

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

Creado por Ley N° 25265

FACULTAD DE EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN
TÉCNICO - PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE CHINCHA - ICA**

Presentada por:

Bach. MEJIA GAMBOA, DANY MARGOT

Bach. RANGEL MAGALLANES, MARÍA LUZ

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
EDUCACIÓN**

Huancavelica - Perú

2014



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
(Creado por Ley N° 25265)
Ciudad Universitaria Paturpampa- Teléf. (067) 452456



FACULTAD DE EDUCACIÓN
SECRETARIA DOCENTE

"AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN"

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En la ciudad universitaria de Paturpampa, en el auditorio de la facultad de educación a los ...Once..... días del mes deabril...del año 2015, a horas 09:40., se reunieron , los Miembro del jurado calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Dra. Gladys Margarita Espinoza Herrera

Secretario: Mg. Alejandro Rodrigo Quilca Castro

Vocal: Mg. Olga Vergara Meza

Designado con resolución N° 0197-2014-D-FED-UWA; del proyecto de investigación Titulado: "Licencia Directiva en los Centros de Educación Técnico - Productiva de la Provincia de Chincha, Ica."

Cuyos autores son:
BACHILLER (S): Dany Margot Mejía Gamboa y María Luz Rangel Magallanes

A fin de proceder con la calificación de la sustentación del proyecto de investigación antes citado.

Finalizada la sustentación; se invitó al público presente y a los sustentadores abandonar el recinto; y, Luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se luego al siguiente resultado:

Bachiller: Dany Margot Mejía Gamboa

APROBADO POR: Mayoría

DESAPROBADO POR: _____

Bachiller: María Luz Rangel Magallanes

APROBADO POR: Mayoría

DESAPROBADO POR: _____

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

.....
Presidente

.....
Vocal

.....
Secretario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
Creado por Ley N° 25265

FACULTAD DE EDUCACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN
TÉCNICO - PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE CHINCHA - ICA**

Presentada por:

Bach. MEJIA GAMBOA, DANY MARGOT
Bach. RANGEL MAGALLANES, MARÍA LUZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
EDUCACIÓN**

HUANCAVELICA - PERÚ

2014

Dedicatoria

A la Universidad Nacional de Huancavelica por otorgarnos la oportunidad de superarnos profesionalmente.

A Dios por favorecernos siempre,

A nuestros familiares por el apoyo incondicional y constante,

A nuestro asesor.

ÍNDICE

PORTADA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos	
1.3.1. General	
1.3.2. Específicos	
1.4. Justificación	
1.5. Limitaciones	13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Liderazgo	
2.2.2. Liderazgo directivo	24
2.2.3. El director como líder	26
2.2.4. Dimensiones de liderazgo directivo	31
2.3. Hipótesis	44
2.4. Definición de términos básicos	45
2.4.1. Definición conceptual	
2.4.2. Definición Operacionalización	
2.5. Operacionalización de variables	

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de investigación	47
3.2. Método de investigación	48
3.3. Diseño de investigación	
3.4. Población y muestra	
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.6. Procedimiento de recolección de datos	
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados	53
4.1.1. Análisis de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica	
4.1.2. Análisis de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo en relación a la gestión institucional	55
4.1.3. Análisis de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa	57
4.1.4. Análisis de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo	59
4.2. Discusión	61

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ANEXOS

RESUMEN

LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN TÉCNICO - PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE CHINCHA - ICA

Autoras: Mejía Gamboa, Dany Margot

Rangel Magallanes, María Luz.

Año: 2014

El presente estudio es de carácter descriptivo, que tuvo como objetivo: determinar el nivel de liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha – Ica. Se trabajó con una muestra de 30 docentes de 5 Centros de Educación Técnico - Productiva de la Provincia de Chincha, utilizando para ello el método descriptivo y con el diseño específico descriptivo simple; haciendo uso de un cuestionario de encuesta para recoger la información respectiva. Los resultados globales han permitido establecer que el liderazgo directivo es calificado como deficiente por el 56,6% de los docentes encuestados; el liderazgo directivo de la gestión pedagógica es calificado como deficiente por el 43,3% de los encuestados y el liderazgo directivo de la gestión administrativa es calificado como regular por el 40% de los docentes y finalmente, el liderazgo directivo de la gestión institucional es calificado como regular por el 50% de los docentes. Se ha determinado que el bajo nivel de aceptación que tiene la gestión de los directores, se asocia al estilo de liderazgo autoritario y no participativo que desarrollan los directivos estudiados.

Palabras clave: Liderazgo directivo, gestión, pedagógica, administrativa, institucional.

INTRODUCCIÓN

LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN TÉCNICO - PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE CHINCHA – ICA, es una investigación que aborda la problemática de la gestión en la educación. En ese sentido se propuso como problema general ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en los centros de educación técnico productiva de la provincia de Chincha - Ica?, estableciéndose como objetivo general: determinar el nivel de liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha – Ica; y los objetivos específicos: caracterizar el liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica, caracterizar el liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica; y, caracterizar el liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa.

La hipótesis a comprobar se redactó en los siguientes términos: El nivel de liderazgo directivo en los Centros de Educación Técnico Productiva de la Provincia de Chincha se caracteriza por una gestión pedagógica, institucional y administrativa deficiente.

El estudio se justifica en la necesidad de conocer la dinámica interna de la gestión en los centros de educación técnico – productiva, con el propósito de plantear innovaciones orientadas a mejorar los impactos de dichas instituciones. Las limitaciones de la investigación se hallan en el diseño, dado que tratándose de una investigación descriptiva no se puede establecer causas, sino inferencias sobre la implicancia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica, administrativa e institucional.

En función a los resultados que se han encontrado en el estudio, las conclusiones son las siguientes: El liderazgo directivo considerado como la capacidad para conducir en el proceso de construcción, desarrollo y evaluación de servicios en los Centros de Educación Técnico - Productiva de la Provincia de Chincha, es calificado como deficiente por el 50,0% de los docentes encuestados. Solo el 3,4 % lo califica como Muy bueno. El liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica es calificado como deficiente por el 43,3% de los encuestados y solo el 6,7% lo califica como muy bueno, lo cual nos permite inferir que la dirección del proceso de programación curricular, monitoreo del

proceso didáctico y supervisión del proceso de evaluación, no se están desarrollando eficazmente.

El liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa es calificado como deficiente por el 33,3 % de los docentes encuestados, mientras que en el extremo muy bueno solo se ubica el 6,7% de las percepciones, lo cual nos indica que la conducción del proceso de administración de recursos; conducción de la administración del potencial humano y el monitoreo del proceso de planificación y ejecución presupuestal de recursos propios y partidas especiales asignadas por la Dirección Regional de Educación se realizan a un nivel medio de eficacia.

El liderazgo directivo de la gestión institucional es calificado como deficiente por el 17,0 % de los docentes encuestados, mientras que el extremo muy bueno solo registra al 13,0%. Se aprecia que el mayor porcentaje de la percepción se ubica en el nivel regular con el 50%, indicando con esto que la dirección del proceso de planificación, innovación, conducción de las alianzas estratégicas y monitoreo de la imagen institucional, se realizan de manera mediocre.

Se ha determinado que el bajo nivel de aceptación que tiene la gestión de los directores, estaría asociado al estilo de liderazgo autoritario y no participativo que desarrollan los directivos estudiados. Se suma a esa percepción de los docentes, el hecho que los directivos se muestran poco abiertos a la innovación y no reconocerían la conexión que deberían tener los procesos formativos en los Centros de Educación Técnico – Productiva, con las demandas de formación laboral que plantea la provincia de Chincha.

El informe estructurado en cuatro capítulos. El primer capítulo aborda el problema, estableciéndose la fundamentación, los objetivos, la justificación y las limitaciones.

En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico, señalándose los antecedentes, las teorías básicas relacionadas al tema. Asimismo se plantea la hipótesis, la definición de términos básicos y la operacionalización de la variable.

En el tercer capítulo se organiza la metodología de investigación, estableciéndose el ámbito de estudio que es la provincia de Chincha, el tipo, nivel y método de investigación. También se incluye el diseño, población y técnicas de investigación que se han utilizado.

En el cuarto capítulo se presentan organizadamente en tablas y figuras debidamente interpretadas, con la respectiva discusión de los resultados.

Al final del informe se presentan las conclusiones, las recomendaciones y las referencias, complementándose con los anexos.

LOS AUTORES.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el contexto actual las instituciones educativas se enfrentan a una realidad cada vez más compleja por el carácter dinámico e imprevisible de una sociedad fuertemente influenciada por el neoliberalismo así como la globalización con todos sus elementos constitutivos, que generan cambios en las relaciones laborales; lo que exige a los administradores de la educación revisar las decisiones adoptadas en la organización y gestión de las instituciones educativas (Álvarez, M., 2004)

En este contexto de cambio, según puntualizan Álvarez (2004) el liderazgo institucional vuelve a emerger como un factor determinante para la mejora de la calidad educativa, por lo que las direcciones y sus equipos deben conocer y utilizar los conocimientos aportados desde las investigaciones para mejorar su trabajo.

Precisamente, uno de los aspectos más complejos del estudio del ámbito de las organizaciones y las escuelas es el liderazgo, y por ello ha sido tema de múltiples investigaciones desde hace varios años (Beare, Caldwell y Millikan, s.f.), así como el desarrollo de teorías y tipologías para interpretar el liderazgo.

Durán, L. (1994), encuentra algunas dificultades para realizar un análisis del liderazgo. Por ejemplo, en cuanto a la identificación del líder, ¿acaso se espera que el directivo sea el único líder del grupo? En cuanto a la medición del nivel de influencia del líder, ¿se le debe evaluar por su capacidad para influir en otros o por los resultados alcanzados?

Además no se debe olvidar que el concepto de “buen liderazgo” está influido por el contexto histórico, social y cultural, es decir, lo que hoy en día puede ser un buen líder, tal vez no lo sea en otro contexto o momento. El cambio en las tareas y los grupos que se dirige es el cuarto dilema dado que, en un sistema, la tarea, el contexto o los subordinados pueden cambiar, y cada uno puede requerir una adaptación por parte del líder.

El liderazgo es en realidad un problema de empalme entre las características del líder y las del equipo y la naturaleza de la tarea y su contexto situacional. Por

- b) ¿Cómo se manifiesta el liderazgo directivo en la gestión administrativa en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha – Ica?
- c) ¿Cómo se manifiesta el liderazgo directivo en la gestión institucional en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha – Ica?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar las principales características del liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica.

1.3.1. Objetivos específicos

- a) Caracterizar la gestión pedagógica e institucional del liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica.
- b) Caracterizar la gestión administrativa y los estilos el liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica.
- c) Finales a través s del análisis e interpretación estadística.) Evaluar los resultados.

1.4. Justificación

La presente investigación se justifica debido a que no se cuenta con estudios completos acerca de la situación actual del liderazgo directivo en las instituciones técnico – productivas de la Región, ya que hoy día se necesita un directivo que tenga gran visión y una clara idea sobre la misión que le permita desarrollar en su centro escolar y así mismo aplicar proyectos educativos para mejorar la calidad educativa.

Los resultados permitirán la toma de decisiones para capacitar al personal directivo de cada escuela, para que sean capaces de dirigir la elaboración y ejecución colectiva de los proyectos educativos, y para que promuevan la participación de la comunidad con mayor autonomía y participación.

Además constituirá un aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del director como líder y su incidencia en el desempeño docente de los

consiguiente, si se quiere analizar el liderazgo se tienen que considerar los cambios en la situación y confiar en la habilidad y flexibilidad del líder para diagnosticarla.

Por otra parte, buena parte de las investigaciones que se han realizado para estudiar el liderazgo se han centrado en las características del líder, en un intento por identificar las que distinguen al "buen líder", de los muchos estudios realizados, casi todos muestran que una característica que parece funcionar en un ambiente, en otro no es igual (Álvarez, 2004).

Por lo que se requiere investigar más allá de los tipos de liderazgo, como señala Flores, J. (1998) se hace necesario intensificar los procesos de reflexión desde la teoría y desde la práctica para saber dónde estamos, con qué nos enfrentamos, qué decisiones se están adoptando, qué fricciones van emergiendo, o qué proyección parece aconsejable para disponer de referentes que nos ayuden a tomar decisiones fundamentadas.

Flores, J. (1998) afirma que hoy en día, se propone que se fortalezca la gestión escolar e institucional y se fomente el liderazgo del directivo, el cuál en las decisiones tome en cuenta a los diferentes actores involucrados en la práctica educativa (alumnos, maestros, autoridades educativas e instituciones afines a la educación, padres de familia). Hechos que no se dan en la realidad educativa del Perú y específicamente en la región, por ejemplo en los centros de educación técnico productiva; por lo que se debe apuntalar a realizar un estudio para diagnosticar la gestión pedagógica de dichas instituciones.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son las principales características del liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica?

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Cómo se manifiesta el liderazgo directivo en la gestión pedagógica e institucional en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica?

educadores que ejercen su acción en las instituciones educativas técnico – productivas de Chincha. Asimismo constituirá una plataforma para próximas investigaciones.

1.5. Limitaciones

a) De carácter metodológico

La investigación por el tipo de diseño que ha utilizado no genera nueva teoría y no establece de manera categórica relación de causa-efecto entre las variables estudiadas.

La aplicación de los instrumentos representó el riesgo de sesgo en las respuestas, dado que los docentes investigados podían estar influenciados por el temor a estar siendo evaluados, lo que representaba la posibilidad de distorsión de las respuestas. Esto se corrigió a partir de la explicación que, sobre el uso de la información, se realizó.

b) De carácter operativo

Limitado acceso a fuentes de información documental. Ausencia de un asesoramiento especializado en el tema de investigación y en aspectos ligados a los procedimientos Estadísticos.

Limitado acceso a las fuentes de información primaria, muchos de los directivos se mostraron renuentes al principio, pero luego con la fundamentación apropiada de la naturaleza académica de la investigación, cambiaron de actitud.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Internacionales

Pedraja y Rodríguez (2004), estudiaron los “Efectos del estilo de liderazgo sobre la gestión institucional eficaz de las organizaciones educativas públicas, de la Universidad de Tarapacá”, cuyo objetivo fue analizar la influencia del estilo de liderazgo sobre la gestión administrativa eficaz de un conjunto de organizaciones educativas públicas. Para ello, se trabajó con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones educativas públicas de la Región de Tarapacá. En este contexto, se relacionan 3 dimensiones o estilos de liderazgo, el estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental, el líder explica a sus subordinados como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consulta de ningún tipo y la gestión administrativa eficaz, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados, satisfacción de los usuarios, crecimiento, imagen y posición relativa de la organización y situación económica, financiera y presupuestaria. Los resultados del estudio establecen que existe una correlación positiva y significativa entre gestión administrativa eficaz y liderazgo participativo y liderazgo colaborativo, y una correlación negativa y significativa entre gestión administrativa eficaz y liderazgo instrumental. Mientras que las conclusiones de la investigación demuestran que las organizaciones educativas públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la gestión administrativa eficaz de las organizaciones educativas públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la gestión administrativa eficaz de las organizaciones educativas públicas.

Montes, H. (2010) en el estudio “El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabi, México”, planteron como problema central: ¿Cuáles son las características de liderazgo de la directora, que más

influyen en el desarrollo del proyecto educativo, en la escuela primaria federalizada Francisco Sarabia?. Los resultados a los que arribó son: El liderazgo de la directora influye en el desarrollo del proyecto escolar del centro de trabajo, pues ella es una persona que tiene habilidades para conducir las riendas de la escuela por el camino del éxito, cuenta con una experiencia que siempre la respalda predicando con el ejemplo.

Madrigal y Álvarez (2011) desarrollaron la investigación titulada “Estudio exploratorio del liderazgo directivo en los institutos tecnológicos del Estado de Michoacán (México)”, en una muestra de 112 directores y docentes de cinco instituciones; para ello se utilizó una metodología del estudio exploratorio del liderazgo directivo, que se sustenta en un proceso sistemático articulado en cuatro fases: exploración, fundamentación teórica, investigación empírica y presentación de resultados. Los resultados han hecho emerger fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, lo que nos permite concluir que muchas de las carencias detectadas podrían superarse si se potencian equipos directivos que desplieguen liderazgos pedagógicos transformacionales orientados hacia el fortalecimiento institucional, el desarrollo profesional y la proyección en el entorno.

Pineda (2011) investigó el “Liderazgo efectivo y toma de decisiones en gerentes de Educación Inicial- Venezuela”, con el propósito de determinar la relación entre las variables planteadas en el Municipio Escolar Maracaibo N° 3 del Estado Zulia. Los resultados indican que hay una correlación Rho Spearman de 0.819; lo cual indica una relación alta, estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación, concluyendo con ello que si incrementan los valores del liderazgo efectivo, lo hacen los de la toma de decisiones y viceversa.

Nacionales

Rincón (2005) realizó la investigación titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del Director y Desempeño de docentes en las instituciones educativas del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”, en una muestra a los alumnos, docentes y directores de nueve instituciones educativas del lugar del estudio, con una metodología descriptivo transversal- correlacional; utilizando para tal efecto cuestionarios graduados en la escala de Likert, tomó. El resultado fue que los

directores de las instituciones educativas vienen tomando como estilo de liderazgo predominante el autoritarismo y permisivo en algunos casos y pocos poseen los estilos participativos y situacional. Entre las principales conclusiones se puede mencionar, que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación; además los datos relacionados al desempeño docente permitieron concluir que en la mayoría de las instituciones educativas del valle de Chumbao existe bajo nivel de desempeño docente por cuánto está influenciado por el estilo de liderazgo de los directores. Finalmente concluye que el estilo de liderazgo democrático y situacional de los directores incrementa el desempeño de los docentes, motivándoles y priorizando el aspecto académico y la formación integral de los educandos.

Calle (2008) estudió la “Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores de nivel secundaria de las instituciones educativas públicas de Región Callao, con el propósito de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional, en una muestra de 18 directores y 150 docentes, con un diseño descriptivo correlacional. Los resultados consideran que existe correlación positiva considerable, entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundaria de $r= 0.751$. El estudio concluye que a mayor liderazgo transformacional hay mayor eficacia en la gestión administrativa y pedagógica en las instituciones educativas. El estudio considera que el liderazgo transformacional es el modelo de liderazgo más eficaz en la gestión institucional educativa, por cuanto la calidad en las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo. Además el estudio percibe sobre el liderazgo de los directores, que los directores con mayor influencia idealizada tienen mejores resultados de desempeño en eficiencia técnica de gestión y logro académico. Sin embargo, la apreciación de liderazgo de directores y docentes es distinta, siendo mayor en los directores respecto a los docentes, en todo caso, en ambas apreciaciones existe una relación entre liderazgo transformacional y gestión institucional.

Ostos De la Cruz (2010) realizó el estudio denominado “Percepción de los padres de familia sobre la relación entre liderazgo directivo y calidad del servicio de una red educativa de Ventanilla - Lima” en una muestra de 345 padres de familia de las cinco instituciones educativas de la Red N°03 –“Mi Perú”. Esta investigación es

descriptiva correlacional, de tipo cuantitativo. Se utilizó instrumentos graduados en la escala de Likert. Los hallazgos se analizan con la base teórica de las variables liderazgo directivo y calidad del servicio. El proceso demuestra la comprobación de objetivos, hipótesis en forma parcial. Los resultados confirman una alta correlación positiva entre ambas variables. Por último se comentan las limitaciones del estudio y las direcciones de investigaciones futuras.

Gutiérrez (2010) estudio el “Modelo de formación de liderazgo directivo para mejorar la gestión institucional de la institución educativa Ludwin Van Beethoven de Arequipa”, cuyo objetivo fue establecer la relación entre liderazgo transformacional, basado en cuatro principios carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques) y la gestión institucional; en una muestra de docentes, estudiantes, personal administrativo de la mencionada institución. El estudio es de tipo correlacional y se aplicó un instrumento basado en el enfoque de Bass de Estilos de liderazgo.. El estudio arribó a las siguientes conclusiones, que hay una relación débil, pero significativa entre liderazgo directivo y gestión institucional en la Institución Educativa. En términos generales del estudio se percibe que no existe un modelo o tipo de liderazgo directivo que sirva de base para la gestión educativa. Hay una preeminencia al Liderazgo Laissez Faire. La gestión educativa se ha venido desarrollando siguiendo lineamientos generales de las organizaciones estatales del país y de la cual dependen. El director educativo así como los docentes tienen conocimientos teóricos de liderazgo, pero en la práctica estos vienen siendo aplicados dentro de la actividad educativa que éstos desarrollan dentro del colegio. El estudio recomienda que las peculiaridades de la organización escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encaja bien con un enfoque de liderazgo transformacional, ya que, como se ha expuesto en el desarrollo de presente trabajo, éste promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística. Más que someter a los colaboradores, busca el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a éstos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar. Todo esto posibilita un referente que proporciona

una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz, más orientado por factores de influencia transaccionales y de poder posicional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

Ander-Egg (1997) citado por Zárate (2011) indica que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones.

El líder fomenta el compromiso hacia un objetivo común; para ello ha de tener clara la visión de futuro y contar con las habilidades precisas para comunicarla a sus colaboradores. El líder es emprendedor y sabe improvisar para responder a situaciones especiales, en convivencia con la estructura organizativa de la empresa.

Dicho de otra forma, líder es la persona que consigue que los demás hagan lo que él quiere que hagan, sin recurrir obligatoriamente a ningún tipo de sanción formal por parte de la jerarquía de la organización; consigue unificar y hacer compatibles los intereses y capacidades individuales de la manera que mejor contribuyan a conseguir los objetivos.

Por tanto, liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo (Zárate, 2011).

También se puede decir que es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. El liderazgo de una persona debe estar basado en su comportamiento y compromiso, su finalidad es dirigir e influir positivamente en el comportamiento de los demás para la consecución de unos determinados objetivos. El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando

positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por un objetivo común.

2.2.2. Teorías del liderazgo

La posibilidad de elaborar una teoría general del liderazgo ha inquietado permanentemente a los estudiosos. Aunque se han propuesto muchas interpretaciones del liderazgo, todavía ninguna de ellas goza de aceptación general como entidad realmente explicativa. Existen acerca del liderazgo, teorías que se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista, desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas (estatura, inteligencia, personalidad, peso, energía o salud, etc.). Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinado, muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo; otro enfoque de liderazgo toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores.

Considerando que no todos los directores son iguales en relación al estilo de liderazgo que ejercen en los CETPRO, se toma en consideración aquellos enfoques teóricos sobre liderazgo que explicarían los principales rasgos y características del liderazgo directivo. En consecuencia, las teorías que fundamentan la presente investigación se examinan en los siguientes apartados.

Teoría situacional del liderazgo

Esta teoría establece que la situación dada, posibilita que cualquier miembro del grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado. Afirma que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo.

La teoría situacional tiene su fundamento en la proposición de que asumirá el rol de líder del grupo el individuo al que se juzgue dotado de las mejores condiciones para ejercer esa función en una situación dada. De acuerdo con este criterio, los candidatos al liderazgo podrían ser expuestos a varias situaciones informales que exigieran interacción específica, y entonces, los que asuman posiciones de liderazgo en la situación del grupo informal pueden ser seleccionados para su designación en posiciones formales de liderazgo.

La tesis del enfoque situacional es que los individuos que en un grupo informal pueden alcanzar posiciones de liderazgo gozarán de una ventaja-capacidad demostrada para orientar la acción grupal- cuando ocupen una posición de liderazgo formal. Sin embargo esta tesis no es del todo cierta ya que se ha comprobado que la capacidad de asumir una posición de liderazgo informal en un grupo social no constituye una garantía de éxito en un rol de liderazgo formal. Por ejemplo muchos atletas extraordinarios han obtenido a lo sumo un resultado mediocre como entrenadores, lo mismo se puede decirse de algunos ingenieros que son técnicos competentes, pero al asumir cargos de liderazgo son un fracaso.

Teoría de la interacción

Caracteriza a este enfoque la importancia que le aseguran a las interacciones entre el líder y el seguidor. Se plantea la siguiente cuestión ¿Cómo influye uno en otro? Puesto que es factible suponer que el jefe y el resto del grupo imaginan e interpretan de modo diferente una misma situación objetiva.

En la relación entre líder y seguidor existe un flujo continuo de interacciones; así un miembro del grupo puede aparecer como líder en una circunstancia nueva. La teoría de la interacción tiene su fundamento en la proposición: Las exigencias de la situación o del problema y necesidades emotivas, intelectuales y requeridas para efectuar una tarea especial también influyen en la elección del líder. La interacción entre los líderes y sus grupos desarrolla una actividad tal que constantemente asignan roles de líder a los miembros del grupo. Existe una especie de traslación y asimilación de las actividades y funciones del líder que son asumidas por cada uno de los miembros del grupo, lo que les permite asimilar con facilidad el rol de líder.

Teoría de los rasgos

Esta teoría se basa en la proposición de que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito. Por ejemplo, si todos los líderes que tienen éxito alcanzaran una altura mayor de un metro noventa, la teoría de los rasgos sostendría que por lo menos parte de ese buen resultado responde a tal característica. Por supuesto, se admite que estos líderes deben tener más de un rasgo común; pero el concepto esencial es que, más allá del número de rasgos, hay una relación causal entre éstos y el éxito del líder.

Ordway Tead, Chester Barnard y Erwin Schell se destacaron en la escuela de los rasgos. En esencia, esta teoría sostiene que los rasgos del liderazgo están muy difundidos en la población; que pueden observarse y medirse; y que su posesión está vinculada causalmente con el éxito del liderazgo. Por consiguiente, para llenar una vacante de líder la hipótesis sería buscar un candidato dotado de los rasgos que se asocian con los líderes que logran éxito.

Pero la realidad no es tan sencilla. Así como es difícil definir muchos de estos rasgos, también lo es determinar si un rasgo gravita directamente sobre el éxito del líder; por ejemplo, si la altura puede tener una relación directa con el liderazgo eficaz en el básquetbol, es probable que tenga menos importancia directa en la administración de una tienda de artículos deportivos. También cabe preguntarse si el exceso de un rasgo puede compensar el defecto de otro. Supongamos que una persona posee una personalidad sumamente grata (sea cual fuere la definición del caso) pero carece de iniciativa. En este caso: ¿reunirá condiciones para un cargo de liderazgo en una nueva y dinámica organización perteneciente al campo de las relaciones públicas?

Teoría del adepto

La teoría del adepto es en realidad una modificación de la teoría de los rasgos. Mientras ésta se centra directamente en el líder, la primera es un enfoque indirecto del estudio del líder. Su base es la proposición de que el mejor indicador de la calidad de un líder es la calidad de sus partidarios; por consiguiente, el mejor medio de evaluar el valor de un líder es analizar a sus adeptos. Si un líder consigue crear un equipo de subordinados competentes que tienen iniciativa propia y confían en sí mismos, ello es un indicio de buen liderazgo. Por otra parte, si los subordinados dependen excesivamente de la orientación del líder y carecen de competencia, puede afirmarse que el líder no logra cumplir bien con el conjunto de las obligaciones de liderazgo.

Teoría ecléctica

La teoría ecléctica del liderazgo es sintética; es una combinación de componentes de otras teorías. Aporta fases explicativas o información originada en otras teorías y forma así un cuerpo de pensamiento destinado a explicar el liderazgo. Algunas cualidades del liderazgo pueden aplicarse universalmente a los problemas que le son inherentes. Por ejemplo, la capacidad de adoptar decisiones apropiadas es tan

importante para el líder que actúa en una compañía electrónica como para el que se desempeña en el servicio militar. Sin embargo, el líder de esa compañía debe poseer cierto conocimiento específico acerca de la organización de ésta y las correspondientes operaciones si desea adoptar decisiones válidas, y este caudal de conocimiento difiere del que debe reunir el líder militar. Esta variación en los requerimientos del saber se origina en la diferencia entre las organizaciones y sus misiones. Los requerimientos generales y específicos de este ejemplo pueden explicarse, por lo menos parcialmente, combinando la teoría de los rasgos y la teoría situacional. La primera puede ofrecer una descripción general de las características necesarias en las situaciones de liderazgo; la teoría situacional puede definir específicamente las diferencias de estas características en distintas organizaciones. Al concepto de liderazgo suministrado por estas dos teorías puede agregarse la información originada en otras teorías del liderazgo, por ejemplo, la teoría del adepto, la teoría del derecho divino o la teoría carismática.

Un examen de los adeptos de cada organización -tal es el sentido de la teoría del adepto- y de las opiniones y sugerencias obtenidas tanto del líder de la empresa electrónica como del líder militar, puede aportar, en cierto medio y desde un punto de vista general, una comprensión más clara del liderazgo. La explicación del liderazgo en términos de derecho divino afirma que algunos individuos lo tienen para los cargos de liderazgo y para recibir su orientación de una fuente sobrenatural.

Un ejemplo de esta teoría del liderazgo es la creencia existente en ciertos países europeos acerca del derecho divino de sus reyes para gobernarlos. La teoría carismática, que explica la capacidad de liderazgo como un poder casi mágico que permite que un individuo despierte la firme lealtad de sus adeptos, puede hallar también un lugar en la teoría ecléctica. A menudo se la utiliza para explicar el liderazgo magnético de figuras tan distintas como Jesús y Hitler.

A medida que se reúne y clasifica más información acerca del liderazgo, puede reducirse la proporción de decisiones intuitivas adoptadas por los líderes y aumentarse la de las decisiones objetivas. Como ya se indicó, cuando los líderes disponen de escaso conocimiento deben apoyar en su intuición la gran mayoría de sus decisiones.

La teoría ecléctica es quizá la más útil, pues obtiene información de varias fuentes para explicar el liderazgo. Esta teoría puede ser de provecho para los

estudiantes y los profesionales del liderazgo, porque les permite ampliar y combinar en una sola explicación los mejores rasgos de las restantes teorías, lo cual facilita la mejor comprensión del liderazgo.

2.2.3. Definición de liderazgo según varios autores

Nuevos enfoques sobre el tema, sostienen que el liderazgo es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder implican carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento o inteligencia, disciplina y, sobre todo, la capacidad de influir en los subordinados.

Ralph M. Stogdill (1999, p.234), en su resumen de *Teorías e investigación del liderazgo*, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Daft (2006,p.24), en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Kotter (1999, p.36) su libro *La esencia del liderazgo*, define al liderazgo en como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

Chiavenato (2001, p.42), en su libro *Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración*, señala que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Por su parte, Castañeda, L. (2007,p.12), en su libro *Naciste para ser Líder* define liderazgo como "el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y

permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral”.

2.2.4. Liderazgo directivo

Montes (2010,p 46) afirma que el liderazgo directivo se refiere a establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. Transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez. Motivar e inspirar a la gente, transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas, es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Por otra parte, la necesidad de responder con éxito a las demandas de un sistema social cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos, estrategias y políticas orientadas a la consecución de logros permanentes en el tiempo.

Tal como lo señala García (1997,p.58) se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente.

Se infiere del planteamiento que, además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, tal situación requiere una persona cuya motivación y confianza en sí misma le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas, llamado comúnmente como la aplicación de un buen liderazgo organizacional.

En este orden de ideas, siguiendo a Arévalo J. (1997,p.76) la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa; según el autor, esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol

gerencial los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables situacionales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas, así como la aplicación de teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Asimismo, González (1993,p.89) analiza los estilos de liderazgo del Director de educación básica y su influencia en la participación de los docentes. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Los estudios presentados indican las diferentes dimensiones que presenta el liderazgo directivo y cómo éstas se relacionan con la gestión escolar, los resultados académicos y la incorporación de los docentes. En ellos se visualiza el estilo predominante y la ausencia de liderazgo; todos ellas traen consecuencias para la institución escolar.

Por su parte, Martins (2009,p.145) indica que el estudio del liderazgo en las organizaciones aporta un sinnúmero de enfoques y reflexiones en torno a este fenómeno, haciéndose notar como un tema ampliamente estudiado, pero, según algunos autores, el peor comprendido. Parece clara la complejidad del tema a nivel de la organización en general, máxime si todavía se dirige hacia la organización escolar, en donde el énfasis del trabajo se fundamenta en la interacción de distintos agentes educativos (alumno-profesor, profesor-director, director-alumno).

Se puede indicar, en cierta forma, que el estudio y la investigación en el corazón de los centros educativos están directamente relacionadas con el clima de cambio permanente que vive la sociedad actual en su conjunto; en las nuevas formas en que se hagan presentes sus estrategias de innovaciones

adecuadas harán posibles enfrentarse a las nuevas exigencias que la misma sociedad les demanda.

2.2.4.1. Tipos del liderazgo directivo

Existen varias tipologías de liderazgo directivo, sin embargo en el presente trabajo se ha optado por la siguiente clasificación: Liderazgo instructivo, distribuido, transaccional y transformacional.

a) El liderazgo instructivo

Murphy (citado por Salazar, 2006,p. 256) ofrece una mirada acerca de este liderazgo en torno a cuatro pilares:

- 1) Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizen el logro de los alumnos.
- 2) Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.
- 3) Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
- 4) Desarrollar una cultura fuerte en la escuela, caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además, establecer lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

Pero tal como menciona Bolívar, A. (1997,p.147), el liderazgo instructivo era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora se precisan estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios

de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los docentes), sobre lo que no tenía injerencia este enfoque de liderazgo.

b) El liderazgo distribuido

Se entiende el liderazgo distribuido como atributo de las organizaciones, como recurso que necesariamente debería ser compartido a través de orientar esfuerzos, crear y mantener la motivación en el grupo, administrar y orientar los cambios. Es un liderazgo con un carácter prioritariamente contingente o situacional, con una definida autoridad moral y ejercicio de influencia, que sirve para convencer y resolver conflictos y encontrar soluciones convenientes para todos los miembros y la organización.

Su principal característica se centra en que es un estilo que delega espacios de liderazgo en los diferentes ámbitos organizacionales, generando responsabilidades y compromisos en un clima de armonía y convivencia.

Un liderazgo distribuido requiere considerar que las situaciones favorables o desfavorables que ocurren en la escuela es algo que atañe a todos sus miembros y que debe generar espacios donde se participe, opine y actúe con responsabilidad, entendiendo cómo funciona la organización.

Este liderazgo implica plantear soluciones y buscar estrategias de mejora y la construcción, a partir del grupo de una visión compartida, con distintas voces, miradas y opiniones.

En este sentido, los directores tienen una gran posibilidad en incorporar a sus miembros en la estructura escolar de manera realista y

eficiente, sin descuidar aquellas dificultades que puedan suscitar estas innovaciones.

c) El liderazgo transaccional

Los cambios vertiginosos de la última década son permanentes y ya se instalaron en la sociedad, en nuestras fábricas, en las familias y en las escuelas; junto a ellos aparecen nuevos desafíos y nuevas expectativas de estilos de liderazgo acordes con estas nuevas demandas: "... estamos siendo espectadores y/o actores, al menos conceptualmente, en la transición de una línea de liderazgo más tradicional, denominada "transaccional", que mantiene líneas de jerarquía y control (al modo burocrático) a un enfoque de liderazgo más "transformacional", que distribuye y delega" (Uribe, 2005,p.219).

En la forma de llevar a cabo el estilo de liderazgo, nos remitimos a las teorías más destacadas del último tiempo; entre estas teorías o planteamientos, destacan las del liderazgo "transaccional" y del liderazgo "transformacional".

El estudio del liderazgo "transaccional" se le atribuye a Burns (1978,p.265), que nos indica que la base de este liderazgo es el intercambio. El líder transaccional reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos; intercambia premios y promesas por esfuerzo, responde a los intereses de los seguidores si esto responde con lo exigido para alcanzar objetivos. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo, el trabajo, que conduce al desempeño esperado por todos y cada uno de los miembros de la organización.

El líder transaccional comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados. Otorga un feedback positivo (elogio) o negativo (reprimenda) según alcance los objetivos o no, ayuda al aprendizaje y proporciona un incentivo para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada. Este tipo de liderazgo a veces termina fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos.

Además, sostiene que las relaciones líder-subordinado se basan en una serie de cambios o pactos implícitos. Su regla de conducta es la satisfacción de las inquietudes de los subordinados para que ellos se esfuercen en la dirección adecuada.

d) Liderazgo transformacional

Se desarrollará más en extenso este estilo de liderazgo por ser objeto de estudio recurrente en la teoría actual, al estar más relacionado con los resultados de un liderazgo eficiente y eficaz en la escuela.

Bass (citado por Uribe, 2005,p.217) define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la comunidad educativa”. En esta nueva concepción, lo singular es que es al profesor a quien se le demanda su particular contribución a la institución escolar a través del ejercicio de su propio liderazgo.

Como señala Fullan, (citado por Bolívar,1997,p. 250), “en la medida que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”. Esto nos indica que la implicación de los profesores es clave para entender a la institución escolar como una organización que aprende.

El liderazgo transformacional sabe que los docentes son el instrumento clave de la educación de los alumnos: de ellos depende éxito o fracaso de un proyecto de gestión. Este estilo de liderazgo entiende que el trabajo de escuela se debe dar en concordancia con los profesores, bajo las premisas del desarrollo de sus capacidades profesionales y personales que les permitan alcanzar ciertos niveles de calidad educativa. Para que esto ocurra, se debe integrar a todo el equipo docente en la elaboración y ejecución de un proyecto compartido. Según Bass (citado por González et al, 2008,p.211) los rasgos esenciales de los docentes bajo las características del liderazgo transformacional se relacionan con:

- Cierta carisma, expresado en su personalidad manifestada en el diario vivir y en el compartir con los miembros de la comunidad educativa.
- Atención personal, relacionada esencialmente con el alumno y basada en la experiencia y en los grados de comunicación que establezca en la ejecución de su labor docente.
- Estimulación intelectual, que permite el crecimiento integral de sus alumnos a partir de sus propias capacidades y posibilidades de desarrollo que posean.
- Estimulación emocional y motivación por logro, donde estimula el mundo de las emociones para que los alumnos sean capaces de alcanzar las metas y objetivos de la comunidad educativa, teniendo como resultados aprendizajes permanentes y el logro de éxito, lo que se conoce también como motivación intrínseca.
- Tolerancia ante el conflicto e intermediación, como aquellas cualidades que le dotan de buen humor, de una mirada tranquila y serena ante las adversidades y que le permiten actuar en situaciones difíciles y mediar ante conflictos que emergen de las relaciones sociales cotidianas.

Entre las capacidades más sobresalientes del docente como líder se destacan:

- La capacidad de implicar al alumno en las decisiones compartidas y en la consecución de objetivos y metas personales, de aula y del centro educativo.
- Genera estrategias de motivación para captar y mantener la atención de los alumnos en el desarrollo de su clase.
- Es un ejemplo para los demás basado en su conducta y actitud permanentes.
- Debe estar convencido que todos los alumnos tienen la capacidad de aprender.
- Se interesa por los avances de sus alumnos en cada subsector.

El docente se convierte así en el promotor y mediador del desarrollo integral del alumno, es aquél que pone en situación constante de aprendizaje al alumno, donde éste se interesa y motiva.

2.2.4.2. Dimensiones del liderazgo directivo

Zárate (2011, p.187) plantea que los aspectos que se debe tener en consideración para un estudio de liderazgo directivo son: Gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilos. Sin embargo en el presente trabajo se ha considerado tres dimensiones, incluyendo la última dimensión en la gestión administrativa.

a) Gestión pedagógica

Tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Graffe, G. J (2000, p.143) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo

Por otra parte Farro, F. (2001, p.122) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información y la educación y la competitividad nos obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales, de ahí que los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información del conocimiento múltiples y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje.

Lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezcan soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo escolar.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiados, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases del conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

Se requiere por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claro y prácticos, promover en entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son compatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar la escuela.

De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del

aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto más para la gestión escolar.

Condiciones necesarias para la gestión pedagógica

En estudios realizados por Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005,p.208) basado en una revisión extensa sobre la eficacia y eficiencia de la escuela demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa son escuelas cuya práctica demuestran; trabajo en equipo, sus integrantes fija o establecen objetivos y metas comunes demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

1) El Clima escolar

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

2) El trabajo en equipo

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos:

En primer lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo. En segundo lugar, estar consciente y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.

En tercer lugar ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que *implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.*

En cuarto lugar, necesitamos formarnos. Una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos. Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella están haciendo equipo con sus colegas. Los

docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.

Por último necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos.

3) Central la atención en los objetivos de la escuela

Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedica a ellos. Por desgracia, existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de alumnos para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus alumnos de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos y no solo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades. Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos.

b) Gestión institucional

Sovero (2007,p.174), estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”. Asimismo, menciona entre las

principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación. También sostiene que la gestión institucional debe basarse en las siguientes estrategias:

Liderazgo: considerado como la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.

Reingeniería: entendida como modernizar, reorientar o rediseñar las operaciones o procesos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación. A la reingeniería también se le puede considerar como innovación.

Dirección con creatividad: aspecto que implica que el director y el cuerpo directivo deben ser creativos en el desarrollo de la gestión educativa.

De estos planteamientos podemos inferir que la gestión institucional es de importancia porque sus fortalezas desarrollan un papel estratégico frente a las debilidades de la gestión tradicional. Al establecer una comparación entre el modelo de gestión tradicional y el modelo de gestión institucional moderna, vamos a tener que coincidir con los estudiosos del tema en que el modelo tradicional nos ha presentado un alumno receptor pasivo, no participativo de su aprendizaje e indiferente de su entorno social, donde el actor principal de la clase es el profesor que ejerce una postura autoritaria, lo cual no contribuye a fomentar las relaciones positivas entre los actores educativos. Frente a esto la gestión institucional moderna se orienta a formar un alumno activo que experimenta, investiga y construye su propio aprendizaje, se identifica con su entorno social y posee una visión crítica del mundo, cuestión que es antagónica con una visión conformista y supersticiosa del mundo. El docente debe desarrollar los procesos de aprendizaje con calidez y entusiasmo mediante el método activo, propiciando el trabajo en equipo ya que los programas curriculares se adecuan y enriquecen a través de la diversificación, de acuerdo a la realidad objetiva del contexto.

Para Farro (2001,p.186), gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales”, donde destaca la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión.

Otra de las características muy importantes en la gestión de una organización es el adecuado clima institucional en el que se reconoce, apoya y fomenta los proyectos innovadores de los docentes, así como las propuestas de los alumnos y padres de familia, constituyendo con éxito los equipos y proyectos de desarrollo productivo.

Para algunos investigadores educativos el eje básico de desarrollo de la gestión institucional lo constituye la organización junto a una eficaz administración de personal capacitado y actualizado, y el uso óptimo de los recursos financieros que son generalmente recursos generados internamente, debido a la falta de apoyo del estado. Se considera, asimismo, de gran importancia las alianzas estratégicas entre la institución educativa y las empresas privadas, ya que permitirán ofrecer oportunidades de trabajo, así como apoyo a los proyectos educativos.

Al respecto Buitrón (2006,p.86), señala que los factores que determinan la calidad de los centros de enseñanza son: “los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y gestión administrativa y académica del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos como la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica”. Su estudio plantea fundamentalmente que al mejorar la gestión administrativa del centro educativo se mejorará correlativamente la calidad educativa del mismo, pero allí vamos a tener discrepancias pues considero que en nuestro actual sistema educativo se pone el énfasis en lo administrativo y no obstante ello la calidad educativa sigue siendo de preocupación en nuestro sistema educativo.

La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad. Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que

involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante. Veamos cada uno de estos instrumentos.

Los instrumentos de la gestión institucional

1) Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), es el instrumento eje para la conducción de las acciones de la institución educativa con el propósito de alcanzar los objetivos de la misión, orientado por la visión. Entre otras, tiene las siguientes características: Fijar los objetivos para la mejora de la institución educativa, satisfacer las expectativas educativas de los padres y alumnos, debe ser elaborado por los actores educativos (los servidores de la organización educativa) con la intervención de los alumnos y padres, y debe constituirse en elemento motivador para el desarrollo de la acción educativa.

Por otro lado, entre los propósitos fundamentales de elaborar el proyecto educativo institucional se pueden considerar los siguientes:

- Establecer la identidad de la institución educativa, respondiendo a la cuestión, ¿Quiénes somos y que pretendemos llegar a ser?
- Explicitar los objetivos que la institución educativa se propone en cuanto a la formación que ofrece, respondiendo a la cuestión, ¿Cuál es la especificidad de la propuesta educativa?
- Precisar los aspectos organizacionales y funcionales de la institución educativa, respondiendo a la cuestión, ¿Cómo nos organizamos y cómo vamos a funcionar?

2) El proyecto curricular institucional

El artículo 33° de la Ley General de Educación señala que “El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican con el fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada institución educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial”. Siendo así, corresponde a la institución educativa, mediante una comisión de trabajo con la

participación directa del cuerpo directivo, la elaboración de esta diversificación a partir de recoger la opinión de los docentes. Y más expresamente, el Diseño

Curricular Nacional 2009, expresa “el proyecto curricular diversificado de la institución educativa..., se construye con la participación de los docentes y directivos de la institución educativa, organizados en equipos de trabajo por grados”. En el mismo sentido, el reglamento de la Educación Básica Regular, en su Art. 24, establece “La construcción de la propuesta curricular de la institución educativa se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular y se orienta por los Lineamientos para la Diversificación

Regional, en consecuencia tiene valor oficial. Se realiza mediante un proceso de diversificación curricular conducido por el Director con participación de toda la comunidad educativa y forma parte del Proyecto Educativo de la institución educativa.

Entonces, podemos concluir que la institución educativa es el nivel en que se concreta finalmente la diversificación curricular. Aquí se toman como insumos los Lineamientos Regionales, las Orientaciones Locales, el Diseño Curricular Nacional y el Proyecto Educativo Institucional.

A partir de esos referentes y en el marco general del Proyecto Educativo Institucional y, específicamente, como parte de la propuesta pedagógica, se construye el Proyecto Curricular Institucional.

El Proyecto Curricular Institucional, se convierte, por lo tanto, en el principal instrumento de gestión pedagógica que orienta y norma toda la práctica educativa de la Institución. Contiene la demanda educativa, los Programas Curriculares Diversificados, las orientaciones metodológicas, de evaluación y de tutoría.

A partir de los programas curriculares diversificados, se elaboran las programaciones curriculares anuales y las unidades didácticas, para cada área y grado de estudios. Las sesiones de aprendizaje se programan a partir de las unidades didácticas.

La programación curricular anual, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje, constituyen la planificación que corresponde al desarrollo del currículo, es decir, a la fase en la cual se planifican las acciones educativas que

han de concretarse en los espacios pedagógicos de enseñanza y aprendizaje. Estas son tareas que deben ser realizadas particularmente por cada docente de área y grado, considerando las características de los estudiantes a su cargo y el contexto en el que desarrolla su trabajo pedagógico.

3) Plan Anual de Trabajo

Es un instrumento de gestión que se desprende del proyecto educativo institucional, teniendo en consideración la diversificación realizada en el proyecto educativo institucional, y se elabora para una vigencia de un año. Se hace con el propósito de concretar los objetivos estratégicos en el corto plazo. Igualmente se elabora a través de una comisión de trabajo con la directa participación del equipo directivo, teniendo como componentes: objetivos y resultados que se pretende lograr en el período de un año escolar, metas, actividades, presupuesto, evaluación. La evaluación del plan anual debe hacerse en forma trimestral para observar los problemas que se pudieran estar presentando para su cumplimiento.

4) Los proyectos de innovación

Innovación tiene que ver con cambio. En tal sentido las instituciones educativas deben estimular la elaboración de proyectos de innovación. Toda innovación educativa tiene el propósito de lograr un cambio en la práctica pedagógica que muchas veces se caracteriza por lo rutinario. Una innovación, en general, se propone para responder a la necesidad de mejora de la calidad educativa, buscando alcanzar la equidad como uno de los fines de la educación.

Es pertinente mencionar lo que señala el Ministerio de Educación en el Programa Nacional de Formación en Servicio (2005,p.47), al respecto: La innovación educativa es la acción pedagógica que busca realizar un cambio o una transformación en el sistema educativo y en la práctica pedagógica cotidiana, para trascender la rutina o superar una situación anterior con un enfoque original con sentido o intencionalidad. Una innovación se plantea para dar respuesta a la necesidad de mejorar la calidad y la equidad en la educación. Puede producirse a distintos niveles, desde el nivel macro estructural como son las reformas de la educación de un país, hasta las de nivel micro que se efectúan en un aula.

Por lo que podemos decir que un proyecto de innovación es una propuesta de actividades de iniciativa innovadora con el fin de impulsar cambios, mejoramiento y transformación para optimizar la calidad del servicio educativo.

Además, todo proyecto de innovación debe hacerse con la aceptación de los docentes, es decir, no debe ser impuesto. Esto significa que el proyecto innovador debe partir de la planificación y de la discusión y aprobación por los docentes, ya que son ellos quienes van a ocupar un lugar protagónico en la ejecución.

c) Gestión Administrativa

La administración por su parte es definida por Stoner, J. y Otros. (1994,p.230) como la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) Dirección hacia el objetivo, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas, 4) Dentro de una organización.

La mayoría de los autores definen la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Ambos términos están estrechamente ligado y uno es la consecución del otro, en ese sentido la gestión es la parte operativa de la administración.

Por lo antes dicho, desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y practica propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

La continuidad, coherencia y sistematización que caracterizan la gestión administrativa, vienen dadas por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación. La gestión está vinculada a estos procesos, de los cuales

extrae los elementos que la hacen operativa y le dan el carácter dinámico que le es propio. En este sentido, Elera, R. (2010,p.56) plantea que: “La gestión incluye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finalidades de las instituciones. Etimológicamente gestión es el conjunto de actuaciones integradas para el logro de objetivos a largo, corto, y mediano plazo. La gestión es la acción principal de la administración, es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar. Radica en activar y promover la consecución de un mandato o encargo. En general la gestión comporta entre otras, acciones administrativas, gerenciales, de política de personal económicas, de planificación, programación, orientación y evaluación.

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

El Director como gerente en la gestión administrativa

El gerente o director de un centro educativo ocupa un lugar de suma importancia para la creación de una verdadera comunidad de enseñanza ya que este interviene de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de los procesos pedagógicos.

Es una persona clave en el desarrollo de una institución educativa por lo que debe crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la institución que dirige, es por todo esto que el gerente o director de una institución educativa debe exhibir unas habilidades desempeñar unos roles y tener un perfil que le permita desempeñar tan importante función, cada uno de estos aspectos será enunciado a continuación:

Habilidades: Una habilidad es una capacidad desarrollada para tratar con éxito problemas que se pueden presentar en el tiempo, aquí se destacan cuatro

habilidades básicas que los gerentes directores, emplean en la búsqueda de sus logros, estas son:

Técnicas: Debe poseer amplio conocimientos de las funciones que ejerce de manera científica, esto es la aplicación de métodos teóricos y procedimientos para solucionar los problemas que se presentan.

Conceptual: Debe de poseer todas las informaciones sobre el panorama de la institución en la cual se desenvuelve a fin de que la toma de decisiones sea correcta y sobre bases concretas.

Estratégico: La estrategia se diseña partiendo del nivel de informaciones que se posee y consiste en diseñar mecanismos creativos e ingeniosos para resolver problemas en beneficio del centro educativo.

Humano: Su trabajo está basado en comprensión de los diferentes conflictos interpersonales motivados por diferentes causas por lo tanto tiene que trabajar en colaboración con todos como un solo equipo y crear las condiciones en la que cada individuo se sienta en libertad de tomar iniciativa individual, expresando sus ideas y luego de una participación colectiva y discusión que estas ideas sean asumidas o rechazadas.

Tradicionalmente el uso de estas habilidades dentro de la organización era según la instancia o departamento que encabezara el directivo o el rol que este desempeña. Así también que las actividades técnicas eran más necesarias en los niveles inferiores que en los demás niveles de la dirección, las actitudes humanas que tienen importancia siendo en todos los niveles de la organización y las habilidades conceptuales como muy importante a nivel superior, sin embargo, en la nueva modalidad de gestión educativa que requiere que el administrador directivo de los diferentes niveles, comparta todas esas habilidades con el mismo grado de importancia.

Funciones

Las funciones que le corresponde desempeñar aun director deben ejercerse con características de liderazgo social y profesional. Tres grandes funciones enmarcan el quehacer del director (a), administrar, organizar y supervisar, las cuales son altamente demandantes en tiempos y en múltiples actividades, es por lo que se

debe administrar adecuadamente el tiempo y aprender a descentralizar para ser más eficientes.

Según, Amarante (2000, p.58) la aplicación del proceso de dirección se da de manera cíclica a través del cual se planifica, se organiza, dirige y controla a la gestión escolar, estos componentes se analizarán a continuación:

La Planificación: en esta fase el gerente con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

La Organización: que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos programáticos y proyectos, que involucren la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno.

La dirección: asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos los proyectos educativos para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

El control y seguimiento de la gestión: para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidad y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

2.3. Hipótesis

El nivel de liderazgo directivo en los Centros de Educación Técnico Productiva de la Provincia de Chincha se caracteriza por una gestión pedagógica, institucional y administrativa es deficiente.

2.4. Variable de estudio

Univariable: Liderazgo directivo

2.4.1. Definición conceptual

Liderazgo directivo

Conducción de una institución educativa enfatizando la actuación de los valores de liderazgo innato y generado en el director de la institución educativa (Bernal, 1993)

2.4.2. Definición operacional

Liderazgo directivo es una variable que se mide mediante el uso de un cuestionario de evaluación constituido por 36 preguntas cerradas, elaboradas en base a la propuesta de Zárate (2011) respecto a las dimensiones de la variable.

2.5. Operacionalización de variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
LIDERAZGO DIRECTIVO	1. Gestión Pedagógica	✓ Motivación para el desempeño docente. ✓ Interés por el aprendizaje de los alumnos. ✓ Fomento del mejoramiento de la enseñanza. ✓ Reconocimiento del desempeño docente. ✓ Cumplimiento eficaz de la función docente. ✓ Toma de decisiones. ✓ Promoción del trabajo en equipo. ✓ Innovador y visionario. ✓ Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza. ✓ Logro de los resultados y objetivos pedagógicos. ✓ Desarrollo de la visión con los docentes. ✓ Promoción de la innovación y capacitación del docente. ✓ ✓
	2. Gestión Institucional	✓ Solución de conflictos. ✓ Comunicación horizontal. ✓ Clima institucional. ✓ Existencia del PEI. ✓ Aplicación y uso del PEI. ✓ Relaciones con los padres de familia. ✓ Creación de una cultura institucional innovadora. ✓ Modelo y ejemplo de persona. ✓ Cumplimiento de las normas y reglamentos. ✓ Colaboración y participación del docente.

	3. Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización y capacitación del director ✓ Eficacia y eficiencia en sus funciones. ✓ Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos. ✓ Satisfacción por la gestión del director. ✓ Respeto y apoyo de los docentes. ✓ Responsabilidad y laboriosidad directiva. ✓ Conocimiento y capacidad directiva. ✓ Administración de los recursos humanos. ✓ Mantenimiento y mejoramiento de los recursos materiales. ✓ Cualidades para desempeñarse en el cargo. ✓ Estilo anárquico o liberal ✓ Estilo democrático. ✓ Estilo autocrático o autoritario ✓ Estilo situacional
--	---------------------------	--

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. **Ámbito de estudio**

Ámbito geográfico : Provincia de Chincha, Región Ica.

Los CETPRO se ubican de acuerdo al siguiente detalle:

- CETPRO “Alejandro Hernández Bonilla”, distrito El Carmen.
- CETPRO “Gregorio Conde Saravia”, distrito Chincha Baja.
- CETPRO “Manuel Corpus De la Cruz”, distrito Grocio Prado.
- CETPRO “Pedro Ronceros Calderón”, distrito Chincha Alta.

3.2. **Tipo y nivel de investigación**

El tipo de investigación corresponde a un estudio descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2007) porque dado que los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características, la investigación ha estado orientado a medir la variable “liderazgo directivo” y la forma como se expresa en el ejercicio de la gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional en las instituciones técnico – productivo de Chincha.

Por otra parte, según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación, se trata de una investigación cuantitativa, dado que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Dentro de la investigación cuantitativa que consiste en aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.

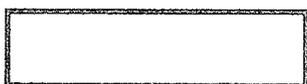
3.3. Método de investigación

De acuerdo al tipo y nivel de investigación, se hizo uso del método descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista; 2007; Sánchez y Reyes, 2006), ya que el estudio permitió una descripción sistematizada de las características del liderazgo directivo en cada una de sus dimensiones.

Además se utilizó el método hipotético-deductivo, porque partimos de conocimiento científico respecto a la variable de estudio y en base a ella se investigó la variable Liderazgo directivo en una muestra específica, cual es, los docentes de los centros de educación técnico – productiva de la provincia de Chincha.

3.4. Diseño de investigación

En el estudio se utilizó el diseño descriptivo simple (Sánchez y Reyes, 2006) cuyo esquema es:



Donde:

M: Representó la muestra de docentes los centros de educación técnico – productiva de Chincha.

O: Representó la información recogida acerca del liderazgo directivo

3.5. Población, muestra, muestreo

Para esta investigación se consideró como población a todos los docentes de los centros de educación técnico – productiva de la provincia de Chincha, con vínculo laboral durante el año académico 2014, la misma que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1. Población de estudio.

<u>CETPRO</u>	<u>Docentes</u>
Alejandro Hernández Bonilla (El Carmen)	06
Gregorio Conde (Chincha Baja)	07
Manuel Corpus De la Cruz (Grocio Prado)	07
Pedro Ronceros Calderón (Chincha Alta)	10
Total	30

Fuente: Escalafón UGEL Chincha.

La muestra ha estado constituida por toda la población (30 docentes), por lo que se puede decir que la muestra es poblacional. Por lo tanto no se ha requerido muestreo alguno.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó la técnica de la encuesta (Orellana y Huamán, 1999) para obtener información de la muestra respecto al liderazgo directivo. Asimismo el instrumento utilizado fue el cuestionario de evaluación.

Cuestionario de evaluación de Liderazgo directivo

Se utilizó este instrumento para recoger datos referidos a las dimensiones: gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional.

El cuestionario fue sometido a validación de contenido a través de juicio de experto, para lo cual se recurrió al análisis y juicio de expertos investigadores con grado de Magister y Doctor en Educación.

El cuestionario “evaluación de liderazgo directivo” , permitió medir los indicadores de la variable liderazgo directivo, de tal manera que pudo precisar cuál es el nivel de liderazgo ejercido en la instituciones de educación técnico-productiva de la provincia de Chincha. Se ha construido en base a los indicadores de las tres dimensiones 36 reactivos con una escala de medición ordinal: Muy bueno, bueno, regular y deficiente.

a) Ficha técnica del instrumento

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
1. Título	cuestionario “evaluación de liderazgo directivo”
2. Autora	Dany Margot Mejía Gamboa María Luz Rangel Magallanes
3. Lugar de procedencia	Provincia de Chincha; Región Ica. Perú
4. Traducción. Estandarización. Adaptación. Revalidación	Validación de contenido mediante juicio de expertos y medición de confiabilidad estadística.
5. Tipo general: psicométrico, proyectivo, cognitivo, etc.	Tipo cognitivo
6. Formas (individual o grupal) y poblaciones a los que son aplicables.	Aplicación individual
7. Tiempo necesario, calculado o esperado.	40 minutos
8. Finalidad u objetivo	Medir el nivel de liderazgo ejercido en el instituto.

9. Definición (conceptual y/o operacional) del test: variable o factor, dimensiones o áreas, criterios o indicadores, ítems.	<p>Definición conceptual del factor gestión Administrativa: Conjunto de procesos que se orientan al logro de los objetivos de mejoramiento continuo.</p> <p>Definición conceptual del factor gestión pedagógica: Conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Definición conceptual del factor gestión institucional: conjunto de procesos relativos al clima institucional y alianzas estratégicas.</p>
10. Instrucciones para administrar, calificar o interpretar.	<p>Estimado Docente:</p> <p>El presente cuestionario tiene por objeto recoger datos que nos permitan determinar en qué medida se ejerce el liderazgo directivo en Los Centros de Educación Técnico Productiva de la Provincia de Chincha.</p> <p>Instrucciones: Lea con atención las proposiciones y marque con un aspa (X) el valor que considere apropiado dentro de la escala de 1 a 4. Agradecemos su gentil colaboración.</p> <p>Escala de apreciación: (4)Muy Bueno (3) Bueno (2) Regular (1) Deficiente</p>
11. Funciones biológicas, psicológicas, sociales, etc. Y rasgos o características representantes en cada puntaje.	Se representan funciones sociales en cada uno de los ítems del instrumento.
12. Validación	Promedio de valoración por juicio de experto: 85.0 %
13. Confiabilidad	0. 835. Se determina a través coeficiente Alfa de Cronbach
14. Sensibilidad	Nº de ítems para instrumento: 36
15. Fundamentos teórico -prácticos.	Liderazgo Directivo

b) Prueba de confiabilidad de los instrumentos

Prueba de confiabilidad del cuestionario de “evaluación del liderazgo directivo”

La confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide. Para la prueba de confiabilidad del cuestionario “evaluación del liderazgo directivo”, se aplica la prueba estadística Alfa de Cronbach;

La fórmula de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K : El número de ítems

$\sum Si^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

Sr^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para obtener la confiabilidad del instrumento, cuestionario “evaluación del liderazgo directivo”, se procedió de la siguiente manera:

- ✓ Se determinó una muestra piloto de 5 docentes de las instituciones de educación técnico-productiva, que forman parte de la población y de la muestra.
- ✓ Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- ✓ Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V15.0 para análisis de confiabilidad fue el siguiente:

Tabla 2. Confiabilidad del cuestionario “evaluación del liderazgo directivo”

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.835	36

* Fuente: Prueba piloto aplicado a una muestra de 5 docentes

Aplicando el cuestionario de 36 ítems a una muestra piloto de 5 docentes de las instituciones de educación técnico-productiva de Chíncha, se obtiene un valor de alfa de 0.835, este valor indica que el Test tiene alta consistencia interna.

3.7. Procedimiento de recolección de datos

- Elección de la muestra de estudio
- Coordinación con las autoridades de la institución educativa
- Elaboración y validación del instrumento de investigación
- Aplicación del instrumento de investigación.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La organización de la información recopilada durante el trabajo de campo se ha efectuado siguiendo las pautas de la estadística descriptiva, a fin de que faciliten la interpretación de los indicadores de la variable de estudio y la explicación adecuada de éstos. El tratamiento estadístico que se inició desde evaluar la confiabilidad de los instrumentos y se proyectó hacia la organización de los datos recolectados para su tratamiento mediante el software estadístico, ha sido realizado tomando como herramienta informática de apoyo el programa SPSS v.15.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

Los resultados se presentan teniendo en cuenta los objetivos y en relación a las dimensiones de la variable de estudio: Gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa. Estas se presentan en las tablas y gráficos, las mismas que nos permiten describir la percepción de los docentes de los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, respecto al liderazgo directivo, con una escala que comprende: muy bueno, bueno, regular y deficiente.

En primera instancia se presentan los resultados por cada una de las dimensiones y finalmente los resultados globales de la variable.

4.1.1 Análisis de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica en los centros de educación técnico productiva de Chincha - Ica.

En la tabla 3 y en la figura 1 se muestra que el 43% de los docentes encuestados, perciben el liderazgo directivo como “deficiente”, mientras que el 26,7% indican que es “regular”. Sin embargo, solo un 23,3% de los docentes lo perciben como “bueno” y un exiguo 6,7% lo cataloga como “muy bueno”. En este sentido, se puede inferir que en los centros de educación técnico -productiva de Chincha – Ica, el liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica no es eficaz. Si además de ello, agrupamos los resultados en deficiente-regular y bueno-muy bueno, se puede apreciar que el 70,0% de los docentes indican que el liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica está entre deficiente y regular; y, solo un 30.0% señalan que estaría entre bueno y muy bueno.

Este hecho es preocupante porque denota que los directivos no ejercerían liderazgos eficaces. Estos resultados expresan, además, ausencia de liderazgo para organizar soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador. El director al parecer no sugiere ideas novedosas, no comunica las experiencias

exitosas que hayan desarrollado sus colegas u otras instituciones educativas, con la finalidad que pueda animar precisamente el deseo de ese proceso de cambio.

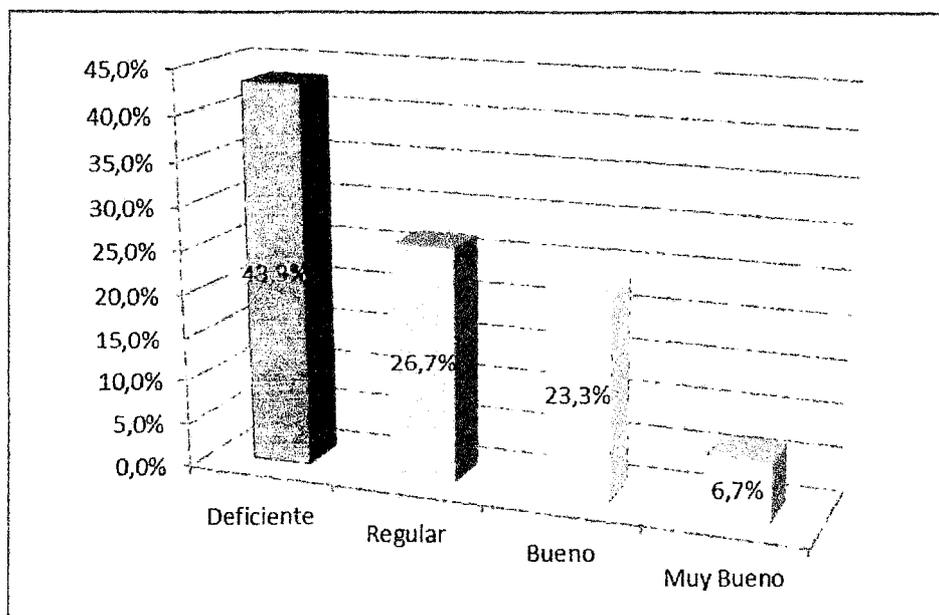
Mucha de la visión del Director se enfoca en la administración y el “papeleo” que exige la UGEL y descuidan lo esencial: el servicio formativo y desarrollador de habilidades técnicas. Esto significa desarrollar una pretensión pedagógica concordante con los procesos de aprendizaje de los participantes. Al estar ausente el liderazgo eficaz, en el proceso pedagógico, el planeamiento, programación y ejecución curricular podría estar desvinculado de los intereses y necesidades de aprendizaje de los participantes de las carreras técnicas. Esto podría provocar que le pierdan el interés a los procesos formativos y que abandonen las actividades académicas. El hecho que los docentes no encuentren una buena dirección pedagógica los predispone a la improvisación y a la rutina. Si a esto se suma que dentro de una política de ajuste calidad, el director tiene la responsabilidad de ejercer un constante monitoreo de las acciones pedagógicas, con la finalidad de apoyar a los docentes y con ello ejercer un seguimiento de la gestión pedagógica, entonces se prevé que deben producirse ajustes en el proceso.

En esa perspectiva se entiende que los directivos no están identificando apropiadamente las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. El director enfocado en la dirección pedagógica, se caracteriza por su formación profesional, dominio de teorías, competencias técnicas que le permiten desarrollar una administración escolar eficiente y enfocada hacia el logro de la visión, misión, metas y objetivos institucionales para propiciar el logro de la excelencia académica, a través de una educación de calidad.

Tabla n° 3. “Liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	13	43,3%	43,3%
Regular	8	26,7%	70,0%
Bueno	7	23,3%	83,3%
Muy Bueno	2	6,7%	100%
Total	30	100%	

Figura n° 1. “Liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica”



4.1.2 Análisis del liderazgo directivo en relación a la gestión institucional en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha - Ica.

En la tabla 4 y en la figura 2 se muestra que el 50,0% de los docentes encuestados, perciben el liderazgo directivo en relación a la gestión institucional como “regular”, mientras que el 20,0% indican que es “bueno”. Para el 17,0% de los docentes lo perciben como “deficiente” y finalmente el 13,0% lo cataloga como “muy bueno”. En este sentido, se puede inferir que en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha – Ica, el liderazgo directivo en relación a la gestión institucional no es eficaz. Si además de ello, agrupamos los resultados en deficiente-regular, se tiene que en este rango se ubica el 67,0% de las respuestas y, para el rango bueno-muy bueno se ubica el 33,0%.

De lo anterior se desprende que el liderazgo directivo en relación a la gestión institucional no alcanza un nivel de eficacia, lo cual nos da a entender que los directores no se enmarcan en la tendencia y la perspectiva de la administración educativa innovadora. Se han quedado estancados en el modelo

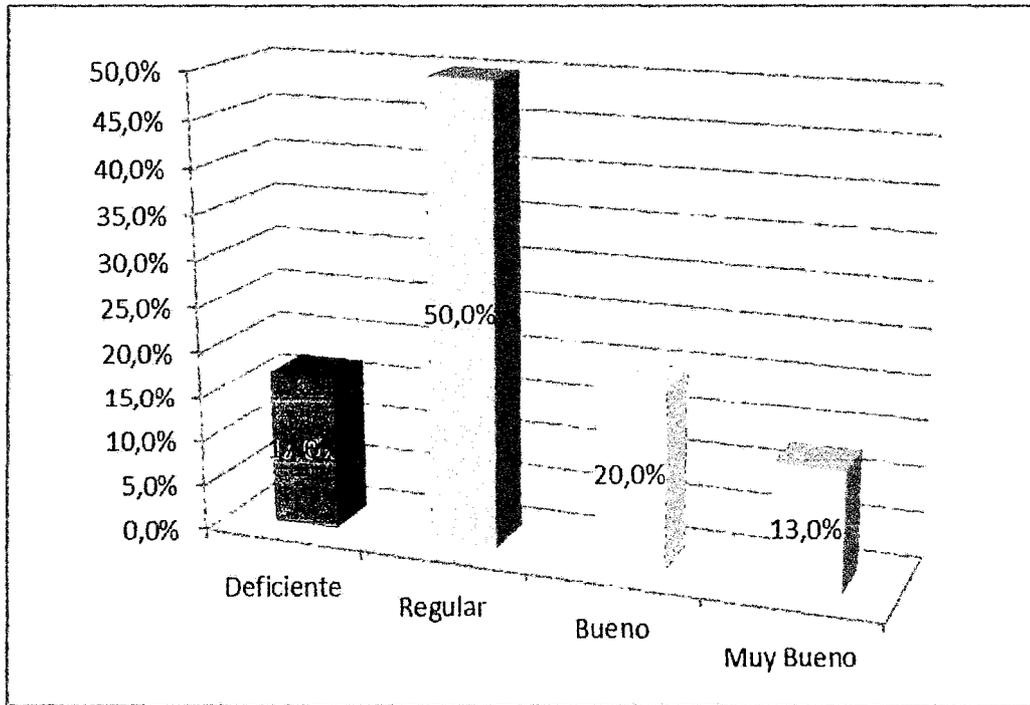
que segrega a la institución educativa de la dinámica social, como si la institución no formara parte de las exigencias de la sociedad productiva. El no mirar la formación técnico-productiva como un espacio de conexión entre el emprendimiento y el mercado, resulta siendo, al parecer el principal defecto de la gestión institucional. No se percibe la existencia de alianzas estratégica y no se explota el potencial que los participantes tengan para generar espacios de realización personal y de eficacia social de las instituciones de educación técnico-productiva de Chíncha. En esa perspectiva, el no entender la gestión institucional como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, que recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria y local para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes, es riesgoso en la medida que la apreciación de los usuarios podría catalogar al Cetpro, como indiferente a sus expectativas y necesidades.

Es pertinente que el directivo se sitúe en el plano institucional de la práctica educativa, dado que esto supone la existencia de un conjunto de condiciones propiamente institucionales que rebasan el ambiente estrictamente escolar para tocar las esferas de poder formales y no formales que atañen tanto a autoridades, familias y sujetos interactuantes como a procesos de interacción y de intercambio de valores, sean estos de orden institucional o extra-pedagógico.

Tabla n° 4. “Liderazgo directivo en relación a la gestión institucional”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	17,0%	17,0%
Regular	15	50,0%	67,0%
Bueno	6	20,0%	87,0%
Muy Bueno	4	13,0%	100%
Total	30	100%	

Figura 2. Liderazgo directivo en relación a la gestión institucional



4.1.3 Análisis del liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa en los centros de educación técnico- productiva de la provincia de Chincha - Ica.

En la tabla 5 y en la figura 5 se muestra que el 40,0% de los docentes encuestados, perciben el liderazgo directivo como “regular”, mientras que el 33,3% lo califican como “deficiente”. Complementariamente, el 20,0% de los docentes lo perciben como “bueno” y un escaso 6,7 % lo califica como “muy bueno”. Estos resultados nos permiten colegir que el liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa se ubica en un nivel de eficacia predominantemente medio. Esta falta de eficacia, se hace visible si agrupamos los resultados en deficiente-regular, con lo cual se percibe que el 73,3% se ubica en ese rango. Mientras que solo el 26,7% ubica al liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa en el rango bueno-muy bueno.

De los resultados se desprende que la gestión administrativa que constituye el conjunto sistemático de actividades que sirven de soporte funcional y normativo a los servicios pedagógicos que ofrece la institución

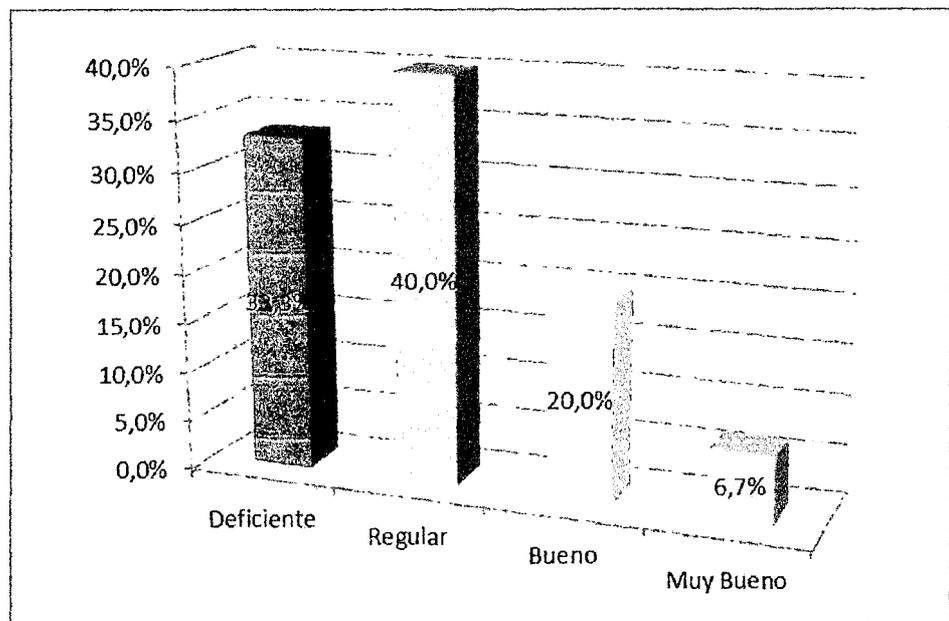
educativa, no presenta las características de calidad que los usuarios esperan. Los aspectos evaluados en este estudio aluden a las acciones de diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos; así también, como un líder directivo establece funciones de estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas, tomando decisiones para delegar funciones, desconcentrar y descentralizar. Finalmente, el director debe ejercer acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

Como se puede percibir, son procesos de suma especialidad en los que los directivos no estarían logrando alcanzar los estándares de eficacia y eficiencia, lo cual podría desencadenar perjuicios a los cetpros de Chincha. Preocupa adicionalmente, el hecho que los directivos no cuenten con el soporte de conocimientos que debería proveer la Unidad de Gestión educativa Local, en donde al parecer los CETPROS, no son una prioridad en la atención para mejorar sus niveles de calidad.

Tabla n° 5. “Liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	10	33,3%	33,3%
Regular	12	40,0%	73,3%
Bueno	6	20,0%	93,3%
Muy Bueno	2	6,7%	100%
Total	30	100%	

Figura n° 3. “Liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa”



4.1.4. Análisis de la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo

En la tabla 6 y en la figura 4 se muestra que el 50% de los docentes encuestados, perciben el liderazgo directivo como “deficiente”, mientras que el 36,6% indican que es “regular”. Sin embargo, solo un 10% de los docentes lo perciben como “bueno” y un exiguo 3,4% lo cataloga como “muy bueno”.

En este sentido, se puede inferir que en los cetpro de Chincha el liderazgo directivo no es eficaz, dado que la gestión pedagógica, institucional y administrativa son calificadas predominantemente, como regular, con una fuerte tendencia a lo deficiente.

Si además de ello, agrupamos los resultados en deficiente-regular y bueno muy bueno, se puede apreciar que el 86,6% de los docentes indican que el liderazgo directivo está entre deficiente y regular; y, solo un 13,4% señalan que estaría entre bueno y muy bueno.

En ese sentido, los resultados evidencian que el liderazgo directivo, según la percepción de los docentes, no sería un liderazgo eficaz en las instituciones de educación técnico-productiva de Chincha. Tal como se

sabe, el Director como gestor educativo debiera poseer competencias entre las cuales destacan como las principales, toma de decisiones, generación de un clima de participación y trabajo de equipo. También debería dominar elementos básicos de la administración tales como la planeación, organización, dirección, control y seguimiento de dicho proceso, como parte de la función de gestión pedagógica. La parte más importante de su trabajo, recae en la formación de equipos de alto rendimiento, y la delegación de funciones, como lo fundamental para lograr una gestión administrativa e institucional de excelencia.

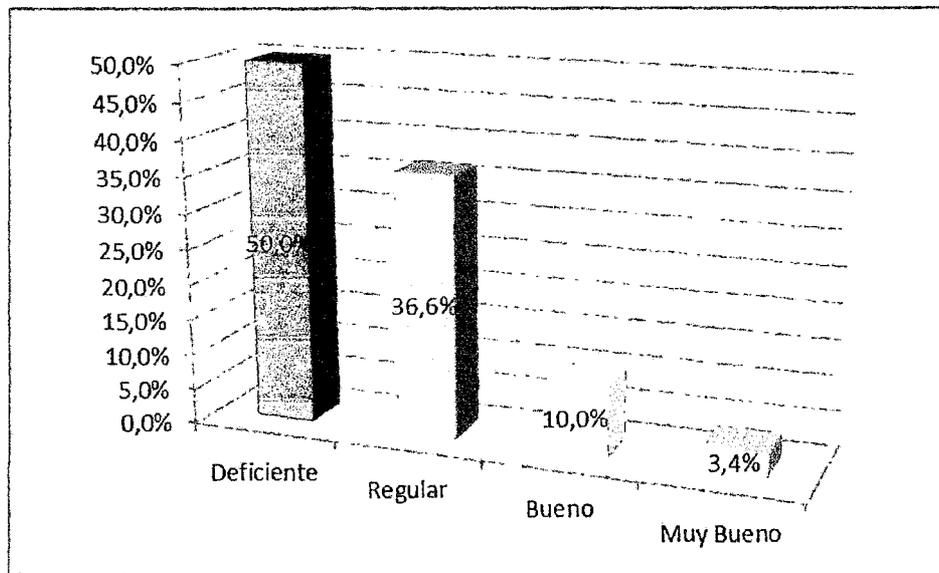
Tal como se aprecian los resultados globales y por dimensiones, esto no estaría sucediendo. No se logran conectar con las demandas sociales y por tanto no aportan al desarrollo social del medio en el cual se insertan. Más aun, considerando que las instituciones de educación técnico-productiva se orientan a fortalecer las capacidades laborales de un segmento poblacional vulnerable a la pobreza y la extrema pobreza.

Este hecho es preocupante porque denota que los directivos no ejercerían liderazgos eficaces. Al estar ausente el liderazgo eficaz, las organizaciones devienen en rutinarias, inoperantes y consecuentemente no responden a las demandas sociales.

Tabla n° 6. “Percepción sobre Liderazgo directivo”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	15	50,0 %	50,0%
Regular	11	36,6%	86,6%
Bueno	3	10,0%	96,6%
Muy Bueno	1	3,4%	100%
Total	30	100%	

Figura 4. “Percepción de los docentes sobre la calidad liderazgo directivo”



4.2. Discusión

De acuerdo a lo reportado en el procesamiento estadístico de la información recogida en el campo, se ha podido determinar que el liderazgo directivo es percibido como deficiente por el 50% de los docentes, mientras que el 36,6 lo califica como regular. Este resultado deja claramente establecido que la función de conducción de los directores, en las instituciones de educación técnico-productiva de Chincha, es sumamente ineficaz e ineficiente. Estos niveles de ineficacia determinan que sus propuestas de atención no se conecten con las exigencias de formación laboral que fluyen de la realidad de Chincha. Esta falta de proyección hacia la comunidad determina en gran medida su falta de crecimiento en la demanda de sus servicios. En efecto, las instituciones de educación técnico-productiva, tienen año a año una disminución en sus metas de atención.

No obstante que existe en la comunidad un gran segmento poblacional que requiere formación técnica de corto tiempo, ésta no recurre a las instituciones de educación técnico-productiva. De tal manera que, los servicios que subvenciona el Estado a través del pago de docentes, servicios y equipos, no se correlacionan con el número de usuarios atendidos, generando con ello un desbalance del costo-beneficio. Considerando que la investigación devela profundas debilidades en el liderazgo directivo, esto coincide con el estudio de

Rafael Madrigal y Emilio Álvarez Arregui (2011, p. 145). “Estudio exploratorio del liderazgo directivo en los institutos tecnológicos del Estado de Michoacán (México)” que indican que “Los resultados han hecho emerger fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, lo que nos permite concluir que muchas de las carencias detectadas podrían superarse si se potencian equipos directivos que desplieguen liderazgos pedagógicos transformacionales orientados hacia el fortalecimiento institucional, el desarrollo profesional y la proyección en el entorno”.

En ese sentido, Montes (2010, p.165) afirma que hoy en día, se propone que se fortalezca la gestión escolar e institucional y se fomente el liderazgo del directivo, el cuál en las decisiones tome en cuenta a los diferentes actores involucrados en la práctica educativa (alumnos, maestros, autoridades educativas e instituciones afines a la educación, padres de familia).

En efecto, se hace necesario repensar el sentido y finalidad de la educación técnico productivo en la Región Ica. Ello implica una redefinición de las estrategias de acercamiento a la demanda social y a una conexión más íntima con los requerimientos del mercado laboral y del mundo productivo.

Desagregando los resultados, se ha podido determinar que el liderazgo directivo en relación con la gestión pedagógica, es decir la conducción de los procesos de entrenamiento técnico-productivo, es también deficiente. Hay que considerar que el planeamiento y desarrollo de procesos de los aprendizajes para adultos que buscan desarrollar destrezas técnico-productivas es distinto a los estudiantes que buscan desarrollar habilidades cognitivas generales. Tal vez en ese aspecto, radique la debilidad. Al respecto es pertinente citar la investigación de Rincón (2005,p.178)

“Relación entre el estilo de liderazgo del Director y desempeño de docentes en las instituciones educativas del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El resultado fue que los directores de las instituciones educativas vienen tomando como estilo de liderazgo predominante el autoritarismo y permisivo en algunos casos y pocos poseen los estilos participativos y situacional. Muchos Directores que no se muestran abiertos a la innovación denotan un liderazgo autoritario; otros Directores solo “sobreviven” en el cargo, habiendo perdido toda motivación por crecer institucionalmente.

Respecto al liderazgo en relación a la gestión administrativa se ha podido establecer que el 73% de las opiniones de los docentes lo ubican en el rango deficiente-regular. Entre las características de un verdadero líder, según la

administración, se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo. Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo.

Considerando que los resultados no son positivos, habría que concluir que las acciones de carácter administrativo, propiamente de gerencia no se estarían desarrollando apropiadamente. Esto se puede atribuir a varios factores, pudiendo ser el desconocimiento de los modelos de gestión; la desactualización de las habilidades directivas o simplemente, el desgano instalado en la mayoría de los Directores.

Al respecto, el estudio de Pedraja y Rodríguez (2004, p. 165), señalaron que existe una correlación positiva y significativa entre gestión administrativa eficaz y liderazgo participativo y liderazgo colaborativo, y una correlación negativa y significativa entre gestión administrativa eficaz y liderazgo instrumental.

Finalmente al analizar los resultados del liderazgo directivo en relación a la gestión institucional, se debe de tener en cuenta que el 67% de los encuestados lo perciben en el rango deficiente-regular. En ese sentido, Gutiérrez (2010,p.173) desarrollo un estudio que concluyó señalando, que hay una relación débil, pero significativa entre liderazgo directivo y gestión institucional en la institución educativa. En términos generales del estudio se percibe que no existe un modelo o tipo de liderazgo directivo que sirva de base para la gestión educativa.

Hay que considerar que la gestión institucional, , implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión. En la gestión educativa, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo en los Centros de Educación Técnico - Productiva de la Provincia de Chincha, es calificado como deficiente por el 50,0% de los docentes encuestados. Solo el 3,4 % lo califica como Muy bueno. El liderazgo directivo en relación a la gestión pedagógica es calificado como deficiente por el 43,3% de los encuestados y solo el 6,7% lo califica como muy bueno, lo cual nos permite inferir que la dirección del proceso de programación curricular, monitoreo del proceso didáctico y supervisión del proceso de evaluación, no se están desarrollando eficazmente.
2. El liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa es calificado como deficiente por el 33,3 % de los docentes encuestados, mientras que en el extremo muy bueno solo se ubica el 6,7% de las percepciones, lo cual nos indica que la conducción del proceso de administración de recursos; conducción de la administración del potencial humano y el monitoreo del proceso de planificación y ejecución presupuestal de recursos propios y partidas especiales asignadas por la Dirección Regional de Educación se realizan a un nivel medio de eficacia.
3. El liderazgo directivo de la gestión institucional es calificado como deficiente por el 17,0 % de los docentes encuestados, mientras que el extremo muy bueno solo registra al 13,0%. Se aprecia que el mayor porcentaje de la percepción se ubica en el nivel regular con el 50%, indicando con esto que la dirección del proceso de planificación, innovación, conducción de las alianzas estratégicas y monitoreo de la imagen institucional, se realizan de manera mediocre.

Se ha determinado que el bajo nivel de aceptación que tiene la gestión de los directores, estaría asociado al estilo de liderazgo autoritario y no participativo que desarrollan los directivos estudiados. Se suma a esa percepción de los docentes, el hecho que los directivos se muestran poco abiertos a la innovación y no reconocerían la conexión que deberían tener los procesos formativos en los Centros de Educación Técnico – Productiva, con las demandas de formación laboral que plantea la provincia de Chincha.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar las habilidades de liderazgo directivo a efectos que pueda conducir eficazmente la gestión en las instituciones educación técnico-productiva. Este mejoramiento implica un mayor y mejor despliegue y conocimiento de gestión pedagógica, administrativa e institucional.
2. Desarrollar acciones de entrenamiento dirigidas a los directivos las instituciones educación técnico-productiva de Chíncha a efectos que adquieran un mayor dominio de las habilidades técnico-pedagógicas, que les permita un acompañamiento pedagógico a los docentes y una mejor visión de relacionar los sistemas pedagógico de formación de los participantes con sus necesidades e intereses.
3. Mejorar sustancialmente el liderazgo directivo en relación a la gestión administrativa a efectos de mejorar los procesos de administración de recursos; conducción de la administración del potencial humano y el monitoreo del proceso de planificación y ejecución presupuestal, logrando de esta manera optimizar los recursos con los que cuenta las instituciones educación técnico-productiva de Chíncha.
4. Capacitar a los directores las instituciones educación técnico-productiva de Chíncha en aspectos relacionados a la innovación, conducción de las alianzas estratégicas y monitoreo de la imagen institucional, a fin de que adquieran habilidades gerenciales que permitan un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan a las instituciones que dirigen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M (2004) *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*, Madrid: Editorial Popular.
- Amarate, A. M (2000) *Gestión Directiva Estratégica. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires-Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Arévalo, J. (1997), "*Consecuencia de la Acción Gerencial en la Función Docente*". Universidad de Carabobo.
- Bernal, J.B. (1993). *La Calidad: desafío que enfrenta la educación en el momento actual*. Proyecto UNESCO/Países Bajos 519/Cos/10 (SIMED), San José.
- Bolívar, A. (1997), "*Liderazgo, mejora y centros educativos*". En A. Medina (coord.), *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED, págs. 25-46.
- Buitrón, L (2006) *Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la Calidad Educativa de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los Ficus del distrito de Santa Anita – Lima*. Tesis de Grado en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima.
- Calle, J (2008) *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión Institucional de los directores de nivel secundaria de las instituciones educativas públicas de Región Callao*. Tesis de grado Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle".
- Castañeda, L. (2007), *Naciste para ser Líder*. México. Ediciones Poder.
- Chiavenato, Idalberto (2001) *Teoría Gerencial de la Administración*. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), New York: Harper Collins.
- Durán, L. (1994), "*El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educativa para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta*", Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Maracaibo.

- Elera, R. (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*. Tesis para optar grado de Maestro en Medición y Evaluación de la Calidad Educativa. Lima. USIL.
- Farro, F. (2001) *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*, Lima: UDEGRAF
- Flores, J. (1998) *Comportamiento Humano en las Organizaciones*, Lima. Univ. Del Pacífico.
- García, G. (1997), "*Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica*". Trabajo de Grado. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Maracaibo.
- González, E. (1993), "*Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*". Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
- Graffe, G. J (2000) *Gestión de Instituciones Educativas*, Caracas: Mimeo. Escuela de Educación.
- Gutiérrez, H (2010) *Modelo de formación de liderazgo directivo para mejorar la gestión institucional de la institución educativa Ludwin Van Beethoven*. Tesis de Universidad San Agustín de Arequipa.
- Hernández R., Fernández C. Y Baptista L. (2003) *Metodología de la Investigación*, México: Tercera edición Mc Graw Hill Editores.
- Kotter, John. *La Verdadera Labor del Líder*. Editorial Norma. Bogotá. 1999.
- Ley General de Educación, ley N° 28044. 2003, Lima: Abedul.
- Martins P.; Montes, T.; Castillo, L. y Vásquez, J. (2009). *Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en contextos descentralizados*. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://revista.inie.ucr.ac.cr>
- Méndivil, T. (1999) *¿Cómo Administrar mejor una Institución Educativa?* Colombia: Nuevo Mundo.

- Montes, H. (2010) “*El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabi*”, México
- Ostos De la Cruz , Felipe (2010). *Percepción de los padres de familia sobre la relación entre liderazgo directivo y calidad del servicio de una red educativa de Ventanilla. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima*
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004), *Efectos del estilo de liderazgo sobre la gestión Institucional eficaz de las Organizaciones Educativas Públicas*. Tesis para optar grado de Maestro por la Universidad de Tarapacá. Revista de Ingeniería.
- Pineda (2011). *Liderazgo efectivo y toma de decisiones en gerentes de Educación Inicial*. Venezuela.
- Rafael Madrigal Maldonado y Emilio Álvarez Arregui (2011). *Estudio exploratorio del liderazgo directivo en los institutos tecnológicos del Estado de Michoacán*. México.
- Ralph M. Stogdill, (1999) *teorías e investigación del liderazgo*. Noriega Editores. México.
- Richard L. Daft, (2006) *La experiencia del liderazgo*. México. Noriega Editores.
- Rincón (2005) “*Relación entre el estilo de liderazgo del Director y Desempeño de docentes en las instituciones educativas del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006) *Metodología y diseños de investigación científica*. Lima: Edit. Mantaro.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005) *Calidad en los Servicios Educativos*, España: Editorial Díaz de los Santos.
- Sovero, F. (2007) *Cómo dirigir una Institución Educativa*, Lima: AFA Editores Importadores S.A.
- Stoner, J. y Otros. (1994). *Administración*. 4ª Edición. México D.F.: Prentice – Hall Hispanoamericana S. A.
- Uribe, P. (2005) *La Docencia Revalorada. Perspectivas y propuestas para el desarrollo magisterial*, Lima: Ediciones Tarea.

ANEXOS

INSTRUMENTOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN TÉCNICO - PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE CHINCHA, ICA

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS Y/O VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>¿Cuáles son las principales características del liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica?</p>	<p>Objetivo General Determinar las principales características del liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica</p> <p>1.3.2. Objetivos específicos</p> <p>a) Caracterizar la gestión pedagógica e institucional del liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica.</p> <p>b) Caracterizar la gestión administrativa y los estilos el liderazgo directivo en los centros de educación técnico - productiva de la provincia de Chincha, Ica.</p> <p>c) finales a través s del análisis e interpretación estadística.) Evaluar los resultados.</p>	<p>Antecedentes</p> <p>Durán, E. (1994). <i>El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educacional</i> para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones educativas del Estado Nueva Esparta.</p> <p>Montes, H. (2010). <i>El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabi.</i></p> <p>Zárate, D. (2011). <i>Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima.</i></p> <p>Bases teóricas</p> <p>Liderazgo</p> <p>Liderazgo directivo</p> <p>Director como líder</p> <p>Dimensiones de liderazgo directivo</p>	<p>Variables</p> <p>Variable: Liderazgo directivo</p> <p>Dimensiones:</p> <p>A. Gestión pedagógica</p> <p>B. Gestión institucional</p> <p>C. Gestión administrativa</p> <p>D. Estilos de liderazgo</p>	<p>Tipo y nivel de investigación Descriptiva</p> <p>Método de investigación Descriptiva</p> <p>Diseño de investigación Descriptiva simple</p> <p>Población y muestra 30 docentes de centros de educación técnico – productiva de Chincha</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario de evaluación</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos Cuadros estadísticos y tablas de frecuencia.</p>

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

“Liderazgo Directivo”

Estimado Docente:

El presente cuestionario tiene por objeto recoger datos que nos permitan determinar en qué medida se ejerce el liderazgo directivo en Los Centros de Educación Técnico Productiva de la Provincia de Chincha.

Instrucciones:

Lea con atención las proposiciones y marque con un aspa (X) el valor que considere apropiado dentro de la escala de 1 a 4. Agradecemos su gentil colaboración.

Escala de apreciación:

(4)Muy Buena (3) Buena (2)Regular (1) Deficiente

Ítems	Acciones y Actitudes	ESCALA			
		4	3	2	1
01	El director motiva y reconoce el desempeño docente.				
02	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.				
03	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.				
04	El director reconoce el desempeño docente.				
05	El director supervisa la función del docente.				
06	El director consulta al tomar decisiones.				
07	El director acoge y sistematiza los aportes del trabajo desarrollado por los equipos.				
08	El director es innovador y visionario en las actividades educativas.				
09	El director logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en el Centro de Educación Técnico Productiva.				
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.				
11	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento del Centro de Educación Técnico Productiva.				
12	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.				
13	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en el Centro de Educación Técnico Productiva.				
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente				
15	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.				
16	En el Centro de Educación Técnico Productiva elaboran el PEI.				
17	En el Centro de Educación Técnico Productiva aplican y usan el PEI.				
18	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia				
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.				
23	El director se actualiza y capacita permanentemente.				

24	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.				
25	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.				
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.				
27	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.				
28	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.				
29	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.				
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo del Centro de Educación Técnico Productiva				
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una buena labor educativa.				
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.				
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)				
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.				
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario				
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.				

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN A LOS DOCENES DE
LOS CETPROS
“Liderazgo Directivo”**





CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

“Liderazgo Directivo”

Estimado Docente:

El presente cuestionario tiene por objeto recoger datos que nos permitan determinar en qué medida se ejerce el liderazgo directivo en Los Centros de Educación Técnico Productiva de la Provincia de Chincha.

Instrucciones:

Lea con atención las proposiciones y marque con un aspa (X) el valor que considere apropiado dentro de la escala de 1 a 4. Agradecemos su gentil colaboración.

Escala de apreciación:

(4)Muy Buena (3) Buena (2)Regular (1) Deficiente

Ítems	Acciones y Actitudes	ESCALA			
		4	3	2	1
01	El director motiva y reconoce el desempeño docente.			X	
02	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.		X		
03	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.			X	
04	El director reconoce el desempeño docente.				X
05	El director supervisa la función del docente.			X	
06	El director consulta al tomar decisiones.		X		
07	El director acoge y sistematiza los aportes del trabajo desarrollado por los equipos.			X	
08	El director es innovador y visionario en las actividades educativas.			X	
09	El director logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en el Centro de Educación Técnico Productiva.			X	
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.			X	
11	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento del Centro de Educación Técnico Productiva.				X
12	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.			X	
13	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en el Centro de Educación Técnico Productiva.			X	
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente				X
15	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.			X	
16	En el Centro de Educación Técnico Productiva elaboran el PEI.			X	
17	En el Centro de Educación Técnico Productiva aplican y usan el PEI.				X
18	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia			X	
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.			X	
23	El director se actualiza y capacita permanentemente.				X

24	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.			X	
25	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.			X	
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.			X	
27	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.			X	
28	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.		X		
29	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.			X	
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo del Centro de Educación Técnico Productiva			X	
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una buena labor educativa.			X	
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.			X	
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)			X	
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.			X	
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario			X	
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.			X	

ITEMS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30
M1	1	3	3	2	3	2	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	3	2	2	2	2
M2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2
M3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
M4	3	1	2	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	1	2	3	2	3
M5	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2
M6	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3
M7	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2
M8	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2
M9	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
M10	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
M11	1	3	2	3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	3	3	2	2	3	3	1	1	3	3	2	1	3	3	1	3	1
M12	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
M13	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2
M14	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
M15	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
M16	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
M17	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2
M18	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
M19	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3
M20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
M21	3	2	1	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3
M22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
M23	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
M24	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
M25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
M26	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
M27	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2
M28	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
M29	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
M30	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
M31	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
M32	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
M33	3	2	1	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3
M34	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3
M35	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
M36	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

“FICHA DE VALORACIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO”

I.- DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRE DEL INFORMANTE :

Dra. Maribel Rangel Magallanes

1.2 CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA:

Docente Asociado Universidad Nacional de Cañete
Docente de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega

1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO :

“FICHA DE VALORACIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO”

1.4 OBJETIVO DE LA EVALUACION:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la variable de investigación.

1.5 AUTORAS DEL INSTRUMENTO :

Bach. María Luz Rangel Magallanes
Bach. Dany Margot Mejia Gamboa

II.- ASPECTOS DE VALIDACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regulár 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje claro				65%	
OBJETIVIDAD	No índice respuestas. No presenta sesgo.				65%	
ACTUALIDAD	Está de acuerdo a los avances del liderazgo directivo				65%	
ORGANIZACION	Existe una organización lógica y coherente entre los ítems.				65%	

SUFICIENCIA	Comprende aspectos en calidad y cantidad				65%	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para establecer los conocimientos la liderazgo directivo en CEOs.				65%	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos de Liderazgo				65%	
COHERENCIA	Entre los índices e indicadores				65%	
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva				65%	

III.- OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento mide apropiadamente la variable en estudio. Se recomienda su aplicación en la recolección de datos, previa verificación de la confiabilidad.

IV.- PROMEDIO DE VALORACION

65%

Lugar y Fecha: Lima, setiembre de 2014



Firma del Experto Informante

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

“FICHA DE VALORACIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO”

I.- DATOS GENERALES:

1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL INFORMANTE :

Dr. Víctor Bendezú Hernández

1.2. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA:

Docente Universitario contratado EPG-UNE

1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO : *

“FICHA DE VALORACIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO”

1.3. OBJETIVO DE LA EVALUACION:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la variable de investigación.

1.4. AUTORAS DEL INSTRUMENTO :

Bach. María Luz Rangel Magallanes

Bach. Dany Margot Mejía Gamboa

II.- ASPECTOS DE VALIDACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 – 40%	Buena 41 – 60%	Muy Buena 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje claro				75%	
OBJETIVIDAD	No índice respuestas. No presenta sesgo.				75%	
ACTUALIDAD	Está de acuerdo a los avances del liderazgo directivo				75%	
ORGANIZACION	Existe una organización lógica y coherente entre los ítems.				75%	
SUFICIENCIA	Comprende aspectos en calidad y cantidad				75%	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para establecer				75%	

	los conocimientos la liderazgo directivo en CEOs.					
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos de Liderazgo					
COHERENCIA	Entre los índices e indicadores					
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva					

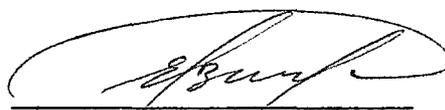
III.- OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento está elaborado de manera pertinente y presenta coherencia interna. Se concluye que expresa validez de contenido.

IV.- PROMEDIO DE VALORACION

75%

Lugar y Fecha: Chincha, Setiembre de 2014.



Firma del Experto Informante

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

“FICHA DE VALORACIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO”

I.- DATOS GENERALES:

1.1. APELLIDOS Y NOMBRE DEL INFORMANTE :

Dra. Haydee Rodríguez Navarro

1.2. CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA:

Docente Principal de la FAN-UNE

1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO :

“FICHA DE VALORACIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO”

1.4 OBJETIVO DE LA EVALUACION:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la variable de investigación.

1.5 AUTORAS DEL INSTRUMENTO :

Bach. María Luz Rangel Magallanes

Bach. Dany Margot Mejía Gamboa

II.- ASPECTOS DE VALIDACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 -40%	Buena 41 -60%	Muy Buena 61 -80%	Excelente 81 -100%
CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje claro			60%		
OBJETIVIDAD	No índice respuestas. No presenta sesgo.			60%		
ACTUALIDAD	Está de acuerdo a los avances del liderazgo directivo			60%		
ORGANIZACION	Existe una organización lógica y coherente entre los ítems.			60%		
SUFICIENCIA	Comprende aspectos en calidad y cantidad			60%		

INTENCIONALIDAD	Adecuado para establecer los conocimientos la liderazgo directivo en CEOs.			60%		
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos de Liderazgo			60%		
COHERENCIA	Entre los índices e indicadores			60%		
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva			60%		

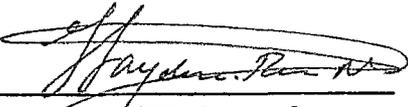
III.- OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento presente consistencia interna. Se recomienda su aplicación , previa verificación de confiabilidad mediante coeficiente alfa de Cronbach.

IV.- PROMEDIO DE VALORACION

60%

Lugar y Fecha: Lima, setiembre de 2014.


 Firma del Experto Informante

INTENCIONALIDAD	Adecuado para establecer los conocimientos la liderazgo directivo en CEOs.			60%		
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos de Liderazgo			60%		
COHERENCIA	Entre los índices e indicadores			60%		
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva			60%		

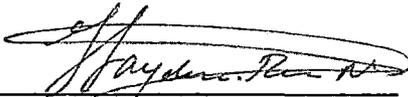
III.- OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento presente consistencia interna. Se recomienda su aplicación , previa verificación de confiabilidad mediante coeficiente alfa de Cronbach.

IV.- PROMEDIO DE VALORACION

60%

Lugar y Fecha: Lima, setiembre de 2014.


Firma del Experto Informante