y presión externa hacia la escuela. Acerca de los rasgos metodológicos, la investigación fue conformada por 3 etapas, siendo primero la identificación de las variables de calidad educativa, también el diseño de una versión preliminar del Sistema (ambos conforme al Modelo de evaluación) y una plataforma con recursos y estrategias para acompañar a los centros en el diseño e implementación de la mejora, la validación y ajustes de esa versión preliminar para establecer una versión definitiva que se entregó a FLACSI. Se obtuvo que, al realizar el diseño e implementación de la estrategia de evaluación, se debió relevar la orientación teórica del Sistema. Asimismo, se concluyó que los rasgos fundamentales y diferenciadores del Sistema de Evaluación y Mejora son: el incremento en la participación y de la escuela, el propósito educativo, la orientación a la mejora y la complejidad del modelo evaluativo.

Angulo., J. (2016) en su investigación: *EL Liderazgo directivo y su incidencia en el Clima Institucional*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Magister en Ciencias de la Educación; tuvo como objetivo: mejorar el ambiente escolar en los planteles educativos que ofertan Educación Técnica en el Cantón San Lorenzo. Acerca de los rasgos metodológicos, fue descriptiva y cuantitativa. La población fue conformada por 570 estudiantes, 457 padres de familias, 30 docentes, y 6 directivos. Se concluyó que las instituciones educativas del mencionado lugar necesitan que los directores puedan demostrar un ambiente de respeto, lo cual se logra con el liderazgo basado en el trabajo en equipo y que no

consideran a los profesores en la toma de decisiones de las instituciones.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Alfaro M. (2017) en su investigación: *El liderazgo directive y la gestión educativa de las Instituciones educativas en el ámbito del distrito de Tinta*, estableció como objetivo: determinar las diferencias entre la gestión educativa en términos de los tipos de liderazgo que ejercen los directivos en las instituciones educativas del distrito de Tinta. Acerca de los rasgos metodológicos, se utilizaron dos cuestionarios. Se obtuvo que ambas variables se diferencian de manera significativa, indicando que la primera variable influye en la segunda. Considerando lo mencionado, resulta necesario que las autoridades de las instituciones estén pendientes y puedan capacitar constantemente a los docentes sobre los nuevos desafíos, para que así logren la calidad educativa.

Quiñones, E. (2018), en su investigación: *Gestión educativa institucional y calidad de la gestión educativa de la I.E.P. "Universia"-San Martín de Porres, 2017. (Universidad Cesar Vallejos, Perú)*. definió como objetivo: determinar el grado de relación entre "Gestión educativa institucional y gestión de la calidad educativa de la I.E.P. "Universia"-San Martín de Porres, 2017. Acerca de los rasgos metodológicos, fue de tipo básica, también fue de enfoque cuantitativo, con respecto al diseño fue no experimental transversal y utilizó como método al método. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento al cuestionario, considerando la escala de Likert. La población se conformó en base a 80 docentes. Se obtuvo que ambas variables demostraron que se relacionan estadísticamente significativa, siendo su valor: $r_s = 0,870$, teniendo también: $p < 0.05$, representando una relación directamente proporcional.

Ruiz V. (2021) en su investigación: *Liderazgo directo y la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial, RED 19 UGEL 01, Villa el Salvador-Lima, 2019*, determinó como objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial RED 19 UGEL 01, Villa el Salvador, Lima 2019. Acerca de los rasgos metodológicos, fue descriptiva correlacional, también utilizó el método hipotético-deductivo, asimismo contó con enfoque cuantitativo y fue de diseño no experimental. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se conformó la muestra considerando

60 padres de familia, 28 docentes del nivel inicial, 12 personal administrativos y 02 directivos. Se obtuvo como valor de correlación de ambas variables: $r = 0,895$, con $p < 0.05$, indicando que ambas variables demuestran una relación alta y directa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Gestión Educativa

Definición

Martínez, C. (2015) la considera como el conjunto de actividades con órdenes de ejecución específicas, con los cuales las instituciones educativas pueden desarrollar sus procesos directivos, pedagógicos, comunitarios y administrativos, para así poder contar con la capacidad de respuesta frente a las demandas o necesidades de mayor complejidad en el ámbito educativo a diferentes escalas: local, nacional, internacional.

Gómez & Macedo (2010) considera que es la función con la que las instituciones educativas logran sostener de manera adecuada sus procesos tanto pedagógicos como administrativos para garantizar el correcto desarrollo de los estudiantes, para que así puedan forjar su identidad en base a la democracia y encaminar su proyecto de vida, contribuyendo al desarrollo nacional.

El Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (2007) considera que abarca los procesos que deben realizar las instituciones para poder lograr sus objetivos de la forma esperada, los cuales deben ser organizados para la adecuada consecución. Siendo esos procesos los siguientes: diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, las cuales se interrelacionan para el logro de objetivos organizacionales.

Dimensiones de la Gestión Educativa

Ministerio de Educación (2011) manifiesta lo siguiente en relación a las siguientes dimensiones:

Dimensión Gestión institucional

Es la función de las instituciones enfocada en la organización de los integrantes de la comunidad educativa, la cual debe ser la adecuada para que las instituciones puedan funcionar de manera correcta. Abarca a los elementos propios de la institución como los organigramas, uso de instalaciones y los elementos externos,

como las formas de relación entre sí, ceremonias, prácticas diarias de los temas que se tratan, entre otros.

Dimensión Gestión pedagógica

Es la función de las instituciones enfocada en la relación: enseñanza – aprendizaje, también abarca las actividades a realizar durante el ciclo curricular, así como las herramientas, metodología y estrategias para poder desarrollar las relaciones con los estudiantes y las capacidades de los docentes.

Dimensión: Gestión administrativa

Es la función que representa el uso de los recursos con los que cuenta la institución, como lo son los recursos humanos, financieros, materiales, etc, además del control de la información de los integrantes de la institución. En ello se incluye la supervisión de realización de actividades de los trabajadores y el cumplimiento de los lineamientos y/o normas organizacionales. Esta función se centra en mejorar la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

Dimensión Gestión comunitaria

Es la función que representa la relación de las instituciones con la comunidad (entorno social) a la que se dirige o con la que interactúa por naturaleza, donde las instituciones tienen que identificar las necesidades de la comunidad y las condiciones que posee, para desarrollar de mejor manera la cultura comunitaria. En la comunidad se incluyen los padres de familia, municipios, organizaciones estatales y la relación que se establece con los mencionados.

Procesos de Gestión

Ministerio de Educación (2011) considera los siguientes:

Planificación

Corresponde el primer paso, donde el director de la institución se reúne con su equipo para decidir lo que se realizará sobre el Proyecto Educativo Institucional, centrándose en las estrategias para realizarlo de la mejor manera posible, los recursos necesarios, la metodología de las actividades a realizar, el análisis de posibles complicaciones y los medios de evaluación.

Ejecución

En este paso, se realizan las actividades de los proyectos o procesos acordes a la planificación, considerando la coordinación de las mismas, los recursos y

estrategias pertinentes y el involucramiento de los individuos (directores, docentes, padres de familia y estudiantes)

Evaluación y Monitoreo

En este proceso, se evalúa la realización de actividades acorde a la planificación, también se pueden revisar las tareas que cada trabajador o área debe realizar y los objetivos que deben cumplir. Lo importante de este proceso es que se podrá identificar aquellas tareas realizadas que no se deben modificar y las deficiencias o problemas y se toman las medidas correspondientes que los solucionen y encaminen las actividades al logro de metas.

Gómez & Macedo (2010) que:

Considera los procesos de gestión: Planificación: Donde se establecen los objetivos, recursos, diseño, estrategias, actividades y presupuesto de los proyectos que se van a implementar; Organización: Donde se establecen los cargos a desempeñar, los procedimientos que deben realizar los trabajadores y los métodos pertinentes; Dirección: Donde se guían a los trabajadores a realizar las actividades de la forma establecida por la institución y abarca la toma de decisiones; Coordinación: Donde se establecen las comisiones y grupos de trabajo y reuniones de las mismas; Control: Donde se evalúan los resultados obtenidos en un determinado plazo y las correcciones pertinentes.

Fases de la Gestión Educativa

Valderrama (2009) considera las siguientes:

Fase de autoevaluación: En esta fase, las instituciones recopilan y analizan toda la información que abarca el desarrollo de sus actividades y los resultados obtenidos en todas las áreas que la componen, en un plazo determinado. Con ello, se pueden identificar tanto las fortalezas como oportunidades para poder mejorar, y con ello culminar el plan de mejoramiento para la etapa de elaboración del mencionado plan.

Fase de elaboración del plan de mejoramiento: En esta fase se establecen las actividades a realizar, las funciones sistemáticas, recursos, objetivos a lograr, las estrategias pertinentes para lograr el mejoramiento esperado.

Fase de ejecución, seguimiento y evaluación: En esta fase, se evalúan los resultados obtenidos de la ejecución del plan a lo largo de un determinado plazo, para así obtener información crucial para la posterior toma de decisiones. Con esta fase, las organizaciones pueden determinar si están consiguiendo los resultados esperados.

Instrumentos de la gestión educativa

El Manual de Gestiones para directores de Instituciones Educativas elaborado por el Ministerio de Educación (2011) considera los siguientes:

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Es lo que identifica a una institución para poder cumplir con las demandas de la comunidad educativa sobre la educación, asimismo representa el cambio de la institución para un mejor desarrollo que se pueda construir de manera colectiva.

Proyecto curricular

Este proyecto abarca la metodología que utilizará la institución para desarrollar sus actividades para lograr sus objetivos, la organización curricular y las evaluaciones del aprendizaje de los estudiantes; todo ello se enfoca en realizar las actividades acordes a las demandas de la comunidad educativa.

Reglamento interno

En el Reglamento interno se especifican las responsabilidades y derechos de cada uno de los miembros que conforman la comunidad educativa, así como los lineamientos y rasgos legales de las instituciones.

Organigrama

Es una herramienta donde se muestra gráficamente la estructura de las organizaciones, donde se especifican los cargos, áreas y departamentos, junto con los trabajadores o grupos que las desarrollan. Asimismo, se muestran los niveles de jerarquía de cada puesto.

Manual de Funciones

En el Manual se especifican las funciones correspondientes de cada puesto de trabajo de las organizaciones, también las relaciones entre los puestos y los límites jerárquicos de cada uno.

Manual de Procedimientos Administrativos

En el mencionado Manual se presentan los procedimientos que realizan los trabajadores para poder cumplir las funciones de las organizaciones, instituciones.

Plan Anual de Trabajo

En el mencionado Plan se establecen las acciones a realizar de la comunidad educativa para lograr los resultados esperados del Proyecto Educativo Institucional.

2.2.2 Liderazgo directivo

A. Concepto de liderazgo

Arbaiza F, (2010), lo considera como la influencia de una persona que posee determinadas capacidades y que demuestra confianza para dirigir a un grupo de personas para que realicen las actividades para lograr un determinado objetivo.

Gómez R. (2015) manifiesta que el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas y no por el examen de una serie de características.

Para Fieder & Chemers (2008), considera que el líder es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad.

(Arbaiza Fermini, 2010) Indica que, en una línea muy similar, Yukl considera que el liderazgo es la influencia que ejerce el líder en otros para que atiendan a sus necesidades de una forma coordinada indicándoles cómo hacerlo de forma efectiva.

(blog womenalia, 2015) refiere que el líder es aquel “que debe tener la capacidad de motivar a sus equipos, de cohesionarlos y de ser el motor generador de nuevas ideas”.

El liderazgo no solo representa que un líder demuestre sus destrezas resaltantes, sino que es la constante interacción con sus seguidores. También, el liderazgo no se puede abarcar desde una perspectiva individual, sino grupal, ya que se da entre el líder y los seguidores y que la finalidad del liderazgo es que el líder influya en los demás para lograr los resultados esperados del grupo (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil, & Nader, 2007).

Dimensiones

Dimensión: Cualidades del directivo

(Estrada Mejía, 2007) considera que un líder debe poseer las siguientes cualidades:

- a) **Carácter:** El líder debe tener su carácter forjado, el cual se forma con el transcurrir del tiempo y experiencias en determinadas situaciones y que se molda con la toma de decisiones que se ejecuta. Con el carácter, el líder demuestra su accionar ante determinadas circunstancias.
- b) **Carisma:** Los líderes deben demostrar su carisma con las personas para que puedan percibir su optimismo y simpatía con ellos, en cierta medida para hacerlos sentir bien y que los motiven a demostrar lo mejor que pueden hacer.
- c) **Compromiso:** El líder debe demostrar su compromiso con el logro de los objetivos de la organización, con ello podrá inspirar a las personas para a pesar de las complicaciones seguir adelante y dar lo mejor de sí.
- d) **Comunicación:** Es una cualidad sumamente importante, puesto que los líderes deben realizar una adecuada comunicación con sus seguidores, para manifestar los planes, pensamientos, opiniones, decisiones, etc.
- e) **Capacidad:** Los líderes deben demostrar sus capacidades en todos los ámbitos que posean, para que así las personas puedan admirarlos y saber que pueden guiarlas, ya que sabe de los temas y lo que se pretende lograr.
- f) **Valentía:** Si los líderes demuestran ser valientes, inspiran a los seguidores a seguirlo y a que realizan las actividades correctas, así como la toma de decisiones valerosas y seguir hacia delante.
- g) **Discernimiento:** Es lo que permite al líder determinar el motivo que originó a una situación problemática, para así establecer las medidas de solución.
- h) **Concentración:** Es un rasgo importante en el líder, puesto que refleja su convicción en lograr el resultado esperado y demostrar sus mejores aptitudes para el logro de ello, para así reflejar su voluntad a los seguidores.
- i) **Generosidad:** Los líderes deben ser generosos para que los seguidores puedan saber que se preocupa también por ellos, también para que puedan saber que no solo se enfoca en cumplir con los objetivos y desea generar un adecuado clima.
- j) **Iniciativa:** El líder debe contar con iniciativa, puesto que con ello se demuestra que sabe lo que desea conseguir y está dispuesto a lograrlo aun sabiendo que se pueden presentar imprevistos.
- k) **Escuchar:** Los líderes deben saber escuchar a sus seguidores, para comprender sus ideas, sentimientos, pensamientos y emociones, con ello podrán conocer de su potencial y sus capacidades para la realización de actividades.

- l) **Responsable:** Los líderes deben ser responsables, puesto que así se comprometen con lograr los resultados esperados y a resolver complicaciones o problemas, haciendo todo lo posible para culminar su trabajo.
- m) **Pasión:** El líder debe realizar las actividades con pasión, para que puedan dar lo mejor de sí y puedan lograr cumplir sus objetivos de la manera esperada; además, con ello se puede lograr que los seguidores adopten también la pasión para realizar sus actividades.
- n) **Actitud positiva:** Los líderes tienen que demostrar una actitud positiva, para que así las personas vean que tiene optimismo para actuar ante cualquier situación, reflejando su control y compromiso, y para que las personas puedan también demostrar una actitud positiva.
- o) **Solución de problemas:** El líder posee las capacidades necesarias para solucionar problemas con actitudes positivas, donde analizan la situación y establece sus posibles soluciones.
- p) **Relaciones:** El líder para concretar buenas relaciones con los compañeros deben saber sus sentimientos y pensamientos, para demostrar su consideración y respeto.
- q) **Seguridad:** Aquel líder que se tiene confianza demuestra a los demás que cree en sí mismo y que puede guiarlos hacia el cumplimiento de determinadas metas.
- r) **Autodisciplina:** Los líderes tienen una correcta disciplina, con la cual se trazan sus metas y realizan las actividades correspondientes, mediante las actitudes adecuadas.
- s) **Servicio:** Los líderes también se caracterizan por servir o preocuparse por sus compañeros o seguidores, para saber qué complicaciones o necesidades tienen y muestran interés en ayudar en lo posible.
- t) **Aprender:** Los líderes a pesar que sean personas con capacidades de liderazgo y otras deben seguir aprendiendo temas o situaciones nuevas, para su mejor desarrollo.
- u) **Visión:** Es lo que el líder desea conseguir, por ello es importante puesto que representa las ganas de realizar las acciones pertinentes de manera correcta para lograr el objetivo.

Dimensión: Actitudes y aptitudes de los directivos

- a. Actitudes de un líder

Desafiar el proceso: Estar en el momento.

Capacitar al personal para actuar delegando autoridad y responsabilidad de un proyecto.

Inspira una visión compartida con el grupo.

Servir de modelo a través de su conducta y sirven de inspiración por medio del ejemplo.

Brindan aliento a sus seguidores para seguir avanzando y estimulan la autoestima del equipo de trabajo para conseguir sus objetivos. (Valera Flores, 2015).

b. Aptitudes de un líder

b.1. Habilidades de liderazgo: Dentro de estas habilidades destaca las habilidades interpersonales:

- Habilidad para motivar a sus seguidores: Crea un ambiente que aliente a otros a hacer un buen trabajo. Identifique qué motiva a cada empleado y aprovéchelo para obtener la máxima eficacia. Está dispuesto a escuchar sugerencias y hacer que todos se sientan parte del equipo.
- Habilidad para relacionarse con sus compañeros: Los líderes tienen la habilidad de resolver desacuerdos que los colegas suelen tener.
- Habilidades en las relaciones interpersonales: Los líderes se llevan bien con las personas, ya sean colegas o líderes empresariales. Crear relaciones interpersonales positivas y productivas.
- Desarrollo de equipos eficientes: Despierta el sentido del humor en el equipo y empodera a las personas en el trabajo y hace que todos se sientan parte del equipo y de los logros de la empresa.
- Manejo de Visión: El líder crea y establece metas, comunicando la visión de manera que inspire y motive a los colaboradores. (Valera Flores, 2015)

Dimensión: Logro de resultados:

Son líderes que se caracterizan por ser asertivos, proactivos, confiados e influyentes. Como buenos innovadores, crean entusiasmo en las personas, generan nuevas ideas y crean un compromiso compartido entre el liderazgo y los empleados. Tienen claros los objetivos a alcanzar en un plazo establecido y dentro de un presupuesto acordado, realizan las tareas necesarias y monitorean y controlan si es necesario. (Sample, 2001).

Tipos de liderazgo

Donde según (Castro Solano, et al, 2007) sostienen que:

a. Liderazgo carismático

Se basa en valores, el objetivo de un líder es influir e inspirar a sus seguidores, esperando que hagan lo mejor en sus objetivos.

b. Liderazgo orientado al grupo

El líder tiene la base para orientar correctamente a los grupos, tratando de crear un ambiente propicio donde haya unidad del grupo, para que los seguidores se sientan fortalecidos y comprometidos con el logro de las metas.

c. Liderazgo participativo

El líder escucha las opiniones de los demás e involucra a todo el equipo en la toma de decisiones.

Mientras que (Blog bligoo, 2010) refiere que el:

d. Liderazgo autocrático

Se caracteriza por el ser un líder autoritario, quien tiene el poder absoluto, no permite la participación del grupo, creando la desmotivación, estrés y miedo.

e. Liderazgo burocrático

En este liderazgo, los líderes acatan estrictamente los lineamientos o políticas de la organización, y se encarga que los seguidores o compañeros también las cumplan de manera correcta.

f. Liderazgo Laissez – faire

En este liderazgo, los líderes le dan mayor libertad de decisión a los compañeros, para verificar cómo toman decisiones y su progreso.

g. Liderazgo Natural

En este liderazgo, los líderes comunican a todos los integrantes del grupo las decisiones, actividades y medidas que se toman, para fomentar un clima de respeto y consideración.

h. Liderazgo Transaccional

En este liderazgo el líder “motiva a los subordinados mediante la compensación de su alto desempeño y reprime su bajo desempeño. Cuando son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo” (Arbaiza Fermini, 2010)

i. Liderazgo Transformacional

Castro Solano, et al (2007) consideran que en este liderazgo los líderes promueven la cooperación y el desarrollo de habilidades de cada integrante del grupo, con ello se puede fortalecer el compromiso con los integrantes.

Modelos de liderazgo

a. Modelos tradicionales:

a.1. Modelo de los rasgos: En este modelo, los líderes se diferencian de los demás por sus rasgos tanto físicos como intelectuales, junto con su personalidad y valores.

a.2. Modelo Conductual (1940-1950): En este modelo, los líderes se diferencian del resto de personas por los comportamientos que demuestra para realizar sus actividades, y cómo las realiza. En este modelo, se encuentran dos estudios, siendo los siguientes:

a.2.1. Estudio de la Universidad Estatal de Ohio (1940), en el cual se identificaron dos aspectos del comportamiento de los líderes, a saber: las consideraciones con sus seguidores y la estructura inicial donde tienden a brindar a sus empleados un buen desempeño y entusiasmo en su puesto de trabajo.

a.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan (1947): En estos estudios, se identificó que había dos fines que tenían los líderes, donde uno era que se preocupaban en las necesidades de los trabajadores y el otro donde los líderes se preocupaban solo por la producción esperada en la organización (Arbaiza Fermini, 2010).

a.2.3. Estudio de la Rejilla o Grid Gerencial: R. Blake y Mouton realizaron su estudio basándose en la producción en las organizaciones (actividades a realizar) y las personas de las organizaciones (relaciones interpersonales), donde establecieron una escala de niveles desde al bajo hasta el alto, el cual el número mínimo fue el número 1 y el máximo, 9. Asimismo, mencionaron que aquel líder que se encuentra en la escala “1.1” no se preocupa por la producción ni por las personas, el líder de la escala “9.1” se preocupaba por las relaciones con las personas pero no para las actividades y aquel líder que se encontraba en la escala “5.5” se preocupaba poco por las actividades y por las relaciones con las personas. (Gannon, 1997).

a.2.4. Estudio de Escandinavia: En este estudio, los investigadores resaltaron que los líderes se enfocaban estrictamente en el desarrollo de las capacidades de

los trabajadores o seguidores, donde ellos generan un ambiente de respeto y consideración para identificar la situación general y proponer el cambio y las acciones que conlleva; con ello se podrá obtener el mejor desarrollo de las personas y su felicidad. (Arbaiza Fermini, 2010).

b. Modelos Situacionales:

b.1. Modelo de Fiedler: En este modelo, se enfatiza que los compañeros podrán demostrar un mejor desempeño si tienen una buena relación con el líder, la cual se divide en dos lados, siendo primero, la relación donde se enfocan en cumplir con las actividades de manera esperada y donde se enfocan en las relaciones personales o laborales entre sí, y segundo: El grado de control del líder ante determinadas circunstancias, siendo: la relación líder – miembro, estructura de la tarea y poder del líder en virtud a su puesto.

b.2. Modelo de Hersey y Blanchard: En este modelo se enfatiza la disposición y aptitudes de los seguidores o compañeros de realizar las actividades que establece el líder (Gómez Rada, 2015).

b.3. Modelo Teoría Camino –Meta: Castro Solano, et al, (2007), considera que este modelo se basa en cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo. Mientras que para Gannon (1997), “es la capacidad del líder para ayudar a los subordinados a identificar trayectorias, con el fin de alcanzar metas o resultados personales y organizativos”. Los líderes establecen diferentes estilos de comportamiento, siendo: Estilo directivo: En el cual los líderes guían a sus compañeros al cumplimiento de objetivos, Estilo apoyo: En el cual se consultan y se manifiestan las necesidades del grupo de trabajo, Estilo participativo: En el cual se atienden a los compañeros y se interactúa con ellos y Estilo orientado a las metas: En el cual se determinan los objetivos que espera que los compañeros puedan lograrlos de la forma esperada. (Arbaiza Fermini, 2010)

b.4. Teoría del Intercambio del líder y sus miembros: Arbaiza Fermini (2010) considera que:

Debido a las presiones del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman parte del grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder, (...) y tienen relaciones superiores – subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

b.5. Modelo de liderazgo: Vroom y Yetton consideran que los líderes deben primero analizar la situación en la que se encuentran para después realizar una adecuada toma de decisiones. Castro Solano, et al (2007), considera que, en este liderazgo, los líderes asignan actividades a realizar a los seguidores junto con las instrucciones acorde al entorno o circunstancia en la que se encuentren, donde esas actividades pueden ser asignadas solo por el líder o de manera colectiva, con los seguidores.

c. Modelos emergentes:

c.1. Liderazgo Transaccional: Considera que este liderazgo basa sus cimientos en los “modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio, transacción, el líder utiliza el poder, recompensa o sancionando a los trabajadores en función a su rendimiento”.

Arbaiza Fermini (2010), considera que en el mencionado liderazgo:

El líder y cada subordinado determina lo que cada uno espera del otro; de este conjunto de expectativas resultan los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas y negociaciones.

En este liderazgo, el líder realiza reuniones para poder cambiar el pensamiento de los trabajadores, realizando acciones para fortalecer su confianza y lograr que demuestren un mejor rendimiento, logrando también motivarlos para cumplir con los objetivos organizacionales.

c.2. Liderazgo Carismático: M. Weber considera que aquellos líderes que demuestran este liderazgo se diferencian por “ser personas con mucha confianza en sí mismas con visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes del cambio y sensibilidad al entorno”. En este liderazgo, el líder demuestra sus emociones o sentimientos mediante sus acciones y con sus discursos a los compañeros, para que así lo puedan considerar como un referente de admirar y puedan seguirlo en las metas que desee cumplir.

c.3. Liderazgo Transformacional: Cruz Ortiz, Salanova, & Martínez (2013), considera que en este liderazgo el líder es:

Aquel individuo que puede desarrollar sus habilidades para inspirar a sus compañeros a también desarrollar sus habilidades, creando así una motivación para que los seguidores puedan mejorar sin centrarse mucho en sus intereses, sino por propia voluntad de mejora.

Con ello el líder planea lograr que los compañeros puedan visionar los resultados o logros que desea conseguir, para que así puedan realizar las actividades pertinentes y con calidad organizacional.

Estos líderes inspiran a sus seguidores a establecerse nuevas metas o logros que deseen cumplir, también poder desarrollar sus destrezas, tanto a nivel individual como colectivo. (Arbaiza Fermini, 2010).

c.4. Liderazgo estratégico: (Fierro Ulloa, 2012) considera que en este liderazgo el líder puede “influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantengan la estabilidad financiera en el corto plazo”.

En este liderazgo, los líderes deben estar pendientes y preparados ante los cambios que puedan ocurrir en un futuro próximo, para que así pueda ayudar a la organización donde labora identificar oportunidades o problemas que vulneren la realización de sus actividades.

d. El liderazgo en la administración pública

En el ámbito de la administración pública, representa que “imperan un liderazgo autocrático, vertical, en la que el funcionario se siente empoderado no por su talento o liderazgo, sino por una resolución” (el comercio, 2016).

Con el pasar del tiempo, los trabajadores del sector público han ido perdiendo confianza en los jefes de la administración pública de las organizaciones estatales, debido a la burocracia y la estructura rígida del mismo sistema, que no permite otras maneras de desarrollo y la misma monotonía, que ocasiona el aburrimiento de los trabajadores y la rotación del personal mayormente por influencias políticas enfocadas en conveniencia personal. (Carlos alzarbarco, 2010).

En cambio, las empresas del sector privado se encuentran en un mejor desarrollo que a comparación de las del sector público, ya que las empresas privadas consideran las opiniones, sugerencias de los trabajadores, y la innovación que se puede lograr a partir de ello y los beneficios para las mismas; además que cuentan con mayor flexibilidad frente a circunstancias complejas o críticas (Varela, 2012).

Los trabajadores del sector público necesitan del liderazgo transversal, donde las autoridades de las organizaciones puedan realizar sus responsabilidades, al igual que los trabajadores administrativos, técnicos. Este liderazgo se caracteriza por influir en los trabajadores de menor jerarquía sin obligarlos por orden jerárquico. (RC-Consulting, 2015).

Es necesario que se demuestre el liderazgo participativo en la administración pública, para que así se tenga una mayor interacción y dinámica, donde se debe promover el empowerment, para que los trabajadores puedan tener mayor libertad y creatividad para que puedan brindar sus opiniones, soluciones ante problemas y mejorar su productividad en la organización (Duque, 2012).

2.3 Bases filosóficas

Estrada (2007) mencionó que el liderazgo fue evolucionando conforme a las luchas o batallas históricas que se celebraron en la antigüedad, donde los líderes eran capaces de entregar su vida y guiar a sus seguidores al objetivo planeado. Demostrando así su espíritu de líder y siendo capaces de mover masas acordes a sus ideales.

Conforme fue pasando el tiempo, y la aparición de las nuevas eras de tecnología e información, se fueron creando y/o desarrollando nuevas formas, herramientas o medios para poder acceder a redes y relacionarse con mayor cantidad de personas. Considerando lo mencionado, no solamente se enfoca en el ámbito empresarial, donde las empresas se adentran en los avances tecnológicos y de información para ofrecer productos y servicios de mejor calidad para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, sino que abarca diferentes ámbitos. Pero siguiendo con el ámbito empresarial, es donde los líderes tienen que poseer los conocimientos necesarios y el control para hacer de conocimiento los cambios que propone y para que les pueda comunicar a los trabajadores, representando así el triángulo de acción: liderazgo - comunicación - innovación tecnológica.

Fiedler (citado por Gascón) considera que el liderazgo es la capacidad de una persona de influir en otras para realizar trabajo en grupo y poder alcanzar determinadas metas.

Considerando ello, el liderazgo se divide en los siguientes: liderazgo autoritario, donde el líder es el único que puede tomar decisiones, centrándose el poder en él; liderazgo democrático, donde el líder promueve un ambiente de respeto y participación en la toma de decisiones; liderazgo permisivo, donde el líder no

interviene, solo observa las decisiones que toman los trabajadores; y el liderazgo carismático, donde el líder resalta sus habilidades y conocimientos para guiar a sus compañeros al logro de objetivos.

Considerando el concepto de Marc Augé, el cual se basa en los avances acelerados de la modernidad y su impacto en el liderazgo, donde menciona que ocasionó transformaciones importantes en la comunicación en las instituciones gubernamentales y en aquellas empresas de los rubros sobresalientes, como el industrial, logrando que los clientes, consumidores o usuarios tengan mayores expectativas por el desarrollo considerable que esperaban de las empresas de los diferentes sectores neurálgicos.

Klages (citado por Parrando, 1999) considera que es pertinente superar o desarrollar el enfoque que menciona que el liderazgo se debe realizar en base a temas o modelos internacionales que se puedan adecuar a los entornos cambiantes, pasando de una administración tradicional a una administración adaptada.

Maxwell (1998), consideró que el liderazgo representa los límites a donde puede llegar una persona sobre el logro de objetivos, siendo tanto a nivel personal como a nivel de la organización, con lo cual si el trabajador demuestra un liderazgo fuerte los límites de éxito serán superiores, mientras que, en caso contrario, no.

2.4 Definición de términos básicos

- **Estilos de liderazgo:** Abarcan los ámbitos o las formas en las que los líderes pueden comunicarse y guiar a sus compañeros hacia el cumplimiento de metas.
- **Líder:** Es aquella persona que logra relacionarse correctamente y logra influir sobre los demás.
- **Liderazgo:** Es la capacidad de una persona o grupo con conocimientos o experiencia y habilidades de comunicación y apoyo que puede influir en un grupo de personas para que lo(s) sigan y realicen actividades para el cumplimiento de objetivos que se tenga.
- **Metas:** Son los resultados que se esperan lograr al cabo de determinados plazos mediante la realización de tareas correspondientes.

- **Motivación:** Es el estímulo o conjunto de estímulos significantes para la persona que logran que realicen comportamientos para poder lograr algún objetivo o conseguir algún resultado.
- **Reconocimiento:** Es la valoración y diferenciación de algo o alguien sobre el resto por las cualidades sobresalientes que demuestra o posee.
- **Relaciones interpersonales:** Son las asociaciones, interacciones o vínculos entre las personas, las cuales se dan en diferentes entornos o ámbitos, como en las organizaciones, siendo las relaciones de comunicación entre los trabajadores.
- **Gestión educativa**
Es la función con la que las instituciones educativas logran sostener de manera adecuada sus procesos tanto pedagógicos como administrativos para garantizar el correcto desarrollo de los estudiantes, para que así puedan forjar su identidad en base a la democracia y encaminar su proyecto de vida, contribuyendo al desarrollo nacional (Gómez & Macedo, 2010).
- **Gestión institucional**
Es la función de las instituciones enfocada en la organización de los integrantes de la comunidad educativa, la cual debe ser la adecuada para que las instituciones puedan funcionar de manera correcta. Abarca a los elementos propios de la institución como los organigramas, uso de instalaciones y los elementos externos, como las formas de relación entre sí, ceremonias, prácticas diarias de los temas que se tratan, entre otros. (Ministerio de Educación, 2011).
- **Gestión pedagógica**
Es la función de las instituciones enfocada en la relación: enseñanza – aprendizaje, también abarca las actividades a realizar durante el ciclo curricular, así como las herramientas, metodología y estrategias para poder desarrollar las relaciones con los estudiantes y las capacidades de los docentes. (Ministerio de Educación, 2011)
- **Gestión administrativa**
Es la función que representa el uso de los recursos con los que cuenta la institución, como lo son los recursos humanos, financieros, materiales, etc, además del control de la información de los integrantes de la institución. En ello se incluye la supervisión de realización de actividades de los trabajadores y el

cumplimiento de los lineamientos y/o normas organizacionales. Esta función se centra en mejorar la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2011)

- **Gestión comunitaria**

Es la función que representa la relación de las instituciones con la comunidad (entorno social) a la que se dirige o con la que interactúa por naturaleza, donde las instituciones tienen que identificar las necesidades de la comunidad y las condiciones que posee, para desarrollar de mejor manera la cultura comunitaria. En la comunidad se incluyen los padres de familia, municipios, organizaciones estatales y la relación que se establece con los mencionados es para poder pactar alianzas y mejorar la calidad de la educación que se brinda. (Ministerio de Educación, 2011)

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

2.5.2 Hipótesis específicas

La Gestión Institucional se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

La Gestión Pedagógica relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

La Gestión Administrativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

La Gestión Comunitaria se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión Educativa	Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Estructural Formal • Estructural informal
	Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, desarrollo y evaluación del currículo • Practica pedagógica
	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad • Procesos y procedimientos
	Gestión Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la comunidad
Liderazgo Directivo	Cualidades del Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones • Solución de problemas • Comunicación afectiva • Actitud positiva • Escucha a sus seguidores
	Aptitud de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de motivar a sus seguidores • Habilidad de relaciones

		interpersonales <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de equipos eficientes • Manejo de visión
	Logro de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa del Líder • Influencia en las personas • Compromiso mutuo • Trabajo en equipo • Supervisa y Controla las Tareas

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo

Investigación aplicada: En este tipo de investigación se identifica la situación problemática y utilizando la información que contiene se soluciona la mencionada situación o determinadas dudas. (Rodríguez 2019)

Investigación explicativa: En este tipo de investigación se identifican los motivos y conceptos estableciendo la relación “causa – efecto”. (Hernández 2014)

3.1.2 Nivel

El nivel de la investigación fue correlacional.

No experimental: Investigación donde no se modifican las variables para conveniencia del autor. (Hernández, 2014)

La presente investigación fue de diseño no experimental debido a que se utilizaron las encuestas para recopilar la información necesaria.

Transversal, correlacional-causal: Se recopiló la información del conjunto objeto de estudio una sola vez. (Hernández 2014)

3.1.3 Enfoque

La investigación se enmarcó en el enfoque mixto.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población fue conformada por 50 profesores de la Institución educativa N°1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima.

3.2.2 Muestra

Al ser la población una cantidad pequeña, se consideró la misma cantidad como la muestra.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Como técnica se utilizó la encuesta, asimismo como instrumento al cuestionario, el cual será adaptado acorde a los indicadores de cada variable.

A. Validez del cuestionario

Se utilizó el estadístico de Kaiser – Meyer – Olin para determinar la validez del cuestionario, teniendo como valor: 0,723, indicando que es posible aplicar el cuestionario.

KMO y prueba de Bartlett			
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.			,723
Prueba de esfericidad de Bartlett	de	Chi-cuadrado aproximado	536,572
	de	G1	50
		Sig.	,000

B. Confiabilidad del cuestionario

Se utilizó el Alpha de Cronbach, donde se obtuvo como valor: 0.881, indicando que es confiable, ya que el valor es mayor a 0.80.

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,880	56

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Descriptiva

En la investigación se tabularon los resultados obtenidos mediante tablas y figuras, posteriormente se utilizó el software SPSS V.24 para llevar a cabo la contrastación de las hipótesis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Análisis descriptivo con respecto a la variable de gestión educativa

Tabla 1: Resultado de la Gestión educativa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy baja	13	26.0
	Baja	5	10.0
	Regular	32	64.0
	Buena	0	0.0
	Muy buena	0	0.0
	Total		50

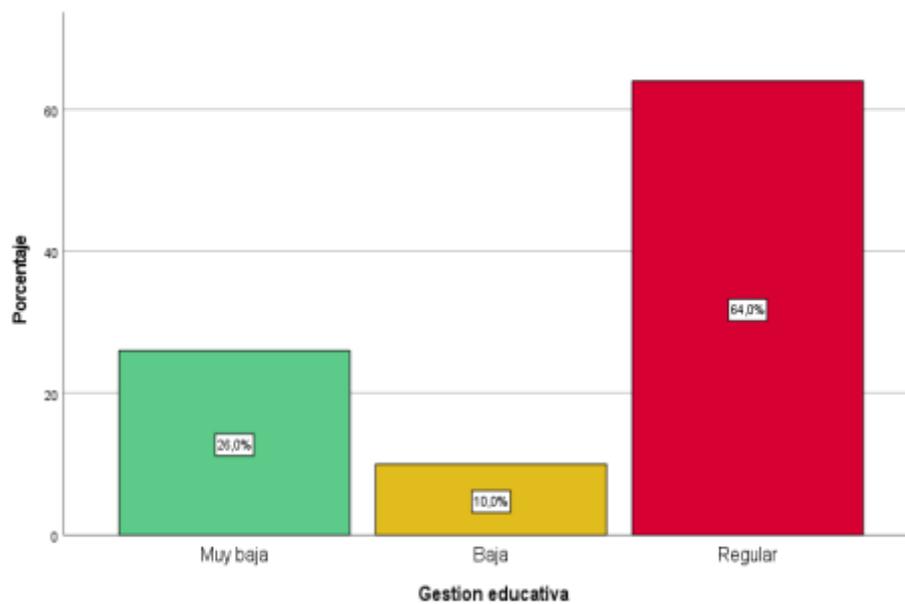


Figura 1: Gestión educativa

Se presenta en la Tabla 1 que el 24% de los profesores perciben que la gestión educativa que se maneja dentro de la Institución educativa n°1199 Mariscal Ramón Castilla en un nivel muy bajo, mientras que el 10% expresan que el nivel es bajo y el 64% lo calificó en un nivel regular.

Tabla 2: Resultado de las dimensiones de gestión educativa

	Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Gestión institucional	12	24.0%	6	12.0%	29	58.0%	3	6.0%	0	0.0%
Gestión Pedagógica	13	26.0%	12	24.0%	22	44.0%	3	6.0%	0	0.0%
Gestión Administrativa	3	6.0%	15	30.0%	26	52.0%	6	12.0%	0	0.0%
Gestión Comunitaria	11	22.0%	18	36.0%	11	22.0%	10	20.0%	0	0.0%

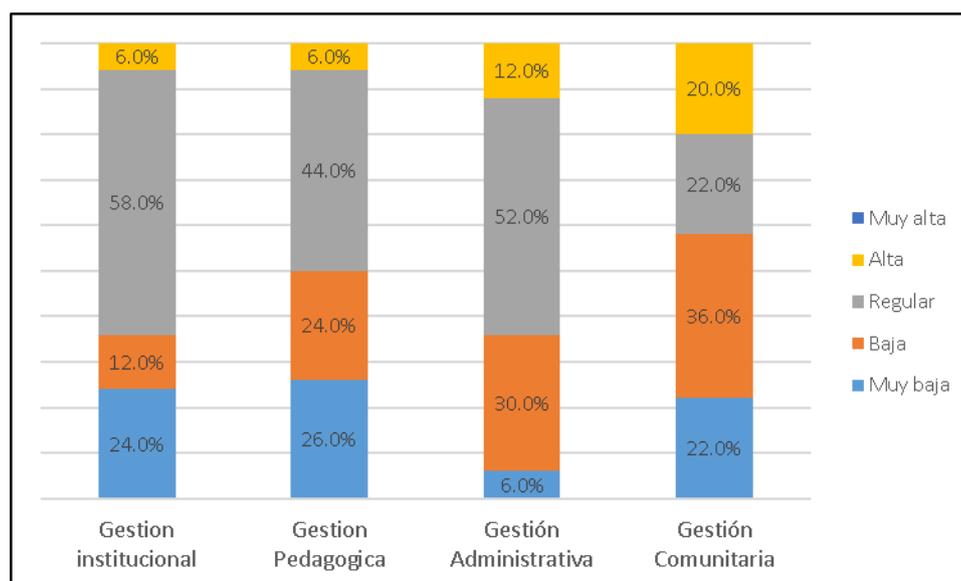


Figura 2: Dimensiones de la Gestión educativa

Se presenta en la Tabla 2 que dentro de los profesores encuestados el 24% perciben que el nivel de la gestión institucional es muy bajo, mientras que el 12% expresan que el nivel es bajo, el 58% lo calificó en un nivel regular y el 6% en un nivel alto. En segundo lugar, en la gestión pedagógica el 26% indicó que el nivel de la gestión se manifiesta en un nivel muy bajo, el 24% determinó que está en un nivel bajo, el 44% calificó que se presenta en un nivel regular y el 6% en un nivel alto. En tercer lugar, en cuanto a la gestión administrativa, el 6% manifestaron que se sitúa en un nivel muy bajo, el 30% afirmaron

que se encuentra en un nivel bajo, el 52% indicaron que se presenta en un nivel regular y el 12% acotaron que se presenta en un alto nivel. Por último, en la gestión comunitaria el 22% indico que el nivel de la gestión se manifiesta en un nivel muy bajo, el 36% determinó que está en un nivel bajo, el 22% calificó que se presenta en un nivel regular y el 20% en un nivel alto.

4.2.2. Análisis descriptivo de la variable del liderazgo directivo

Tabla 3: Resultado según los indicadores de las cualidades del directivo

	Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Es adecuada la relación Líder directivo y profesores?	22	44.0%	8	16.0%	5	10.0%	11	22.0%	4	8.0%
2. ¿El Líder ayuda a solucionar problemas que no le permiten llevar a cabo las tareas?	12	24.0%	16	32.0%	9	18.0%	5	10.0%	8	16.0%
3. ¿La forma de comunicación Líder-profesor es clara y entendible?	19	38.0%	7	14.0%	10	20.0%	11	22.0%	3	6.0%
4. ¿El líder brinda apoyo y aliento a sus colaboradores?	16	32.0%	11	22.0%	9	18.0%	5	10.0%	9	18.0%
5. ¿El líder escucha ideas y sugerencias de parte de los profesores?	23	46.0%	9	18.0%	10	20.0%	2	4.0%	6	12.0%
6. ¿El Líder otorga reconocimiento por el cumplimiento exitoso de las labores de los profesores?	17	34.0%	13	26.0%	13	26.0%	5	10.0%	2	4.0%

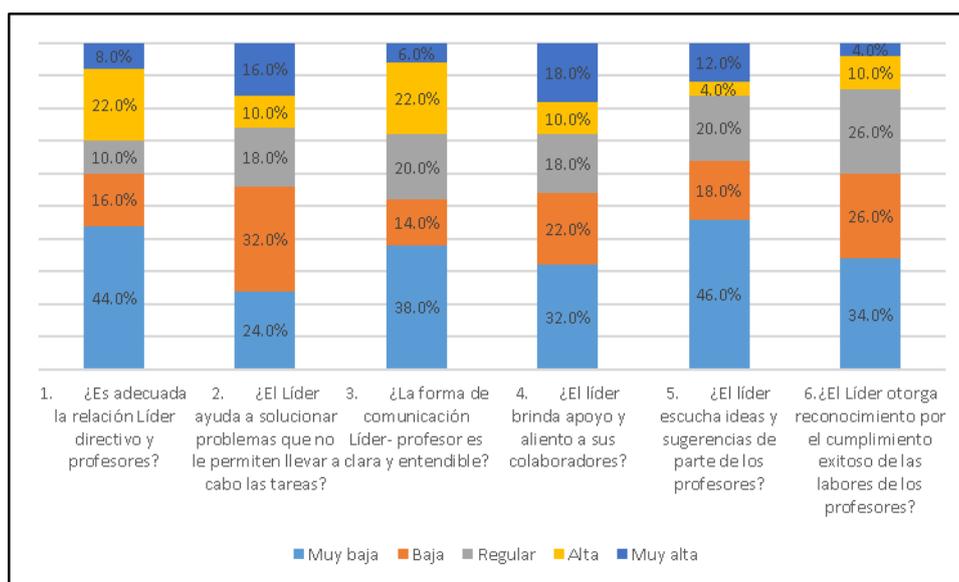


Figura 3: Cualidades del directivo

Se muestra en la Tabla 3 que con respecto a si es adecuada la relación Líder directivo y profesores el 60% manifestó que, en un nivel muy bajo y bajo, el 10% interpretó que de manera regular y el 30% acotó que en un grado alto y muy alto. En segundo lugar, en cuanto a si el Líder ayuda a solucionar problemas que no le permiten llevar a cabo las tareas en el caso del 56% resaltó que, en un nivel muy bajo y bajo, en el caso del 18% manifestó que de forma regular y el 26% evidenció que en un nivel alto y muy alto. En tercer lugar, al referirse a si la forma de comunicación Líder- profesor es clara y entendible el 52% respondieron que está en un nivel muy bajo y bajo, el 20% determinó que se maneja en un grado regular y el 28% determinó que se presenta en un nivel alto y muy alto. En cuarto lugar, en mención a si el líder brinda apoyo y aliento a sus colaboradores el 54% resaltó que se presenta de manera muy bajo y bajo, el 18% manifestó que se presenta en forma regular y el 28% indicó que se encuentra en un grado alto y muy alto. En quinto lugar, en cuanto a si el líder escucha ideas y sugerencias de parte de los profesores el 64% manifestó que, en un nivel muy bajo y bajo, el 20% interpretó que de manera regular y el 16% acotó que en un grado alto y muy alto. En sexto lugar, en mención a si en el caso del 60% resalto que, en un nivel muy bajo y bajo, en el caso del 26% manifestó que de forma regular y el 14% evidenció que en un nivel alto y muy alto.

Tabla 4: Resultado según los indicadores de las aptitudes del directivo

	Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿El Líder Otorga reconocimientos por el cumplimiento exitoso de las labores a los profesores?	18	36.0%	14	28.0%	5	10.0%	7	14.0%	6	12.0%
8. ¿Promueve un ambiente de trabajo agradable?	18	36.0%	9	18.0%	7	14.0%	8	16.0%	8	16.0%
9. ¿Ayuda a resolver conflictos del personal de manera óptima?	18	36.0%	15	30.0%	7	14.0%	7	14.0%	3	6.0%
10. ¿Motiva que los profesores desarrollen nuevas ideas y estrategias?	6	12.0%	24	48.0%	5	10.0%	6	12.0%	9	18.0%
11. ¿Habla de forma optimista sobre el futuro de la entidad?	17	34.0%	11	22.0%	10	20.0%	3	6.0%	9	18.0%

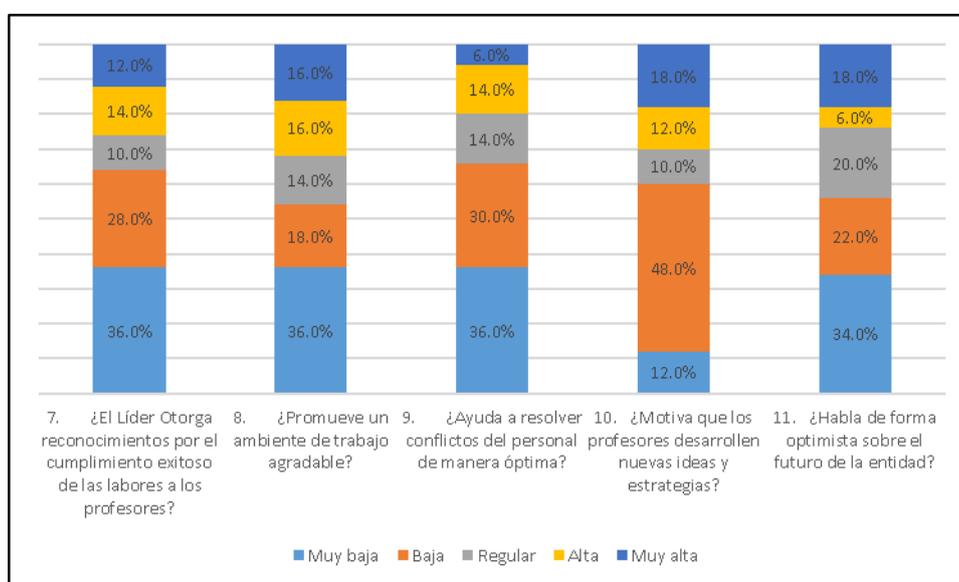


Figura 4: Aptitudes del directivo

Se muestra en la Tabla 4 que con respecto a si el Líder Otorga reconocimientos por el cumplimiento exitoso de las labores a los profesores el 64% manifestó que en un nivel muy bajo y bajo, el 10% interpretó que de manera regular y el 26% acotó que en un grado alto y muy alto. En segundo lugar, en cuanto a si promueve un ambiente de trabajo agradable en el caso del 54% resaltó que, en un nivel muy bajo y bajo, en el caso del 14% manifestó que de forma regular y el 32% evidenció que en un nivel alto y muy alto. En tercer lugar, al referirse a si ayuda a resolver conflictos del personal de manera óptima el 66% respondieron que está en un nivel muy bajo y bajo, el 14% determinó que se maneja en un grado regular y el 20% determinó que se presenta en un nivel alto y muy alto. En cuarto

lugar, en mención a si motiva que los profesores desarrollen nuevas ideas y estrategias el 60% resaltó que se presenta de manera muy bajo y bajo, el 10% manifestó que se presenta en forma regular y el 30% indicó que se encuentra en un grado alto y muy alto. En quinto lugar, en cuanto a si habla de forma optimista sobre el futuro de la entidad el 56% manifestó que en un nivel muy bajo y bajo, el 20% interpretó que de manera regular y el 24% acotó que en un grado alto y muy alto.

Tabla 5: Resultado según los indicadores del logro de resultados

	Muy baja		Baja		Regular		Alta		Muy alta	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?	15	30.0%	15	30.0%	10	20.0%	6	12.0%	4	8.0%
13. ¿Involucra a todo el personal en las decisiones de la empresa?	19	38.0%	10	20.0%	11	22.0%	7	14.0%	3	6.0%
14. ¿Motiva a la gente a que se comprometan y participen en el cumplimiento de las metas?	15	30.0%	15	30.0%	9	18.0%	5	10.0%	6	12.0%
15. ¿Promueve el trabajo en equipo?	12	24.0%	17	34.0%	12	24.0%	5	10.0%	4	8.0%
16. ¿Está pendiente de las actividades y desempeño de los colaboradores?	18	36.0%	14	28.0%	8	16.0%	5	10.0%	5	10.0%

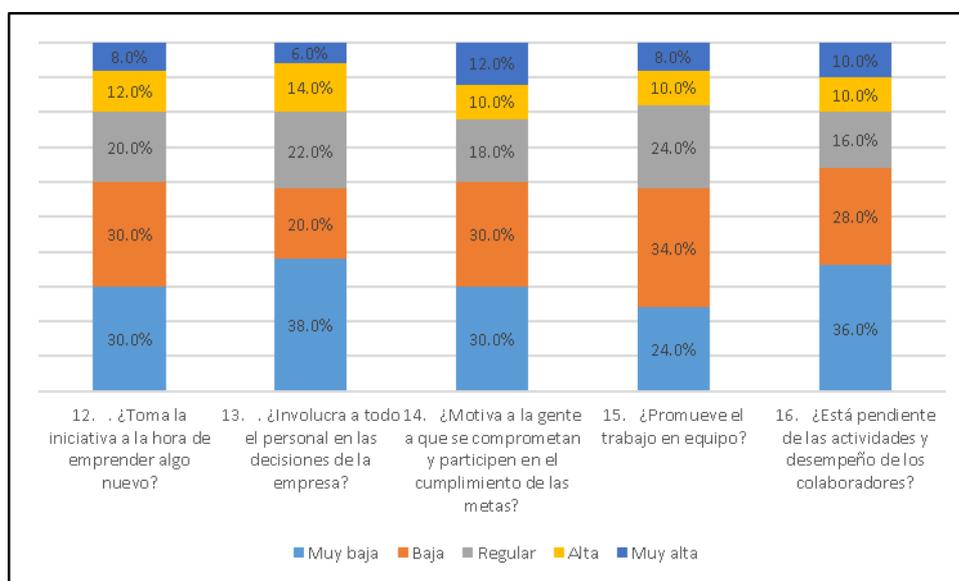


Figura 5: Logro de resultados

Se muestra en la Tabla 5 que con respecto a si toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo el 60% manifestó que, en un nivel muy bajo y bajo, el 20% interpretó que de manera regular y el 20% acotó que en un grado alto y muy alto. En segundo lugar, en cuanto a si involucra a todo el personal en las decisiones de la empresa en el caso del 58%

resaltó que en un nivel muy bajo y bajo, en el caso del 22% manifestó que de forma regular y el 20% evidenció que en un nivel alto y muy alto. En tercer lugar, al referirse a si motiva a la gente a que se comprometan y participen en el cumplimiento de las metas el 60% respondieron que está en un nivel muy bajo y bajo, el 28% determinó que se maneja en un grado regular y el 22% determinó que se presenta en un nivel alto y muy alto. En cuarto lugar, en mención a si promueve el trabajo en equipo el 58% resalto que se presenta de manera muy bajo y bajo, el 24% manifestó que se presenta en forma regular y el 18% indicó que se encuentra en un grado alto y muy alto. En quinto lugar, en cuanto a si está pendiente de las actividades y desempeño de los colaboradores el 64% manifestó que, en un nivel muy bajo y bajo, el 16% interpretó que de manera regular y el 20% acotó que en un grado alto y muy alto.

Tabla 6: Resultado del Liderazgo Directivo

		f	%
Válido	Muy baja	9	18.0
	Baja	12	24.0
	Regular	28	56.0
	Alta	1	2.0
	Muy alta	0	0.0
	Total	50	100.0

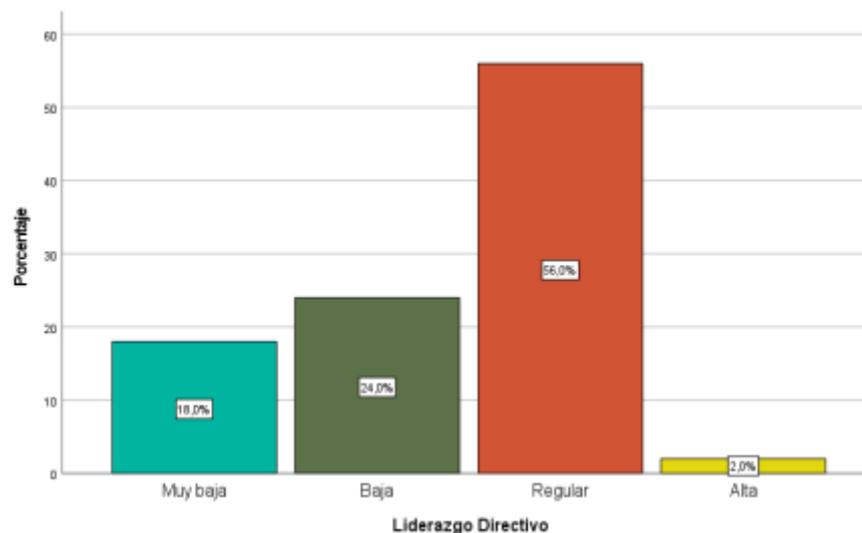


Figura 6: Liderazgo directivo

Se observa en la Tabla 6 que el 18% perciben que el liderazgo del director es muy bajo, seguido de un 56% que lo calificó en un nivel bajo, en el caso del 56% expresó que el director presenta un liderazgo en un grado regular y el 2% acotó que se encuentra en un nivel alto.

4.3. Prueba de normalidad

Tabla 7: Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión educativa	0.797	50	0.000
Gestión institucional	0.864	50	0.000
Gestión pedagógica	0.930	50	0.006
Gestión administrativa	0.937	50	0.010
Gestión comunitaria	0.925	50	0.004
Liderazgo directivo	0.906	50	0.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

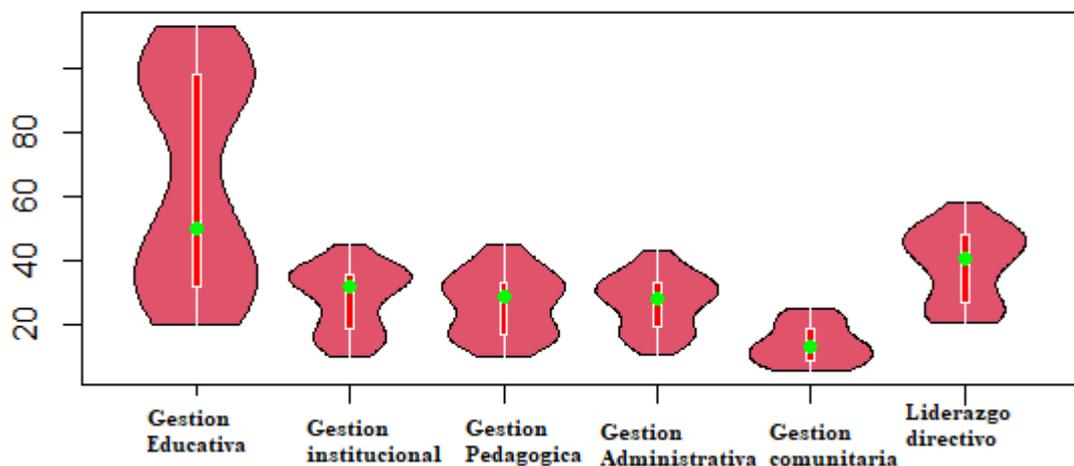


Figura 7: Comportamiento de la distribución de normalidad

Se muestra en la Tabla 7 que la prueba de normalidad para las variables arroja resultados menores a 0.05, lo que revela que no sigue una distribución normal; evaluadas a través del Test de Shapiro – Wilk, ya que se cuenta con una población de 50 individuos; de tal manera que se ejecuta del Rho de Spearman para la contrastación de hipótesis.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: La Gestión Educativa no se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Ha: La Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima

Tabla 8: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión educativa y el liderazgo directivo

			Gestión educativa	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	1.000	,727**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,727**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

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

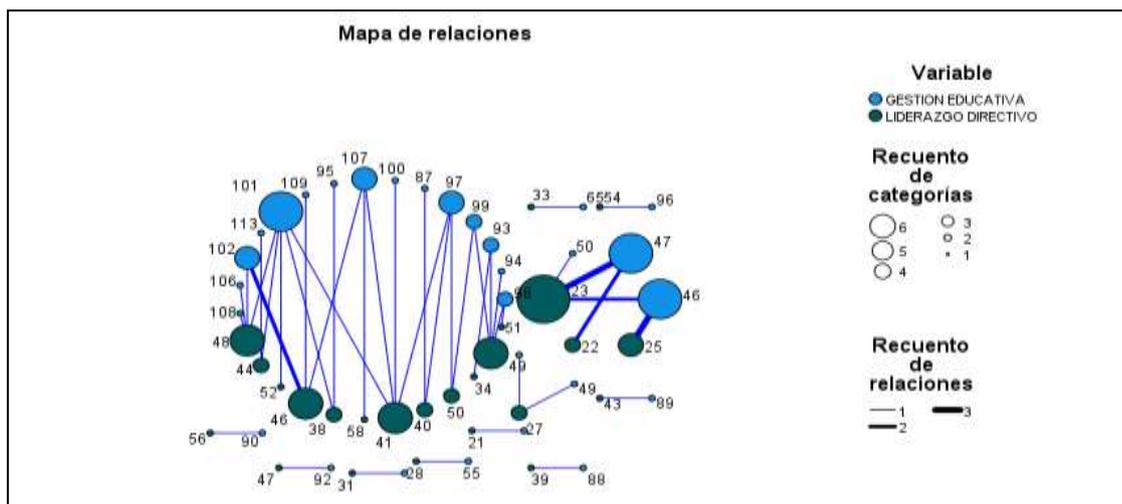


Figura 8: Mapa correlacional entre la gestión educativa y liderazgo del director

Según la tabla 8 la variable 1 y variable 2 tienen relación, debido a que $p < 0.05$ y la correlación es de $\rho = 0.727$; es decir la gestión educativa se relaciona significativamente con el liderazgo directivo, teniendo una correlación positiva alta.

Hipótesis específica 1

Ho: La Gestión Institucional no relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Ha: La Gestión Institucional se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Tabla 9: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión institucional y el liderazgo directivo

	Gestión Institucional		Gestión Institucional	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Gestión Institucional	Coficiente de correlación	1.000	,712**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50

Liderazgo directivo	Coficiente de correlación	,712**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	50	50

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

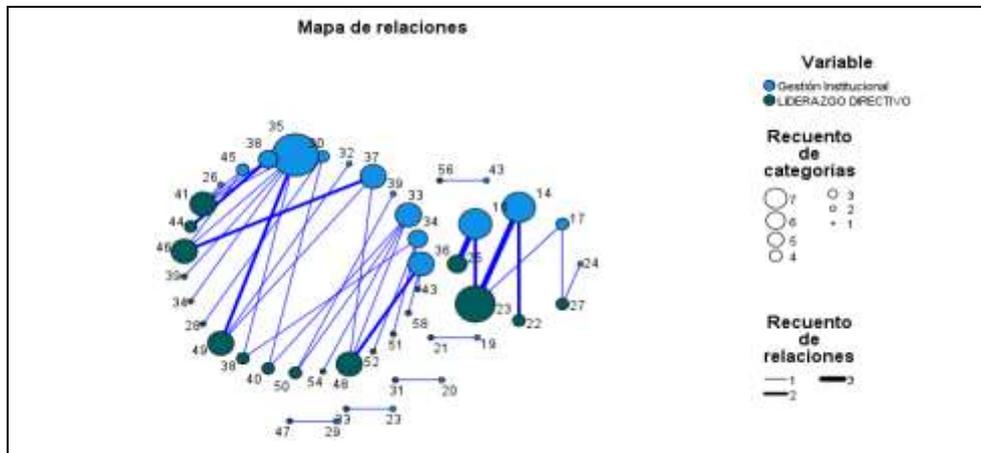


Figura 9: Mapa correlacional entre la gestión institucional y liderazgo del director

Según la tabla 9 la dimensión 1 y variable 2 tienen relación, debido a que $p < 0.05$ y la correlación es de $\rho = 0,712$; es decir la gestión institucional se relaciona significativamente con el liderazgo directivo, teniendo una correlación positiva alta.

Hipótesis específica 2

H_0 : La Gestión Pedagógica no relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

H_a : La Gestión Pedagógica se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Tabla 10: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión Pedagógica y el liderazgo directivo

			Gestión Pedagógica	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Gestión Pedagógica	Coefficiente de correlación	1.000	,669**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,669**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

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

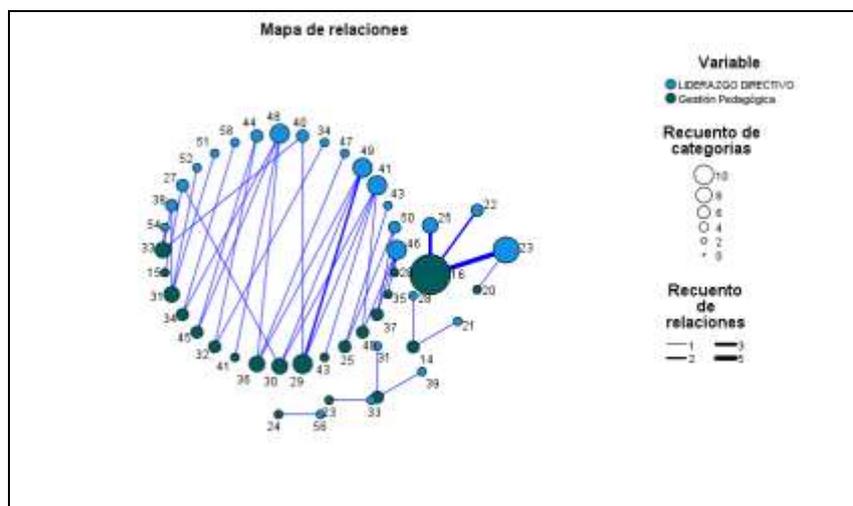


Figura 10: Mapa correlacional entre la gestión pedagógica y liderazgo del director

Según la tabla 10 la dimensión 2 y variable 2 tienen relación, debido a que $p < 0.05$ y la correlación es de $\rho = 0,669$; es decir la gestión pedagógica se relaciona significativamente con el liderazgo directivo, teniendo una correlación positiva moderada.

Hipótesis específica 3

Ho: La Gestión Administrativa no relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Ha: La Gestión Administrativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Tabla 11: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión Administrativa y el liderazgo directivo

			Gestión Administrativa	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coefficiente de correlación	1.000	,728**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
Liderazgo directivo	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,728**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

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

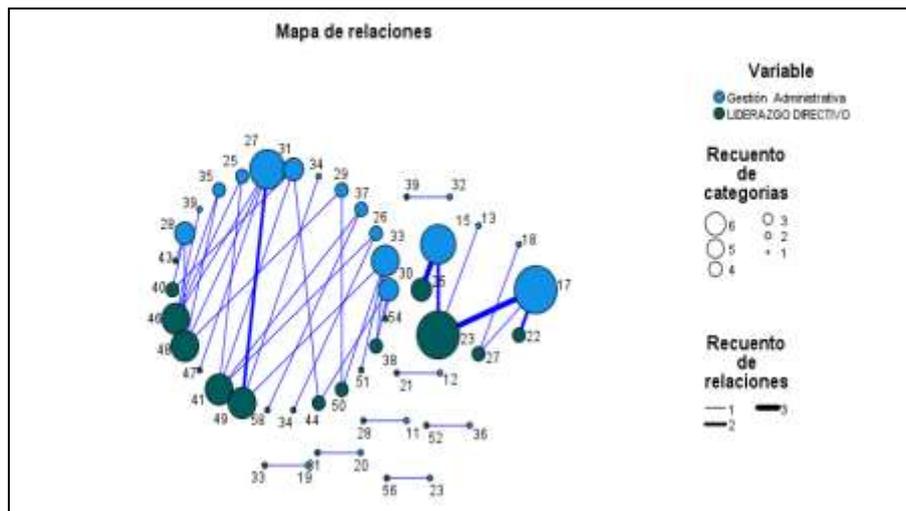


Figura 11: Mapa correlacional entre la gestión administrativa y liderazgo del director

Según la tabla 11 la dimensión 3 y variable 2 tienen relación, debido a que $p < 0.05$ y la correlación es de $\rho = 0.728$; es decir la gestión administrativa se relaciona significativamente con el liderazgo directivo, teniendo una correlación positiva alta.

Hipótesis específica 4

Ho: La Gestión Comunitaria no relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Ha: La Gestión Comunitaria se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

Tabla 12: Correlación de Rho de Spearman entre la gestión Comunitaria y el liderazgo directivo

			Gestión Comunitaria	Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Gestión Comunitaria	Coefficiente de correlación	1.000	,796**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,796**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

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

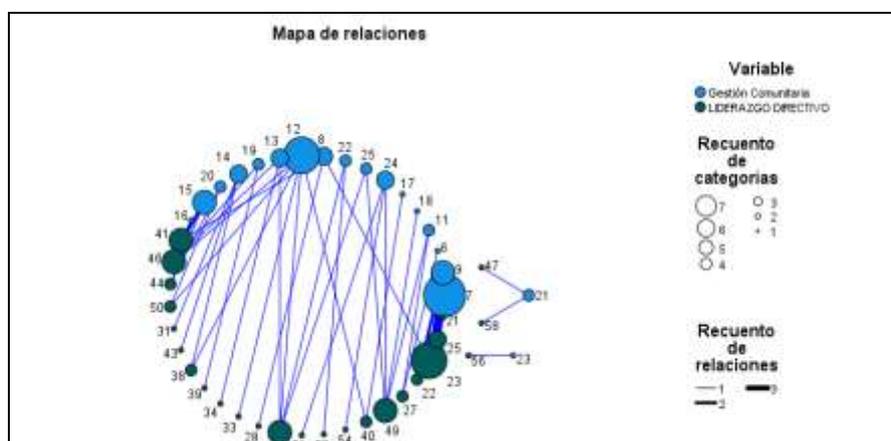


Figura 12: Mapa correlacional entre la gestión administrativa y liderazgo del director

Según la tabla 12 la dimensión 4 y variable 2 tienen relación, debido a que $p < 0.05$ y la correlación es de $\rho = ,796$; es decir la gestión comunitaria se relaciona significativamente con el liderazgo directivo, teniendo una correlación positiva alta.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En la presente investigación se logró determinar que la Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima, el valor de Rho de Spearman está representado por 0.712 el cual refleja un grado positivo alto comparando con los resultados de la investigación de Alfaro H. estos indican que ambas variables se diferencian de manera significativa, indicando que la primera variable influye en la segunda. Considerando lo mencionado, resulta necesario que las autoridades de las instituciones estén pendientes y puedan capacitar constantemente a los docentes sobre los nuevos desafíos, para que así logren la calidad educativa.

Además, Ruiz V. (2021), en su investigación obtuvo como resultados al relacionar sus variables liderazgo directivo y gestión administrativa que el valor de correlación de ambas variables fue: $r = 0,895$, con $p < 0.05$, indicando que ambas variables demuestran una relación alta y directa, demostrando una alta relación entre sus variables, en la presente investigación se obtuvo una correlación de 0.712 reflejando también un grado positivo y alto, siendo coincidentes

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De las pruebas estadísticas realizadas concluyo en:

- En cuanto a la hipótesis específica 1 donde el valor de Rho de Spearman está representado por 0.712 el cual refleja un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ siendo menor a 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna siendo que la Gestión Institucional se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima
- En cuanto a la hipótesis específica 2 donde el valor de Rho de Spearman está representado por 0.669 el cual refleja un grado positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ siendo menor a 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna siendo que la Gestión Pedagógica se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima
- En cuanto a la hipótesis específica 3 donde el valor de Rho de Spearman está representado por 0.728 el cual refleja un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ siendo menor a 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna siendo que la Gestión Administrativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima

- En cuanto a la hipótesis específica 4 donde el valor de Rho de Spearman está representado por 0.796 el cual refleja un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ siendo menor a 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna siendo que la Gestión Comunitaria se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla, Chaclacayo Lima
- En cuanto a la hipótesis general donde el valor de Rho de Spearman está representado por 0.727 el cual refleja un grado positivo alto y con un nivel de significancia de $p = 0.00$ siendo menor a 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna siendo que la Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramón Castilla

6.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar capacitaciones a los gerentes de la institución educativa, para que así puedan gestionarla de mejor manera. Otra manera de mejorar la gestión es por medio del establecimiento de normas y/o políticas de mejora.

Con respecto a la gestión pedagógica, se recomienda a los directivos o jefes de la institución realizar actividades conjuntas con los docentes, para así poder considerar su opinión y sean parte de la toma de decisiones con respecto al ámbito mencionado.

Con respecto a la gestión administrativa, se recomienda realizar reuniones periódicas para tratar la toma de decisiones a mayor profundidad y para utilizar los recursos de manera adecuada.

Con respecto a la gestión comunitaria, se recomienda a la institución pactar alianzas estratégicas con otras entidades para tratar y resolver los problemas que pueden ocurrir en el entorno educacional.

Se recomienda que los jefes o directores puedan desarrollar o adoptar el estilo de liderazgo participativo, para que así puedan considerar y relacionarse de mejor manera con los docentes y estudiantes, logrando así mejorar su gestión educativa. Asimismo, resulta pertinente que el director de la institución educativa pueda mejorar su capacidad de solución de problemas, para así servir como ejemplo a los docentes.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*.

Castro Solano, A.-Lupano Perugini, M. (2005): Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85: 89-109

Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Lima, Perú: San Marcos. Recuperado el 23 de Septiembre de 2017

Estrada M. (2007) *Liderazgo a través de la historia*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira

Feidler, F. & Chemers, M (2008) *Liderazgo y Administración efectiva*. Mexico: Trilla

Gomez Rada, C. (2015). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Edición ed.). México DF, México DF, México: McGraw-Hill. Recuperado el 23 de Setiembre de 2017

MAXWELL, John C. *The 21 Indispensable qualities of a Leader, becoming the person others will want to follow*. Nelson Business. 1999

Sample, T. (2001). *Habilidades del liderazgo*. Obtenido de [global.thomasinternational.net](https://global.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/Habilidades_liderazgo.pdf):
https://global.thomasinternational.net/Portals/114/Sample%20Reports/ESP/Habilidades_liderazgo.pdf

Valera Flores, G. (10 de 2015). Tesis. *Liderazgo estratégico y motivador*. Valencia, España.

7.2 Fuentes electrónicas

- Alfaro M. (2017) en su investigación El liderazgo directive y la gestión educative de las Instituciones educativas en el ámbito del distrito de Tinta, recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8799/Marcelina_Honorata_Alfaro_Fernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, L., & Macedo, J. (Julio-Diciembre de 2010). Hacia una mejor calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. *Investigación Educativa*, 14(26), 39-49. Recuperado,de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179/3336>
- Martínez, C. (10 de Noviembre de 2015). *Gestiopolis*, Ensayo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestiones para directores de Instituciones Educativas*. Manual, Ministerio de Educación. Recuperado el 23 de Setiembre de 2017, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Ruiz V. (2021) Liderazgo directo y la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial, RED 19 UGEL 01, Villa el Salvador-Lima, 2019, recuperado de: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16626?show=full>
- Valderrama, J. (s.f.). *La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación*. Recuperadode http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-191868_archivo1.pdf

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Consistència

GESTION EDUCATIVA Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N°1199 MARISCAL RAMOS CASTILLA, CHACLACAYO LIMA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Metodología
<p>Problema General ¿De qué manera la Gestión Educativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima?</p> <p>Problemas específicos ¿De qué manera la Gestión Institucional se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima? ¿De qué manera la Gestión Pedagógica relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima? ¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima? ¿De qué manera la Gestión Comunitaria se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 ¿Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima?</p>	<p>Objetivo General Determinar de qué manera la Gestión Educativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima</p> <p>Objetivos Específicos Determinar de qué manera la Gestión Institucional se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima Determinar de qué manera la Gestión Pedagógica relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima Determinar de qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima Determinar de qué manera la Gestión Comunitaria se relaciona con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima</p>	<p>Hipótesis General La Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima</p> <p>Hipótesis Específicas La Gestión Institucional se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima La Gestión Pedagógica relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima La Gestión Administrativa se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima La Gestión Comunitaria se relaciona significativamente con el Liderazgo directivo en la institución educativa No 1199 Mariscal Ramon Castilla, Chaclacayo Lima</p>	<p>Variables de estudio:</p> <p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Educativa</p> <p>Dimensiones: Gestión Institucional Gestión Pedagógica Gestión Administrativa Gestión Comunitaria</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Liderazgo Directivo</p> <p>Dimensiones: Cualidades del Directivo Aptitud de los directivos Logro de resultados</p>	<p>La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, descriptiva explicativa, transversal. Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalan que las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio. Esto significa que se trata de estudios donde no se hace variar de forma intencional a las variables independientes para ver su influencia sobre otras variables. Es transversal ya que se recolectarán en un solo momento, en un tiempo único. La presente investigación tiene un enfoque cualitativo cuantitativo</p> <p>La Población está conformada por 50 docentes y la muestra se está considerando la misma de la población a 50 docentes</p>

Anexo 02. Instrumentos de recolección de datos.

ENCUESTA

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre
GESTION EDUCATIVA Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA
N° 1199 MARISCAL RAMOS CASTILLA, CHACLACAYO LIMA

El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

Marque con una X la opción que usted considere que describa mejor su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

VARIABLE: GESTION EDUCATIVA

1. Muy baja 2. Baja 3. Regular 4. Alta 5. Muy alta

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Gestión Institucional						
01	Cuenta con los instrumentos de Gestión (PEI, PAT, PCI, PROY. INNOVACIÓN PEDAGÓGICA)					
02	El diagnóstico evidencia las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa					
03	Los principios de gestión facilitan la ejecución de la propuesta pedagógica					
04	Los objetivos estratégicos del PEI están orientados a generar cambios en el proceso de aprendizaje					
05	En la elaboración del PEI se ha considerado las demandas educativas del entorno social					
06	Los objetivos del PAT concuerdan con los objetivos estratégicos del PEI					
07	Tiene dominio en las acciones administrativas de sector					
08	Tiene dominio en el manejo de las acciones pedagógicas					
09	Tiene conocimiento sobre la aplicación de las normas legales					
10	Se preocupa por la imagen positiva de la institución educativa					
11	Maneja una personalidad con nivel ético					
12	Delega funciones a los docentes de la institución educativa en las diferentes actividades que realiza					
Dimensión 2: Gestión Pedagógica						
13	Orienta adecuadamente la formulación del diagnóstico para la diversificación curricular					
14	Indica con precisión los temas transversales que se trabajarán de acuerdo al contexto					
15	Propone a partir del diagnóstico la incorporación de ciertas competencias y capacidades de acuerdo a las necesidades de los estudiantes					
16	Lleva el control del avance del desarrollo de la Programación Curricular					

17	Comunica la ejecución del plan de monitoreo y asesoramiento pedagógico					
18	Da pautas claras para la elaboración y manejo de las sesiones de clase					
19	Evalúa periódicamente las acciones técnico-pedagógicas de su personal docente					
20	Promueve constantemente talleres de interaprendizaje con los docentes de su institución					
21	Organiza eventos de capacitación y actualización docente al interior de su Institución Educativa					
22	Evalúa periódicamente los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes a fin de asesorar al personal					
23	Comunica bimestralmente los resultados pedagógicos de su Institución Educativa					
24	Estimula el esfuerzo sobresaliente de su personal docente					
Dimensión 3: Gestión Administrativa						
25	Planifica, organiza, coordina, ejecuta, supervisa, evalúa y controla las acciones técnica-administrativas de la Institución Educativa					
26	Coordina, ejecuta y administra los recursos humanos, materiales, económicos y financieros en coordinación con los docentes					
27	Administra racionalmente la infraestructura educativa, los bienes y servicios del colegio					
28	Administra la documentación de la Institución Educativa racionalizando el personal a su cargo					
29	Formula el cuadro de necesidades de bienes muebles y recursos					
30	Organiza el inventario de todos los bienes de la Institución Educativa					
31	Controla la asistencia del personal a su cargo, informando a la UGEL mensualmente					
32	Realiza actividades de control del movimiento económico del colegio					
33	Sugiere actividades económicas para solucionar problemas económicos de la Institución Educativa					
34	Informa a la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa el avance de las actividades del PAT					
Dimensión 4: Gestión Comunitaria						
35	Participa activa y permanentemente en la promoción y proyección social					
36	Invita a la comunidad educativa a participar de las actividades como el Día del Logro					
37	Incentiva el respeto de los estudiantes por su comunidad a través de diversas actividades de concientización					
38	Maneja una adecuada relación con la comunidad y sus autoridades					
39	Trabaja diversos programas en la Institución Educativa con la participación de las diversas instituciones de la comunidad					
40	Los estudiantes participan activamente de ciertos programas que brindan las diversas instituciones e la comunidad					

VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Cualidades de los directivos						
41	Es adecuada la relación Líder directivo y profesores					
42	El Líder ayuda a solucionar problemas que no le permiten llevar a cabo las tareas					
43	La forma de comunicación Líder- profesor es clara y entendible					
44	El líder brinda apoyo y aliento a sus colaboradores					
45	El líder escucha ideas y sugerencias de parte de los profesores.					
46	El Líder otorga reconocimiento por el cumplimiento exitoso de las labores de los profesores					
Dimensión 2: Aptitud de los directivos						
47	El Líder Otorga reconocimientos por el cumplimiento exitoso de las labores a los profesores					
48	Promueve un ambiente de trabajo agradable					
49	Ayuda a resolver conflictos del personal de manera óptima					
50	Motiva que los profesores desarrollen nuevas ideas y estrategias					
51	Habla de forma optimista sobre el futuro de la entidad					
Dimensión 3: Logro de Resultados						
52	Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo					
53	Involucra a todo el personal en las decisiones de la empresa					
54	Motiva a la gente a que se comprometan y participen en el cumplimiento de las metas					
55	Promueve el trabajo en equipo					
56	Está pendiente de las actividades y desempeño de los colaboradores					

ANEXO 3:

ANEXO
BASE DE DATOS

G E S T I O N E D U C A T I V A	P r o m e d i o d e G e s t i ó n e d u c a t i v a	P r o m e d i o d e G e s t i ó n I n s t i t u c i o n a l										P r o m e d i o d e G e s t i ó n P e d a g ó g i c a										P r o m e d i o d e G e s t i ó n A d m i n i s t r a t i v o										P r o m e d i o d e G e s t i ó n C o m u n i t a r i a																	
		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40								
47	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	7	2	1	3	3	1	1	2	1	1	3	7	1	1	1	2	1	1						
97	2	6	2	1	3	4	2	1	1	4	2	4	1	0	3	4	2	4	5	1	4	2	2	4	5	2	5	3	5	5	1	3	3	5	5	2	1	1	8	1	1	1	1	2	1	2			
113	3	8	3	2	4	4	5	5	3	5	1	2	2	1	4	4	4	3	5	5	2	5	5	3	2	1	0	3	4	2	1	3	3	2	3	4	5	3	1	5	3	3	5	2	1	2	2		
55	2	0	3	5	3	5	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	3	1	1	1	1	1			
107	3	8	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	4	5	2	5	5	3	5	2	5	2	5	3	1	6	3	5	2	1	2	2	3	4	4	1	5	3	2	1	5	1	4	2		
88	3	5	3	1	5	3	2	3	3	4	2	1	4	3	4	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	1	2	3	3	1	5	5	2	3	2	2	4	5	1	9	3	2	1	2	5	4	5		
97	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	2	3	1	5	2	3	3	3	2	3	3	2	4	1	4	3	2	1	3	3	5	3	5	1	4	1	1	5	1	5	2	2	1	1	2	3	1	4	
108	3	6	3	2	5	1	3	4	5	1	2	3	5	3	2	4	3	4	3	5	2	5	3	4	4	5	2	5	7	3	2	5	5	1	2	3	5	1	1	2	2	4	4	1	5	4	4	4	
101	3	5	3	4	1	4	4	2	3	3	3	4	2	2	9	2	3	2	3	4	3	4	1	2	2	2	2	1	7	4	5	2	3	2	4	2	5	5	5	4	1	5	3	1	2	4	1	4	3
101	3	5	3	5	1	1	2	3	5	3	4	1	5	2	3	3	5	2	2	3	1	2	5	1	5	1	4	3	3	4	3	1	2	5	5	4	3	1	4	2	2	2	1	2	5				
45	1	9	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	7	1	2	1	1	1	1	1	1	1		
102	3	5	3	5	1	5	4	3	4	4	1	1	1	2	4	8	2	1	3	3	1	4	1	2	4	4	2	2	1	9	4	5	4	3	5	5	2	3	4	3	5	1	9	3	3	3	4	2	3
49	1	7	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	5	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	7	2	3	1	1	2	1	2	3	1	2	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1
90	3	3	4	2	3	4	4	4	2	3	5	5	4	4	3	4	2	2	3	2	1	2	1	3	3	1	2	3	1	3	2	2	3	1	2	3	1	3	2	2	3	4	5	3	5	4	2	4	
61	2	0	2	1	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	0	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	
99	3	5	3	2	1	4	1	3	4	4	4	3	3	2	4	3	1	4	3	1	1	5	3	2	3	2	1	4	3	5	5	4	1	4	5	2	3	2	3	1	8	3	1	3	4	3	3	4	
65	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	
101	3	8	3	4	4	5	1	5	4	5	1	2	5	1	1	2	3	3	2	5	1	5	1	4	3	1	2	2	1	3	3	1	4	4	1	4	3	3	5	3	0	3	3	4	5	4	1	3	
97	3	9	3	2	5	2	2	5	4	5	3	4	3	3	1	5	2	1	1	1	2	1	5	4	1	4	1	3	1	3	3	3	4	1	3	5	4	1	4	5	2	0	3	5	2	4	3	3	3
87	3	0	3	1	2	2	3	3	1	5	1	1	5	2	4	9	2	2	1	3	1	1	3	2	1	3	4	5	3	8	3	3	2	5	5	2	1	3	3	1	7	3	3	3	1	3	3	4	
102	3	3	3	4	2	4	5	4	1	3	1	3	2	2	1	3	5	1	2	5	3	5	2	4	3	3	3	5	8	3	2	5	4	2	4	2	1	2	5	1	5	4	3	5	5	4	3	3	
94	3	2	3	1	3	2	3	1	4	1	2	2	5	3	5	9	2	1	2	2	4	2	5	1	2	3	2	1	3	3	4	3	3	4	1	5	3	1	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	

LIDERAZGO DIRECTIVO	Cualidad de los directivos	Promedio de Cualidades de los directivos	a	a	a	a	a	a	Aptitud de los directivos	a	a	a	a	a	Logro de Resultados	a	a	a	a	a
			1	2	3	4	5	6		7	8	9	10	11		2	3	4	5	6
23	9	2	1	1	3	1	1	2	6	1	1	1	2	1	8	2	1	2	2	1
41	18	3	2	5	1	4	2	4	17	1	3	3	5	5	6	1	1	1	2	1
44	21	4	5	5	3	5	1	2	12	1	3	3	2	3	11	1	3	3	2	2
28	11	2	2	2	2	2	2	1	8	2	1	1	3	1	9	1	3	1	3	1
41	18	3	4	4	2	2	3	3	10	1	2	2	2	3	13	2	1	5	1	4
39	12	2	2	3	3	1	2	1	17	5	5	2	3	2	10	2	1	2	1	4
40	12	2	1	1	3	2	2	3	12	5	1	4	1	1	16	2	3	3	5	3
48	14	2	3	4	1	1	2	3	16	5	1	2	3	5	18	4	4	4	2	4
41	13	2	1	2	1	3	3	3	16	3	2	4	2	5	12	1	2	4	1	4
38	11	2	2	3	1	3	1	1	18	1	2	5	5	5	9	2	2	2	1	2
21	10	2	1	1	1	1	3	3	5	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1
46	17	3	4	3	4	4	1	1	18	3	5	5	2	3	11	3	3	1	3	1
27	8	1	1	2	1	2	1	1	7	1	2	1	2	1	12	3	3	3	2	1
56	23	4	4	4	2	3	5	5	14	1	5	1	2	5	19	5	3	5	4	2
31	9	2	2	1	1	2	1	2	11	2	3	2	2	2	11	3	1	2	3	2
49	19	3	1	3	4	4	4	3	16	4	1	4	5	2	14	1	3	4	3	3
33	11	2	1	2	2	2	2	2	9	1	2	2	2	2	13	3	2	3	3	2
44	18	3	1	5	4	5	1	2	16	4	4	1	4	3	10	3	1	1	4	1
50	23	4	2	5	4	5	3	4	17	4	1	3	5	4	10	1	2	1	3	3
40	14	2	3	3	1	5	1	1	16	5	5	2	1	3	10	1	2	2	2	3
48	13	2	1	4	1	3	1	3	13	4	2	4	2	1	22	3	5	5	5	4
49	13	2	3	1	4	1	2	2	16	3	4	1	5	3	20	3	4	3	5	5
22	9	2	1	1	3	1	1	2	6	1	1	1	2	1	7	1	1	2	2	1
43	12	2	3	3	1	1	3	1	18	4	4	5	2	3	13	3	3	2	2	3
49	16	3	4	5	3	1	2	1	13	2	5	2	2	2	20	4	4	3	4	5
46	18	3	4	2	5	5	1	1	13	2	4	1	1	5	15	3	3	3	1	5
22	9	2	1	1	3	1	1	2	6	1	1	1	2	1	7	1	1	2	2	1
52	19	3	4	2	2	5	5	1	16	1	3	4	5	3	17	2	5	2	3	5
54	20	3	4	1	2	5	4	4	18	3	2	4	5	4	16	3	1	4	3	5
38	16	3	3	3	3	1	3	3	15	1	2	3	4	5	7	1	1	3	1	1
23	7	1	1	2	1	1	1	1	8	1	1	2	2	2	8	2	2	2	1	1
50	18	3	5	2	4	4	1	2	14	1	5	3	4	1	18	4	4	5	3	2
27	10	2	2	2	1	2	1	2	10	2	2	2	2	2	7	2	1	2	1	1
23	9	2	1	2	1	3	1	1	7	2	1	1	2	1	7	1	1	1	2	2
58	22	4	2	5	5	2	5	3	18	2	4	3	4	5	18	5	2	5	3	3
25	9	2	1	2	1	3	1	1	7	2	1	1	2	1	9	2	2	1	2	2

47	13	2	4	3	1	1	3	1	16	5	3	2	4	2	18	5	4	2	4	3
34	15	3	1	3	4	1	1	5	13	3	4	2	1	3	6	1	1	1	1	2
49	21	4	1	4	4	5	5	2	15	5	5	2	2	1	13	4	4	3	1	1
23	9	2	1	2	1	3	1	1	7	2	1	1	2	1	7	1	1	1	2	2
41	18	3	4	5	1	2	3	3	13	1	3	2	4	3	10	1	3	2	3	1
46	23	4	5	2	5	5	3	3	15	2	3	3	3	4	8	1	1	1	3	2
48	21	4	1	5	2	4	5	4	15	4	1	4	1	5	12	4	3	1	1	3
46	19	3	5	2	4	1	3	4	16	4	5	2	3	2	11	2	1	5	2	1
23	9	2	1	1	3	1	1	2	6	1	1	1	2	1	8	2	1	2	2	1
25	9	2	1	2	1	3	1	1	7	2	1	1	2	1	9	2	2	1	2	2
23	9	2	1	1	3	1	1	2	6	1	1	1	2	1	8	2	1	2	2	1
51	16	3	4	1	4	2	2	3	15	2	4	2	5	2	20	5	4	4	5	2
48	19	3	4	1	4	2	5	3	14	2	4	1	5	2	15	4	5	1	4	1
25	9	2	1	2	1	3	1	1	7	2	1	1	2	1	9	2	2	1	2	2

[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]
ASESOR

[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]
PRESIDENTE

[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]
SECRETARIO

[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]
VOCAL