

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO,
2014**

PRESENTADA POR:

YENNY LUZ ALARCÓN HUANCA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN**



TESIS

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO,
2014**

PRESENTADA POR:

YENNY LUZ ALARCÓN HUANCA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



.....
Dra. MARTHA TICONA MAMANI

PRIMER MIEMBRO



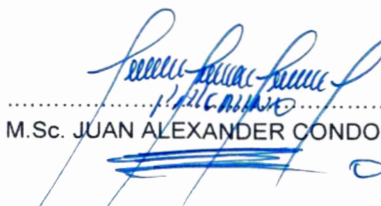
.....
M.Sc. FREDY SOSA GUTIERREZ

SEGUNDO MIEMBRO



.....
M.Sc. LINO VILCA MAMANI

ASESOR DE TESIS



.....
M.Sc. JUAN ALEXANDER CONDORI PALOMINO

Puno, 28 de marzo de 2017

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Influencia de liderazgo en la gestión administrativa de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

DEDICATORIA

Con mucho cariño a mis padres y a las personas que han influenciado en mi vida, dándome los mejores consejos, guiándome y haciéndome una persona de bien, en el transcurso de mi formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

Con mucha gratitud:

- A los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano, que con sus orientaciones y motivaciones fueron capaces de contribuir en mi formación personal y profesional.
- A los miembros del Jurado: presidido por la Dra. Martha Ticona Mamani como Presidente, M.Sc. Fredy Sosa Gutiérrez como Primer Miembro, M.Sc. Lino Vilca Mamani como Segundo Miembro y como Asesor-Jurado al M.Sc. Juan Alexander Condori Palomino, por sus observaciones y sugerencias para la concreción de esta tesis.
- A los directores y docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno por haberme permitido la realización de esta investigación.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento de la Investigación	2
1.2. Enunciado del Problema	7
1.3. Justificación de la Investigación	8
1.4. Objetivos de la Investigación.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivo Específico.....	10

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2. Base o Sustento Teórico	17
2.2.1. Liderazgo	17
2.2.1.1. Definición	17
2.2.1.2. Escala de Likert.....	19
2.2.1.3. Clasificación de los Estilos de Liderazgo Según Diversos Enfoques ...	24
2.2.1.4. Liderazgo Educativo	29

2.2.1.5.	Importancia del Liderazgo	31
2.2.1.6.	Características del Liderazgo.....	32
2.2.1.7.	Ámbitos del Liderazgo.....	33
2.2.1.8.	EL Director como Líder	36
2.2.1.9.	Funciones de la dirección	37
2.2.1.10.	Diferencia entre un Jefe y un Líder	39
2.2.1.11.	Roles de un Líder.....	39
2.2.1.12.	Formas de Participación Según los Tipos de Liderazgo de Directivos	40
2.2.2.	Gestión educativa	44
2.2.2.1.	Gestión	44
2.2.2.2.	Instrumentos de Gestión Educativa	46
2.2.2.3.	Gestión Educativa.....	48
2.2.2.4.	Objetivos de la Gestión Educativa.....	50
2.2.2.5.	Dimensiones de la Gestión Educativa	51
2.2.2.6.	Gestión Administrativa	55
2.2.2.7.	Procesos de la Gestión Administrativa	57
2.2.3.	Liderazgo en la Gestión Administrativa	61
2.2.3.1.	El Gerente.....	61
2.2.3.2.	Habilidades del Gerente	61
2.2.3.3.	Funciones del Gerente.....	62
2.2.3.4.	Gerencia Educativa	63
2.2.3.5.	Tipos de Gerencia.....	64
2.2.3.6.	El Liderazgo Gerencial.....	65

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

2.3.	Definición de Términos Básicos	66
2.4.	Hipótesis de Investigación.....	70
2.4.1.	Hipótesis General	70
2.4.2.	Hipótesis Específicas	70
2.5.	Sistema de Variables	71

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	72
3.2. Población y Muestra de la Investigación	73
3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	77
3.4. Plan de recolección de datos	78
3.5. Plan de Tratamiento de los Datos, Incluye el Diseño Estadístico	79

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Escala de valoración para las variables influencia del liderazgo en la gestión administrativa	83
4.2. Resultados de la variable (x) tipos de liderazgo en los docentes y directivos de las instituciones educativas primarias de la ciudad de puno, 2015	85
4.3. Resultados de la variables (y) gestión administrativa en docentes y directivos de las IEP de la ciudad de puno, 2015	104
4.4. Grado de relación entre liderazgo y gestión administrativa percibido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno	125
4.5. Grado de relación entre liderazgo y gestión administrativa percibido por los directivos de las IEP de la ciudad de Puno	130
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	146

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. El liderazgo como capacidad.....	18
2. Sistemas de administración de likert.....	23
3. Diferencia entre un jefe y un líder.....	39
4. Definición de gestión, según el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.....	45
5. Operacionalización de variables.....	71
6. Población de directivos y docentes de las instituciones educativas primarias de la ciudad de puno-2015.....	73
7. Muestra de directivos y docentes de las instituciones educativas primarias de la ciudad de puno-2015.....	77
8. Métodos, técnicas y recolección de datos.....	78
9. Escala valorativa.....	84
10. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	85
11. Delegación de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	86
12. Control de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	87
13. Motivación de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	88
14. Comunicación de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	89
15. Confianza de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	90
16. Resumen de liderazgo percibido por los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	92
17. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	95
18. Delegación de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	96
19. Control de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	97
20. Motivación de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	98
21. Comunicación de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	99

22. Confianza de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno	100
23. Resumen de liderazgo percibido por los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	101
24. Gestión administrativa distinguido por los docentes de las iep de la ciudad de puno	104
25. Indicadores de la planificación distinguido por los docentes.....	107
26. Indicadores de la organización distinguido por los docentes	108
27. Indicadores de la dirección distinguido por los docentes.....	110
28. Indicadores del control distinguido por los docentes	111
29. Resumen de la gestión administrativa percibido por los docentes de las iep de la ciudad de puno	113
30. Gestión administrativa distinguido por los directivos de las iep de la ciudad de puno	115
31. Indicadores de la planificación distinguido por los directivos.....	118
32. Indicadores de la organización distinguido por los directivos	119
33. Indicadores de la dirección distinguido por los directivos.....	121
34. Indicadores del control distinguido por los directivos	122
35. Resumen de la gestión administrativa percibido por los docentes de las iep de la ciudad de puno	123
36. General de la variable liderazgo (x) en docentes.....	125
37.General de la variable gestión administrativa (y) en docentes	125
38. Correlación de pearson en docentes	126
39. General de la variable liderazgo (x) en directivos	130
40. General de la variable gestión administrativa (y) en directivos	130
41. Correlación de pearson en directivos.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Instrumentos de la gestión educativa.....	48
2. Dimensiones de la gestión aducativa.....	52
3. El proceso de la planificación.....	58
4. Elementos de la organización.....	58
5. Etapas del proceso de dirección.....	59
6. Etapas y fases del proceso administrativo.....	60
7. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	85
8. Delegación de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	86
9. Control de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	87
10. Motivación de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	88
11. Comunicación de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	89
12. Confianza de los tipos de liderazgo en los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	90
13. Resumen de liderazgo percibido por los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	92
14. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	95
15. Delegación de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	96
16. Control de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	97
17. Motivación de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	98
18. Comunicación de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	99
19. Confianza de los tipos de liderazgo en los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	100
20. Resumen de liderazgo percibido por los directivos de las iep de la ciudad de puno.....	102
21. Gestión administrativa distinguido por los docentes de las iep de la ciudad de puno.....	104

22. Indicadores de la planificación distinguido por los docentes.....	107
23. Organización distinguido por los docentes.....	109
24. Dirección distinguido por los docentes	110
25. Control distinguido por los docentes	112
26. Resumen de la gestión administrativa percibido por los docentes de las iep de la ciudad de puno	113
27. Gestión administrativa por los directivos	115
28. Planificación distinguido por los directivos	118
29. Organización distinguido por los directivos	120
30. Dirección distinguido por los directivos.....	121
31. Control distinguido por los directivos.....	122
32. Resumen de la gestión administrativa percibido por los directivos de las iep de la ciudad de puno	124

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario para directivos	147
2. Cuestionario para docentes	151
3. Ficha de validacion de instrumentos de investigación	155
4. Manual de gestión para directores de instituciones educativas.....	170

RESUMEN

La presente investigación es de mucha importancia, puesto que el propósito fundamental que tiene la investigación es determinar la influencia entre los tipos de liderazgo que ejercen los directivos y la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno. La investigación es de tipo no experimental y el diseño es descriptivo explicativo, con una población de 24 directivos, de esta población se consideró la totalidad de directivos y 427 docentes, de esta población se consideró 202 docentes a través del muestreo probabilístico estratificado, a quienes se les suministró un instrumento de 26 ítems tanto para directivos y docentes para medir la variable tipos de liderazgo en relación con la gestión administrativa y en el caso de los docentes, para confirmar o desestimar el resultado del instrumento suministrado a los directivos de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno. Al final de la investigación se concluye que el resultado del coeficiente de correlación lineal simple (r) de Pearson, entre las variables: X Tipos de liderazgo y la variable Y Gestión administrativa, tiene un valor de relación $r = 0.81$, por tanto, entre ambas variables existe una relación positiva alta, con tendencia cercana a la correlación positiva muy alta, es decir, esto es a mejor tipo de liderazgo (Participativo-democrático) le corresponde excelente capacidad de gestión administrativa.

Palabras clave: Directivos, gestión administrativa, liderazgo, organización y planeación.

ABSTRACT

The present investigation is of great importance, since the fundamental purpose of the research is to determine the influence between the types of leadership exercised by managers and administrative management in primary educational institutions in the city of Puno. The research is non-experimental and the design is explanatory descriptive, with a population of 24 managers, of this population was considered all managers and 427 teachers, of this population was considered 202 teachers through stratified probabilistic sampling, to whom they were provided with a 26-item instrument for both managers and teachers to measure the variable types of leadership in relation to administrative management and in the case of teachers, to confirm or reject the result of the instrument provided to the directors of educational institutions primary schools in the city of Puno. At the end of the investigation it is concluded that the result of the simple linear correlation coefficient (r) of Pearson, between the variables: X Types of leadership and the variable Y Administrative management, has a relation value $r = 0.81$, therefore, between both variables there is a high positive relationship, with a trend close to the very high positive correlation, that is, this is a better type of leadership (participatory-democratic) corresponds excellent administrative management capacity.

Key words: Executives, administrative management, leadership, organization and planning.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde las instituciones educativas y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y eficaces. Por ende, la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz. El informe de investigación comprende de cuatro capítulos:

En el capítulo I se presenta la problemática de investigación, en el que se detalla la descripción, definición, justificación y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se presenta el marco teórico, el que incluye los antecedentes de la investigación, sustento teórico, glosario de términos básicos, hipótesis y sistema de variables.

En el capítulo III se detalla la metodología de la investigación, donde se plantea el tipo y diseño de la investigación, población y muestra de estudio, ubicación y descripción de la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y diseño estadístico para la prueba estadística.

Finalmente en el capítulo IV se presenta los resultados y discusión de la investigación, en forma secuencial y lógica con su respectiva prueba de hipótesis, se analizan e interpretan a través de la elaboración de cuadros de sistematización de datos obtenidos de los instrumentos, aplicados tanto a directivos y docentes sobre las variables de investigación. La tesis termina con las conclusiones y sugerencias, que se formulan en función a los objetivos y a las hipótesis, considerando como fuente y evidencias a la bibliografía, webgrafía y a los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento de la Investigación

En la actualidad todo está en constante cambio por eso es necesario descubrir al líder educativo como agente de cambio y establecedor de cultura para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos hoy en día.

Actualmente, el liderazgo constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de las instituciones educativas, equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino también por el desarrollo integral de la institución educativa.

Ante este hecho, las instituciones educativas deben estar acordes a los avances que se presentan, ya sea planificando, organizando, dirigiendo y llevando el control necesario para llevar a cabo una gestión institucional de calidad. Por ello es necesario tomar en cuenta la influencia de los tipos de liderazgo de los directivos, la existencia de una adecuada participación democrática en la toma

de decisiones por parte de los agentes educativos, para así tener como resultado el éxito en la calidad de la gestión educativa. (Quispe, 2010)

De acuerdo a la Ley N° 28044 General de Educación (art. 55), el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, es responsable de la gestión en los ámbitos institucional, pedagógica y administrativa.

Administrar no es tarea fácil; la función de dirigir una Institución Educativa es una actividad directriz; que, necesita capacitación del personal, habilidad técnica y práctica para el uso de conocimientos, aptitudes y experiencias, para obtener resultados a través del esfuerzo de los docentes y la comunidad en general, por lo tanto el Director de una Institución Educativa de cualquier nivel o modalidad debe ser un líder y no un jefe para conseguir las metas organizacionales. (Zevallos, 2014)

Para contribuir a una gestión institucional de calidad, se viene impulsando espacios formales de participación de docentes y alumnos con el fin de involucrarlos de aspectos claves de la gestión institucional. Tal es así, de los Municipios Escolares y Consejos Educativos Institucionales (CONEI), instancias representativas de participación, concertación, y vigilancia ciudadana de la institución educativa, que contribuye a la promoción y ejercicio de una gestión institucional de carácter transparente, moral y democrática de cada uno de los miembros de la institución educativa. Estos espacios son órganos de consulta de los directivos en temas vinculados a instrumentos de gestión, según el reglamento de Gestión del Sistema Educativo tales como: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo

(PAT), Reglamento Interno (RI) y el Informe de Gestión Anual del Director (IGA).

(Quispe, 2010)

El Proyecto Educativo Nacional al (2021) "La gestión del aparato educativo se encuentra sumida en un marasmo de escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y sobre todo, corrupción proliferante en todos los niveles. Esto hace del sistema actual una segura garantía para continuar la línea de fracasos antes mencionados. Los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio. Los esfuerzos que muchos de ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad.

A nivel Regional, según el Diagnóstico de la Realidad Educativa, Documento base del Proyecto Educativo Regional al (2006-2015), en el Capítulo IV sobre la Priorización de problemas educativos en la Región Puno, se señala que:

- * Todos los actores coinciden en señalar una crisis de liderazgo de parte de las autoridades educativas en todos los niveles. Carencia en la formación de liderazgo.
- * La sociedad y el magisterio en particular tienen una imagen negativa de la administración educativa en sus diferentes niveles, que se traduce en la desatención de requerimientos o en la carencia de autoridad.
- * El sistema de la toma de decisiones en la gestión educativa no se evidencia en la delegación de funciones y responsabilidades por desconocimiento e iniciativa; se percibe además que existe resistencia al cambio. Delegación de funciones sin capacidad de decisión.

- * También se establece que la mayor parte de los docentes no se sienten motivados, ni promueven iniciativas de cambio por razones económicas y oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- * No se estimula la producción intelectual por las autoridades competentes.
- * En gran parte de las Instituciones Educativas de la región se ha logrado elaborar el PEI, sin embargo no se pone en práctica y no ha sido elaborado con la participación y compromiso de la comunidad educativa, por tanto el PAT no responde a los objetivos estratégicos del PEI.
- * La relación entre directivos y padres de familia en un 8% opinan que la comunicación es mala, el 34% dice que es regular y el 57% es buena y el 1% es excelente; por lo tanto se percibe que existe una buena comunicación entre directivos y padres de familia. El 50% de padres de familia, manifiesta que la comunicación es buena con los docentes. Por otro lado, existen niveles de coordinación (MED, DREP UGELs e IIEE) que se caracteriza por una comunicación horizontal, poco fluida.
- * Parte de las instituciones educativas de la región, tienen el clima institucional desfavorable, por la existencia de conflictos y alteraciones de las relaciones interpersonales entre docentes (grupos), directores y padres de familia. Prueba de ello, muchos directores están destacados en otras IIEE o puestos a disposición de la UGEL y/o DREP.

Se considera dentro de la práctica que los directivos de las instituciones educativas, quienes deben organizar, administrar y asesorar al personal no cuentan con la preparación específica y preparación suficiente para desarrollar la función directiva y de liderazgo, su designación no cuenta con un perfil

estudiado o determinado, lo que es confirmado por los especialistas de las Unidad de Gestión Educativa Local de Puno (UGEL), las que hacen referencia a la falta de liderazgo en el ejercicio de sus funciones, lo que impide la buena marcha de las instituciones educativas, conllevando al rompimiento de las relaciones humanas, conflictos, división en grupos, poca participación de los docentes que también deben ejercer liderazgo y los alumnos tampoco intervienen en la elaboración de los instrumentos de gestión, la que pone en peligro la estabilidad de la gestión institucional y la convivencia grata, la que se refleja en los estudiantes que no perciben una educación de calidad y formación integral.

Una buena cantidad de instituciones educativas no son ajenas a problemas como decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos, autoritarismo, situaciones conflictivas no dando alternativas de solución a la problemática institucional, los trabajadores son tratados sin equidad, las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa no son altruistas, colaborativas. Escasa identificación del personal con la institución, falta de una comunicación fluida y oportuna entre la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, asimismo, se consideran que en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional y otros instrumentos de gestión. (Quispe, 2010)

Por ende, de todos los problemas mencionados hemos seleccionado lo que se refiere a la relación entre los tipos de liderazgo que ejercen los directivos y la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.

1.2. Enunciado del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la influencia entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014?

1.2.2. Problema Específico

- ¿Qué tipos de liderazgo predomina en los directores de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014?
- ¿Cómo es la gestión administrativa de los directores de instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, 2014?

1.3. Justificación

En el Perú la administración educativa juega un papel sumamente importante a nivel educativo. La presente investigación busca mostrar a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Puno, que en la gestión institucional de calidad y los tipos de liderazgo están relacionados en la conducción de las instituciones educativas. El líder no solo depende de las características personales, sino también de las características de los demás miembros del grupo de la institución educativa.

El presente estudio es importante porque permite lograr un diagnóstico de la gestión institucional y la realidad concreta de los tipos de liderazgo de los directores de las diferentes instituciones, la participación de los docentes y alumnos en relación con la gestión educativa que contribuye en el mejoramiento de la participación y la toma de decisiones de los agentes educativos.

“El éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran parte, de la administración y el liderazgo de sus directivos. A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversas teorías que abordan el estudio del liderazgo en la sociedad y en las organizaciones. Las teorías de liderazgo han evolucionado para entender la conducta de los líderes y su impacto en los seguidores” (Zevallos, 2014)

1.3.1. Justificación Teórica

La investigación planteada, busca mediante la aplicación de la teoría y de conceptos básicos del liderazgo y la gestión administrativa, formular y evaluar cómo se relacionan los tipos de liderazgo y los procesos de la gestión

administrativa en la institución educativa, encontrar explicaciones a situaciones internas (planificación, organización, dirección y control) y del entorno que afecta a la institución educativa, es decir los directivos deben conocer los instrumentos de gestión y diseñarla de acuerdo a las necesidades de la institución educativa. De esa manera contrastar diferentes conceptos de los tipos de liderazgo y de la gestión administrativa en una realidad concreta de la institución educativa.

1.3.2. Justificación Práctica

La investigación busca que el sistema de Likert ayude con la identificación de los indicadores, en cuanto a la toma de decisiones, el autoritario explotador debe ser más abierto a opiniones de los actores educativos, en cuanto a la delegación el directivo debe delegar funciones a todos los actores de la institución educativa. Por otro lado, en cuanto a la gestión administrativa lo que se busca es la correcta utilización de herramientas y mecanismos para el mejoramiento de la calidad educativa.

1.3.3. Justificación Metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como el cuestionario y su procesamiento en software para medir la influencia del liderazgo en la gestión administrativa de las instituciones educativas. Por otro lado se utilizará la metodología del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con ello se pretende conocer tanto el aspecto interno y externo de la institución educativa; y la validación de instrumentos, así los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación válidas en el medio.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directores de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014.

1.4.2. Objetivo Específico

- Identificar el tipo de liderazgo que predomina en los directores de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.
- Identificar la gestión administrativa de los directores de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Considerando los antecedentes existentes, que guardan relación con el tema de estudio, que en cierta forma avala el presente proyecto de investigación que se realizaron en universidades nacionales e internacionales, se cita algunas investigaciones:

En la Universidad de Madrid tenemos a Chamorro (2005), quien sustentó la tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a”, tuvo como objetivo general analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y las medidas a través de los instrumentos, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basados en la teoría del liderazgo existente. Las variables generales con las que se trabajó son: variable dependiente: Estilos de liderazgo. Las variables independientes están constituidas por variables relacionadas con los profesores, con los directores y por aquellos que aluden al contexto.

En una de las conclusiones indica que: en el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios debido a que resultados de diversas investigaciones, han demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a. el liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Así mismo los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más para reforzar una imagen de la escuela que cada vez va haciendo más suya.

“La influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y Gestión de los centros educativos estatales del nivel primaria de la USE 02”, buscó determinar si la formación académica y el liderazgo influyen en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos de la USE 2°, a la vez se enfatizó en determinar el nivel de estudios alcanzados por los directores del centro educativo del nivel primario de dicha USE, como establecer los rasgos o cualidades que predominan en los directores, el comprobar si el factor de confianza en sí mismo que desarrolla el director influye en el desempeño de la función directiva durante la gestión educativa. Se deduce del estudio realizado, que los directores que tienen preparación y estudios, tiene confianza en sí mismo y como tal toman decisiones y se desempeñan adecuadamente.

En la Universidad Autónoma de Barcelona tenemos a Thieme (2005), quien sustentó la tesis doctoral “Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: el caso de Chile”. La investigación tuvo como objetivo central la determinación del tipo

de liderazgo ejercido por el director que tiene influencia relevante en la eficiencia y/o en la obtención del máximo output (salida). Las variables de investigación con las que se trabajó son: Variable Independiente (Estilo de liderazgo). Variable dependiente (Eficiencia y/o la obtención del máximo output). De este estudio se concluye que los estilos de liderazgo son diversos y estos influyen en la eficiencia de la educación primaria y/o en la obtención del máximo output en la República de Chile.

La investigación realizada, tiene cierta cercanía con el diseño del proyecto de investigación que se realiza, ya que se ensaya explicar la influencia de la variable I, estilos de liderazgo de los directores con la variable II, gestión institucional esta influencia tiene que ver para que ver para que se dé una gestión educativa armoniosa.

En la Universidad Nacional del Altiplano tenemos a Monje (2008), quien sustentó la tesis titulada “Influencia de la gestión institucional y administrativa en los resultados de la gestión pedagógica en las instituciones educativas secundarias de la UGEL El Collao-Ilave”. La investigación tuvo como objetivo general, determinar la influencia de la gestión institucional y administrativa en la gestión pedagógica, con las variables basadas en la gestión. Las variables generales con que se trabajó son: Variable Dependiente: (Gestión Pedagógica), las variables independientes están constituidas por variables, Gestión Institucional y Administrativa.

Se llega a la conclusión que, la gestión institucional y la gestión administrativa son deficientes y esta situación influye directamente en la gestión pedagógica la

que se califica también como deficiente, durante el año escolar de 2007 en las instituciones educativas secundarias de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) El Collao - llave. (Zevallos, 2014)

Dicha investigación tiene cierta similitud ya que explica que la gestión educativa (institucional, pedagógica y administrativa) es influenciada directamente por los estilos de liderazgo.

En la Universidad Nacional del Altiplano tenemos a Sillocca (2015), quien sustentó la tesis titulada “efectos de estilos de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de zona urbana distrito de Santo Tomás, 2013”. La- investigación tuvo como objetivo general, establecer la influencia de los estilos de liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Santo Tomás. Las variables generales con que se trabajó son: Variable 1: (Estilos de liderazgo), la variable 2 está constituido por (Desempeño Docente).

Se llega a la conclusión que, los estilos de liderazgo directivo asumido por los directores influyen significativamente en el desempeño laboral de los docentes de Educación Secundaria de las instituciones educativas de zona urbana del distrito de Santo Tomás.

Dicha investigación tiene cierta similitud ya que explica que los estilos de liderazgo directivo asumido por los directores influyen significativamente en el desempeño laboral de los docentes.

En la Universidad Nacional del Altiplano tenemos a Zevallos (2014), quien sustentó la tesis titulada “Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave”. La investigación tuvo como objetivo general, determinar la influencia del estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave. Las variables generales con que se trabajó son: Variable independiente: (Estilo de liderazgo), la variable dependiente (desempeño docente)

Se llega a la conclusión que, el estilo de liderazgo directivo Laissez-Faire no influye directamente en el desempeño docente que es regular en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave, porque según la prueba de independencia no es significativa. El estilo de liderazgo que predominó en la manera de dirigir de los directores de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave es el Laissez-Faire que representa el 64, 02 % de docentes encuestados, debido a que los directivos evitan involucrarse cuando surge un tema importante, está ausente cuando se le necesita, evita tomar decisiones y dilata la respuesta a cuestiones urgentes, además siempre los directivos no interfieren hasta que los problemas llegan a ser serios, esperan que las cosas salgan mal antes de actuar.

En la Universidad Nacional del Altiplano tenemos a Araujo (2015), quien sustentó la tesis titulada “estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa N° 56284 de la unidad de gestión educativa local del distrito de Santo Tomas-Chumbivilcas”. La investigación tuvo como objetivo general, determinar la influencia que existe entre los estilos de liderazgo del

director con la calidad del servicio educativo en la institución pública N° 26248 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Santo Tomás. Las variables generales con que se trabajó son: Variable independiente: (Estilos de liderazgo del Director), la variable dependiente (eficacia de la institución educativa)

Se llega a la conclusión que, el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de la I.E. N° 56248 de Santo Tomás – UGEL Chumbivilcas en el periodo marzo-diciembre del 2013 por que la prueba de hipótesis general concluyó que $P = 0,000 < 0,5$; entonces se rechazó H_0 .

Dicha investigación tiene cierta similitud ya que explica que los estilos de liderazgo del director de las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Puno influyen significativamente en la eficacia de la institución educativa.

2.2. Base o Sustento Teórico

2.2.1. Liderazgo

2.2.1.1. Definición

El liderazgo, hoy en día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los agentes educativos, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la institución educativa.

A continuación se muestra diferentes definiciones sobre el liderazgo:

“El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (Lussier y Achua, 2010)

Según el Diccionario de la Lengua Española, Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de las ciencias de la conducta lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad para favorecer la guía y el control de otros individuos”.

Por otra parte, “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.” (Cuevas, 2011)

La conceptualización del liderazgo, los conceptos o términos usados con mayor frecuencia para definir el liderazgo son: (Vázquez et al., 2014)

- Capacidad (50,46%)

Cuadro1. El liderazgo como capacidad

ACCIONES O ATRIBUTOS	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
Lograr, conseguir, alcanzar, obtener	Capacidad de conseguir que un grupo, de forma conjunta y en equipo consigan alcanzar metas deseadas. (Profesor secundaria). Capacidad para lograr que un grupo logre sus objetivos con la ayuda del líder. (Director infantil y primaria).
Dirigir, conducir, guiar	Capacidad para dirigir a un grupo dinamizándolo y llevarlo a la consecución de los objetivos. (Profesor primaria). Capacidad de las personas para conducir o guiar a un conjunto de personas en una tarea común. (Director secundaria).
Movilizar, arrastrar, dinamizar, promover	Capacidad de movilizar un grupo en la consecución de un objetivo común. (Profesor primaria). Capacidad de promover, desarrollar, gestionar y evaluar con iniciativa y capacidad de resolución lo diario y el futuro. (Profesor secundaria).
Motivar, entusiasmar, ilusionar	Capacidad de motivar a un grupo de personas para la consecución de una meta común. (Profesor primaria). Capacidad de "entusiasmar" a los demás sobre la base de la honradez, confianza, visión de futuro, actitud de servicio, generosidad. (Director infantil y primaria).
Aunar	Capacidad para aunar esfuerzos y dirigirlos hacia metas y objetivos comunes. (Profesor infantil). Capacidad para aunar las distintas individuales potenciando en cada uno sus características positivas en una dinámica común. (Profesor primaria).
Convencer, persuadir	La capacidad que se posee para persuadir a un grupo y seducirlo con valores éticos irrenunciables. (Director infantil y primaria). Capacidad de convencer, de arrastrar claridad de ideas y miras de futuro. (Director secundaria).
Afrontar problemas	Capacidad de afrontar problemas, tomar decisiones y todo lo que concierne a resolver. (Profesor primaria).

Fuente: Vázquez, Bernal y Liesa, (2014). REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

- Liderazgo definido directamente a través de un verbo -de una acción- (13,76%).
- Habilidad (4,13%)
- Cualidad (3,67%)
- Influencia (3,27%)
- Responsabilidad (2,29%). (Vázquez et al., 2014)

Según la variedad de definiciones que se mencionó anteriormente sobre el liderazgo se interpreta que, es de gran importancia para la buena marcha de una institución educativa, ya que un líder debe poseer una infinidad de cualidades, capacidades o habilidades para influir, inducir, animar o motivar a otros para llevar a cabo determinados objetivos, además de eso, debe ser carismático, psicólogo y motivador de la organización.

2.2.1.2. Escala de Likert

Algunos instrumentos de medición comúnmente utilizados son la encuesta, la entrevista, el cuestionario y la observación entre otros. Dentro del cuestionario tenemos un tipo de escala que es muy popular y generalmente utilizado.

a) Qué es la escala de Likert

La escala de Likert es una de las herramientas más utilizadas por los investigadores de mercado cuando desean evaluar opiniones y actitudes de una persona. Lleva su nombre en honor al psicólogo organizacional estadounidense Rensis Likert, quien se destacó por sus investigaciones realizadas en el campo de la administración sobre los

tipos de gestión. “Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso, en el año de 1932.” (Vázquez, I. (s.f.))

Por otro lado también se tiene otra definición, la escala de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras. (Pecorelli, et al., 2010)

La escala de Likert es uno de los ítems más populares y utilizados en las encuestas. A diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. (Lludará, 2014)

b) Ventajas

- ♣ Es una escala de fácil aplicación y diseño.
- ♣ Puede utilizar ítems que no tienen relación con la expresión.
- ♣ Ofrece una graduación de la opinión de las personas encuestadas.
- ♣ Muy sencilla de contestar.

c) Desventajas

- ♣ Existen estudios científicos que indican que existe un sesgo en la escala, ya que las respuestas positivas siempre superan a las negativas.
- ♣ También hay estudios que indican que los encuestados tienden a contestar “de acuerdo” ya que implica un menor esfuerzo mental a la hora de contestar la encuesta.
- ♣ Dificultad para establecer con precisión la cantidad de respuestas positivas y negativas. (Vázquez, (s.f.))

d) Sistemas de Administración de Likert

Los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo):

⚙ Sistema 1: autoritario explotador

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

⚙ **Sistema 2: autoritario, pero paternal**

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

⚙ **Sistema 3: consultivo con derecho a tener la última palabra**

Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores.

⚙ **Sistema 4: participativo y democrático**

En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización. (Sorados, 2010)

Cuadro 2. Sistemas de Administración de Likert

Variables Principales	I Autoritario-Coercitivo	II Autoritario-Benevolente	III Consultivo	IV Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa.	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicación	Bastante precario. Solo comunicaciónes verticales, descendentes, dando órdenes.	Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
Decisiones personales	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas y castigos	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con una menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principales salarios). Recompensas ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y ocurren cuando son definidos por los grupos.

Fuente: Vilca (2010).

2.2.1.3. Clasificación de los Estilos de Liderazgo Según Diversos Enfoques

En la actualidad los directivos deben poseer una competencia que es indispensable para el desarrollo de la institución Educativa, ya que con el liderazgo podrá guiar a los seguidores a realizar de manera exitosa sus actividades y de esta manera contribuir al logro de los objetivos, es por ello que se han creado diversos enfoques que intentan explicar el liderazgo desde diferentes puntos de vista.

i) Estilos de Liderazgo Basados en la Autoridad

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- a) El Líder Autócrata.** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que

solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o pueda tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

b) El Líder Participativo. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz; escuche y analice seriamente las ideas de sus subalternos y acepte sus contribuciones siempre que sea posible y Práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

c) El Líder de Rienda Suelta o Líder Libera. Delega en sus subalternos

la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: "Aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Cuevas, 2011)

ii) Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- ♣ Liderazgo Transnacional: lo reconocen como autoridad y como líder.
- ♣ Liderazgo Transformacional o carismático: produce cambios en la empresa y los miembros.
- ♣ Liderazgo Auténtico: se lidera primero a sí mismo.
- ♣ Liderazgo Lateral: se da entre las personas del mismo rango.

iii) Según la relación entre líder y sus seguidores:

- ♣ Liderazgo Dictador: no tolera equivocaciones.
- ♣ Liderazgo Autocrático: el único que toma decisiones.
- ♣ Liderazgo Democrático: propicia el debate y la participación.
- ♣ Liderazgo Paternalista: entrega recompensas y castigos.
- ♣ Liderazgo liberal: el líder adopta un papel pasivo. (Yataco, 2016)

iv) Estilos de Liderazgo Según Daniel Goleman:

Ninguno de los seis estilos de liderazgo de Daniel Goleman están bien o mal – cada uno puede ser apropiado en función del contexto específico. Mientras que uno de los estilos más empáticos es más probable que se necesiten para construir compromiso a largo plazo, habrá ocasiones en las que puede necesitar un estilo de mando que se le solicite, por ejemplo, cuando se requiere una respuesta rápida y decisiva.

- a) **Liderazgo Coercitivo**, es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones. Extrema decisiones de arriba hacia abajo.
- b) **El líder Autoritario**, motiva a la gente por lo que es claro para ellos cómo su trabajo encaja en una visión más amplia de la organización.
- c) **El líder Afiliativo**, se esfuerza por mantener a los empleados felices, para crear armonía y para aumentar la lealtad mediante la construcción de vínculos emocionales fuertes.
- d) **Los Líderes Demócratas**, aumentan la flexibilidad y la responsabilidad por dejarse trabajadores tienen voz y voto en las decisiones que afectan a sus objetivos y cómo hacen su trabajo.
- e) **Los Líderes por Imitación**, estos están marcando las pautas dado que establecen estándares muy altos de rendimiento, son obsesivos con hacer las cosas mejor y más rápido, y exigen lo mismo de todos a su alrededor.

f) **Líderes de Entrenamiento**, ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades únicas y consideran que sus aspiraciones personales y profesionales. (Lloria, 2015)

Los líderes más eficaces cambian flexiblemente de un estilo a otro, dependiendo de las circunstancias.

v) **Tipos de Líderes según Cuevas:**

- a) **Líder organizador.** Es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas, los ayuda; es discreto por respeto a los demás.
- b) **Líder participativo.** Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para él, jefe y subordinados forman un equipo.
- c) **Líder burócrata.** Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a estos a que le sientan miedo.
- d) **Líder emprendedor.** Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tiene iniciativa y motivación: impulsa a su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No

hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

- e) **Líder paternalista y demagogo.** Tiene el ego inflado, es protector de manera neurótica, habla demasiado, promete cosas que después no cumple; habla mucho de equipo y democracia, es muy influenciado, sus colaboradores pueden manipularlo sin que se dé cuenta.
- f) **Líder técnico.** Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas, dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.
- g) **Líder oportunista.** Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales. (Cuevas, 2011)

2.2.1.4. Liderazgo Educativo

La educación es una de las bases para el buen desarrollo de un país. Las personas constantemente estamos educando y aprendiendo, por ello es de vital importancia que desde los primeros años se motive a que en los centros escolares se eduque desde un liderazgo educativo.

Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico. (Bolívar, 2010)

El liderazgo educativo se refiere a la toma de responsabilidades en un ámbito escolar o institucional. Su mayor objetivo radica en formar a las personas en aras no solo de lograr un objetivo en común, sino también para que adquieran el conocimiento necesario con el cual podrán hacerse cargo de sus deseos personales, así como de su realización profesional.

Según Bush y Glover (2003) define el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela. (Freire y Miranda, 2014)

2.2.1.5. Importancia del Liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente u malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (Cuevas, 2011)

También se tiene otra acepción de por qué el liderazgo es tan relevante:

- El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo. Las organizaciones reclutan candidatos con potencial y habilidades de liderazgo para todo tipo de profesiones.
- Los presidentes mundiales entienden que no pueden manejar empresas por si solos; el secreto es fomentar una mentalidad del liderazgo en toda la organización. Ganar la guerra de talento será un desafío de negocios predominante de este siglo; se trata de reclutar y retener talento, así como crear oportunidades de liderazgo. (Lussier y Achua, 2010)

2.2.1.6. Características del Liderazgo

- a) **El liderazgo es un proceso.** En nuestra aproximación lo consideramos como el desarrollo continuo de eventos intencionales, conducentes a obtener los propósitos acordados por los miembros de la organización.
- b) **La relación se basa en la influencia recíproca.** La influencia consiste en afectar de manera significativa mediante la persuasión a las otras personas involucradas en la relación de liderazgo.
- c) **Los líderes y los colaboradores son las personas involucradas en la relación.** En el proceso de liderazgo las relaciones que se establecen son multidireccionales lo cual sugiere una relación de igualdad entre los miembros. El liderazgo es realizado es realizado por personas activas líderes y colaboradores cuyo grado de actividad define su mayor o menor influencia en la relación.
- d) **Los líderes y colaboradores desarrollan propósitos previamente consensuados.** En el contexto educativo, los objetivos formales de la organización vienen dados por las políticas gubernamentales a los que se subordinan todos los procesos de dirección. Al ser implantados desde fuera no implica no implica una identificación plena de todo los miembros de la institución con ellos; además, en ocasiones, poseen unos altos niveles de generalidad que resultan en utopías difíciles de operacionalizar en procesos educativos concretos en el aula de clase.

- e) **El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la visión.** La visión hace referencia a un estado futuro que es deseado tanto por el líder como por los colaboradores. Está relacionada con propósitos intencionales expresados en función de valores que clarifican la dirección que desea tomar la institución.
- f) **El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la cultura.** El liderazgo tiene la finalidad de construir, transformar y mantener la cultura. Esta comprende los comportamientos diversos observados de forma regular en la relación entre individuos, como es el lenguaje empleado, los rituales o creencias, las manifestaciones culturales y la conducta. (Quispe, 2010)

2.2.1.7. Ámbitos del Liderazgo

a) Liderazgo del Consejo Escolar

Es un órgano de gestión del centro educativo que se constituye por representantes del profesorado, padres, estudiantes del ayuntamiento y del personal no docente. Se trata, por tanto, de un órgano que cuenta con participación profesional social y política de la comunidad educativa.

b) Liderazgo Pedagógico del Director

Sin perjuicio de la participación socio-política que en la gestión de un centro educativo corresponda al consejo escolar, y de la participación técnico-profesional que con carácter general se encomienda al equipo directivo, un centro educativo ha de contar

con la emergencia de un liderazgo activo y personalizado contado en la figura del director del centro.

- * Liderazgo carismático: El director del centro ha de ser una persona cuyo atractivo personal-profesional determina que otras personas se sientan a gusto a su lado y que pertenece la aproximación confiada al mismo de cuantas personas se encuentran próximas a su entorno.
- * Liderazgo afectivo: En las relaciones que mantenga con todas las personas de la institución educativa y con otras ajenas a la misma del director de mostrar en todo momento especial delicadeza para tratar a cada una con extrema consideración y aprecio reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación.
- * Liderazgo anticipativo: Al director, como líder educativo de la institución, corresponde la responsabilidad última de plasmar, comprometer y difundir la misión educativa u orientación básica de la institución; se debería, por tanto “procurar la institucionalización de la visión, si se pretende que el liderazgo de transformación tenga éxito”.
- * Liderazgo profesional: Según el mismo, el director impulsa la trayectoria del centro y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad institución. Ello supone que el director se

implique activa y totalmente con las tareas de los profesores en este sentido y con las preocupaciones que en el ámbito puedan tener los padres y los estudiantes.

- * Liderazgo participativo: Supuesto que la misión básica de un líder es la promoción, la floración del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de promover la participación de cuantos están implicados en el proyecto global del centro.
- * Liderazgo cultural: Nos sitúa ante el impulso que el director del centro ha de brindar a la consolidación de la cultura particular o perfil específico de su propio centro educativo.
- * Liderazgo formativo: Siendo una de las características esenciales del auténtico líder la promoción de la formación continua de sus colaboradores, cuando este liderazgo se ejerce por el director de un centro educativo esta orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de esta institución.
- * Liderazgo de gestión: Aunque la normativa legal generalmente aplicable al director de un centro educativo suele acentuar en este tipo de liderazgo, la realidad es que se presenta el tipo con carga específica de carácter pedagógica. El liderazgo de las escuelas se había centrado sólo en una parte de la misión a analizar por lo que han tenido poco impacto en la práctica.

c) Liderazgo Pedagógico del Profesor

Molero (1983) menciona que el profesor en el ámbito de su actuación en el aula, ha de actuar también como un auténtico líder promotor de la actividad formativa en sus estudiantes. Aunque no ha podido, sin embargo, que las características personales de los profesores tengan la repercusión significativa sobre el rendimiento de sus estudiantes a pesar de que la relación ha sido ampliamente estudiada, determinadas condiciones del profesor que tiene que ver con su actuación profesoral, si repercuten en esta última y a través de ella, en la calidad educativa en general (Guaraca, 2012).

2.2.1.8. EL Director como Líder

a) Líder

El líder es una persona que influye, que tiene una gran capacidad para dirigir, que posee autoridad pero no es autoritario, es un modelo, es una persona que posee una visión de lo que es y debería ser la organización educativa, tiene unos valores claro y arrastra hacia ellos. Es un dinamizador y ante todo, sabe de lo curricular y pedagógico. (Vázquez et al., 2014)

Para Botanez (1998) el director puede ejercer su liderazgo a través de los siguientes apartados resumidos y son los siguientes:

- **La solución de problemas:** Primero se debe clasificar los problemas, la importancia, las personas implicadas, las consecuencias y la solución, en segundo lugar buscar las mejores

estrategias para su solución. Se tiene en cuenta las opiniones de los demás, saber escuchar, recordar similares experiencias.

- **La toma de decisiones:** Se puede tomar decisiones de una manera intuitiva, utilizando técnicas y estrategias sistemáticas.
- **Empleo del tiempo:** El tiempo es un aspecto importante que da prioridad a los asuntos y poder atender con mayor eficiencia los problemas que pasan.
- **La importancia de la visión:** Es otra de las maneras de ejercer el liderazgo, manteniendo una visión y cultura de la institución.
- **La dimensión ética y los valores:** En las relaciones del director con otras personas se debe reflexionar, el uso del poder debe darse un buen uso para que no se vuelva luego en su contra.
- **Satisfacción en el trabajo:** El director tendrá en cuenta a las personas que realizan su trabajo con satisfacción, el cual viene de los elementos internos, satisfacción personal. (Guraca, 2012)

2.2.1.9. Funciones de la dirección

Son funciones del Director de la Institución Educativa, además de las establecidas en los Artículos. 55° y 68° de la Ley General de Educación, las siguientes:

- a. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo.
- b. Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno, de manera participativa.

- c. Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- d. Aprobar por Resolución Directoral, los instrumentos de gestión de la Institución Educativa.
- e. Promover y presidir el Consejo Educativo Institucional (CONEI).
- f. Establecer, en coordinación con el CONE, antes del comienzo del año lectivo, la calendarización del año escolar, adecuándola a las características geográficas, económico productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones regionales, garantizando el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizaje, en el marco de las orientaciones y normas nacionales dictadas por el Ministerio de Educación para el inicio del año escolar.
- g. Coordinar con la Asociación de Padres de Familia el uso de sus fondos, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la APAFA.
- h. Delegar funciones a los subdirectores y a otros miembros de su comunidad educativa.
- i. Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas.
- j. Promover, en el ámbito de su competencia, acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad y cautelar su cumplimiento. (Decreto Supremo N° 009, 2005, art.19).

2.2.1.10. Diferencia entre un Jefe y un Líder

Cuadro 3. Diferencia entre un jefe y un líder

JEFE		LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo • Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡vaya! • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo. • Asigna las tareas. 	D I F E R E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña cómo hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡vayamos! • No trata a las personas como cosas. • Llega antes • Da el ejemplo.

Fuente: Cuevas (2011).

2.2.1.11. Roles de un Líder

El líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social.

- **En lo personal,** tiene que reconocer y reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer os valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización. Tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirara por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y, además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

- **En lo familiar**, tiene que sembrar y desarrollar los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.
- **En el aspecto social**, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

En resumen, los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad Intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal. (Cuevas, 2011)

2.2.1.12. Formas de Participación Según los Tipos de Liderazgo de Directivos

Solo para establecer un grado de relación entre los tipos de liderazgo revisados y las formas de participación que cada una de estas manifestaciones tiene en la figura del director, sobre las formas en que los directores promueven mayor predominio o inhiben las respuestas frente a la oposición y las estrategias de control a las cuales los estilos se inclinan para mantener la estabilidad de la institución educativa. A continuación se

presenta las formas de participación según los estilos de liderazgo, como son:

a) Toma de decisiones: La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

b) Delegación: La delegación es, en derecho administrativo, la traslación por un ente u órgano superior a otro de nivel inferior del ejercicio de una competencia, reteniendo el delegante la titularidad de la misma. La delegación supone, por cierto, que la autoridad delegante esté facultada por la ley o el reglamento para realizar la delegación. El acto

de delegación, con todo, se verifica en virtud de un acto administrativo de carácter específico. Por esta misma razón, la delegación es esencialmente revocable por la autoridad delegante.

c) Motivación: La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

- d) Control:** El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins, el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

- e) Comunicación:** La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisoras transmitiendo la misma información o mensaje. Por otra parte puede haber más de una entidad receptora. En el proceso de comunicación unilateral la entidad emisora no altera su estado de conocimiento, a diferencia del de las entidades receptoras.

Los procesos de la comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

- f) Confianza:** Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y

pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo. (Quispe, 2010)

2.2.2. Gestión educativa

2.2.2.1. Gestión

Proceso por el cual se obtiene, utiliza, administra y suministra una serie de insumos básicos que hacen posible el funcionamiento de una organización y el cumplimiento de los objetivos que están descritos en su misión. La gestión tiene varios niveles: la dirección y coordinación, la organización, la planificación, el control y monitoreo, la evaluación. Las organizaciones innovadoras y dinámicas requieren que sus miembros desarrollen competencias para gestionar los procesos en que ellos están involucrados. La descentralización de las responsabilidades en las organizaciones trae aparejadas actividades de gestión en los distintos niveles de mando de las mismas. (Perrone y Propper, 2007)

Por otra parte Pérez, (2000) menciona que la definición de gestión indica que es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando los recursos activos para la consecución de los objetivos. La gestión debe estar presente en todas las áreas que

comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos, deben estar involucrados con la gestión empresarial. (Garzón, 2011)

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada. (Ley 28044, 2003, art. 63).

Cuadro 4. Definición de gestión, según el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados

PERSPECTIVA CENTRADA EN:	LA GESTIÓN SE DEFINE COMO:
Movilización de Recursos	“Capacidad de articular los recursos de que se dispone de Movilización de Recursos manera de lograr lo que se desea”.
Priorización de Procesos	“Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.
Interacción de los miembros	“Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.
Comunicación	“Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Fuente: UNESCO-Perú (2011).

2.2.2.2. Instrumentos de Gestión Educativa

- a) **Estatuto.** Es el primer documento normativo administrativo, el mismo que da origen a su constitución y funcionamiento legal de la empresa; contiene las normas básicas en cuanto a su constitución, organización asociativa y empresarial, así como el sistema de gestión. El estatuto debe estar registrado en los Registros Públicos mediante una escritura pública, extendida por un notario.
- b) **El manual de organización y funciones.** Los manuales de organización y funciones son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el reglamento de organización y funciones; así mismo, establece los cargos y requisitos para ser ocupados por las personas dentro de la estructura orgánica.
- c) **El organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es, por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:
- ♣ Las principales unidades orgánicas.
 - ♣ La división de las funciones.
 - ♣ Los niveles jerárquicos.
 - ♣ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
 - ♣ Los canales formales de comunicación.

- d) **Reglamento interno.** Es un Instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento de la institución educativa. Contiene los objetivos y la organización de la institución; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.
- e) **Manual de procedimientos.** Es un documento específico, orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución de un trámite o servicio de la empresa.
- f) **Reglamento interno de trabajo.** Es el documento normativo administrativo que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral trabajador-empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal.
- g) **Cuadro de asignación de personal.** Es el documento técnico que contiene los cargos con respaldo presupuestal asignados por el órgano administrativo inmediato superior, y que se ordena de acuerdo a la jerarquía que tiene en el organigrama del centro educativo. Los tipos más utilizados son el "estructural" y el "nominal". El primero muestra los cargos y las plazas; el segundo, lista los nombres y apellidos de los trabajadores que ocupan aquellas plazas. (Cuevas, 2011)

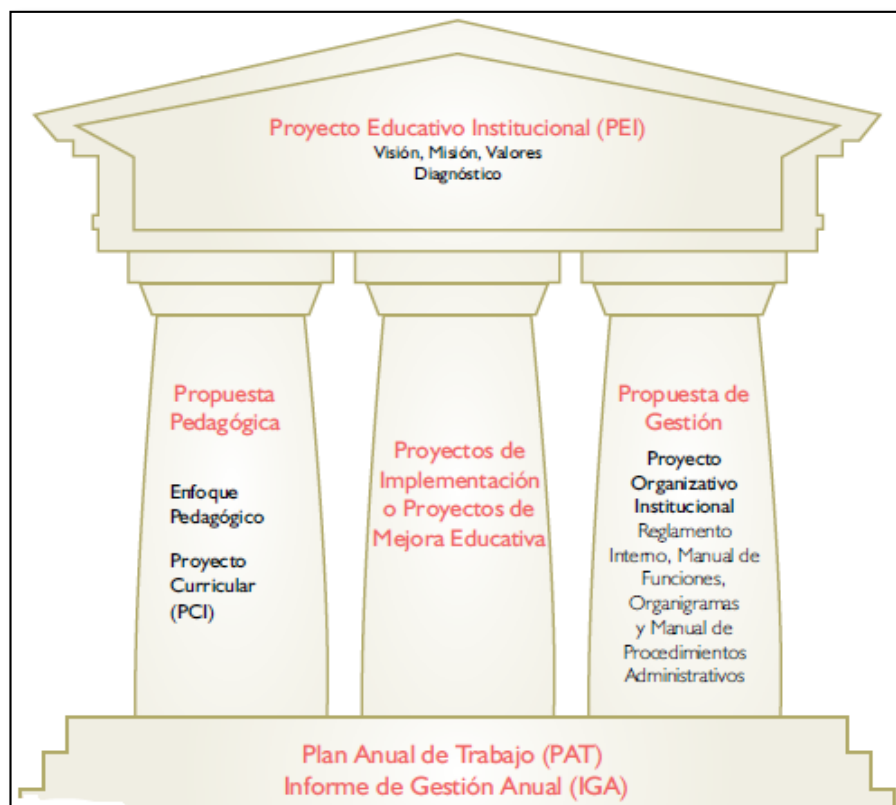


Figura 1. Instrumentos de la Gestión Educativa

Fuente: UNESCO-Perú (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.

2.2.2.3. Gestión Educativa

Para Valentín (2006) La gestión de la institución educativa, es la capacidad que tiene la comunidad educativa para planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos y recursos que desarrolla y posee, como soporte a las acciones de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en el aula. Recordemos que el objetivo fundamental de la institución educativa, recae en la formación y aprendizaje de los alumnos, es decir la acción educativa. (Quipe, 2010)

Por otro lado, Ministerio de Educación (2002) en el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces. (Freire y Miranda, 2014)

La gestión educativa es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Representación de la UNESCO en Perú, 2011)

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) viene sosteniendo: "La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático". (Araujo, 2015)

2.2.2.4. Objetivos de la Gestión Educativa

En la Ley General de Educación N° 28044, Art. 64°, indica que son objetivos de la gestión educativa contribuir a:

- Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente de calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que se actúen con autonomía pedagógica y administrativa.
- Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- Promover la activa participación de la comunidad.
- Articular las instituciones educativas para que se desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.

- Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

2.2.2.5. Dimensiones de la Gestión Educativa

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

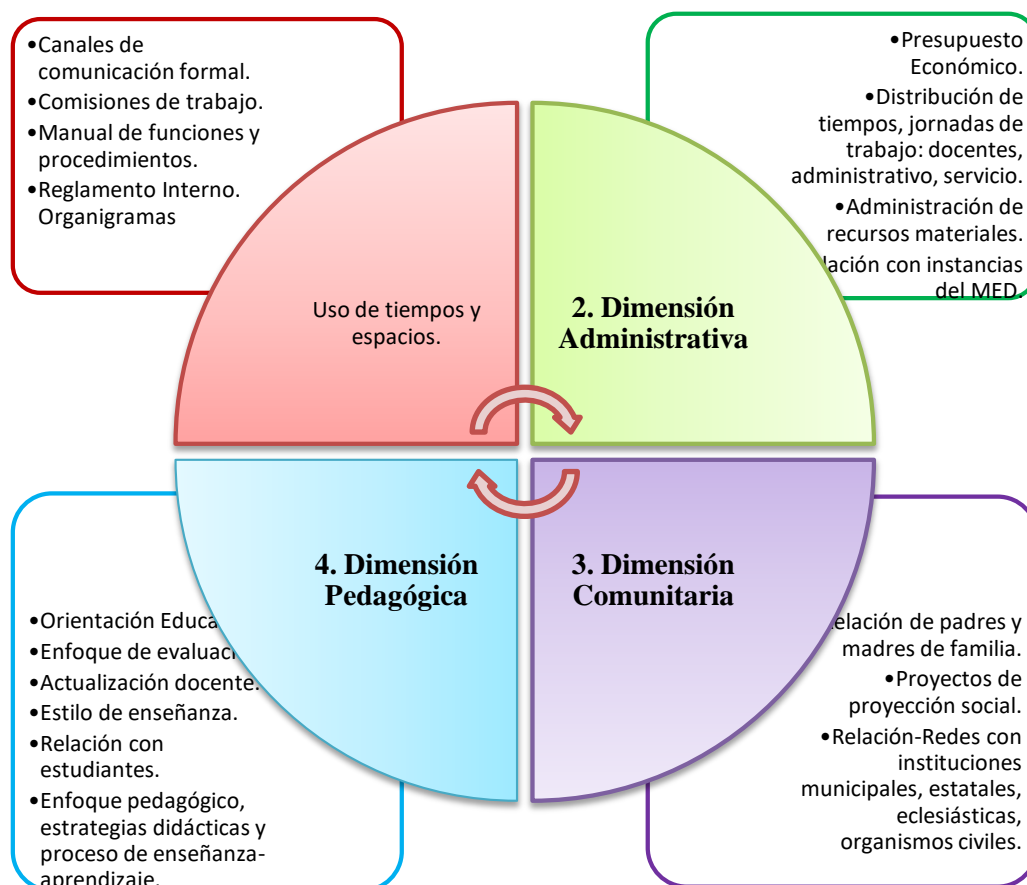


Figura 2. Dimensiones de la gestión educativa

Fuente: UNESCO-Perú (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.

a) Gestión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la

estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

b) Gestión Administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento

conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

c) Gestión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

d) Gestión Comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011)

2.2.2.6. Gestión Administrativa

a) La Administración

La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo. De hecho, la calidad de cualquier Institución Educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que esta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la

administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

La administración es un proceso a través del cual se coordina y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos. (Münch, et al., 2013)

b) La Administración de la Institución Educativa

Con respecto a la administración de la institución Educativa, “En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.” (Cuevas, 2011)

c) Importancia de la Administración Educativa

La trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa es indispensable, ya que:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que

proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos (Münch, et al., 2013)

2.2.2.7. Procesos de la Gestión Administrativa

Desde el punto de vista administrativo, se considera que el proceso administrativo, es el conjunto de actividades (funciones) de planificación, organización dirección y control, que constituyen un todo dinámico interdependiente, en el quehacer de toda institución. Estas funciones facilitan el conocimiento sobre la administración en forma clara y ordenada, y deben ser analizados desde el punto de vista endógeno y exógeno de la institución. Los elementos de gestión administrativa son:

- a) Planificación.** Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar, para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: proceso de planificación. La planificación es un proceso de proyección realista hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. La planificación empresarial recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

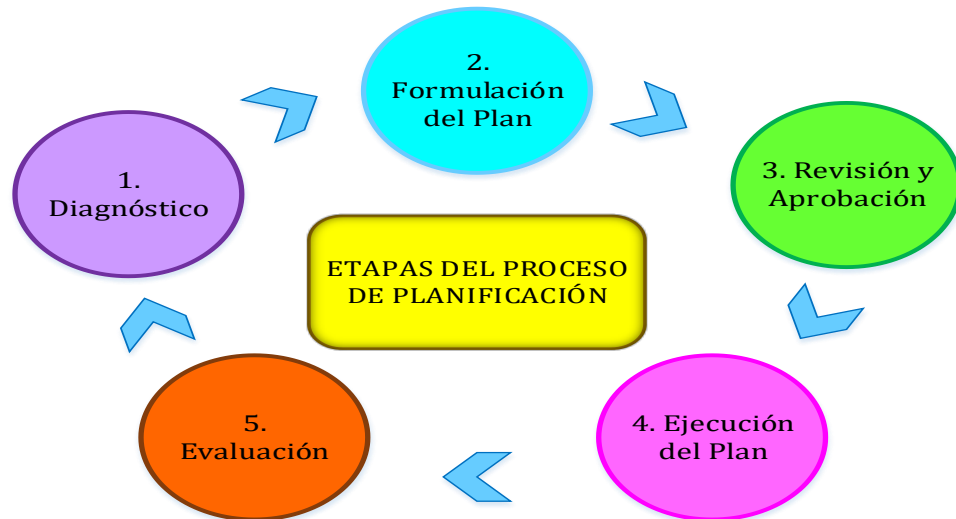


Figura 3. El proceso de la planificación

Fuente: Vilca (2010).

b) Organización. Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

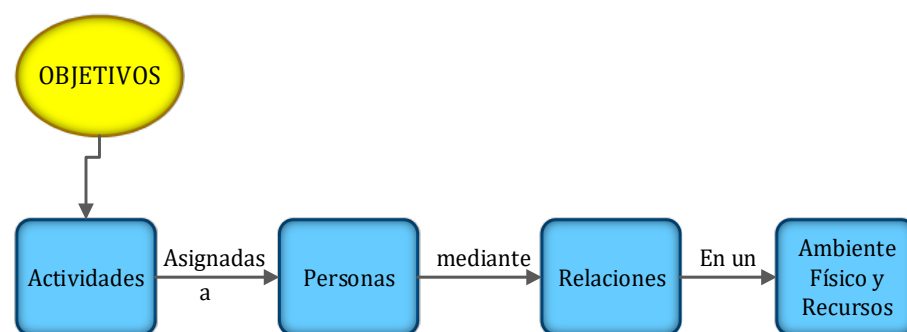


Figura 4. Elementos de la organización

Fuente: Vilca (2010).

- c) **Dirección.** La función de dirección es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente o director.

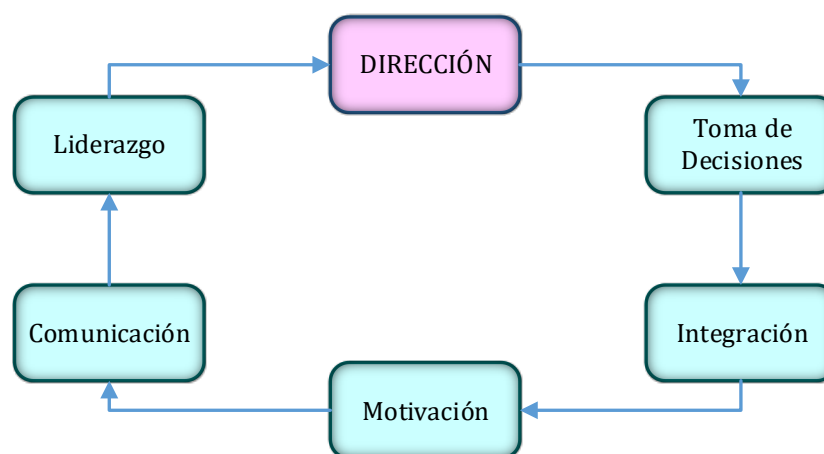


Figura 5. Etapas del proceso de dirección

Fuente: Münch (2011).

- d) **Control.** El control es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas. (Cuevas, 2011)

A continuación se presenta un cuadro sinóptico de las etapas y fases del proceso administrativo.

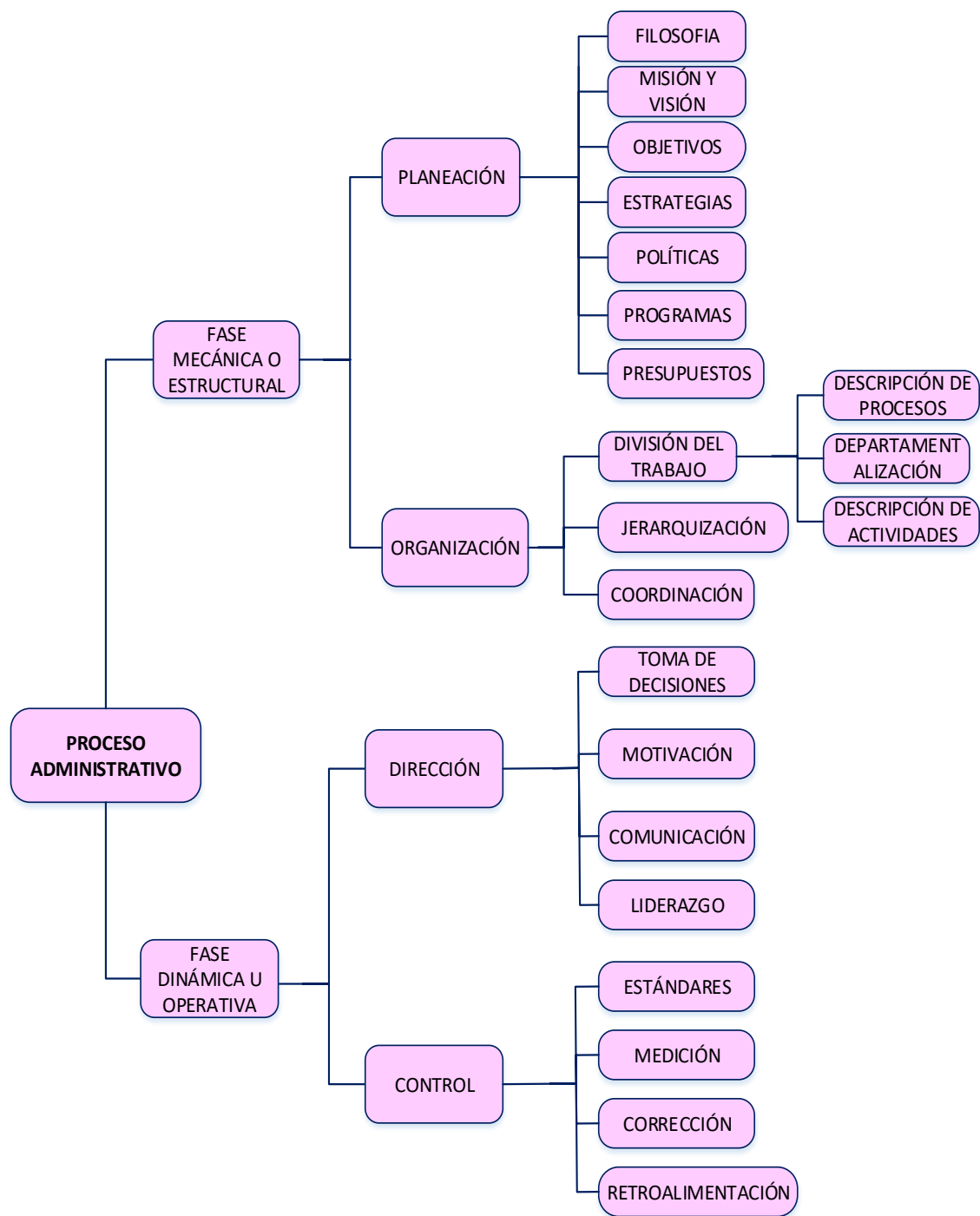


Figura 6. Etapas y fases del proceso administrativo

Fuente: Münch et al., (2013).

2.2.3. Liderazgo en la Gestión Administrativa

2.2.3.1. El Gerente

Es la “persona con plena capacidad jurídica que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. A esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisa, controlar, planificara las personas que están bajo su liderazgo.” (Cuevas, 2011)

2.2.3.2. Habilidades del Gerente

- a) **La habilidad técnica.** Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
- b) **La habilidad humana.** Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- c) **La habilidad conceptual.** Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios, en alguna parte de la organización, afectan o pueden afectar a los demás elementos.

2.2.3.3. Funciones del Gerente

La efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también, de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.

- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos, no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos como una oportunidad para aprender y mejorar.
- Finalmente cuando se habla del gerente, se define como un individuo capa: de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. (Cuevas, 2011)

2.2.3.4. Gerencia Educativa

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas modernas es el que corresponde a la gerencia. La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias. Especialmente nos preocupa el desarrollo de estas ideas:

- * La gerencia, como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales.
- * La gerencia educativa, como una posibilidad que aprovechan los centros educativos para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

- * Las perspectivas del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

Desde luego, entendemos que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona, sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito. (Cuevas, 2011)

2.2.3.5. Tipos de Gerencia

- a) La gerencia patrimonial.** Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.
- b) La gerencia política.** Es menos común y, al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad se da en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- c) La gerencia por objetivos.** Se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.
- d) La fijación de los objetivos.** La utilización de estos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la

organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos, la cual implica, además, que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por gerentes y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en términos del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

La gerencia participativa. La gerencia es un proceso que hace posible las metas empresariales y sociales de una empresa. En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso sistemático e Intencional que procura unos objetivos, racionalizando recursos técnicos, humanos y financieros, por tanto, utiliza una estructura y el recurso humano como motor de logros en la organización.

El objetivo de la gerencia se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la organización. Esto puede ser analizado fundamentándolo en los requerimientos democráticos antes señalados, donde la participación, la solidaridad y el consenso son elementos de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad. (Cuevas, 2011)

2.2.3.6. El Liderazgo Gerencial

El liderazgo gerencial es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. En los últimos años, la gerencia está buscando nuevas

maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación, tanto en el sector servicios como de bienes y capital, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas empresariales, utilizando las experiencias particulares de cada empresa, las expectativas y la tecnología disponibles; sean estas empresas grandes, medianas o pequeñas. (Cuevas, 2011)

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Administración

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato, 2004)

2.3.2. Control

Es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, et al., 2013)

2.3.3. Comunicación

La comunicación es el proceso por medio del cual se transmiten los conocimientos, sentimientos, emociones y requerimientos con razonamiento y sensibilidad para dar a conocer los informes, opiniones y deseos, esperando respuesta de los comunicados con reciprocidad de caracteres. (Cuevas, 2011)

2.3.4. Compromiso

El compromiso, muchas veces, está ligado con ese gran valor de la responsabilidad. Ahora bien, cuando se trata de realizar acciones, cambiar actitudes, disponer espíritus, generar sinergias, integrar equipos de trabajo y articular esfuerzos en busca de objetivos y metas comunes, el compromiso se vuelve completamente indispensable. (Castillo, 2016)

2.3.5. Delegación de funciones

Es la acción ejercida por un superior al transferir funciones, tareas, autoridad y responsabilidad a personas en posiciones jerárquicamente inferiores, para que actúen en el propósito de alcanzar los objetivos y metas planteadas. (Riquelme, 2018)

2.3.6. Dirección

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo. (Münch, et al., 2013)

2.3.7. Gestión

Lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización de la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son: contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad negociación. (Cuevas, 2011)

2.3.8. Gestión educativa

Conjunto de procesos, toma de decisiones, acciones y evaluaciones para lograr los objetivos educativos. Incluye aspectos políticos, económicos, educativos, administrativos. (Perrone y Propper, 2007)

2.3.9. Liderazgo

El liderazgo es, “la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se refuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.” (Quispe, 2011)

2.3.10. Motivación

La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Zevallos, 2014)

2.3.11. Organización

Es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo. (Münch, et al., 2013)

2.3.12. Planeamiento

Considerado como un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control. (Cuevas, 2011)

2.3.13. Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la institución. (Münch, et al., 2013)

2.3.14. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la cooperación ente trabajadores para resolver problemas y/o para realizar un trabajo. (Porret, 2010)

2.3.15. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un acto que acompaña inevitablemente a la acción directiva. En la fase inicial del desarrollo del equipo, sobre todo, el líder debe asumir la mayor parte de la toma de decisiones que se produzcan. Un líder que no toma decisiones es rechazado por su equipo. Decidir es elegir la solución, de entre dos o más opciones, que mejor se ajusta a lo que necesitamos y con menor riesgo. (Gandía, 2007)

2.4. Hipótesis de Investigación

2.4.1. Hipótesis General

Existe una influencia directa entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directores de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014. Esto es a mejor tipo de liderazgo (democrático) le corresponde excelente capacidad de gestión administrativa.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- ⚙ El tipo de liderazgo democrático predomina en los directores de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.
- ⚙ La gestión administrativa de los directores es buena en instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.

2.5. Sistema de Variables

Cuadro 5. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORACIÓN
VARIABLE X: Tipos de Liderazgo	Teoría de los Sistemas de Administración de Likert 1. Sistema-1: Autoritario explotador	1.1. Toma de decisiones: asume el poder de decisión por completo. 1.2. Delegación: no delega, impone a sus seguidores las actividades a realizar. 1.3. Motivación: motivan mediante el temor y el castigo. Ofrecen recompensas ocasionales. 1.4. Control: rígida e intensa. Se basa en el temor y las amenazas. 1.5. Comunicación: no realiza, ignora la oposición. Es desde arriba hacia abajo. 1.6. Confianza: Confían poco o no confía en los subordinados.	Sistemas de Likert Participativo democrático = A Consultivo = B
	2. Sistema-2: Autoritario benevolente	2.1. Toma de decisiones: conduce a su equipo para decidir. Permite una pequeña negociación en cuanto a decisiones de pequeño tamaño. 2.2. Delegación: Reconocen una cierta delegación 2.3. Motivación: motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo. 2.4. Control: mediante la actitud de proteccionismo. 2.5. Comunicación: Permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones 2.6. Confianza: son condescendientes con los subordinados.	Autoritario Benevolente = C Autoritario-explotador = D
	3. Sistema-3: Consultivo	3.1. Toma de decisiones: permite a los docentes que tomen algunas decisiones concretas y en otros casos actúa consultando a los subordinados. 3.2. Delegación: Propone actividades que deben realizar, consultando a los subordinados. 3.3. Motivación: suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados 3.4. Control: El control se da según las actividades realizadas 3.5. Comunicación: los flujos de información son ascendente y descendente. 3.6. Confianza: sustancial y no total.	
	Sistema-4: Participativo democrático	4.1. Toma de decisiones: recibe la opinión de los demás. 4.2. Delegación: orienta y delega responsabilidades. 4.3. Motivación: a la participación en la toma de decisiones. 4.4. Control: verifica el cumplimiento de actividades. 4.5. Comunicación: promueve comunicación entre todos. 4.6. Confianza: confía plenamente.	
VARIABLE Y: Gestión administrativa	1. Planeación	1.1. Plan estratégico (PEI) 1.2. Plan operacional PCI, PAT, Y IGA	Excelente = A Bueno = B Regular = C Deficiente = D
	2. Organización	2.1. Forma de organización de personas que realizan tareas RI y MOF	
	3. Dirección	3.1. Equipos de trabajo, coordinación, guía de acciones.	
	4. Control	4.1. Seguimiento, control y grado de eficacia de las acciones realizadas	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación, en este caso, según el propósito de la investigación, es básico; y según el criterio “estrategia de investigación”, es una investigación no experimental y el diseño de la investigación es descriptivo explicativo, con datos primarios (encuestas) de campo de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno. (Charaja, 2011)

Por su parte Carrasco (2006), sostiene que la investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. (Zevallos, 2014)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006). “Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”. (Quispe, 2010)

3.2. Población y Muestra de la Investigación

3.2.1. Población de la Investigación

En la presente investigación la población de estudio estuvo conformada por los docentes y directivos de las instituciones educativas primarias estatales de la ciudad de Puno, es decir, 23 instituciones educativas de la UGEL Puno, en el año 2015, que se representa en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Población de directivos y docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno-2015

N°	IEP N°	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	N° DIRECTIVOS	N° DOCENTES
1	70001	Huajsapata	2	29
2	70003	Sagrado Corazón de Jesús	2	38
3	70004	José Antonio Encinas	2	9
4	70005	Corazón de Jesús	2	45
5	70010	Gran Unidad Escolar San Carlos	2	43
6	70013	Mañazo	2	7
7	70018	San José de Huaraya	2	9
8	70023	Miraflores	2	12
9	70024	Laykakota	2	36
10	70025	Independencia Nacional	2	31
11	70026	Porteño	2	15
12	70029	María Auxiliadora	2	45
13	70035	Bellavista	2	28
14	70045	Chanu Chanu	2	16
15	70047	Huáscar	2	15
16	70064	San Martín de Porres	2	9
17	70623	Santa Rosa	2	27
18	70656	Ricardo Palma	2	8
19	70717	El Mirador	2	6
20	70718	Villa del lago	2	18
21	70803	San Antonio de Padua	2	7
22	71001	Almirante Miguel Grau	2	43
23	71013	Glorioso San Carlos	2	44
TOTAL			24	427

Fuente: UGEL – Puno

3.2.2. Muestra de la Investigación

La cantidad de instituciones educativas tomadas, se realizó a través del muestreo probabilístico.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 pqN}{Z_{\alpha/2}^2 pq + Ne^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

$Z_{\alpha/2}^2$ = Nivel de confianza

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

N = Tamaño de la población

e = Margen de error muestral

3.2.2.1. Hallando el Tamaño de la Muestra de las Instituciones Educativas

Con:

$Z_{\alpha/2}^2 = 1.96$ nivel de confianza, para una probabilidad del 95%

$p = 0.95$ para una variabilidad positiva

$q = 0.05$ para una variabilidad negativa

$N = 23$, población total de instituciones educativas en la ciudad de Puno

$e = 0.09$, para un nivel de confianza del 90%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.05 * 23}{1.96^2 * 0.95 * 0.05 + 23 * 0.09^2}$$

$$n = 12$$

Por lo que se tomaron 12 instituciones educativas como muestra representativa de la población. Para la selección de la muestra se usaron los números aleatorios, para una población de 23 instituciones educativas, se procedió a enumerar del 1 al 23 y seleccionamos los 12

casos que constituirán nuestra muestra, resultando estos: las instituciones que corresponden a los números 1, 2, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 17, 20, 22 y 13.

El tamaño de la muestra para las instituciones educativas seleccionadas en el presente estudio de investigación se realizó de la siguiente manera: Según Platón Palomino, “No es necesario muestrear poblaciones pequeñas, menores de 300 unidades” Por lo que para los directivos fue del 100% es decir 2 directivos por institución educativa. El tamaño de muestra para docentes, se ha determinado a través del muestreo probabilístico estratificado.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 pqN}{Z_{\alpha/2}^2 pq + Ne^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

$Z_{\alpha/2}^2$ = Nivel de confianza

p = Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

N = Tamaño de la población

e = Nivel de error

3.2.2.2. Hallando el Tamaño de la Muestra

Con:

$Z_{\alpha/2}^2 = 1.96$ para una probabilidad del 95%

$p = q = 0.5$ para variabilidades desconocidas, buscando máxima eficiencia

$N = 427$, población total de docentes en las 12 instituciones educativas

$e = 0.05$, para un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 427}{1.96^2 * 0.5 * 0.5 + 427 * 0.05^2}$$

$$n = 202$$

3.2.3. Determinación del Tamaño de Cada Estrato

Según Palomino (2004), indica que para determinar el tamaño de estrato se realiza la distribución proporcional de cada estrato basándose en el tamaño de la muestra, aplicando la fórmula de repartimiento proporcional simple. La fórmula es la siguiente. (Quispe, 2010, p. 55)

$$n_e = \frac{n_i * n}{N}$$

Donde:

n_e = tamaño de la muestra de cada estrato

n_i = tamaño de cada estrato

$n = 202$, tamaño de la muestra total

$N = 427$, población total

$$n_e = \frac{n_i * 202}{427}$$

$$n_e = n_i * 0.473$$

Obteniendo el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Muestra de directivos y docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno-2015

ALEATORIOS	N°	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DIRECTIVOS		DOCENTES	
			Población	Muestra	Población	Muestra
1	01	70001 Huajsapata	2	100%	29	14
2	02	70003 Sagrado Corazón de Jesús	2	100%	38	18
4	03	70005 Corazón de Jesús	2	100%	45	21
5	04	7001 Unidad Escolar San Carlos	2	100%	43	20
9	05	70024 Laykakota	2	100%	36	17
10	06	70025 Independencia Nacional	2	100%	31	15
12	07	70029 María Auxiliadora	2	100%	45	21
13	08	70035 Bellavista	2	100%	28	13
17	09	70623 Santa Rosa	2	100%	27	13
20	10	70718 Villa del lago	2	100%	18	9
22	11	71001 Almirante Miguel Grau	2	100%	43	20
23	12	71013 Glorioso San Carlos	2	100%	44	21
TOTAL			24		427	202

Fuente: UGEL - Puno

Para la selección de la muestra se usaron los números aleatorios, para una población de 427 docentes, para cada IE se procedió a enumerar del 1 hasta la cantidad de población que tiene cada Institución educativa y seleccionamos la muestra, hasta satisfacer la cantidad necesaria, por cada institución educativa.

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Dado que el estudio se enmarca en una investigación de campo y se basa en la recopilación de datos primarios, que se obtiene directamente de la realidad, se utilizó el método de la observación y la técnica de la encuesta.

En cuanto a la técnica, Sabino (1986), parte de la siguiente premisa. “Si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellos”. (Zevallos, 2014)

Cuadro 8. Métodos, técnicas y recolección de datos

MÉTODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación a los directivos	Encuesta	Cuestionario
Observación a los docentes	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Quispe (2010)

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñó 02 cuestionarios con 26 preguntas cada una referida a las dos variables, para determinar la relación de ambas variables en estudio. Según Sabino (1986), “la ventaja principal del cuestionario radica en la gran economía de tiempo y del personal que implica, ya que los cuestionarios pueden dejarse en un lugar apropiado o pueden administrarse en grupos reunidos al efecto”. (Zevallos, 2014)

El propósito de los cuestionarios es recopilar la información requerida en el estudio, ¿Qué saben? Sobre el ejercicio de los tipos de liderazgo y procesos de la administración y la percepción que tienen los docentes al respecto y relación con la gestión administrativa de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno.

3.4. Plan de recolección de datos

Una vez elegidos la población, la muestra y elaborados los instrumentos de investigación, para la recolección de datos se acudió a las instituciones educativas primarias, donde se procedió a seguir los siguientes pasos:

- Presentación de una solicitud a las direcciones de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno.
- Se aplicó la encuesta por medio del instrumento el cuestionario
- Se evaluó estadísticamente los datos obtenidos con los instrumentos de investigación.

3.4.1. Validez y confiabilidad: La aprobación de los instrumentos como el valor de la capacidad de los cuestionarios para medir los caracteres, para lo cual fueron contruidos, se realizó mediante el método de “Juicio de expertos”. Para este procedimiento se seleccionó a un equipo de expertos, conformado por los siguientes profesionales:

- Magister en Educación en Didáctica CS. SC: M.Sc. David Ruelas Vargas
- Doctor en Educación: Dr. Lino Vilca Mamani
- Doctor en Educación: Dr. Felipe Gutiérrez Osco

A los expertos se les suministro una hoja de validación en el que se determinó la correspondencia de objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

3.5. Plan de Tratamiento de los Datos, Incluye el Diseño Estadístico

Los datos recopilados han sido procesados y organizados por variables en tablas de contingencia de frecuencias, según la naturaleza de la investigación se utilizó la estadística inferencial de r de Pearson, mediante el software SPSS 20 (español). Para el análisis correspondiente se utilizó las

técnicas descriptivas e inferencial, estas han permitido realizar una proyección al universo en estudio sobre la base de la población total.

Luego del análisis y la interpretación de los resultados se han derivado las conclusiones y en función de estas recomendaciones de la investigación. La estrategia de sistematización de los datos fue la siguiente:

- ♣ Se clasificó los datos de la población.
- ♣ Se tabuló los datos recolectados.
- ♣ De los datos recolectados se utilizó para dar un tratamiento estadístico, para obtener y proponer una solución al problema de investigación.

3.5.1. Diseño estadístico para la prueba de hipótesis

Según la investigación, el diseño estadístico que se utilizó es r de Pearson, porque es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se trabaja con las variables no causales, donde la investigación debe determinar la relación entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directivos. Los pasos que se siguió para este tipo de prueba de hipótesis son los siguientes:

3.5.2. Hipótesis estadística

Ho: no existe una relación directa y positiva entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directores de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.

H1: existe una relación directa y positiva entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directores de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.

3.5.3. Nivel de significancia

Se usó un nivel de significancia entre el 1% y el 10% cuando no se precisa este nivel, se asume un nivel de significancia del 5% es decir $\alpha = 0.05$.

3.5.4. Prueba estadística

Se ha usado r de Pearson para comprobar la hipótesis estadística.

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

- r : es coeficiente de correlación de Pearson.
- n : es el número de pares de observación.
- $\sum X$: es la suma de los valores de la variable X.
- $\sum Y$: es la suma de los valores de la variable Y.
- $\sum XY$: es la suma de los valores X, Y.
- $\sum X^2$: es la suma de los cuadrados de X.
- $(\sum X)^2$: es el cuadrado de la suma de los valores de X.
- $\sum Y^2$: es la suma de los cuadrados de Y.
- $(\sum Y)^2$: es el cuadrado de la suma de los valores de Y.

3.5.5. Regla de decisión

El coeficiente de r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

-1.00 = Correlación negativa perfecta.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte

- 0.75 = Correlación negativa considerable
- 0.50 = Correlación negativa media
- 0.10 = Correlación negativa débil
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables
- +0.10 = Correlación positiva débil
- +0.50 = Correlación positiva media
- +0.75 = Correlación positiva considerable
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

3.5.6. Cálculos estadísticos

Se usó para determinar la influencia y la distribución de r de Pearson.

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se da a conocer el análisis de los resultados de la presente investigación. Para determinar la Influencia del liderazgo en la gestión administrativa de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno, 2014.

Se aplicó una encuesta tipo cuestionario a los directivos y docentes de las doce instituciones educativas que constituyen la población de estudio, con la finalidad de conocer la relación entre los tipos de liderazgo que ejercen los directivos y la gestión administrativa en las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno.

3.1. Escala de valoración para las variables influencia del liderazgo en la gestión administrativa

Para tal efecto, se utilizó dos criterios de valoración cualitativa en el instrumento de investigación, con el propósito de identificar los tipos de liderazgo y la gestión administrativa, cuya valoración es la siguiente:

Cuadro 9. Escala valorativa

VARIABLES	ESCALAS	
Tipos de liderazgo	Sistema-1	Sistema de Likert (Participativo-democrático, Consultivo , Autoritario- benevolente, Autoritario coercitivo) (A,B,C,D)
	Sistema-2	
	Sistema-3	
	Sistema-4	
Gestión administrativa	Planeación	Excelente = A Bueno = B Regular = C Deficiente = D
	Organización	
	Dirección	
	Control	

Fuente: cuadro 5.

La escala valorativa de dicho estudio está dividida de la siguiente forma, variable (x) Tipos de liderazgo, ésta consta de cuatro sistemas. Sistema 1: (Participativo-democrático, sistema 2: Consultivo con derecho a tener la última palabra, Sistema 3: Autoritario-benevolente, Sistema 4: Autoritario coercitivo) y la variable (Y) Gestión administrativa está conformada por cuatro procesos que son la planificación, organización, dirección y control, estos a su vez tiene una escala de valoración de excelente, bueno, regular y deficiente.

3.2. Resultados de la variable (x) tipos de liderazgo en los docentes y directivos de las instituciones educativas primarias de la ciudad de puno, 2015

3.2.1. Resultados de la variable (x) tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de puno

Cuadro 10. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo – democrático	129	63.86
Consultivo	42	20.79
Autoritario – benevolente	13	6.44
Autoritario – explotador	18	8.91
TOTAL	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

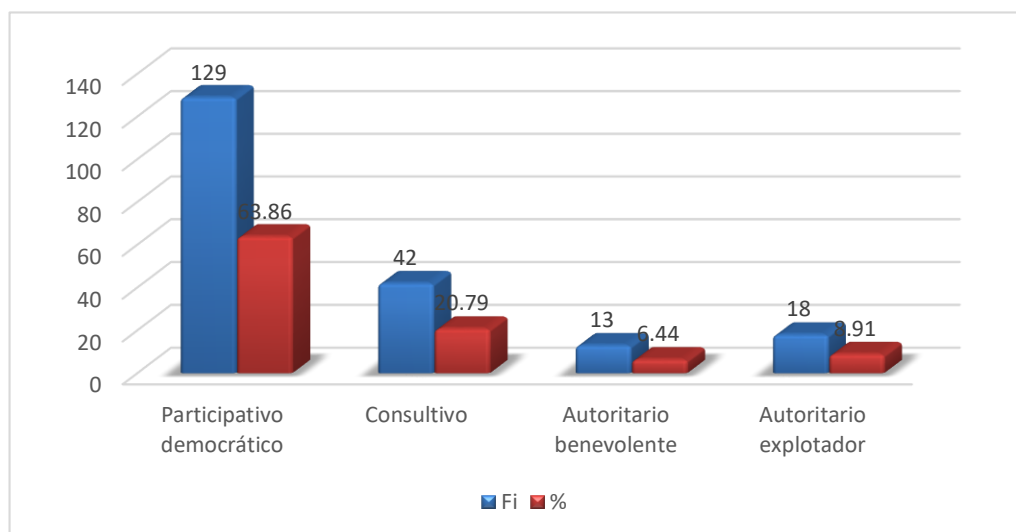


Figura 7. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 10

Según el cuadro 10 y figura 7, se observa lo siguiente: en la **Toma de decisiones**, 129 docentes que representa el 63.86% señalan que los directivos

toman decisiones como un líder participativo-democrático; 42 docentes que equivale el 20.79% indican que los directivos toman decisiones como un líder consultivo; 13 docentes que representa el 6.64% revelan que los directivos toman decisiones como un líder autoritario benevolente y 18 docentes que representa el 8.91% muestran que los directivos toman decisiones como un líder autoritario coercitivo.

Cuadro 11. Delegación de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	86	42.57
Consultivo	57	28.22
Autoritario benevolente	47	23.27
Autoritario explotador	12	5.94
TOTAL	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

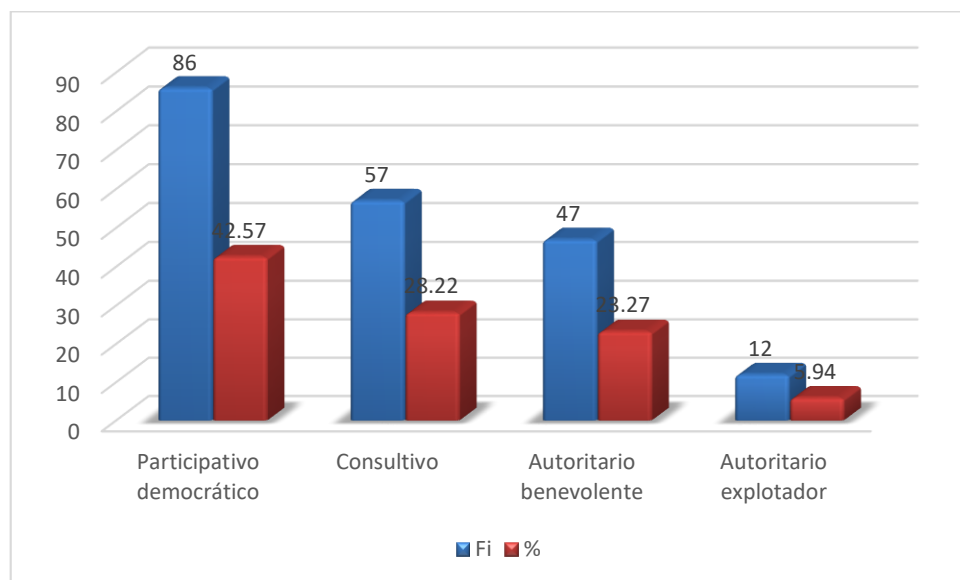


Figura 8. Delegación de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 11

En cuanto a **Delegación de funciones**: 86 docentes que representa el 42.57% señalan que los directivos toman decisiones como un líder participativo-democrático; 57 docentes que equivale el 28.22% indican que los directivos toman decisiones como un líder consultivo; 47 docentes que representa el 23.27% revelan que los directivos toman decisiones como un líder autoritario benevolente y 12 docentes que representa el 5.94% muestran que los directivos toman decisiones como un líder autoritario coercitivo.

Cuadro 12. Control de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	127	62.87
Consultivo	36	17.82
Autoritario benevolente	2.00	0.99
Autoritario explotador	37.00	18.32
TOTAL	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

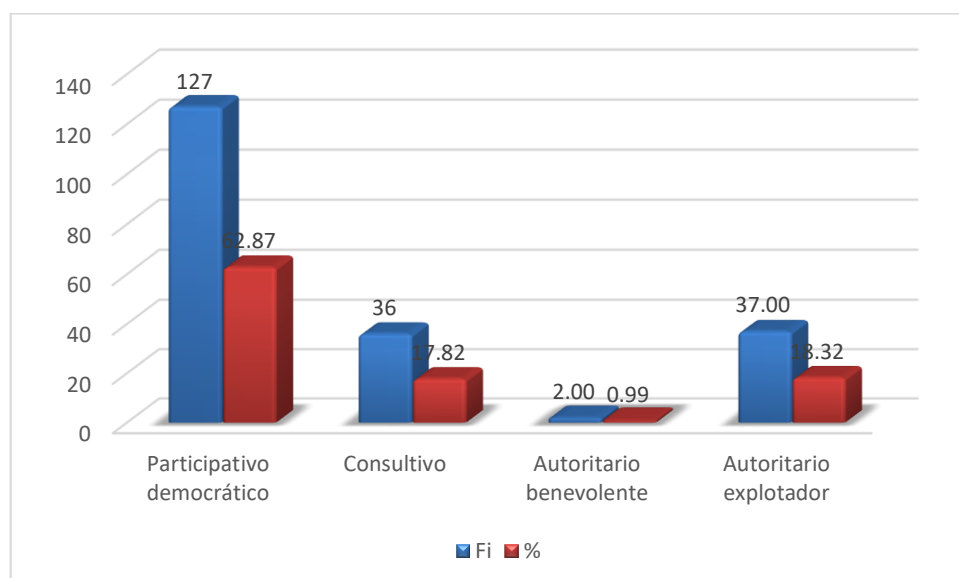


Figura 9. Control de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 12

Con relación al **Control**: 127 docentes que representa el 62.87% señalan que los directivos toman decisiones como un líder participativo-democrático; 36 docentes que equivale el 17.82% indican que los directivos toman decisiones como un líder consultivo; 02 docentes que representa el 0.99% revelan que los directivos toman decisiones como un líder autoritario benevolente y 37 docentes que representa el 18.32% muestran que los directivos toman decisiones como un líder autoritario coercitivo.

Cuadro 13. Motivación de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	39	19.31
Consultivo	37	18.32
Autoritario benevolente	81.00	40.10
Autoritario explotador	45.00	22.28
TOTAL	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

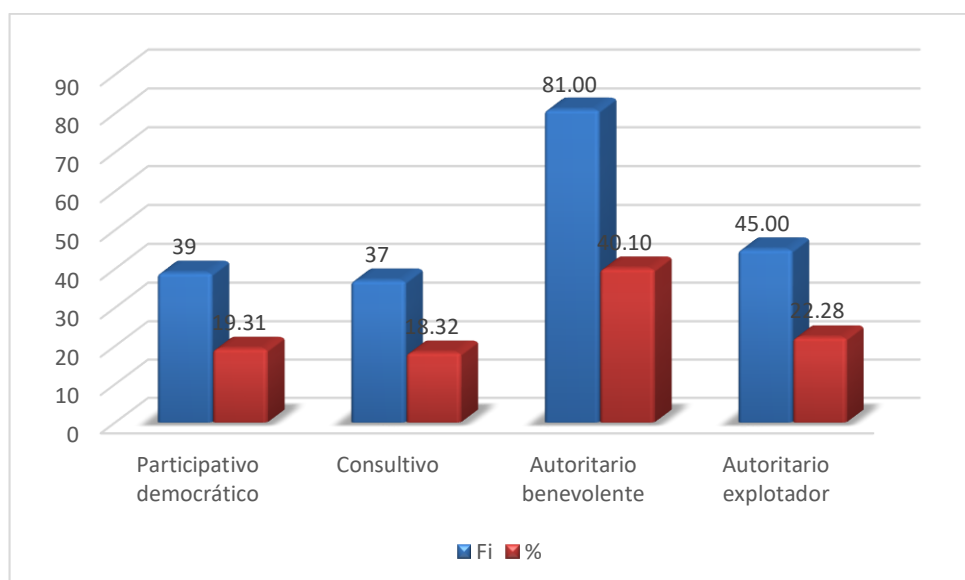


Figura 10. Motivación de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 13

Respecto a la **Motivación**: 39 docentes que representa el 19.31% señalan que los directivos toman decisiones como un líder participativo-democrático; 32 docentes que equivale el 18.32% indican que los directivos toman decisiones como un líder consultivo; 81 docentes que representa el 40.10% revelan que los directivos toman decisiones como un líder autoritario benevolente y 45 docentes que representa el 22.28% muestran que los directivos toman decisiones como un líder autoritario coercitivo.

Cuadro 14. Comunicación de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	95	47.03
Consultivo	28	13.86
Autoritario benevolente	47.00	23.27
Autoritario explotador	32.00	15.84
TOTAL	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

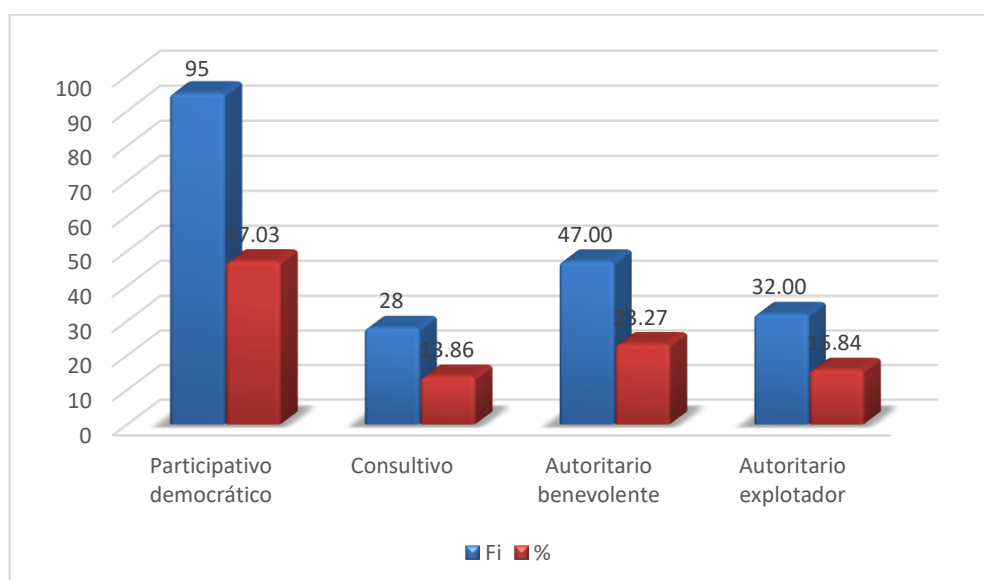


Figura 11. Comunicación de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 14

En **Comunicación**: 95 docentes que representa el 47.03% señalan que los directivos toman decisiones como un líder participativo-democrático; 28 docentes que equivale el 13.86% indican que los directivos toman decisiones como un líder consultivo; 47 docentes que representa el 23.27% revelan que los directivos toman decisiones como un líder autoritario benevolente y 32 docentes que representa el 15.84% muestran que los directivos toman decisiones como un líder autoritario coercitivo.

Cuadro 15. Confianza de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	60	29.70
Consultivo	40	19.80
Autoritario benevolente	94.00	46.53
Autoritario explotador	8.00	3.96
TOTAL	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

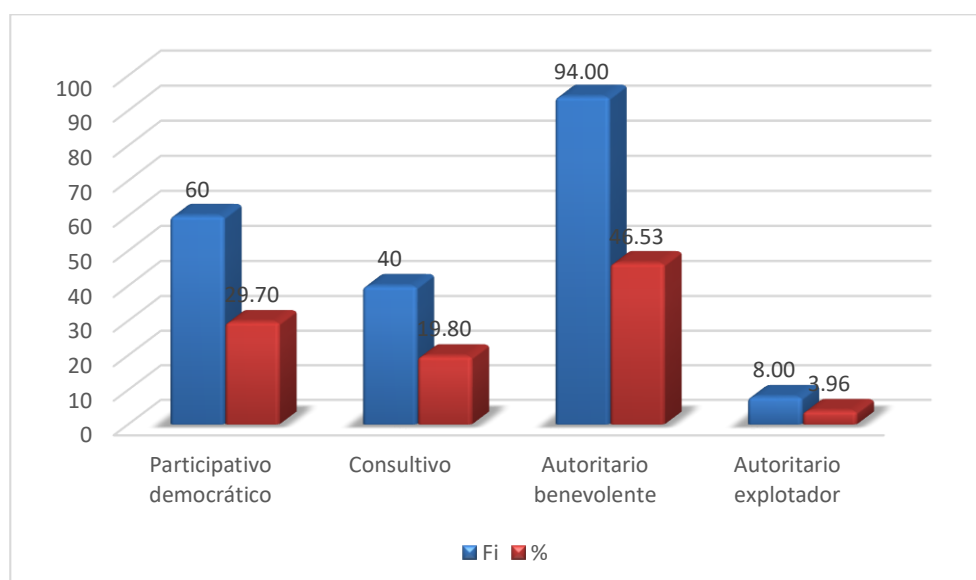


Figura 12. Confianza de los tipos de liderazgo en los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 15

Con respecto a la **Confianza**: 60 docentes que representa el 29.70% señalan que los directivos toman decisiones como un líder participativo-democrático; 40 docentes que equivale el 19.80 % indican que los directivos toman decisiones como un líder consultivo; 94 docentes que representa el 46.53% revelan que los directivos toman decisiones como un líder autoritario benevolente y 08 docentes que representa el 3.96% muestran que los directivos toman decisiones como un líder autoritario coercitivo.

Lo que significa que en los docentes de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, predominan el tipo de liderazgo participativo democrático, consultivo y autoritario benevolente, con respecto al tipo de liderazgo participativo democrático se distingue lo siguiente, el líder utiliza diversos métodos de participación, comprometiendo a la gente de los bajos niveles de la organización a tomar decisiones. El personal “cruza” la organización y están psicológicamente más cerca, juntos y trabajan en todo los niveles. Y los del tipo autoritario benevolente; autoritario e impositivo pero más condescendiente y menos rígido que el autoritario coercitivo; en este sistema existe ya alguna consulta y delegación y, a la vez que las amenazas, existen también recompensas. (Quispe, 2010)

Cuadro 16. Resumen de liderazgo percibido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

TIPOS DE LIDERAZGO INDICADORES	A	B	C	D	TOTAL
Toma de decisiones	129	42	13	18	202
Delegación	86	57	47	12	202
Control	127	36	2	37	202
motivación	39	37	81	45	202
Comunicación	95	28	47	32	202
Confianza	60	40	94	8	202
TOTAL	536	240	284	152	1212
PROMEDIO	89.33	40.00	47.33	25.33	202

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

Donde:

- A = Participativo - Democrático
- B = Consultivo
- C = Autoritario - Benevolente
- D = Autoritario – Explotador

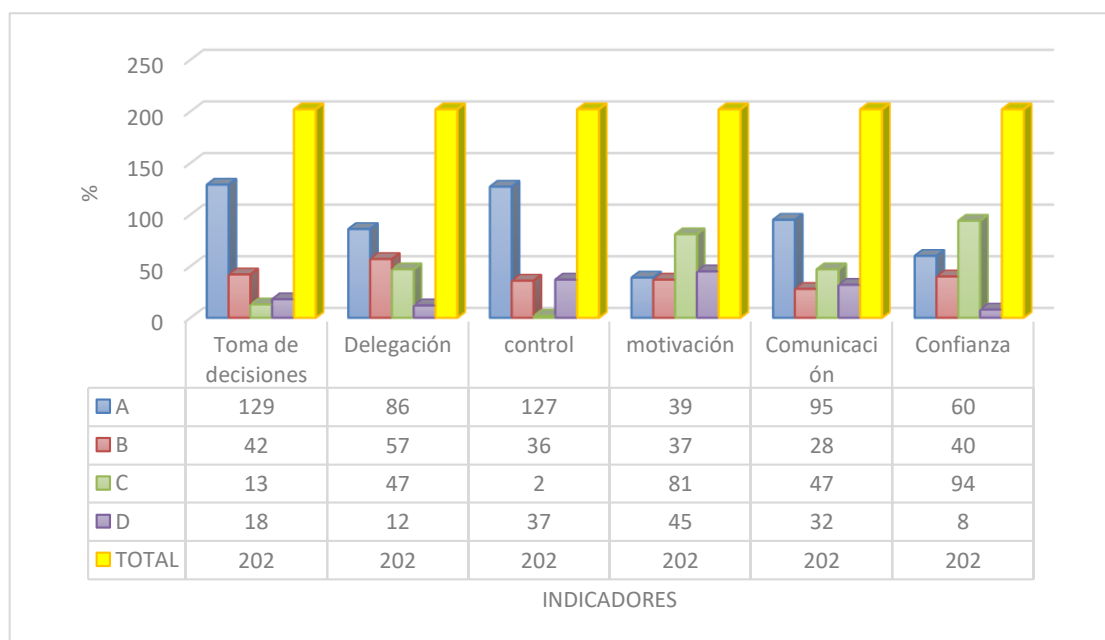


Figura 13. Resumen de liderazgo percibido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 16

Según el cuadro 16 y figura 13, se observa lo siguiente: con respecto a la **Toma de decisiones** de un total de 202 docentes, 129 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario – Benevolente que representa 18 docentes. Lo que significa que este proceso decisorio por parte de los directivos es delegado y descentralizado en gran parte. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados. (Vilca, 2010)

En ese sentido, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados. (Sorados, 2010)

Con respecto a la **Delegación** de un total de 202 docentes, 86 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario – Explotador que representan 12 docentes. Lo que representa que los directivos realizan trabajo en equipo, por ello se hace importante la formación de grupos, también existe la confianza mutua, participación y compromiso grupal. (Vilca, 2010)

Respecto al **Control** de un total de 202 docentes, 127 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos

elegido es el Autoritario – Benevolente que representan 2 docentes. Lo que significa que los directivos en gran parte desarrollan adecuadamente "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". (Quispe, 2010)

En la **Motivación** de un total de 202 docentes, 81 de ellos perciben un tipo de liderazgo Autoritario - Benevolente siendo el más predominante y el menos elegido es el consultivo que representan 37 docentes. Según los resultados obtenidos se concluye que los directivos ponen énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con una menor arbitrariedad. Asimismo las recompensas salariales son más frecuentes. Sin embargo las recompensas sociales son muy escasas. (Vilca, 2010). En ese sentido, según Quispe (2010), hoy en día la motivación es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En la **Comunicación** de un total de 202 docentes, 95 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el consultivo que representan 28 docentes. A partir de los resultados obtenidos se deduce que en gran parte los directivos manejan los sistemas de comunicación en forma eficiente, puesto que son fundamentales para el éxito de la institución educativa. (Vilca, 2010). Respecto a la **Confianza** de un total de 202 docentes, 127 de ellos perciben un tipo de liderazgo Autoritario - Benevolente siendo el más predominante y el menos predominante es el Autoritario – Explotador que representan 8 docentes. Lo que significa que los directivos son condescendientes con los subordinados.

3.2.2. Resultados de la variable (x) tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno (apreciación)

Cuadro 17. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	15	62.50
Consultivo	7	29.17
Autoritario benevolente	2	8.33
Autoritario coercitivo	0	0.00
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

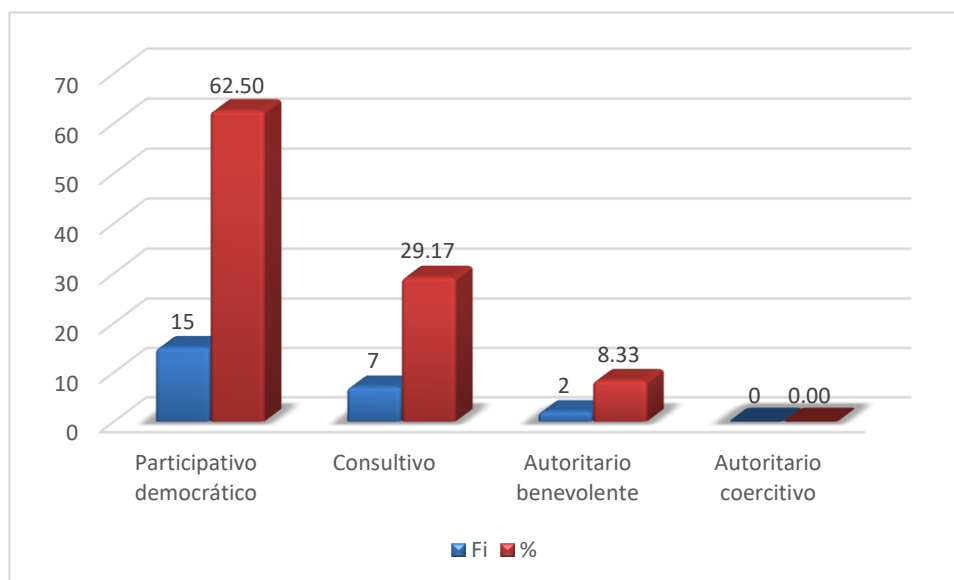


Figura 14. Toma de decisiones de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 17

Según el cuadro 17 y figura 14, se observa lo siguiente: en la **Toma de decisiones**, 15 directivos que representa el 62.50% toman decisiones como un líder participativo-democrático; 07 directivos que equivale el 29,17% toman decisiones como un líder consultivo; 02 directivos que representa el 8.33% son

autoritario benevolente y el 0% representa que ningún directivo es autoritario coercitivo.

Cuadro 18. Delegación de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	17	70.83
Consultivo	7	29.17
Autoritario benevolente	0	0.00
Autoritario coercitivo	0	0.00
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

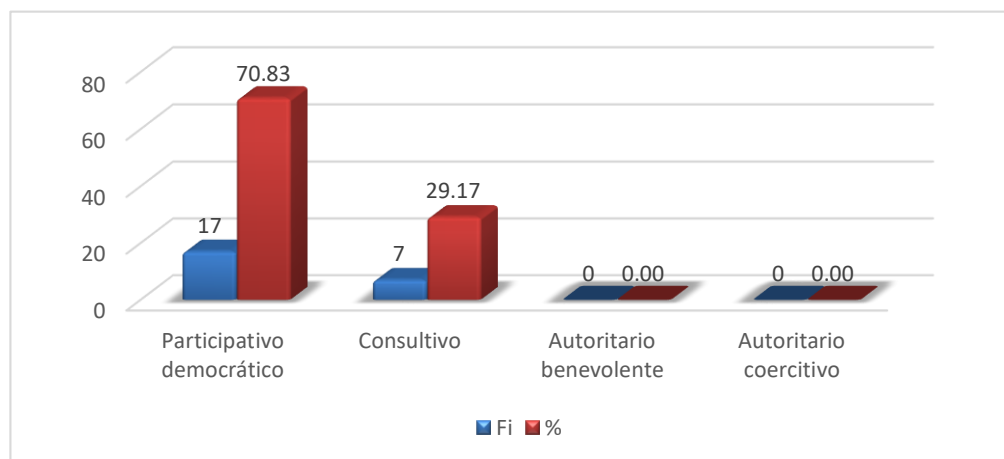


Figura 15. Delegación de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 18

En cuanto a **Delegación de funciones**: 17 directivos que representa el 70.83 % toman decisiones como un líder participativo democrático; 07 directivos que significa el 29.17% toman decisiones como un líder consultivo; ningún directivos que representa el 0.00% toman decisiones como un líder autoritario benevolente y el 0% representa que ningún directivo es autoritario coercitivo.

Cuadro 19. Control de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	16	66.67
Consultivo	7	29.17
Autoritario benevolente	1.00	4.17
Autoritario coercitivo	0.00	0.00
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

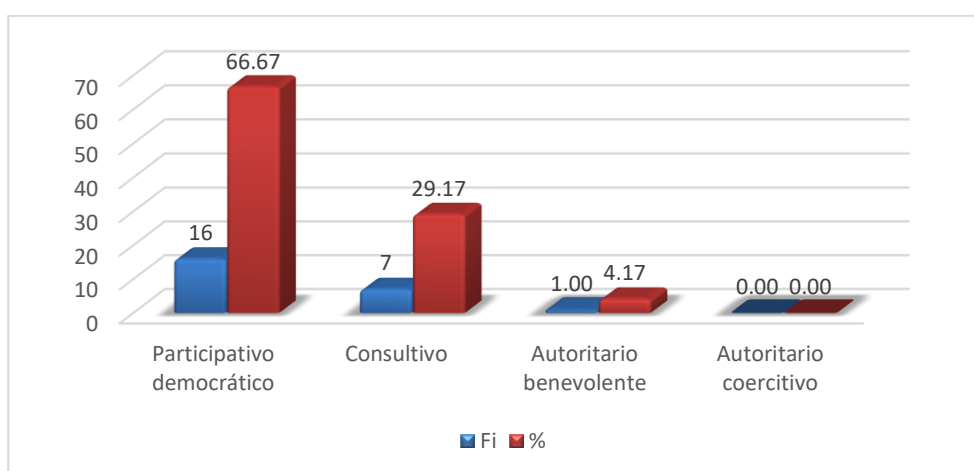


Figura 16. Control de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 19

Con relación al **Control**: 16 directivos que representa el 66.67% toman decisiones como un líder participativo democrático; 07 directivos que significa el 29.17% son consultivos; 01 directivos que representa el 4.17% toman decisiones como un líder autoritario benevolente y el 0% representa que ningún directivo es autoritario coercitivo.

Cuadro 20. Motivación de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	20	83.33
Consultivo	4	16.67
Autoritario benevolente	0.00	0.00
Autoritario coercitivo	0.00	0.00
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

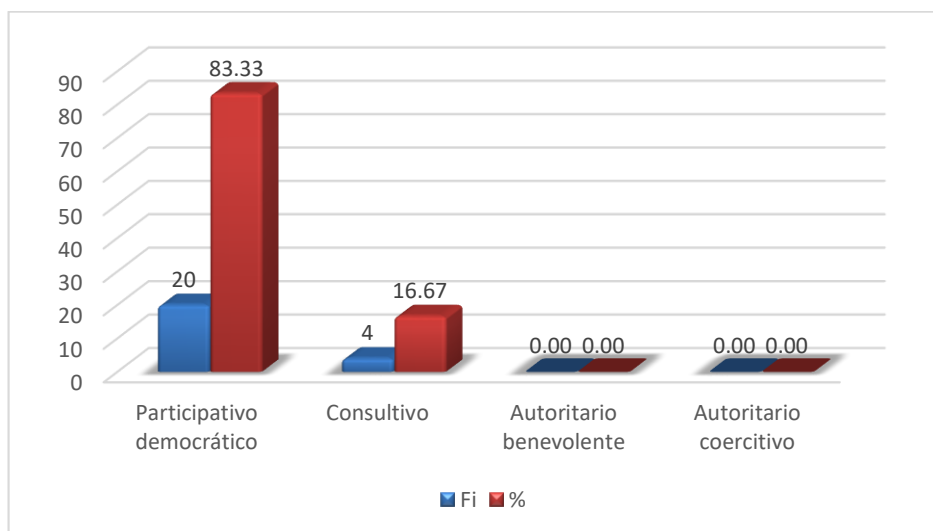


Figura 17. Motivación de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 20

Respecto a la **Motivación**: 20 directivos que representa el 83.33% toman decisiones como un líder participativo democrático; 04 directivos que representa el 16.67% motivan como un líder consultivo; el 0% representa que ningún directivo es autoritario benevolente y el 0% representa que ningún directivo es autoritario coercitivo.

Cuadro 21. Comunicación de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	15	62.50
Consultivo	5	20.83
Autoritario benevolente	4.00	16.67
Autoritario coercitivo	0.00	0.00
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

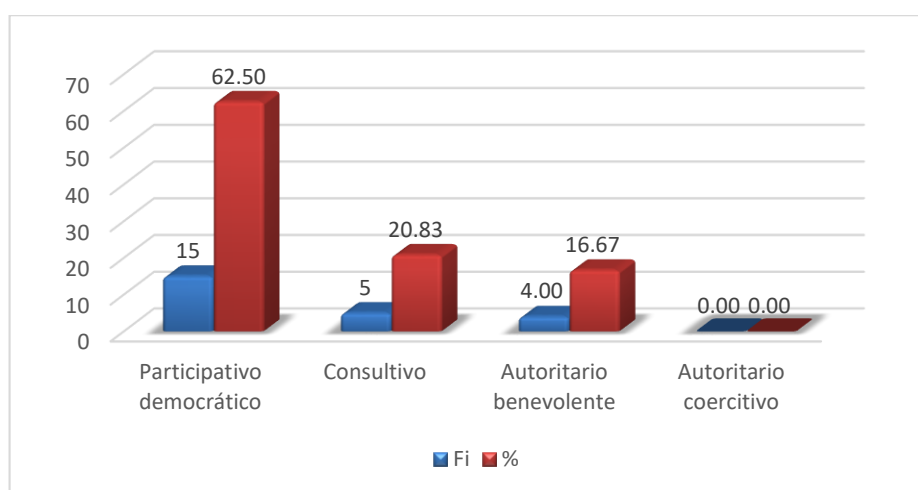


Figura 18. Comunicación de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 21

En **Comunicación:** 15 directivos que representa el 62.50% toman decisiones como un líder participativo democrático; 05 directivos que significa el 20.83% son consultivos; 04 directivos toman decisiones como un líder autoritario benevolente y el 0% representa que ningún directivo es autoritario coercitivo.

Cuadro 22. Confianza de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

CATEGORÍA	FI	%
Participativo democrático	17	70.83
Consultivo	4	16.67
Autoritario benevolente	3.00	12.50
Autoritario coercitivo	0.00	0.00
TOTAL	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

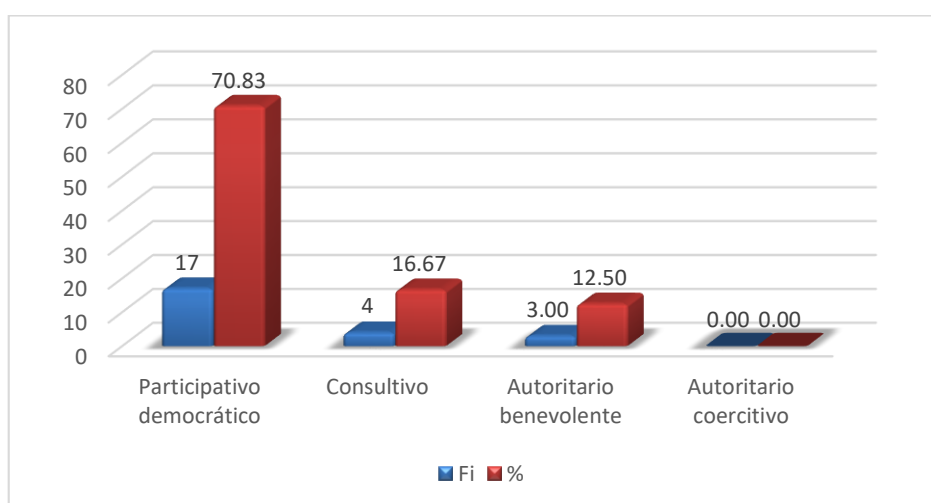


Figura 19. Confianza de los tipos de liderazgo en los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 22

Con respecto a la **Confianza**: 17 directivos que representa el 70.83% toman decisiones como un líder participativo democrático; 04 directivos que significa el 16.67% toman decisiones como un líder consultivo; 03 directivos que representa el 12.50% toman decisiones como un líder autoritario benevolente y el 0% representa que ningún directivo es autoritario coercitivo.

Lo que significa que en los directivos de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, predominan el tipo de liderazgo participativo democrático,

consultivo y autoritario benevolente, con respecto al tipo de liderazgo participativo democrático se distingue lo siguiente, el líder utiliza diversos métodos de participación, comprometiendo a la gente de los bajos niveles de la organización a tomar decisiones. El personal “cruza” la organización y están psicológicamente más cerca, juntos y trabajan en todo los niveles. Y los del tipo autoritario benevolente; autoritario e impositivo pero más condescendiente y menos rígido que el autoritario coercitivo; en este sistema existe ya alguna consulta y delegación y, a la vez que las amenazas, existen también recompensas. (Quispe, 2010).

Cuadro 23. Resumen de liderazgo percibido por los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

TIPOS DE LIDERAZGO INDICADORES	A	B	C	D	TOTAL
Toma de decisiones	15	7	2	0	24
Delegación	17	7	0	0	24
Control	16	7	1	0	24
Motivación	20	4	0	0	24
Comunicación	15	5	4	0	24
Confianza	17	4	3	0	24
TOTAL	100	34	10	0	144
PROMEDIO	16.67	5.67	1.67	0.00	24

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

Donde:

- A = Participativo - Democrático
- B = Consultivo
- C = Autoritario - Benevolente
- D = Autoritario - Explotador

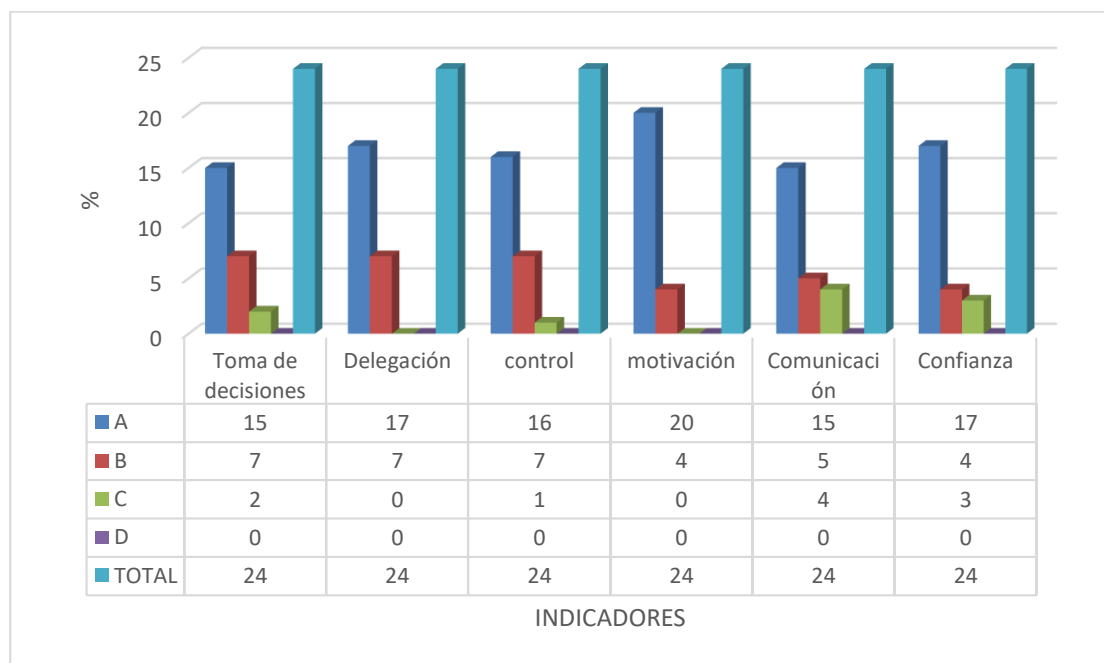


Figura 20. Resumen de liderazgo percibido por los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 23

Según el cuadro 23 y figura 20, se observa lo siguiente: con respecto a la **Toma de decisiones** de un total de 24 directivos, 15 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario –Explotador que representa ningún directivo. De acuerdo a los resultados se deduce que los directivos promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Con respecto a la **Delegación** de un total de 24 directivos, 17 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario – Benevolente que representan ningún docente y el Autoritario – Explotador que representan ningún docente. Lo que significa que los directivos en su gran mayoría orientan y delega responsabilidades.

Con respecto a la **Control** de un total de 24 directivos, 16 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario – Explotador que representan ningún docente. Los directivos en su gran mayoría verifica el cumplimiento de actividades. Según Vilca (2010), el control como función administrativa consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado, con fines de retroalimentación.

Con respecto a la **Motivación** de un total de 24 directivos, 20 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario – Benevolente que representan ningún docente y el Autoritario – Explotador que representan ningún docente. Según los resultados obtenidos los directivos en su gran mayoría recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido.

En la **Comunicación** de un total de 24 directivos, 15 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario – Explotador que representan ningún docente. Lo que significa que los directivos participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros. Promueve comunicación entre todos.

En la **Confianza** de un total de 24 directivos, 17 de ellos perciben un tipo de liderazgo Participativo – Democrático siendo el más predominante y el menos elegido es el Autoritario – Explotador que representan ningún docente.

3.3. Resultados de la variables (y) gestión administrativa en docentes y directivos de las IEP de la ciudad de puno, 2015

3.3.1. Resultados de la variables (y) gestión administrativa en los docentes de las IEP de la ciudad de puno (global)

Cuadro 24. Gestión administrativa distinguido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Categorías	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		TOTAL	
	fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Planeación	42	20.79	113	56.06	34	16.83	13	6.31	202	100
Organización	58	28.59	104	51.24	30	14.73	11	5.45	202	100
Dirección	58	28.71	90	44.31	41	20.30	14	6.68	202	100
Control	60	29.70	94	46.29	40	19.68	9	4.33	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

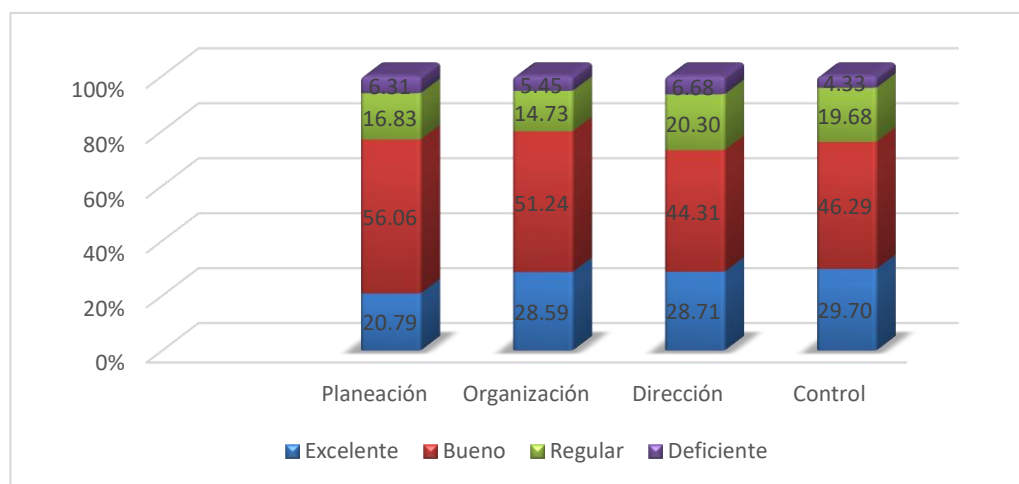


Figura 21. Gestión administrativa distinguido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 24

Según el cuadro 24 y figura 21 con respecto a la gestión administrativa, que tienen los directivos de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno,

de acuerdo al instrumento aplicado, es de bueno a excelente tal como se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

En la **Planificación**: se aprecia que de 113 docentes que representa el 56.06% de ellos distinguen una planificación buena por parte de los directivos, 42 de ellos que representa el 20.79 % distinguen una planificación excelente de los directivos, de 34 docentes que representa el 16.83% de ellos distinguen una planificación regular por parte de los directivos y de 13 docentes que representa el 6.31% de ellos distinguen una planificación deficiente por parte de los directivos.

Con respecto a la **Organización**: Se considera de 104 docentes que representa el 51.24% de ellos distinguen una planificación buena por parte de los directivos, 58 de ellos que representa el 28.59 % distinguen una planificación excelente de los directivos, de 30 docentes que representa el 14.73% de ellos distinguen una planificación regular por parte de los directivos y de 11 docentes que representa el 5.45% de ellos distinguen una planificación deficiente por parte de los directivos.

En **Dirección**: se aprecia que de 90 docentes que representa el 44.31% de ellos distinguen una planificación buena por parte de los directivos, 58 de ellos que representa el 28.71 % distinguen una planificación excelente por parte de los directivos, de 41 docentes que representa el 20.30% de ellos distinguen una planificación regular por parte de los directivos y de 14 docentes que representa el 6.68% de ellos distinguen una planificación deficiente por parte de los directivos.

Con relación al **Control**: se aprecia que de 94 docentes que representa el 46.29% de ellos distinguen una planificación buena por parte de los directivos, 60 de ellos que representa el 29.70 % distinguen una planificación excelente de los directivos, de 40 docentes que representa el 19.68% de ellos distinguen una planificación regular por parte de los directivos y de 09 docentes que representa el 4.33% de ellos distinguen una planificación deficiente por parte de los directivos. La gestión de los procesos pedagógicos está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia. (Marco de Buen Desempeño del Directivo, 2014)

3.3.2. Resultados por indicadores de la gestión administrativa distinguido por los docentes de las IEP de la ciudad de puno (específico)

Cuadro 25. Indicadores de la planificación distinguida por los docentes

Gestión administrativa Indicadores	PLANEACIÓN								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		fi	%
	fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%		
Promoción en la elaboración de los instrumentos de gestión	50	24.75	106	52.48	30	14.85	16	7.92	202	100
Operacionalización de los instrumentos de gestión	50	24.75	106	52.48	33	16.34	13	6.44	202	100
Orientación para el cumplimiento de metas	35	17.33	125	61.88	33	16.34	9	4.46	202	100
Gestión de programas y/o proyectos	33	16.34	116	57.43	40	19.80	13	6.44	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

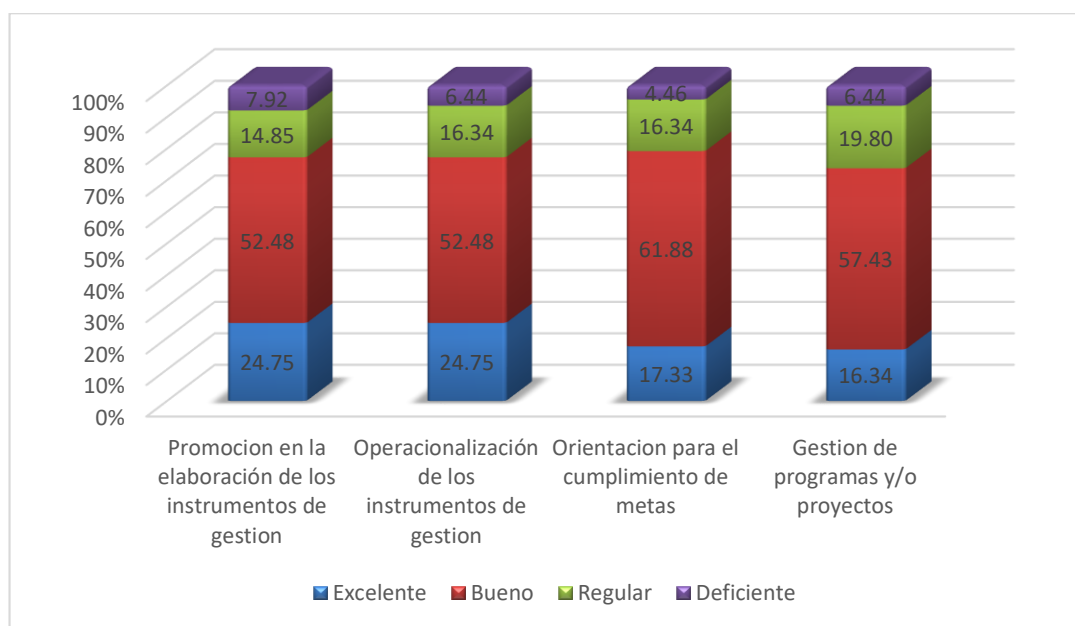


Figura 22. Indicadores de la planificación distinguida por los docentes

Fuente: Cuadro 25

Según el cuadro 25 y figura 22 con respecto a los indicadores de la planificación en la gestión administrativa, que han distinguido los docentes de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

En cuanto a los indicadores de la **Planificación**: se aprecia que de 106 docentes que representa el 52.48% de ellos distinguen una buena Promoción en la elaboración de los instrumentos de gestión por parte de los directivos, 106 de ellos que representa el 52.48 % distinguen una buena Operacionalización de los instrumentos de gestión de los directivos, de 125 docentes que representa el 61.88% de ellos distinguen una buena Orientación para el cumplimiento de metas por parte de los directivos y de 116 docentes que representa el 57.43% de ellos distinguen una buena Gestión de programas y/o proyectos por parte de los directivos, resultando estos los más altos en los indicadores de planificación.

Cuadro 26. Indicadores de la organización distinguida por los docentes

Gestión administrativa Indicadores	ORGANIZACIÓN								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		Fi	%
	fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%		
Promoción de la conformación del CEI	58	28.71	109	53.96	23	11.39	12	5.94	202	100
Motivación para una gestión participativa	59	29.21	100	49.50	34	16.83	9	4.46	202	100
Orientación de la integración del CEI y el trabajo unido	54	26.73	104	51.49	36	17.82	8	3.96	202	100
Promoción del trabajo en equipo	60	29.70	101	50.00	26	12.87	15	7.43	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

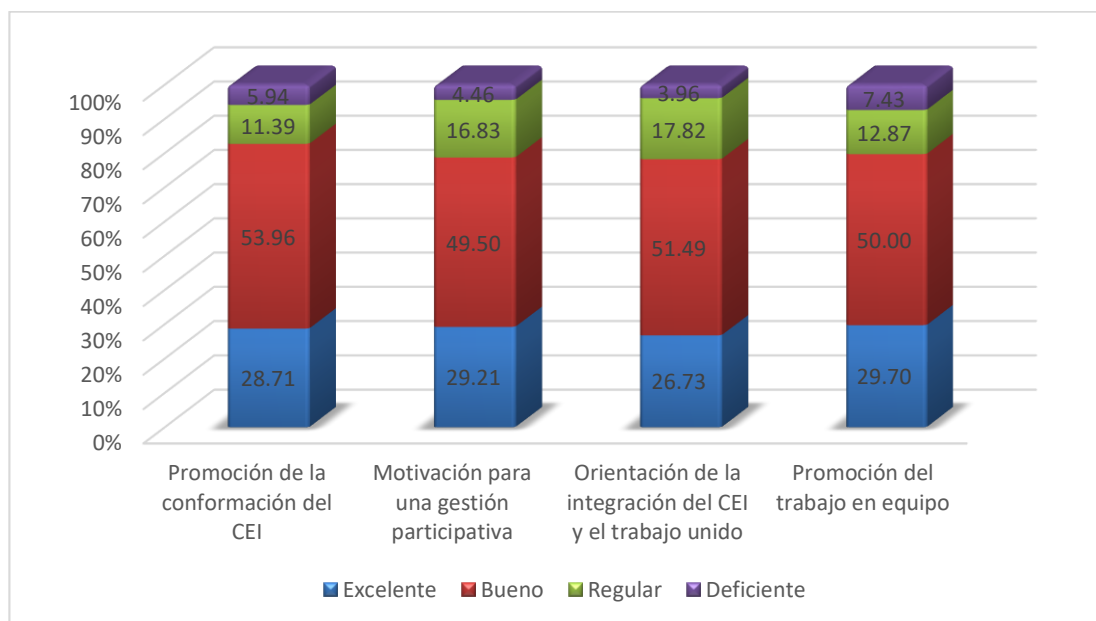


Figura 23. Organización distinguida por los docentes

Fuente: Cuadro 26

INTERPRETACIÓN

Según el cuadro 26 y figura 23 con respecto a los indicadores de la organización en la gestión administrativa, que tienen apreciado los docentes de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, se muestran en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

Con respecto a los indicadores de la **Organización**: Se considera de 109 docentes que representa el 53.96% de ellos distinguen una buena Promoción de la conformación del CEI por parte de los directivos, 100 de ellos que representa el 49.50 % distinguen una buena Motivación para una gestión participativa de los directivos, de 104 docentes que representa el 51.49% de ellos distinguen una buena Orientación de la integración del CEI y el trabajo unido por parte de los

directivos y de 101 docentes que representa el 50.00% de ellos distinguen una buena Promoción del trabajo en equipo por parte de los directivos.

Cuadro 27. Indicadores de la dirección distinguida por los docentes

Gestión administrativa Indicadores	DIRECCIÓN								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
Dirección en la ejecución del PCI	53	26.24	101	50.00	35	17.33	13	6.44	202	100
Coordinación de la reuniones de trabajo	56	27.72	85	42.08	42	20.79	19	9.41	202	100
gestión de acciones eficientes que fortalecen el equipo	64	31.68	78	38.61	49	24.26	11	5.45	202	100
Orientación de metas	59	29.21	94	46.53	38	18.81	11	5.45	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

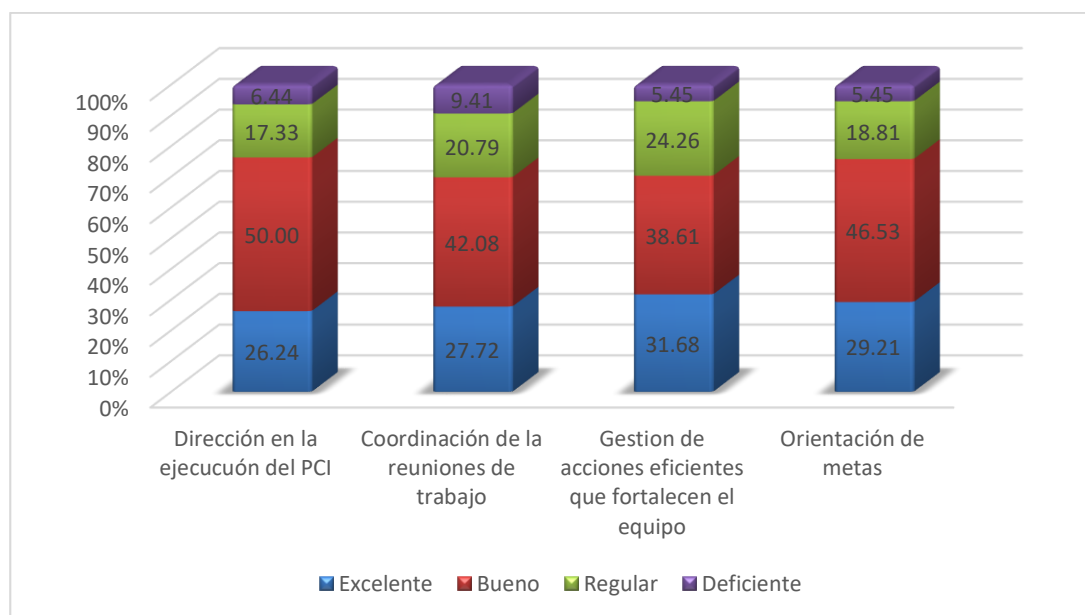


Figura 24. Dirección distinguida por los docentes

Fuente: Cuadro 27

Según el cuadro 27 y figura 24 con respecto a los indicadores de la dirección en la gestión administrativa, que tienen apreciado los docentes de las instituciones

educativas primarias de la UGEL Puno, se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

En cuanto los indicadores de la **Dirección**: Se considera de 101 docentes que representa el 50.00% de ellos distinguen una buena Dirección en la ejecución del PCI por parte de los directivos, 85 de ellos que representa el 42.08 % distinguen una buena Coordinación de la reuniones de trabajo de los directivos, de 78 docentes que representa el 38.61% de ellos distinguen una buena gestión de acciones eficientes que fortalecen el equipo por parte de los directivos y de 94 docentes que representa el 46.53% de ellos distinguen una buena Orientación de metas por parte de los directivos.

Cuadro 28. Indicadores del control distinguido por los docentes

Gestión administrativa Indicadores	CONTROL								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
Control del cumplimiento de los instrumentos de gestión	63	31.19	90	44.55	42	20.79	7	3.47	202	100
Suministrar acciones de mejora	60	29.70	87	43.07	43	21.29	12	5.94	202	100
Promoción del logro de los objetivos	64	31.68	100	49.50	31	15.35	7	3.47	202	100
Realización de política conservadora	53	26.24	97	48.02	43	21.29	9	4.46	202	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

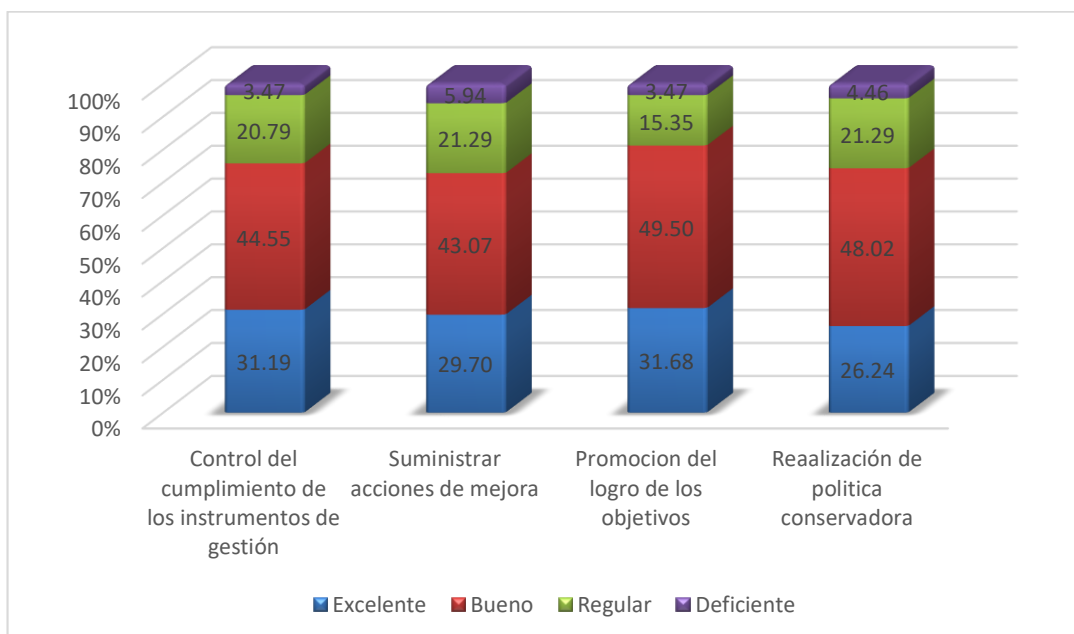


Figura 25. Control distinguido por los docentes

Fuente: Cuadro 28

Según el cuadro 28 y figura 25 con respecto a los indicadores del control en la gestión administrativa, que tienen apreciado los docentes de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

Con relación a los indicadores del **Control**: Se considera de 90 docentes que representa el 44.55% de ellos distinguen una buena Control del cumplimiento de los instrumentos de gestión por parte de los directivos, 87 de ellos que representa el 43.07% distinguen una buena Suministrar acciones de mejora de los directivos, de 100 docentes que representa el 49.50% de ellos distinguen una buena Promoción del logro de los objetivos por parte de los directivos y de 97 docentes que representa el 48.02% de ellos distinguen una buena Realización de política conservadora por parte de los directivos.

Cuadro 29. Resumen de la gestión administrativa percibido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Gestión administrativa \ Categorías	Categorías				TOTAL
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
Planeación	42	113	34	13	202
Organización	58	104	30	11	202
Dirección	58	90	41	14	202
Control	60	94	40	9	202
TOTAL	218	400	145	46	808
PROMEDIO	54.40	99.90	36.10	11.50	202

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

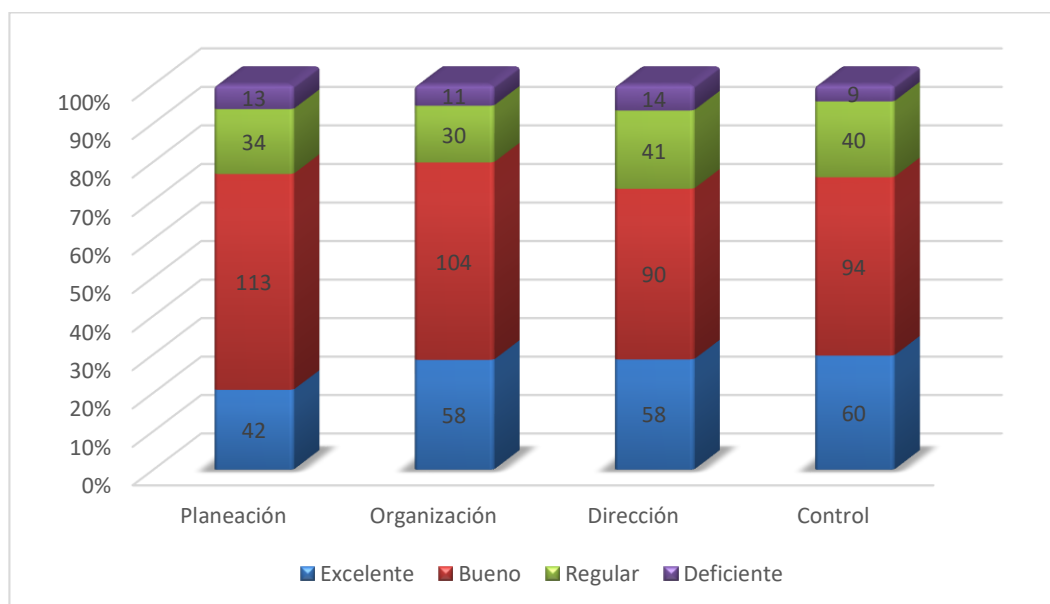


Figura 26. Resumen de la gestión administrativa percibido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 29

Según el cuadro 29 y figura 26 con respecto a la gestión administrativa, que tienen los docentes de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, de acuerdo al instrumento aplicado, es de bueno a excelente tal como se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

En la **Planificación**: de un total de 202 docentes, se aprecia que 113 de ellos distinguen una planificación buena. Lo que significa que los directivos tienden a una buena selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar, para afrontar el futuro de la institución. (Cuevas, 2011)

Con respecto a la **Organización**: de un total de 202 docentes, se considera que 104 de ellos distinguen una organización buena. Según los resultados gran parte de los directivos determinan que actividades son necesarias para un propósito determinado, arreglarlas en grupos y luego asignarlas a individuos. (Vilca, 2010)

En **Dirección**: se aprecia de un total de 202 docentes, se aprecia que 90 de ellos distinguen una dirección buena. Puesto que, la función de dirección es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. (Cuevas, 2011)

Con relación al **Control**: se aprecia de un total de 202 docentes, se estima que 94 de ellos distinguen un control bueno. Lo que significa que los directivos van contrastando lo que va sucediendo con lo planificado. Todo este proceso de la gestión administrativa está relacionadas entre sí.

3.3.3. Resultados de la variables (y) gestión administrativa en directivos de las IEP de la ciudad de puno (apreciación)

Cuadro 30. Gestión administrativa distinguido por los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Categorías	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		TOTAL	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Planeación	9	37.50	15	60.42	1	2.08	0	0.00	24	100
Organización	11	45.83	12	51.04	1	3.13	0	0.00	24	100
Dirección	8	33.33	14	59.38	2	7.29	0	0.00	24	100
Control	9	36.46	14	59.38	1	4.17	0	0.00	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

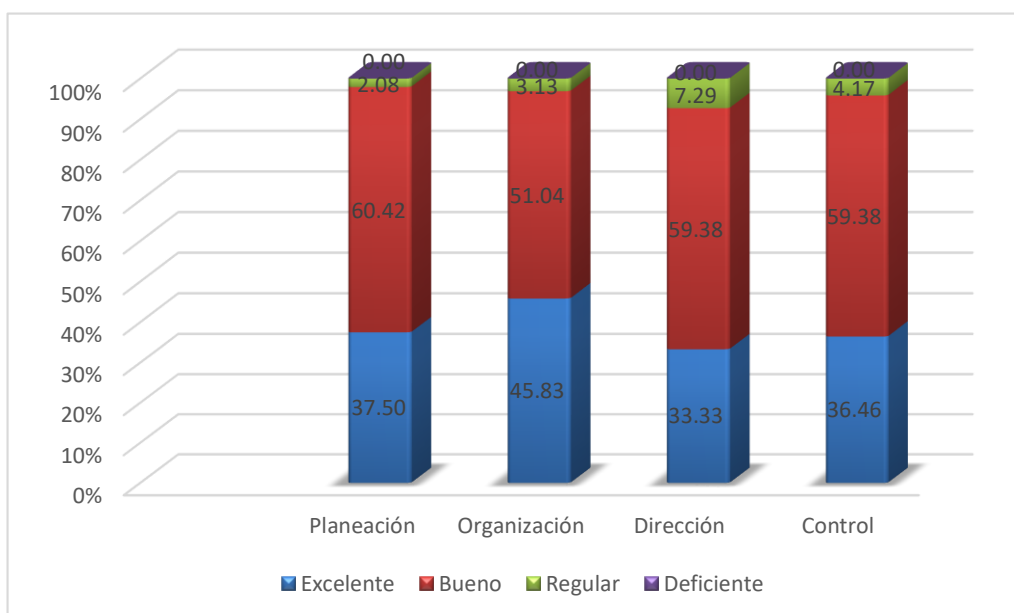


Figura 27. Gestión administrativa por los directivos

Fuente: Cuadro 30

Según el cuadro 30 y figura 27 con respecto a la gestión administrativa, que tienen los directivos de las instituciones educativas primarias, de acuerdo al instrumento aplicado, es de bueno a excelente tal como se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

En la **Planificación**: se aprecia 15 directivos que representa el 60.42% tienen una planificación buena, 09 directivos es decir 37.50% su planificación es excelente, 1 directivos 2.08% tienen una planificación regular y ningún directivo tiene una planificación deficiente.

Con respecto a la **Organización**: Se considera 12 directivos que representa el 51.04% tienen una planificación buena, 11 directivos es decir 45.83% su planificación es excelente, 1 directivos 3.13% tienen una planificación regular y ningún directivo tiene una planificación deficiente.

En **Dirección**: 14 directivos que representa el 59.38% tienen una planificación buena, 08 directivos es decir 33.33% su planificación es excelente, 2 directivos 7.29% tienen una planificación regular y ningún directivo tiene una planificación deficiente.

Con relación a **Control**: 14 directivos que representa el 59.38% tienen una planificación buena, 09 directivos es decir 36.46% su planificación es excelente, 1 directivos 4.17% tienen una planificación regular y ningún directivo tiene una planificación deficiente.

Los resultados demuestran que las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno tiene una gestión administrativa en escala bueno a excelente considerando las dimensiones de planificación, organización, dirección y control. Hay participación directa de los docentes, donde el director motiva la participación, unidad, cohesión, convivencia armoniosa y práctica de valores, de esta manera se evidencia la relación que existe entre tipos de liderazgo y la gestión administrativa. Sin embargo; cualquier tipo de gestión, no puede

ejecutarse si no existen visiones comunes, que necesariamente deben sustentarse en planes y proyectos, los cuales sirven también para una mejor orientación y posibilitar acciones educativas y gestoras, coherentes y no contradictorias. Además la gestión de los procesos pedagógicos está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. (Marco de Buen Desempeño del Directivo, 2014)

3.3.4. Resultados por indicadores de la gestión administrativa distinguido por los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Cuadro 31. Indicadores de la planificación distinguida por los directivos

Gestión Administrativa Indicadores	PLANEACIÓN								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Promoción en la elaboración de los instrumentos de gestión	8	33.33	16	66.67	0	0.00	0	0.00	24	100
Operacionalización de los instrumentos de gestión	6	25.00	16	66.67	2	8.33	0	0.00	24	100
Orientación para el cumplimiento de metas	11	45.83	13	54.17	0	0.00	0	0.00	24	100
Gestión de programas y/o proyectos	11	45.83	13	54.17	0	0.00	0	0.00	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

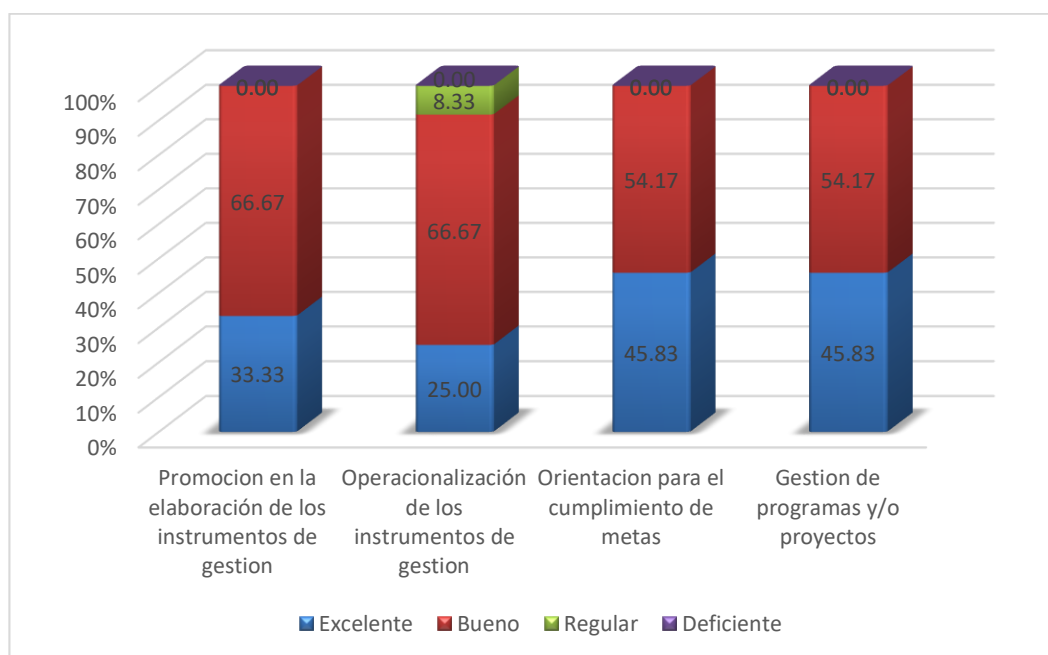


Figura 28. Planificación distinguida por los directivos

Fuente: Cuadro 31

Según el cuadro 31 y figura 28 con respecto a los indicadores de la planificación en la gestión administrativa, que tienen los directivos de las instituciones

educativas primarias de la UGEL Puno, se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

En cuanto a los indicadores de la **Planificación**: se aprecia 16 directivos que representa el 66.67% tienen una buena Promoción en la elaboración de los instrumentos de gestión, 16 directivos que representa el 66.67 % obtienen una buena Operacionalización de los instrumentos de gestión, de 13 directivos que representa el 54.17% adquieren una buena Orientación para el cumplimiento de metas y de 13 directivos que representa el 54.17% tienen una buena Gestión de programas y/o proyectos por parte de los directivos.

Cuadro 32. Indicadores de la organización distinguida por los directivos

Gestión administrativa Indicadores	ORGANIZACIÓN								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Promoción de la conformación del CEI	10	41.67	13	54.17	1	4.17	0	0.00	24	100
Motivación para una gestión participativa	13	54.17	11	45.83	0	0.00	0	0.00	24	100
Orientación de la integración del CEI y el trabajo unido	11	45.83	12	50.00	1	4.17	0	0.00	24	100
Promoción del trabajo en equipo	10	41.67	13	54.17	1	4.17	0	0.00	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

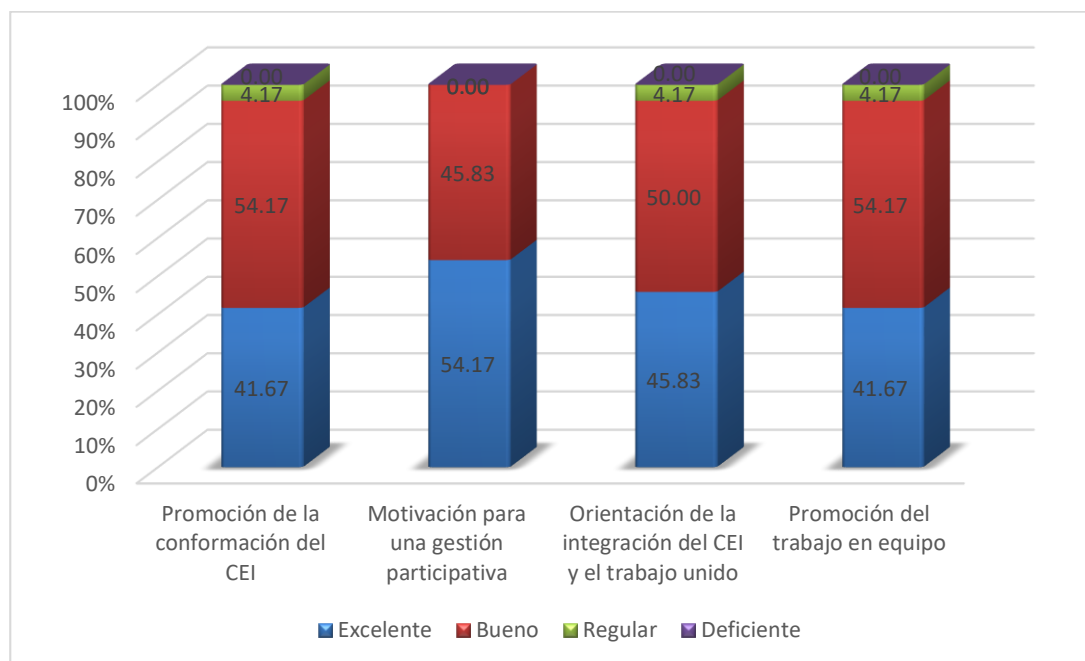


Figura 29. Organización distinguida por los directivos

Fuente: Cuadro 32

Según el cuadro 32 y figura 29 con respecto a los indicadores de la organización en la gestión administrativa, que tienen los directivos de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

En cuanto a los indicadores de la **Organización**: se aprecia 13 directivos que representa el 54.17% tienen una buena Promoción de la conformación del CEI, 13 directivos que representa el 54.17 % tienen una excelente Motivación para una gestión participativa, de 12 directivos que representa el 50.00% adquieren una buena Orientación de la integración del CEI y el trabajo unido y de 13 directivos que representa el 54.17% tienen una buena Promoción del trabajo en equipo.

Cuadro 33. Indicadores de la dirección distinguida por los directivos

Gestión administrativa Indicadores	DIRECCIÓN								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Dirección en la ejecución del PCI	8	33.33	14	58.33	2	8.33	0	0.00	24	100
Coordinación de la reuniones de trabajo	10	41.67	12	50.00	2	8.33	0	0.00	24	100
Gestión de acciones eficientes que fortalecen el equipo	7	29.17	14	58.33	3	12.50	0	0.00	24	100
Orientación de metas	7	29.17	17	70.83	0	0.00	0	0.00	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

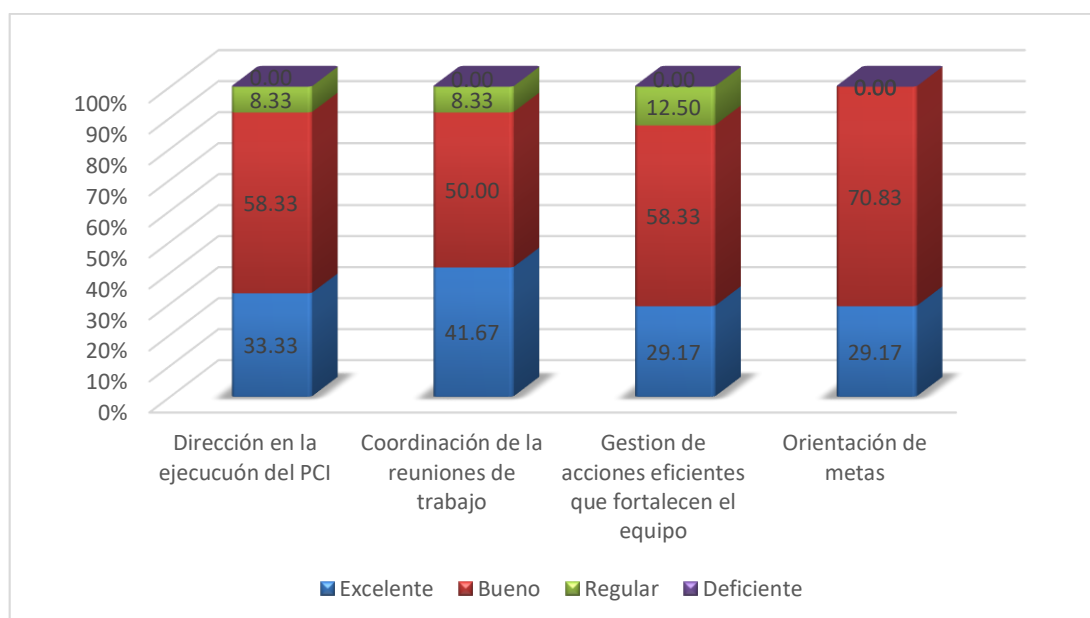


Figura 30. Dirección distinguida por los directivos

Fuente: Cuadro 33

Según el cuadro 33 y figura 30 con respecto a los indicadores de la dirección en la gestión administrativa, que tienen los directivos de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

Respecto a los indicadores de la **Dirección**: se aprecia 14 directivos que representa el 58.33% tienen una buena Promoción de la conformación del CEI, 12 directivos que representa el 50.00 % tienen una buena Coordinación de las reuniones de trabajo, de 14 directivos que representa el 58.33% adquieren una buena Gestión de acciones eficientes que fortalecen el equipo y de 17 directivos que representa el 70.83% tienen una buena Orientación de metas.

Cuadro 34. Indicadores del control distinguido por los directivos

Gestión administrativa Indicadores	CONTROL								TOTAL	
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Control del cumplimiento de los instrumentos de gestión	9	37.50	15	62.50	0	0.00	0	0.00	24	100
Suministrar acciones de mejora	10	41.67	14	58.33	0	0.00	0	0.00	24	100
Promoción del logro de los objetivos	8	33.33	14	58.33	2	8.33	0	0.00	24	100
Realización de política conservadora	8	33.33	14	58.33	2	8.33	0	0.00	24	100

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

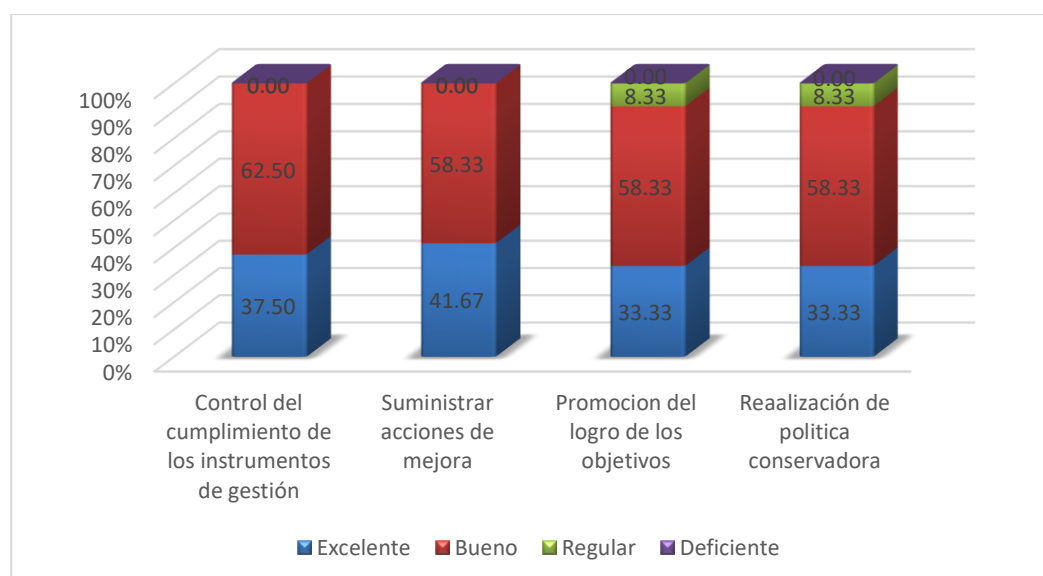


Figura 31. Control distinguido por los directivos

Fuente: Cuadro 34

Según el cuadro 34 y figura 31 con respecto a los indicadores del control en la gestión administrativa, que tienen los directivos de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado.

De acuerdo a los indicadores del **Control**: se aprecia 15 directivos que representa el 62.50% tienen un buen Control del cumplimiento de los instrumentos de gestión, 14 directivos que representa el 58.33 % tienen una buen Suministro de acciones de mejora, de 14 directivos que representa el 58.33% adquieren una buena Promoción del logro de los objetivos y finalmente de 14 directivos que representa el 58.33% tienen una buena Realización de política conservadora en la institución educativa.

Cuadro 35. Resumen de la gestión administrativa percibido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Gestión administrativa	Categorías				TOTAL
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
Planeación	9	15	1	0	24
Organización	11	12	1	0	24
Dirección	8	14	2	0	24
Control	9	14	1	0	24
TOTAL	37	55	4	0	96
PROMEDIO	9.00	14.00	1.00	0.00	24

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

Donde:

A= Excelente

B= Bueno

C= Regular

D= Deficiente

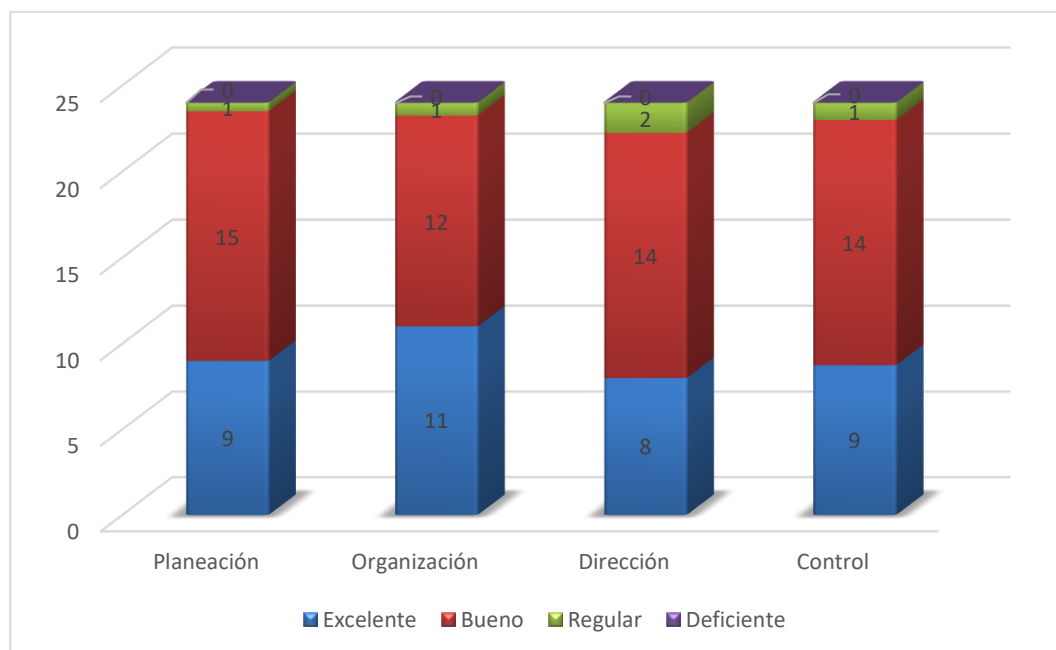


Figura 32. Resumen de la gestión administrativa percibido por los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Fuente: Cuadro 35

Según el cuadro 35 y gráfico 32 con respecto a la gestión administrativa, que tienen los directivos de las instituciones educativas primarias de la UGEL Puno, de acuerdo al instrumento aplicado, es de bueno a excelente tal como se muestra en el respectivo gráfico y cuadro antes mencionado. En la **Planificación**: de un total de 24 directivos, se aprecia que 15 de ellos perciben una planificación buena. Lo que demuestra que los directivos recurren a un conjunto de técnicas y métodos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc. Con respecto a la **Organización**: de un total de 24 directivos, se considera que 12 de ellos distinguen una organización buena. Lo que significa que los directivos establecen adecuadamente funciones, estructuras, cargos, métodos, procedimientos y sistemas dentro de la institución educativa. En **Dirección**: se aprecia de un total

de 24 directivos, se aprecia que 14 de ellos distinguen una dirección buena. Lo que indica que los directivos realizan una buena ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la institución educativa. Con relación al **Control**: se aprecia de un total de 24 directivos, se considera que 14 de ellos distinguen un control bueno. Lo que significa que a través de esta se ejecutan todas las fases de la administración. Es decir, el control es la ejecución de planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo. (Münch et al., 2013)

3.4. Grado de relación entre liderazgo y gestión administrativa percibido por los docentes de las IEP de la ciudad de Puno

Cuadro 36. General de la variable liderazgo (x) en docentes

CATEGORIA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
A	EXCELENTE	89.3	536	44.2
B	BUENO	40.0	240	19.8
C	REGULAR	47.3	284	23.4
D	DEFICIENTE	25.3	152	12.5
TOTAL		202.0	1212.00	100.00

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

Cuadro 37. General de la variable gestión administrativa (y) en docentes

CATEGORIA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
A	EXCELENTE	54.40	218	26.9
B	BUENO	99.90	400	49.5
C	REGULAR	36.10	145	17.9
D	DEFICIENTE	11.50	46	5.7
TOTAL		202	808.00	100.00

Fuente: Encuesta (ver anexo 2)

Cuadro 38. Correlación de Pearson en docentes

CATEGORIA	PESO	Lid. (x)	Gest. Adm (y)	X	Y	XY	X ²	Y ²
A	Excelente	90	54	536	218	116714	287296	47415
B	Bueno	40	100	240	400	95940	57600	159800
C	Regular	47	36	284	145	41038	80656	20880
D	Deficiente	25	12	152	46	6992	23104	2116
TOTAL		202	202	1212	808	260684	448656	230211

Fuente: Elaborado por la investigadora

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{202 (260684) - (1212)(808)}{\sqrt{[202 (448656) - (1212)^2] [202 (230211) - (808)^2]}}$$

$$r = \frac{51678872}{63937036.34}$$

$$r = 0.81$$

3.4.1. REGLA DE DECISIÓN

Para determinar el valor que se alcanza, se utiliza la siguiente escala de correlación:

VALOR O GRADO		INTERPRETACIÓN	
de: a			
	00		correlación nula
0.01		0.19	correlación positiva muy baja
0.20		0.39	correlación positiva baja
0.40		0.69	correlación positiva moderada
0.70		0.89	correlación positiva alta
0.90		0.99	correlación positiva muy alta
	1.00		correlación positiva perfecta

Al observar el resultado del coeficiente de correlación lineal simple (r) de Pearson, entre las variables: X Tipos de liderazgo y la variable Y Gestión administrativa, tiene un valor de relación $r = 0.81$, por tanto, entre ambas variables existe una relación positiva alta, con tendencia cercana a la correlación positiva muy alta.

En consecuencia, el coeficiente de correlación $r = 0.81$, según la tabla de decisión se ubica entre 0.70- 0.89 lo que nos rebela que hay una relación positiva alta, percibido por los docentes de las instituciones educativa de la ciudad de Puno.

Respecto a la teoría enunciada, y relacionarla con el objetivo general del informe, podemos arribar a la siguiente conclusión: esto es a mejor tipo de liderazgo (Participativo-democrático) le corresponde excelente capacidad de gestión administrativa.

Además del resultado se infiere que estas variables están asociados entre si y eso significa que todas ellas cumplen un papel importante en la administración educativa que deben ser trabajados en conjunto a lo largo de todo el proceso educativo.

3.4.2. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En síntesis, los resultados nos indican que la hipótesis general de la investigación ha sido básicamente aceptada, ya que la variables sobre liderazgo y gestión administrativa se relacionan entre sí, que es percibido por docentes de las Instituciones Educativas Primarias de la Ciudad de Puno.

Al analizar el coeficiente de correlación, encontramos que los coeficientes son positivos. Respecto a la hipótesis específica, estas también han sido aceptadas, en tanto existen correlaciones positivas entre las variables estudiadas, así tenemos que:

Existe correlación entre liderazgo y gestión administrativa cuyo valor es $r = 0.81$, la correlación encontrada es significativa y positiva se presenta niveles que pueden clasificarse como Importantes. Estos resultados confirman, por un lado, las propuestas teóricas de Freire y Miranda (2014), el liderazgo educativo se refiere a la toma de responsabilidades en un ámbito escolar o institucional. Su mayor objetivo radica en formar a las personas en aras no solo de lograr un objetivo en común, sino también para que adquieran el conocimiento necesario con el cual podrán hacerse cargo de sus deseos personales, así como de su realización profesional. El liderazgo se considera crucial para el éxito de toda organización.

Por otra parte Lussier y Achua (2010) mencionan, los presidentes mundiales entienden que no pueden manejar empresas por si solos; el secreto es fomentar una mentalidad del liderazgo en toda la organización. Ganar la guerra de talento será un desafío de negocios predominante de este siglo; se trata de reclutar y retener talento, así como crear oportunidades de liderazgo.

Así mismo según la UNESCO (2011), nos hace referencia que las acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el

cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Es importante revisar los resultados obtenidos de la correlación de tipos de liderazgo y la gestión administrativa ($r = 0.81$). Al respecto, Vázquez, Bernal y Liesa (2014) plantean que el líder es una persona que influye, que tiene una gran capacidad para dirigir, que posee autoridad pero no es autoritario, es un modelo, es una persona que posee una visión de lo que es y debería ser la organización educativa, tiene unos valores claro y arrastra hacia ellos. Es un dinamizador y ante todo, sabe de lo curricular y pedagógico.

Por otro lado Cuevas (2011), nos menciona sobre la importancia de los procesos de la gestión administrativa, es decir tanto la planeación, organización, dirección, coordinación y el control en la práctica es un todo; puesto que son interdependientes entre sí, es posible hablar de una sin abordar las demás.

La Planificación es el proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar, para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: proceso de planificación. La planificación es un proceso de proyección realista hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. La planificación empresarial recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

Por otra parte la Organización establece la relación entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y

metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento. La Dirección es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente o director.

Finalmente el Control es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas.

3.5. Grado de relación entre liderazgo y gestión administrativa percibido por los directivos de las IEP de la ciudad de Puno

Cuadro 39. General de la variable liderazgo (x) en directivos

CATEGORIA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
A	EXCELENTE	16.7	100	69.4
B	BUENO	5.7	34	23.6
C	REGULAR	1.7	10	6.9
D	DEFICIENTE	0.0	0	0.0
TOTAL		24.0	144	100.00

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

Cuadro 40. General de la variable gestión administrativa (y) en directivos

CATEGORIA	PESO	PROMEDIO	Fi	%
A	EXCELENTE	9.00	37	38.3
B	BUENO	14.00	55	57.6
C	REGULAR	1.00	4	4.2
D	DEFICIENTE	0.00	0	0.0
TOTAL		24.00	96	100.00

Fuente: Encuesta (ver anexo 1)

Cuadro 41. Correlación de Pearson en directivos

CATEGORIA	PESO	Lid. (x)	Gest. Adm. (y)	X	Y	XY	X ²	Y ²
A	Excelente	17	9	100	37	3675	10000	1351
B	Bueno	6	14	34	55	1879	1156	3053
C	Regular	2	1	10	4	40	100	16
D	Deficiente	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		24	24	144	96	5594	11256	4419

Fuente: Elaborado por la investigadora

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{24 (5594) - (144)(96)}{\sqrt{[24 (11256) - (144)^2] [24 (4419) - (96)^2]}}$$

$$r = \frac{120432}{155411.2953}$$

$$r = 0.77$$

3.5.1. REGLA DE DECISIÓN

Para determinar el valor que se alcanza, se utiliza la siguiente escala de correlación:

VALOR O GRADO		INTERPRETACIÓN	
de: a			
	00		correlación nula
0.01		0.19	correlación positiva muy baja
0.20		0.39	correlación positiva baja
0.40		0.69	correlación positiva moderada
0.70		0.89	correlación positiva alta
0.90		0.99	correlación positiva muy alta
	1.00		correlación positiva perfecta

Al observar el resultado del coeficiente de correlación lineal simple (r) de Pearson, entre las variables: X Tipos de liderazgo y la variable Y Gestión administrativa, tiene un valor de relación $r = 0.77$, por tanto, entre ambas variables existe una relación positiva alta, con tendencia cercana a la correlación positiva muy alta.

En consecuencia, el coeficiente de correlación $r = 0.77$, según la tabla de decisión se ubica entre $0.77 - 0.89$ lo que nos rebela que hay una relación positiva alta, percibido por los directivos de las instituciones educativa de la ciudad de Puno.

Respecto a la teoría enunciada, y relacionarla con el objetivo general del informe, podemos arribar a la siguiente conclusión: esto es a mejor tipo de liderazgo (Participativo-democrático) le corresponde excelente capacidad de gestión administrativa.

Además del resultado se infiere que estas variables están asociados entre sí y eso significa que todas ellas cumplen un papel importante en la administración educativa que deben ser trabajados en conjunto a lo largo de todo el proceso educativo.

3.5.2. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En síntesis, los resultados nos indican que la hipótesis general de la investigación ha sido básicamente aceptada, ya que la variables sobre liderazgo y gestión administrativa se relacionan entre sí, que es percibido por los directivos de las Instituciones Educativas Primarias de la Ciudad de Puno.

Al analizar el coeficiente de correlación, encontramos que los coeficientes son positivos. Respecto a la hipótesis específica, estas también han sido aceptadas, en tanto existen correlaciones positivas entre las variables estudiadas, así tenemos que: Existe correlación entre liderazgo y gestión administrativa cuyo valor es $r = 0.77$, la correlación encontrada es significativa y positiva se presenta niveles que pueden clasificarse como Importantes. Estos resultados confirman, por un lado, las propuestas de la UNESCO (2011), dentro de la gestión administrativa se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Es importante revisar los resultado obtenidos de la correlación de tipos de liderazgo y la gestión administrativa ($r = 0.77$). Al respecto, Sorados (2010) plantea que en el tipo de liderazgo (Autoritario-Explotador), los directivos son

muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

En el tipo de liderazgo (Autoritario, pero Paternal), Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

En el tipo de liderazgo (Consultivo con derecho a tener la última palabra), los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

Por ultimo en el tipo de liderazgo (Participativo y Democrático), en este caso los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus

compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

Por otro lado Cuevas (2011) nos menciona sobre la importancia del liderazgo gerencial, ya que es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. En los últimos años, la gerencia está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación, tanto en el sector servicios como de bienes y capital, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas empresariales, utilizando las experiencias particulares de cada empresa, las expectativas y la tecnología disponibles; sean estas empresas grandes, medianas o pequeñas.

Al respecto, Vilca (2010) plantea que los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen en equipo de trabajo que conforma con toda la institución educativa. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es un punto clave para ser un líder efectivo.

CONCLUSIONES

- Los tipos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno tienen una relación directa con la gestión administrativa, tal como se demuestra con la prueba estadística, el resultado del coeficiente de correlación lineal simple (r) de Pearson, entre las variables: X Tipos de liderazgo y la variable Y Gestión administrativa, tiene un valor de relación $r = 0.81$, por tanto, entre ambas variables existe una relación positiva alta, con tendencia cercana a la correlación positiva muy alta.
- El tipo de liderazgo predominante es el Participativo-Democrático seguido del tipo consultivo, puesto que en nuestro contexto, los docentes, directivos son más aguerridos o habituados, es decir son más de carácter fuerte es por eso que la percepción de los mismos directivos y los docentes es Participativo-Democrático; por lo tanto en las Instituciones Educativas de la Ciudad de Puno, el líder Participativo-Democrático utiliza diversos métodos de participación, comprometiendo a la gente de los otros niveles de la organización a tomar decisiones. Y los del tipo consultivo con derecho a tener la última palabra, Toman decisiones generales y de política amplia en el nivel

superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados. Además de que los directivos tienen una apreciación personal de ser un buen líder, sin embargo los docentes identifican a algunos de sus directivos como Autoritarios no llegando este último caso a porcentajes altos.

- Las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, tiene una gestión administrativa en escala bueno a excelente considerando las dimensiones de planificación, organización, dirección y control, logrando diferenciar que la dimensión donde predomina la gestión administrativa es la de organización, por ende las Instituciones Educativas de la Ciudad de Puno poseen una buena gestión administrativa donde el directivo establece relación entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la institución, para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan, cumpliendo los procesos, funciones y responsabilidades.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda mejorar las preguntas indirectas del instrumento (encuesta), puesto que, al preguntar de manera indirecta se logra captar mejor el punto de vista o la forma de ver las cosas o los acontecimientos más reales y/o veraces, de acuerdo al contexto actual.
- A los investigadores en educación continuar la investigación como un estudio experimental, para determinar las variables dependiente e independiente y así poder determinar a mucho más detalle cual es la problemática referente al liderazgo que ejerce el directivo y la implicancia en su gestión administrativa. Que permitirán plantear soluciones empíricas que permitan solucionar la problemática de manera holística.
- Los directores deben influir a la comunidad educativa buscando el cambio de actitud y compromiso a través de los valores, que son imprescindibles y base para el desarrollo de cualquier organización estándares éticos y metas a largo plazo. En ese sentido, la existencia de un liderazgo efectivo en la institución educativa es de vital importancia para su eficiencia. En muchas empresas la clave de su éxito es un líder que se adecua al grupo a la situación. Las

instituciones de hoy, necesitan más que nunca un alto grado de participación y descentralización en la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, W. (2015). Estilos de Liderazgo del director y la calidad del servicio educativa en la institución educativa N° 56248 de la unidad de gestión educativa local del distrito de Santo Tomás – Chumbivilcas. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Ares, A. (s.f.). *El liderazgo en los grupos*. (Escuela Universitaria de Trabajo Social). Recuperado de http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo_en_los_grupos.PDF
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2) doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112
- Castillo, E. (2016): El valor del compromiso. Corporación Universitaria Remington. Recuperado de <http://www.uniremington.edu.co/cat/noticias-cat/1158-el-valor-del-compromiso.html>

- Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro*. Valencia, España.
- Congreso de la República. (29 de julio de 2003). Artículo 63. [Título V]. *Ley General de Educación*. [Ley N° 28044 de 2003]. DO: El Peruano/ Recuperado de http://www.unfv.edu.pe/occa/images/pdf/Ley_28044_ley%20general_de_educacion.pdf
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. (Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/BUCM/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. (Segunda Ed.). Puno, Perú: Sagitario Impresores.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: Arteta E. I. R. L.
- Gandía, I. (2007). *El líder que llevamos dentro*. Liderazgo desde el sentido común. Madrid, España: GRAFICAS MARCAR, S.A.

- Garzón, C. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en américa latina*. (Tesis de Maestría en enfermería, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- Guaraca, R. (2012). *“Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Brasil”, de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011”* (Tesis de Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3058/1/Tesis%20de%20Guaraca%20Cardenaz%20Rosa%20Alexandra.pdf>
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (Cuarta Ed.). México: Artgraph
- Lludará, O. (2014). *La Escala de Likert: Que es y Cómo utilizarla*. Recuperado de <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>
- Lloria, R. (2015). *Coaching, Liderazgo, RRHH, Talento: Daniel Goleman, sus Seis Estilos de Liderazgo*. Recuperado de <https://ricardlloria.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-de-liderazgo/>
- Mejía, E. (2005). *Técnicas e Instrumentos de Investigación*. UNMSM. Lima-Perú.

Ministerio de Educación. (9 de mayo del 2005). Artículo 19. [Título I]. *Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo*. [N° 009-2005-ED/Decreto Supremo].

DO: El Peruano/ Recuperado de
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos.php>

Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. Recuperado de
http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Monje, J. (2008). *Influencia de la Gestión Institucional y Administrativa en los resultados de la Gestión Pedagógica en las instituciones educativas secundarias de la UGEL El Collao – Ilave*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano Puno). Recuperado de
<https://es.scribd.com/document/235752645/Tesis-Pequeña>

Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F. y Pedronni, F. (2013). *Administración de Instituciones Educativas*. México: Trillas, S.A. de C.V.

Olave, J., Sully, M., Chicaiza, R., y Burbano, S. *Teoría de Likert*. Recuperado de
<https://gestionnic.wikispaces.com/file/view/likert.pdf>

Pecorelli, A., Ramirez, A., Dubon, A. y Errazuris, G. (2010). *Escala de Likert y Diferencial Semántico*. (Universidad Católica de Honduras). Recuperado de
https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjwwNa3q8TQAhXC7iYKHWYjDtEQFg_g_MAc&url=http%3A%2F%2Ftrabajoestadisticafuerteventura.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2FTRABAJO%252BLIKERT%252BY%252BDIFE

RENCIAL%252BSEMANTICO.doc&usg=AFQjCNFH0ucOPCAocNI7LJs
5DrNrLcEbcw&bvm=bv.139782543,d.eWE

Perrone, G. y Propper, F. (2007). *Diccionario de Educación*. Buenos Aires, Argentina: Alfagrama S.R.L.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. (Cuarta Ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL

Quispe, A. (2010). *Estilos de Liderazgo y la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Primarias de la Ciudad de Puno*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*: Recuperado de unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf

Riquelme, M. (2018). *Web y empresas*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-delegacion/>

Sorados, P. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de Maestría en Gestión de la Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf

- Tapia, V. y Tipula, F. (2007). Guía de Redacción de Tesis Universitaria. Consideraciones acerca del proceso de pensamiento en la redacción científica. (Segunda Ed.). Puno, Perú.
- Vázquez, S., Bernal, J. y Liesa, M. (2014). REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. *La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa*, 12(5), 79-97. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num5/art5.pdf>
- Vázquez, I. (s.f.). *Investigación de Mercado: Marketing Manager Latam at QuestionPro*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Vilcarromero, R. (2013). La gestión en la producción. (Universidad Tecnológica del Perú). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>
- Vilca, E. (2010). Gerencia de Instituciones Educativas. (Tercera Ed.). Puno, Perú: Titikaka-FCEDUC.
- Yataco, O. (2016). *Enfoques del Liderazgo*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/37104842/Enfoques-Del-Liderazgo>
- Zevallos, L. (2014). Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave-2013. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para Directivos



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
 ESCUELA DE POST-GRADO
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



Por favor, responda toda las preguntas lo más objetivamente posible y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; solo tiene una finalidad netamente académica.

I. PARTE INFORMATIVA:

Institución Educativa:.....

Fecha:.....

II. DATOS GENERALES:

1. Sexo:

Masculino

Femenino

2. Estado Civil:

Casado

Soltero

Otro

3. Título y/o Grado Académico:

Normal/Pedagógico

Licenciado

Maestría

Doctorado

4. Condición Laboral:

Contratado

Nombrado

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de afirmaciones con relación a su trabajo como director, sub director. Marque la alternativa que crea conveniente. **GRACIAS.**

III. ENUNCIADOS:

5. Para toma de decisiones:

- a. Permito que los docentes sean quienes tomen algunas decisiones.
- b. Tomo decisión y los docentes solo cumplen.
- c. Escucho las ideas del equipo, pero las decisiones las tomo yo.
- d. Conduzco a mi equipo a la toma de decisiones grupal.

6. Cuando delego funciones:

- a. Oriento a los docentes para conseguir que se responsabilicen de sus actividades.
- b. Propongo actividades que deben realizar los docentes.
- c. Impongo a mis subalternos las actividades que deben realizar.
- d. Doy plena libertad de acción a los docentes para que determinen las actividades que deben realizar.

7. Realizó el control:

- a. Mediante una actitud sentimental de proteccionismo.
- b. De manera rígida e intensa.
- c. Mediante sugerencias y reconocimientos de los avances logrados.
- d. No controlo el trabajo de los docentes, a menos que sea necesario.

8. Las relaciones humanas las manejo a través de:

- a. Motivo la dependencia y no dejo desarrollar la creatividad.
- b. Recompensas y a veces sanciones administrativas.
- c. La indiferencia y no ofrezco ningún tipo de motivación a los docentes.
- d. Recompensas y participación en la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades educativas.

9. La comunicación con los docentes los realizo de la siguiente forma:

- a. No entablo comunicación con los docentes.
- b. Entablo comunicación efectiva con los docentes de la institución educativa.
- c. Promuevo la comunicación entre los docentes, entre estos y yo.
- d. La comunicación hacia los docentes los doy de manera despersonalizada.

10. Tengo confianza en el equipo de docentes:

- a. Aparentemente confío en los docentes, pero me muestro indiferente a ellos.
- b. No tengo confianza en los docentes de la institución educativa.
- c. Tengo una confianza sustancial pero no total en los docentes.
- d. Confío en los docentes de la institución educativa.

Indique en cada región la opción que caracteriza la realización de sus funciones como director, sub director de la institución educativa a la que pertenece.

PLANEACIÓN	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	11. Guío, promuevo y oriento la elaboración de los instrumentos de gestión.				
	12. Apoyo la realización, operacionalización del PEI, PAT y PCI que guía las acciones técnico pedagógicas.				
	13. Oriento que el PAT les permite lograr los propósitos y metas establecidas.				
	14. Procuero que los programas y/o proyectos que emprendo en la institución educativa satisfagan algunas de las necesidades de los agentes educativos.				

ORGANIZACIÓN	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	15. Guío y promuevo la conformación del Consejo Educativo Institucional.				
	16. Motivo la gestión participativa de los docentes delegando encargos de acuerdo a sus funciones específicas				
	17. Oriento la integración del consejo educativo institucional y el trabajo unido permitiendo el logro de metas que benefician a la gestión institucional.				
	18. Promuevo el trabajo en grupo entre los(as) profesores(as).				

DIRECCIÓN	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	19. Dirijo la ejecución del PCI, diversificado, que es guía para el desarrollo del currículo, estrategias metodológicas en la formación integral.				
	20. Coordino las reuniones de trabajo para tratar sobre las unidades didácticas, proyectos educativos y módulos de aprendizaje.				
	21. Mis acciones fortalecen el equipo de docentes y les permite la realización eficiente de tareas.				
	22. Oriento al establecimiento de metas educativas claras.				

CONTROL	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	23. Observo y controlo que todos los instrumentos de gestión se cumplan.				
	24. Observo y doy sugerencias de mejora sobre aspectos del proceso técnico-pedagógico.				
	25. Dentro de la institución promuevo que por medio del control se mejore la atención a los alumnos y el logro de los objetivos fijados en los docentes.				
	26. Realizo una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.				

FUENTE; Quispe (2010)

Anexo 2. Cuestionario para Docentes



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
 ESCUELA DE POST-GRADO
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



Por favor, responda toda las preguntas lo más objetivamente posible y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; solo tiene una finalidad netamente académica.

I. PARTE INFORMATIVA:

Institución Educativa:.....

Fecha:.....

II. DATOS GENERALES:

1. Sexo:

Masculino

Femenino

2. Estado Civil:

Casado

Soltero

Otro

3. Título y/o Grado Académico:

Normal/Pedagógico

Licenciado

Maestría

Doctorado

4. Condición Laboral:

Contratado

Nombrado

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de afirmaciones con relación a su trabajo como director, sub director. Marque la alternativa que crea conveniente. **GRACIAS.**

III. ENUNCIADOS:

5. Para toma de decisiones:

- a. Permite que los docentes sean quienes tomen las decisiones.
- b. Toma las decisiones y los docentes solo cumplen.
- c. Escucha las ideas del equipo, pero las decisiones las tomo yo.
- d. Conduce a su equipo a la toma de decisiones grupal.

6. Cuando delega funciones:

- a. Orienta a los docentes para conseguir que se responsabilicen de sus actividades.
- b. Propone actividades que deben realizar los docentes.
- c. Impone a sus subalternos las actividades que deben realizar.
- d. Da plena libertad de acción a los docentes para que determinen las actividades que deben realizar.

7. Realiza el control:

- a. Mediante una actitud sentimental de proteccionismo.
- b. De manera rígida e intensa.
- c. Mediante sugerencias y reconocimientos de los avances logrados.
- d. No controla el trabajo de los docentes, a menos que sea necesario.

8. Las relaciones humanas las maneja a través de:

- a. Motiva la dependencia y no deja desarrollar la creatividad.
- b. Recompensas y a veces sanciones administrativas.
- c. Es indiferente y no ofrece ningún tipo de motivación a los docentes.
- d. Recompensas y participación en la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades educativas.

9. La comunicación con los docentes los realiza de la siguiente forma:

- a. No entabla comunicación con los docentes.
- b. Entabla comunicación efectiva con los docentes de la institución educativa.
- c. Promueve la comunicación entre los docentes, entre estos y yo.
- d. La comunicación hacia los docentes los brinda de manera despersonalizada.

10. Tiene confianza en el equipo de docentes:

- a. Aparentemente confía en los docentes, pero se muestra indiferente a ellos.
- b. No tiene confianza en los docentes de la institución educativa.
- c. Tiene una confianza sustancial pero no total en los docentes.
- d. Confía en los docentes de la institución educativa.

Indique en cada región la opción que caracteriza la realización de sus funciones como director, sub director de la institución educativa a la que pertenece.

PLANEACIÓN	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	11. Guía, promueve y orienta la elaboración de los instrumentos de gestión.				
	12. Apoya la realización, operacionalización del PEI, PAT y PCI que guía las acciones técnico pedagógicas.				
	13. Orienta que el PAT les permite lograr los propósitos y metas establecidas.				
	14. Procura que los programas y/o proyectos que emprende en la institución educativa satisfagan algunas de las necesidades de los agentes educativos.				

ORGANIZACIÓN	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	15. Guía y promueve la conformación del Consejo Educativo Institucional.				
	16. Motiva la gestión participativa de los docentes delegando encargos de acuerdo a sus funciones específicas				
	17. Orienta la integración del consejo educativo institucional y el trabajo unido permitiendo el logro de metas que benefician a la gestión institucional.				
	18. Promueve el trabajo en grupo entre los(as) profesores(as).				

DIRECCIÓN	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	19. Dirige la ejecución del PCI, diversificado, que es guía para el desarrollo del currículo, estrategias metodológicas en la formación integral.				
	20. Coordina las reuniones de trabajo para tratar sobre las unidades didácticas, proyectos educativos y módulos de aprendizaje.				
	21. Sus acciones fortalecen el equipo de docentes y les permite la realización eficiente de tareas.				
	22. Orienta al establecimiento de metas educativas claras.				

CONTROL	ÍTEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	23. Observa y controla que todos los instrumentos de gestión se cumplan.				
	24. Observa y brinda sugerencias de mejora sobre aspectos del proceso técnico-pedagógico.				
	25. Dentro de la institución promueve que por medio del control se mejore la atención a los alumnos y el logro de los objetivos fijados en los docentes.				
	26. Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.				

Fuente: Quispe (2010)

Anexo 3. Ficha de validación de instrumentos de investigación

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA CONOCER LOS TIPOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO 2014

OBJETIVO: Determinar la relación entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directivos de instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, 2014.

DIRIGIDO A: Directores y Docentes de Instituciones Educativas Primarias en la ciudad de Puno, 2014.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: M.Sc. DAVID RUELAS VARGAS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: M.AGISTER EN CIENCIAS SOCIALES

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

M.Sc. DAVID RUELAS VARGAS
 Magister en Ciencias Sociales

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO, 2014"

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
				RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL ÍTEM	RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
VARIA BLE X: Tipos de liderazgo	Sistema-1: Autoritario explotador	1.-Para toma de decisiones: a. Tomo decisión y los docentes solo cumplen. b. Permito que los docentes sean quienes tomen algunas decisiones. c. Escucho las ideas del equipo, pero las decisiones las tomo yo. d. Conduzco a mi equipo a la toma de decisiones grupal.	5	Autoritario, pero paternal	SI	NO	SI	NO	
				Consultivo con derecho a Participativo y democrático	SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
	Sistema-2: Autoritario, pero paternal	2.-Delegación de funciones: a. Impongo a mis subalternos las actividades que deben realizar. b. Propongo actividades que deben realizar los docentes. c. Doy casi una plena libertad de acción a los docentes para que determinen las actividades que deben realizar. d. Oriento a los docentes para conseguir que se responsabilicen de sus actividades.	6	Autoritario, pero paternal	SI	NO	SI	NO	
				Consultivo con derecho a Participativo y democrático	SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
Sistema-3: Consultivo con derecho a tener la				Autoritario, pero paternal	SI	NO	SI	NO	
				Consultivo con derecho a Participativo y democrático	SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X
					SI	NO	SI	NO	X

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA CONOCER LOS TIPOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO 2014

OBJETIVO: Determinar la relación entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directivos de instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, 2014.

DIRIGIDO A: Directores y Docentes de Instituciones Educativas Primarias en la ciudad de Puno, 2014.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: GUTIERREZ OSCO FELIPE

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DR. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

FIRMA DEL EVALUADOR
Dr. Felipe Gutierrez Osco

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO, 2014"

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN	RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM	RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL ÍTEM	RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
VARIABLE X	Sistema-1: Autoritario explotador	1.-Para toma de decisiones: a. Tomo decisión y los docentes solo cumplen. b. Permito que los docentes sean quienes tomen algunas decisiones. c. Escucho las ideas del equipo, pero las decisiones las tomo yo. d. Conduzco a mi equipo a la toma de decisiones grupal.	5	Autoritario explotador	SI	NO	SI	NO	
				Autoritario, pero paternal					
				Consultivo con derecho a tener la última palabra					
				Participativo y democrático					
	Sistema-2: Autoritario, pero paternal	2.-Delegación de funciones: a. Impongo a mis subalternos las actividades que deben realizar. b. Propongo actividades que deben realizar los docentes. c. Doy casi una plena libertad de acción a los docentes para que determinen las actividades que deben realizar. d. Oriento a los docentes para conseguir que se responsabilicen de sus actividades.	6	Autoritario explotador	SI	NO	SI	NO	
				Autoritario, pero paternal					
				Consultivo con derecho a tener la					

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	RELACIÓ N ENTRE LA VARIABL E Y LA DIMENSI ON		RELACIÓ N ENTRE EL INDICAD OR Y EL ITEMS		RELACIÓ N ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUES TA	
					SI	NO	SI	NO	SI	NO
<p>Planeación</p> <p>1. Guío, promuevo y oriento la elaboración de los instrumentos de gestión.</p> <p>2. Apoyo la realización, operacionalización del PEI, PAT y PCI que guía las acciones técnico pedagógicas.</p> <p>3. Oriento que el PAT les permite lograr los propósitos y metas establecidas.</p> <p>4. Procuero que los programas y/o proyectos que emprendo en la institución educativa satisfagan algunas de las necesidades de los agentes educativos.</p>	X	X			X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
<p>VARIA BLE Y: Gestión administrativa</p> <p>Organización</p>					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
<p>Dirección</p> <p>5. Guío y promuevo la conformación del Consejo Educativo Institucional.</p> <p>6. Motivo la gestión participativa de los docentes delegando encargos de acuerdo a sus funciones específicas</p> <p>7. Oriento la integración del consejo educativo institucional y el trabajo unido permitió el logro de metas que benefician a la gestión institucional.</p> <p>8. Promuevo el trabajo en grupo entre los(as) profesores(as).</p> <p>9. Dirijo la ejecución del PCI, diversificado, que es guía para el desarrollo del currículo, estrategias</p>					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X	X

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA CONOCER LOS TIPOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO 2014

OBJETIVO: Determinar la relación entre los tipos de liderazgo y la gestión administrativa en los directivos de instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno, 2014.

DIRIGIDO A: Directores y Docentes de Instituciones Educativas Primarias en la ciudad de Puno, 2014.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *VILCA MAMANI LINO*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Dr. EN EDUCACIÓN*

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	X			

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

[Firma]
Dr. Lino Vilca Mamani
 FACULTAD DE EDUCACION
 USA - PUNO

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: “INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS EN LA CIUDAD DE PUNO, 2014”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				CRITERIO DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				Autoritario explotador	Autoritario, pero paternal	Consultivo con derecho a Participativo y democrático	Relación entre la variable y la dimensión	Relación entre el indicador y el ítem	Relación entre el ítem y la opción de respuesta	Relación entre el ítem y la opción de respuesta						
VARIA BLE X: Tipos de liderazgo	Sistema-1: Autoritario explotador	1.-Para toma de decisiones: a. Tomo decisión y los docentes solo cumplen. b. Permito que los docentes sean quienes tomen algunas decisiones. c. Escucho las ideas del equipo, pero las decisiones las tomo yo. d. Conduzco a mi equipo a la toma de decisiones grupal.	5	Autoritario explotador												
				Autoritario, pero paternal												
				Consultivo con derecho a Participativo y democrático												
				Relación entre la variable y la dimensión	X											
	Sistema-2: Autoritario, pero paternal	2.-Delegación de funciones: a. Impongo a mis subalternos las actividades que deben realizar. b. Propongo actividades que deben realizar los docentes. c. Doy casi una plena libertad de acción a los docentes para que determinen las actividades que deben realizar. d. Oriento a los docentes para conseguir que se responsabilicen de sus actividades.	6	Autoritario explotador												
				Autoritario, pero paternal												
				Consultivo con derecho a Participativo y democrático												
				Relación entre la variable y la dimensión	X											
	Sistema-3: Consultivo con derecho a tener la				Autoritario explotador											
					Autoritario, pero paternal											
					Consultivo con derecho a Participativo y democrático											
					Relación entre la variable y la dimensión											

	última palabra	<p>3.-Realización del control:</p> <p>a. De manera rígida e intensa.</p> <p>b. Mediante una actitud sentimental de proteccionismo.</p> <p>c. No controló el trabajo de los docentes, a menos que sea necesario.</p> <p>d. Mediante sugerencias y reconocimientos de los avances logrados.</p> <p>4.-Las relaciones humanas son manejadas a través de:</p> <p>a. La indiferencia y no ofrezco ningún tipo de motivación a los docentes.</p> <p>b. Recompensas y a veces sanciones administrativas.</p> <p>c. Motivo la dependencia y no dejó desarrollar la creatividad.</p> <p>d. Recompensas y participación en la toma de decisiones para el desarrollo de las actividades educativas.</p> <p>5.-La comunicación con los docentes se realiza de la siguiente forma:</p> <p>a. No entablo comunicación con los docentes.</p> <p>b. La comunicación hacia los docentes los doy de manera despersonalizada.</p> <p>c. Entablo comunicación efectiva con los docentes de la institución educativa.</p> <p>d. Promuevo la comunicación entre los docentes, entre estos y yo.</p> <p>6.-La confianza en el equipo de docentes:</p> <p>a. No tengo confianza en los docentes de la institución educativa.</p> <p>b. Aparentemente confío en los docentes, pero me muestro indiferente a ellos.</p> <p>c. Tengo una confianza sustancial pero no total en los docentes.</p> <p>d. Confío en los docentes de la institución educativa.</p>	7													
--	----------------	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

				RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<p>VARIA BLE Y: Gestión administrativa</p>	Planeación	<p>1. Guío, promuevo y oriento la elaboración de los instrumentos de gestión. 2. Apoyo la realización, operacionalización del PEI, PAT y PCI que guía las acciones técnico pedagógicas. 3. Oriento que el PAT les permite lograr los propósitos y metas establecidas. 4. Procuro que los programas y/o proyectos que emprendo en la institución educativa satisfagan algunas de las necesidades de los agentes educativos. 5. Guío y promuevo la conformación del Consejo Educativo Institucional. 6. Motivo la gestión participativa de los docentes delegando encargos de acuerdo a sus funciones específicas 7. Oriento la integración del consejo educativo institucional y el trabajo unido permitió el logro de metas que benefician a la gestión institucional. 8. Promuevo el trabajo en grupo entre los(as) profesores(as).</p>	Bueno	Regular	Deficiente	SI	NO	SI	NO	SI	NO
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	
	Dirección	<p>9. Dirijo la ejecución del PCI, diversificado, que es guía para el desarrollo del currículo, estrategias</p>	Bueno	Regular	Deficiente	SI	NO	SI	NO	SI	NO
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	
						✓		✓		✓	

Anexo 4. Manual de gestión para directores de instituciones educativas**MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS FRAGMENTO QUE CORRESPONDE A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA REPRESENTACIÓN DE LA UNESCO EN PERÚ****GESTIÓN EDUCATIVA**

El director decide convocar a asamblea a los docentes para compartirles sus inquietudes y conocer las de ellos. En la asamblea, algunos docentes manifiestan su disposición a trabajar juntos, otros no y algunos están en una actitud de expectativa y sorprendidos de la propuesta de un trabajo en conjunto. A medida que transcurre la asamblea, los docentes se van dando cuenta de la importancia de su participación y proponen formar comisiones de trabajo.

El director les plantea sus inquietudes

- ¿Tendremos que revisar el PCI? ¿Y nuestra propuesta en el PEI?
- ¿Cómo incluir a los estudiantes de idioma quechua?
- ¿Cómo organizar los horarios equitativos en los dos turnos?
- ¿Y cómo andará el aspecto financiero?
- ¿Se podrá hacer un convenio con la municipalidad, para realizar un proyecto ecológico?
- ¿Y las relaciones interpersonales? ¿Y el clima institucional?
- ¿Sería bueno incorporar a los padres y madres de familia en las actividades de la institución educativa?
- Y el manual de funciones y procedimientos ¿existe? ¿Qué haré?

Las respuestas a estas inquietudes tienen que ver con la gestión de la institución... Si eso es así... ¿Cómo definiría gestión?

.....

Se puede observar que la gestión plantea una mirada sistémica y global de la institución. Para organizarlos, hagamos una analogía. Pensemos en unas ventanas que nos permitan ver lo que se hace y cómo se hace al interior de cada institución. A cada una de estas ventanas las vamos a llamar dimensiones de la gestión. Entonces, las dimensiones de la gestión serán

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

Institucional

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas.

Administrativa

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

Pedagógica

- Opciones educativo-metodológicas
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

Comunitaria

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Identificando y ubicando problemas en las dimensiones de mi gestión.

Con la información recibida, reflexione y conteste:

¿Qué ideas le surgen para incorporar a su gestión como director?

.....

¿Con qué recursos personales y de contexto tendría que contar?

.....

Siendo usted, director de su institución: ¿Qué acciones lleva a cabo en cada una de la dimensiones de la gestión educativa y qué otras plantearía?

Acciones que realiza	Acciones que plantearía realizar

¿Qué facilidades y obstáculos encontraría para implementar las acciones que ha planteado realizar?

.....

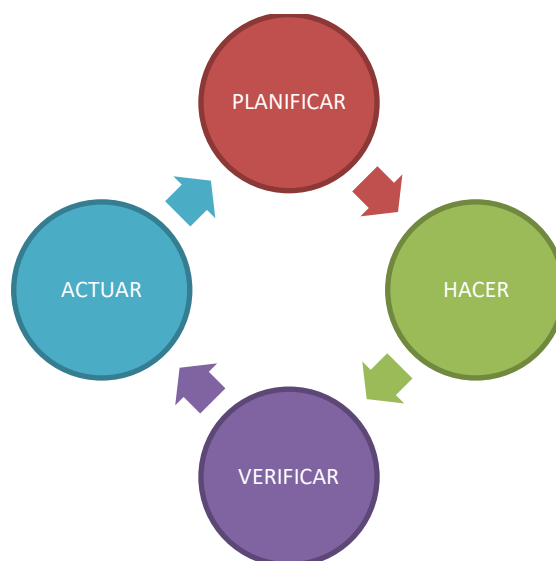
De las acciones planteadas, elija aquellas que considere que pueda implementar en el presente año.

Procesos de la Gestión educativa

El director se siente muy satisfecho de la reunión que ha tenido con los docentes de su institución. Han expresado sus inquietudes, formado comisiones de trabajo y están muy entusiasmados en elaborar proyectos institucionales, como uno ecológico, en convenio con la Municipalidad; otro en relación a la revisión del propósito de ir mejorando en el camino hacia una educación de calidad.

Ahora, su interés es que estas propuestas y estos proyectos puedan planificarse de tal manera que su ejecución no sea un asunto del momento para cumplir con una tarea, sino que puedan incorporarse a la gestión y que se consoliden en el proyecto institucional.

El servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así que Walter Shewhart desarrollo una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizo como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.



PLANIFICAR

- Definir metas.
- Definir los métodos para alcanzar las metas.
- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué?, ¿Para quién?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?

HACER

- Educar y formar.
- Hacer lo planificado.
- Recoger datos.
- Ejecutar la tarea.

VERIFICAR

- Educar y formar.
- Hacer lo planificado.
- Recoger datos.
- Ejecutar la tarea.

ACTUAR

- Reflexión y análisis (se construye el conocimiento) Ajuste-Acción correctiva.
- Se inicia nuevamente el ciclo de mejoramiento continuo.

INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Producto de la reunión del director con los docentes, una de las tareas que se plantearon realizar fue la revisión de su Proyecto Educativo Institucional (PEI). La comisión responsable de organizar esta revisión ha empezado por conocer el



PEI actual y observa que está conformado por varias partes y que, además, existen otros instrumentos que se traducen en la documentación que es necesaria para presentar a la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local).

Conversan entre ellos e intercambian opiniones sobre la importancia de estos instrumentos y su utilidad en la gestión real y concreta de la institución educativa. Deciden organizarse y elaborar un cronograma para analizar estos instrumentos y proponer su reformulación de manera participativa con todos los miembros de la comunidad educativa.

Usted como director (a) haga una lista de los instrumentos con los que cuenta en su institución educativa:

.....
Seguramente que entre los instrumentos que ha mencionado están: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular (PCC), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), Informe de Gestión Anual (IGA)...

En su institución educativa, ¿Cómo han sido elaborados estos instrumentos?

.....

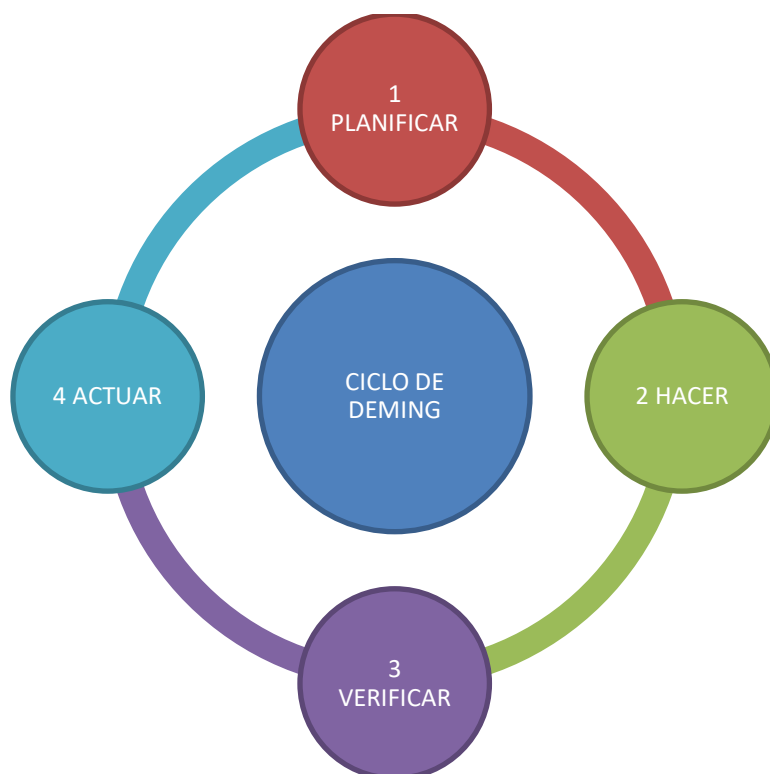
Identifique aquellos aspectos que favorecieron y aquellos que dificultaron su elaboración.

Aspectos que favorecieron	Aspectos que dificultaron

Principales instrumentos de la gestión educativa.

Proyecto Educativo Institucional (PEI) Visión, Misión, Valores Diagnóstico		
Propuesta Pedagógica Enfoque Pedagógico Proyecto Curricular (PCI)	Proyectos de Implementación o Proyectos de Mejora Educativa	Propuesta de Gestión Proyecto Organizativo Institucional Reglamento Interno Manual de Funciones, Organigramas y Manual de Procedimientos Administrativos
Plan Anual de Trabajo (PAT) Informe de Gestión Anual (IGA)		

Importante recordar que el ciclo PHVA debe estar presente en todo momento de la Gestión Educativa para garantizar una educación de calidad.



PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

CARACTERÍSTICAS DEL PEI

Accesible El PEI, debe ser un documento de manejo fácil. Debe estar al alcance y disposición de todos para su consulta. Puede acompañarse de ayudas visuales: afiches, pancartas, carteles y otros materiales, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: maestros/as, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad. La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.

General y Generador En el PEI debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del PEI deben elaborarse documentos de carácter programático, como por ejemplo, el Plan Anual y los Proyectos de Aula.

Integral y Coherente

Todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el PEI. Se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

El PEI debe otorgar coherencia en la práctica entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución y el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales

Participativo y Consensuado

El PEI debe ser definido tomando en consideración a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad. Flexible, Abierto y Progresivo Es necesario dejar el PEI suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados, y las variaciones del contexto y entorno.

De las características del PEI señaladas anteriormente, ¿Cuáles identifica en el PEI de su institución educativa? Y ¿Cuáles tendría que incorporar?

Características	
Presentes	Para incorporar

ELEMENTOS Y FASES DE LA ELABORACIÓN DEL PEI:

Los siguientes elementos que constituyen el PEI y que, al mismo tiempo, son las fases para su elaboración.



La Misión Institucional

Es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas.

¿Cómo se formula la Misión Institucional?

Para tener claro los aspectos a incluir en la Misión, es conveniente responderse las siguientes preguntas:

¿Por qué existe la institución? (Permite ubicarse en el contexto social)

¿Qué función desempeña la institución? (Define necesidades que trata de satisfacer)

¿Cómo cumple sus funciones? Forma de lograr las metas)

¿Para quién desempeñan estas funciones? Identifica a quién va dirigida la función)

¿Para qué desempeña estas funciones? (Razón por la cual desempeña la función)

Con las respuestas obtenidas, trate de elaborar o reelaborar la Misión de su Institución:

La misión debe:

1. Ser clara y comprensible para toda la comunidad educativa.
2. Ser corta, para que todos la entiendan y la recuerden.
3. Reflejar las características de la institución que la hacen distinta de otras.
4. Ser amplia, para permitir flexibilidad en la implementación, sin perder el enfoque.
5. Servir de referente para tomar decisiones.



La Visión Institucional.

La visión es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución.

¿Cómo se formula la Visión Institucional?

Para formular la Visión, nos puede ayudar el responder las siguientes preguntas

¿Cómo nos gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describieran dentro de cinco años?

¿Cómo queremos que sea percibida la institución por la comunidad educativa y la localidad?

¿Cuál es la cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen?

¿Cuáles son nuestros valores?

¿Cómo queremos que sean las relaciones con los estudiantes, PPF, docentes, personal administrativo, de servicio y comunidad?

Con las respuestas obtenidas trate de elaborar la Visión de su Institución:

La visión debe ser:

1. Formulada, definiendo un horizonte de tiempo razonable.
2. Integradora amplia y detallada
3. Positiva y alentadora
4. Realista – posible
5. Consistente con los principios de la institución.
6. Difundida interna y externamente.

Valores institucionales

Los valores que se consideran son: justicia, Libertad y Autonomía, Respeto y Tolerancia, Solidaridad. ¿Además de estos valores, qué otros considera usted identifican a su institución educativa? (Fundamente el por qué)

Valores	Fundamentación

Los valores deben ser claros, precisos, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la Institución Educativa. Y por esto, es importante partir desde ¿Qué entendemos por cada valor? ¿A qué nos referimos con cada uno de ellos? Por ejemplo, cuando hablamos de justicia ¿Cómo la podríamos definir?

Defina cada uno de los valores que ha enseñado como propios de su institución

Valores	Definición

RECUERDE.... EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA

LA MISIÓN	LA VISIÓN	LOS VALORES
Determina la razón de ser de la institución. Responde a la pregunta ¿para qué ha sido creada la institución?	Es lo que quiere ser en el largo plazo. Le indica el norte de la ruta de calidad. Responde a la pregunta ¿cómo queremos ser de aquí a un tiempo?	Dan el soporte al marco filosófico y son los pilares de la cultura institucional.
Deben ser construidas y divulgadas a la comunidad educativa, ya que un buen conocimiento y comprensión de las mismas ayudará a que se conviertan en realidad, a través de la vivencia y el compromiso.		

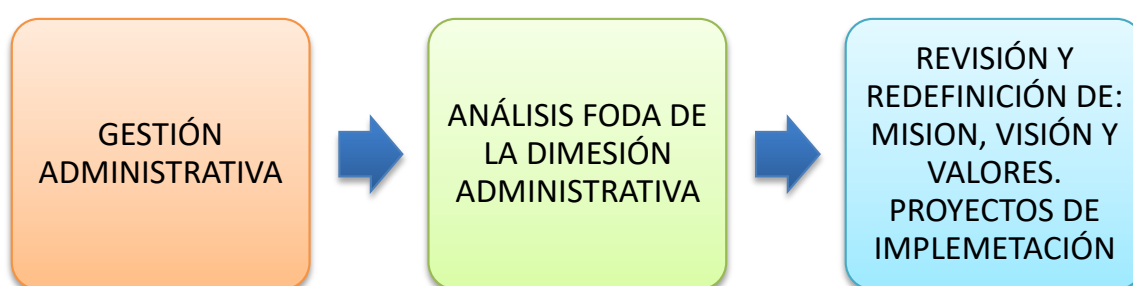
DIAGNÓSTICO: ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Usted en su institución ¿cuenta con un diagnóstico? ¿Cuándo lo han realizado? ¿Qué procedimiento usaron? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué instrumentos utilizaron?

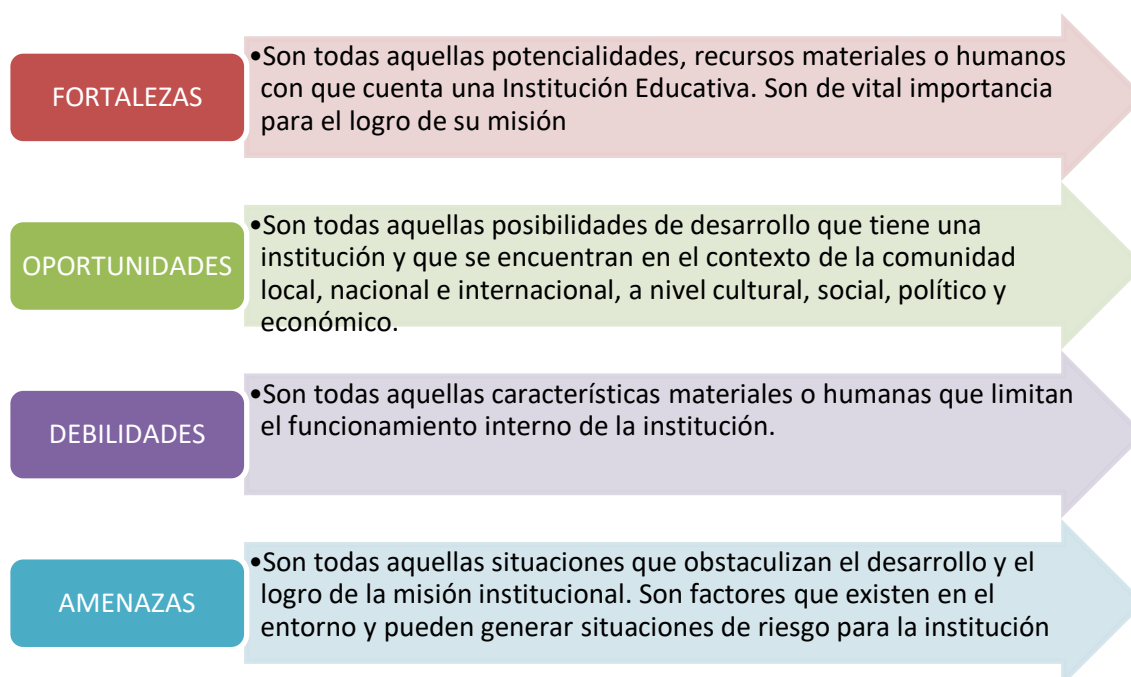
.....

El diagnóstico es importante porque:

- Permite identificar la situación real, las situaciones positivas y limitaciones de los aspectos de la institución que pretendemos mejorar en el largo plazo.
- Facilita conocer las problemáticas que dan origen al contenido transversal que alimentará el Proyecto Curricular de la institución educativa.
- Posibilita identificar los recursos en la localidad que puedan facilitar el logro de la misión institucional
- A partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vamos a precisar los objetivos estratégicos de la institución educativa.



El FODA comprende los siguientes puntos de análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis debe realizarse en las dimensiones administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria.



Al realizar el diagnóstico de cada una de las dimensiones de la gestión educativa, es importante tener una perspectiva sistémica que permita la interrelación entre todos los componentes del FODA.

Para identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en la gestión administrativa, podemos ayudarnos con la siguiente matriz.

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
FORTALEZAS	
DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	
AMENAZAS	

Una vez que tenemos identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada dimensión, es necesario relacionarlas para poder señalar los objetivos estratégicos que le permitan a la institución educativa alcanzar su misión. Para esto nos podemos ayudar con la siguiente matriz.

Matriz de Relación de FODA: Dimensión Administrativa

El responder a las preguntas señaladas en la matriz, le ayudará a precisar sus objetivos estratégicos.

Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Internos		
OPORTUNIDADES	¿En qué medida esta fortaleza me permite obtener mejores ventajas de esta oportunidad?	¿En qué medida esta debilidad me impide obtener mejores ventajas de esta oportunidad?
AMENAZAS	¿En qué medida esta fortaleza me permite contrarrestar esta amenaza?	¿En qué medida esta debilidad me impide contrarrestar esta amenaza?

LA PROPUESTA DE GESTIÓN

¿Qué es para usted, la propuesta de gestión en una institución educativa?

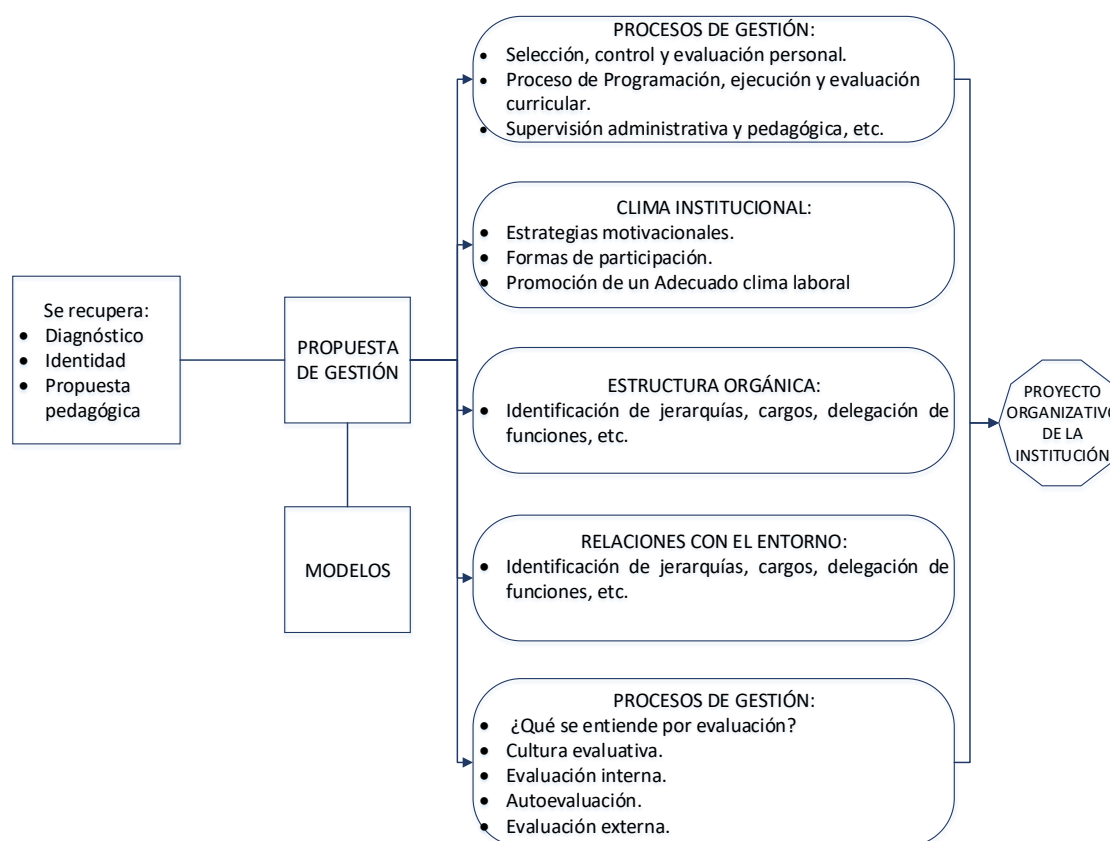
Mencione por lo menos 3 aspectos o características de la propuesta de gestión de su institución educativa

.....

La propuesta de gestión institucional es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa.

No son definiciones limitadas a un sentido administrativo o técnico, ya que involucran creencias, valores, intereses y afectos de todos los miembros de la comunidad educativa.

Algunos elementos, a considerar en la Propuesta de Gestión Institucional, son los que se presentan en el siguiente esquema:



Es importante tener en cuenta que, en la propuesta de gestión, estén claramente definidas:

- Una organización flexible y adaptable
- La jerarquía y la autoridad

- Los canales de participación
- La ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización
- Las relaciones con la comunidad y que sean viables

Parte del proyecto organizacional de la institución se concreta en instrumentos como el Reglamento Interno, el Organigrama, el Manual de Funciones y el Manual de Procedimientos Administrativos.

Señale tres elementos importantes del reglamento interno de su institución educativa.

.....

.....

.....

¿Qué es para usted un organigrama?

.....

Intente graficar el organigrama de su institución educativa. Hágalo sin recurrir a ningún documento, solo al conocimiento que tiene de su institución y recogiendo las experiencias vividas a diario.

REGLAMENTO INTERNO

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Articula coherentemente las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas

Se sugiere un esquema básico para el Reglamento Interno:

CAPITULO I

1.1 Generalidades

- De la ubicación, dependencia, niveles y servicios.
- Del contenido y alcances.
- Principios, Misión, Visión.
- Fines y objetivos.
- Bases legales y alcances.

1.2 Organización y Funcionamiento

- De los órganos de gobierno.
- De la estructura de la Institución Educativa.

CAPITULO II

2.1 Gestión pedagógica

- De la calendarización y horario académico.
- Del Proyecto Curricular de la Institución.
- De la programación y desarrollo curricular.
- De la evaluación y recuperación pedagógica.
- Organización y desarrollo tutorial.
- De los proyectos de innovación pedagógica.
- De los materiales y biblioteca escolar.
- Del calendario cívico.
- De las actividades recreativas y deportivas.

CAPITULO III

3.1 Gestión Administrativa y Organizativa

- De la matrícula y horario del personal.
- Del PEI y el PAT.
- De los deberes y derechos del personal.
- Estímulos y sanciones.
- De la supervisión y asesoramiento.
- De la organización del personal.
- Del presupuesto y recursos de la institución educativa.
- Del clima, coordinación y comunicación institucional.

CAPITULO IV

4.1 Relaciones y coordinación con la comunidad

- Deberes, derechos y obligaciones del estudiante.
- Del Municipio Escolar.
- De los viajes y visitas de estudio.
- Prohibiciones, permiso y estímulos.
- De los padres de familia del centro.
- De la coordinación interna y externa.

ORGANIGRAMA

Es una manera gráfica de expresar la estructura organizativa de la institución y la ubicación de los miembros de la comunidad educativa. En él se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo.

El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la institución y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la comunidad educativa.

Podemos hablar de diversos tipos de organigramas, según el criterio de clasificación:

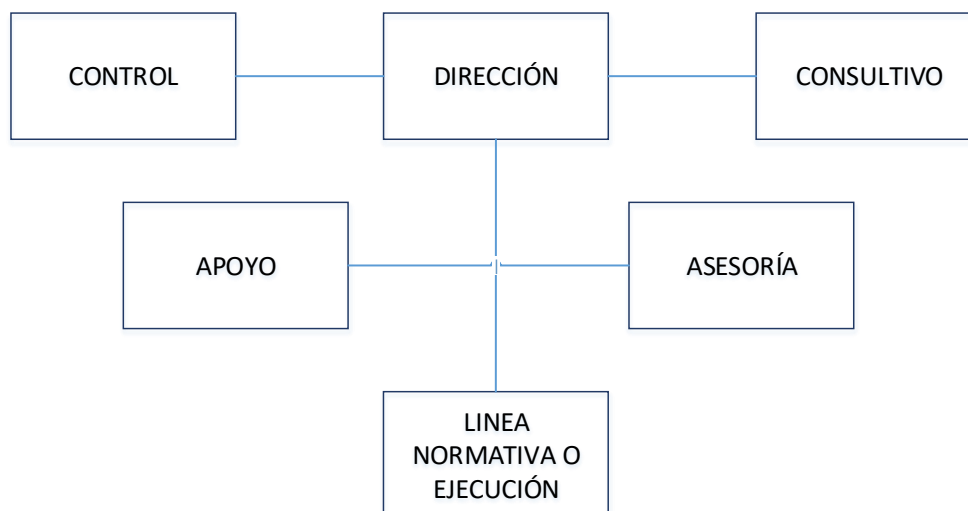
Según cómo muestra la estructura	<p>Analíticos: Información detallada de personal del estado mayor.</p> <p>Generales: Unidades de mayor importancia.</p> <p>Suplementarios: Una unidad de la estructura en forma detallada.</p>
Según la forma y disposición geométrica	<p>Verticales: clásicos, pirámide, jerárquica. De arriba a abajo.</p> <p>Horizontales: Similar al vertical, pero de izquierda a derecha.</p> <p>Escalar: Tiene el mismo principio que el vertical pero no utiliza recuadros para los nombres de las unidades sino líneas.</p> <p>Circular o Concéntrico: Niveles jerárquicos en círculos concéntricos, de adentro hacia afuera.</p>
Según su contenido	<p>Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.</p> <p>Funcionales: Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, un texto que expresa las principales funciones, labores o áreas de responsabilidad que tienen asignadas las unidades.</p> <p>De puestos, plazas: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.</p>

Es importante destacar que el gráfico que se utilice representa también una concepción de la gestión, de las relaciones interpersonales y de la autoridad que se dan en la institución. Así tenemos el organigrama estructural tradicional, que representa la organización, con una línea de mando definida (vertical), un órgano de dirección en la “punta de la pirámide” que personaliza al director, sub director y personal jerárquico de la institución educativa. Del lado derecho, el órgano de control (funciones que asume la UGEL) y del lado izquierdo, el órgano consultivo, que bien puede ser el Consejo Educativo Institucional.

Al lado derecho de la línea de mando se ubica el órgano de asesoría que pueden ser las coordinaciones por área pedagógica; y al lado izquierdo, el de apoyo, función que asume la administración o secretaría de la institución.

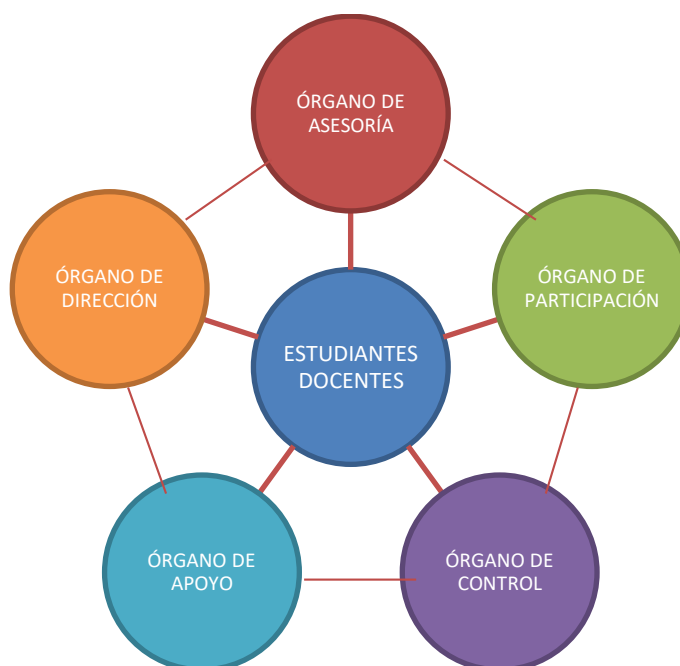
Finalmente, la base de la estructura está constituida por la línea normativa o de ejecución; en el caso de la institución educativa, esta línea se identifica como el trabajo en el aula, en donde interactúan estudiantes y docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TRADICIONAL



A diferencia del enfoque anterior, también tenemos el organigrama de una organización democrática y participativa, en el que se representa un sistema de comunicación y colaboración horizontal entre los diferentes órganos que configuran la estructura funcional de la institución educativa, representada por una línea que los conecta.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEMOCRÁTICO – PARTICIPATIVO



¿CÓMO ELABORAR UN ORGANIGRAMA?

Caracterice el organigrama de su institución y señale a qué tipo de enfoque responde o se aproxima.

Si tuviera que elaborar un organigrama con el equipo de su institución, ¿Qué pasos seguiría?

Se puede sugerir los siguientes pasos:

1. Identificar las áreas organizacionales que existen en la institución (dirección, asesoramiento, apoyo, ejecución...)
2. Identificar los órganos y/o departamentos que constituyen cada una de las áreas; por ejemplo, asesoramiento: departamento legal; apoyo: contabilidad, APAFA; etc.
3. Ubicar cada área y órgano de acuerdo a criterios de jerarquía y funciones en la posición que les corresponde, uniéndolos con líneas que establecerán la relación de autoridad, de dependencia. La diferencia de altura en la ubicación de un área organizativa significa diferencia jerárquica.

MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones describe las funciones generales de la institución educativa y las funciones específicas de cada cargo. Asimismo, determina la ubicación de los cargos dentro de la estructura. Precisa los límites jerárquicos y jurisdiccionales de cada unidad y establece las relaciones funcionales.

La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa, pueda ubicar sus propias funciones, las de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan.

¿CÓMO ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES?

Enumere cuatro funciones que considere principales en el cargo de director de una institución educativa.

Desde su experiencia explique ¿qué pasos seguiría para elaborar el manual de funciones de su institución educativa?

Para elaborar el Manual de Funciones se recomienda:

1. Analizar y evaluar la pertinencia de la estructura organizativa vigente en relación a los cargos, las funciones, las relaciones y los canales de comunicación entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.
2. Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones pertinentes al contexto.
3. Una manera de obtener estos datos es que cada miembro de la comunidad educativa identifique y analice lo que compete a su quehacer en su institución.

Pueden ayudarse con el siguiente cuadro para sistematizar las conclusiones.

Áreas Organizacionales	Órganos y/o Departamentos	Cargos	Funciones	Línea de autoridad	
				De quien depende	Quienes dependen
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Sub dirección • Coordinadores de nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Sub director • Coordinador de secundaria 			

Se sugiere utilizar el cuadro, en un primer momento, identificar los cargos y funciones que se están dando en la práctica diaria en la institución y, en un segundo momento, para plantear las modificaciones pertinentes.

4. Con los datos obtenidos, (organización actual y modificaciones propuestas), se buscará el consenso y luego se elaborará el documento Manual de Funciones que puede tener las siguientes partes:

MANUAL DE FUNCIONES

ESQUEMA

- I. Presentación
- II. Índice
- III. Organigrama Estructural
- IV. Cuadro orgánico de cargos
- V. Descripción de funciones específicas a nivel de cargos

PRESENTACIÓN	En este rubro se señala la importancia del Manual de Funciones, su alcance, los dispositivos legales que sustentan su Formulación y algunas recomendaciones para su aplicación.		
ÍNDICE	Se describe la relación ordenada del contenido del Manual de Funciones, señalando su respectiva ubicación con un número de página.		
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	Se presenta el diseño gráfico de la estructura de la Institución Educativa.		
CUADRO ORGANICO DE CUADROS	Se consigna los cargos comprendidos en el cuadro para asignación de personal, aprobado y vigente.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS A NIVEL DE CARGOS	1. Según la jerarquía de ubicación se describe las funciones específicas de los cargos: Titular, cargos reservados, cargos presupuestados.	2. Si existen puestos iguales en una misma área: a) con funciones similares, se describirá como un solo cargo y se anotará en la parte superior derecha de la hoja, el total de puestos. b) con funciones diferentes, se describe cada una por separado.	3. Se considera en todos los casos como última función la siguiente: “Otras funciones de su competencia que se le encargue...” (Poner el nombre del cargo del jefe inmediato de la Dirección, Área, Órgano y/o Departamento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

El Manual de Procedimientos es un instrumento que presenta, en forma ordenada y sistemática, los procedimientos u operaciones que se realizan para cumplir las funciones de las áreas organizacionales, órganos y/o departamentos de la Institución Educativa.

Este manual permite:

- Uniformizar los pasos mínimos para realizar un trámite o procedimiento, optimizando los tiempos y requisitos para realizarlos.
- Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio y facilitar las guías de información al usuario. Esto puede disminuir las situaciones de conflicto y hacer agradable y cordial la atención.
- Enseñar el trabajo a los empleados nuevos.

Para elaborar el Manual de Procedimientos Administrativos se recomienda:

1. Identificar los pasos del procedimiento a seguir en cada operación administrativa. Si fuese necesario elaborar un flujograma o diagrama de flujo.
2. analizar el flujo e identificar las operaciones de comienzo a fin, estudiando la posibilidad de simplificar al máximo los procedimientos.
3. Formular los datos de cada procedimiento administrativo.

El siguiente cuadro puede ayudar a hacerlo.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Y CÓDIGO	OBJETIVO	BASE LEGAL	REQUISITO	ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO	ÁREAS, ÓRGANOS/ DEPARTAMENTOS

4. Con los datos obtenidos, se procederá a elaborar el documento del Manual de Procedimientos Administrativos, que puede tener las siguientes partes:

- 1. Introducción**
- 2. Índice**
- 3. Datos generales**
 - 3.1 Objetivo
 - 3.2 Alcance
 - 3.3 Aprobación y actualización
- 4. Datos del procedimiento**
 - 4.1 Nombre del procedimiento y código
 - 4.2 Objetivo
 - 4.3 Base Legal
 - 4.4 Requisito
 - 4.5 Etapas del procedimiento
 - 4.6 Duración
 - 4.7 Diagramación
 - 4.8 Formularios

PLAN ANUAL DE TRABAJO

Al escuchar “Plan Anual de Trabajo” ¿Qué ideas le surgen?

.....

.....

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo.

Elaboración y Elementos del Plan Anual de Trabajo

Para elaborar El PAT, es necesario:

- Revisar el marco orientador del PEI, es decir la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos.
- Revisar el diagnóstico del PEI y jerarquizar las situaciones a resolver en el año, en cada una de las dimensiones de la gestión.

Con este marco se formulará el PAT con los siguientes elementos:

OBJETIVOS OPERATIVOS Y SUS INDICADORES	ACTIVIDADES Y PROYECTOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución parcial de los objetivos estratégicos del PEI • ¿Qué se quiere lograr en el año? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de tareas organizadas, secuenciadas y relacionadas con los resultados concretos a través de las cuales se cumplen los objetivos y metas. • ¿Qué acciones permiten lograr los objetivos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos humanos, materiales y/o financieros para la realización de las actividades. • ¿Qué medios se utilizarán?

METAS Y SUS INDICADORES	CRONOGRAMA	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Expresión cuantitativa de los objetivos anuales. • Son los resultados a lograr. • Qué, cuánto y con qué calidad se quieren lograr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamientos de los tiempos que requerirá el desarrollo del Plan Anual. • ¿Cuándo se realizarán cada una de las actividades y en qué tiempo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los procesos de ejecución programados. • Se monitorean los indicadores. • ¿Qué estrategias se utilizarán para evaluar los resultados?

Se ejecutará realizando las actividades planteadas y se evaluará revisando los procesos de ejecución y monitoreando los indicadores.

Para la elaboración del documento final se sugiere el siguiente esquema:

PLAN ANUAL DE TRABAJO

- Presentación
- Datos referenciales de la IE
- Caracterización del diagnóstico en cada dimensión de la gestión
- Objetivos Operativos Anuales
- Metas
- Actividades y tareas
- Proyectos de Innovación
- Recursos y Presupuestos
- Plan de monitoreo, supervisión y evaluación

Comparta su experiencia en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de su institución (¿Cómo y quién lo elabora? Condiciones que favorecen o dificultan la elaboración y/o cumplimiento del PAT).

¿Qué decisiones y acciones realizaría para que la elaboración y ejecución del PAT sea exitosa en su institución educativa?

INFORME DE GESTION ANUAL

Seguro que usted también ha elaborado un informe de gestión anual y ha propuesto proyectos de mejora. ¿Podría explicar en qué consisten? ¿Qué favoreció y/o dificultó la elaboración de este informe?

El Informe de Gestión Anual es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es aprobado por Resolución Directoral del Director de la Institución Educativa, previa opinión del Consejo Educativo Institucional, en la última quincena del año escolar. En las instituciones educativas públicas debe incluir la rendición de cuentas de la ejecución del presupuesto institucional.

Pasos para la elaboración del Informe de Gestión Anual

Para elaborar el Informe de Gestión Anual se recomienda:

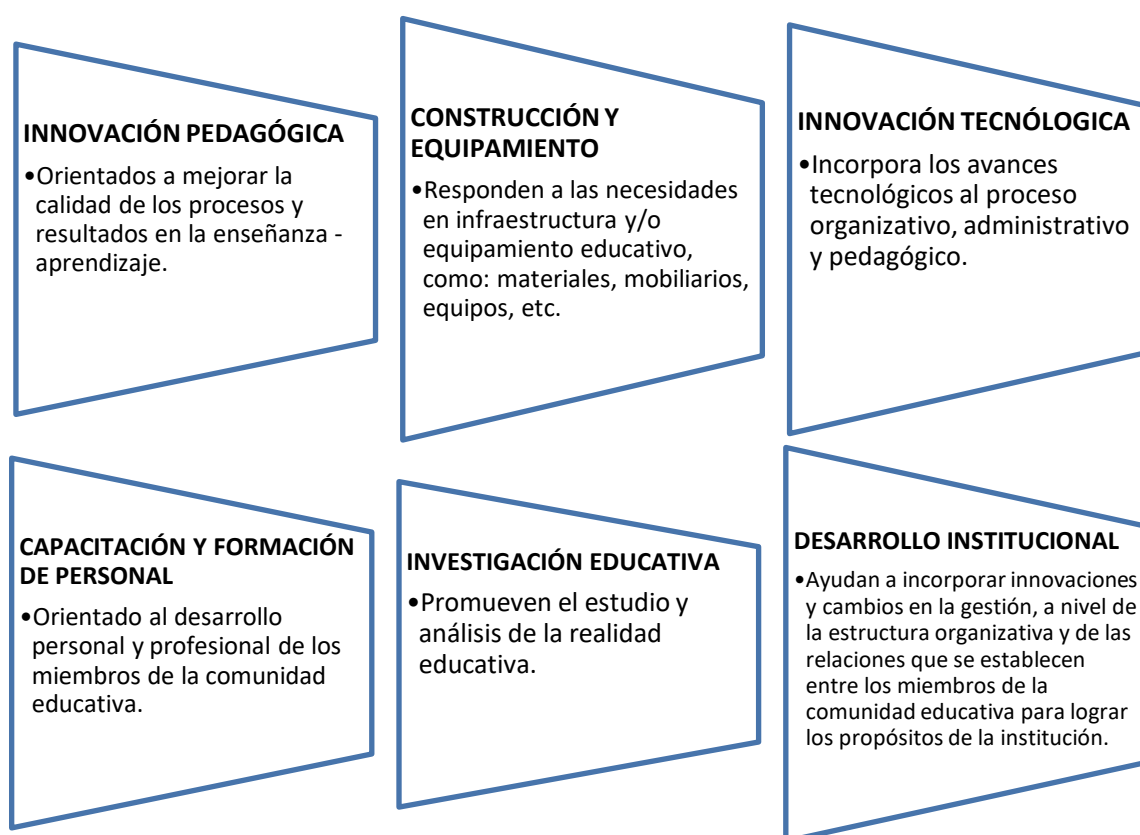
- Analizar los informes de las diferentes áreas, órganos y/o departamentos de la institución.
- Sistematizar la información e interpretar los resultados, pudiendo usarse esquemas, cuadros y gráficos estadísticos sencillos que faciliten su estudio y análisis.
- Emitir conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta para la elaboración del plan anual de trabajo del siguiente año.
- Realizar las propuestas de mejora de la gestión de la Institución Educativa.

Desde su experiencia, ¿Qué propondría usted para que el informe de gestión anual sea un instrumento de utilidad y que no se quede sólo en la presentación formal?

PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN O PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

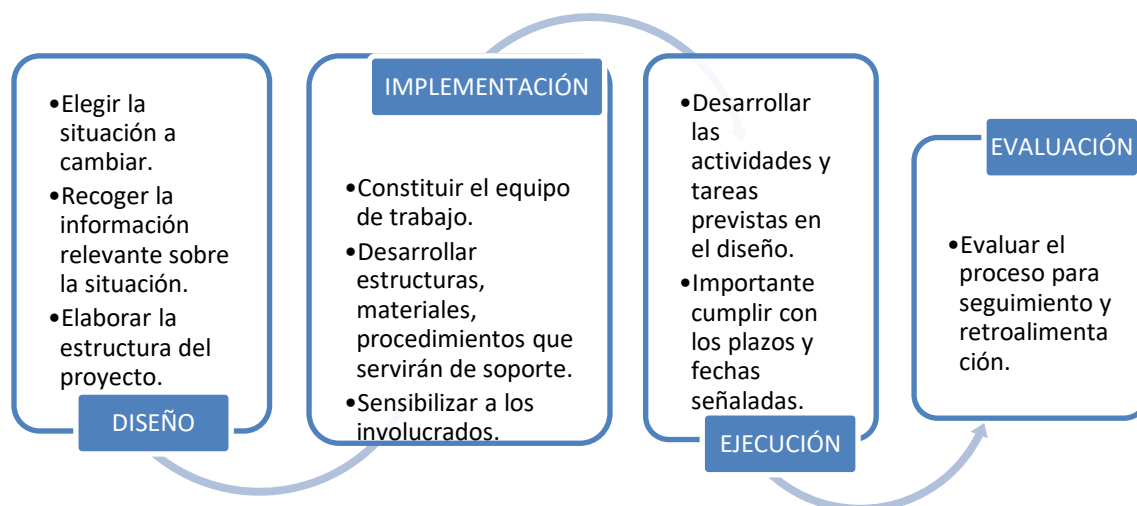
Los Proyectos de Mejoramiento Educativo, PME, se constituyen en instrumentos de la gestión con el propósito de buscar soluciones a una necesidad o un problema específico de la Institución Educativa. Ponen en marcha el Proyecto Educativo Institucional (PEI) haciendo viable las propuestas pedagógica y de gestión.

De acuerdo a la naturaleza del problema, podemos hablar de diferentes tipos de proyectos; como por ejemplo, los que se presentan en el siguiente esquema:



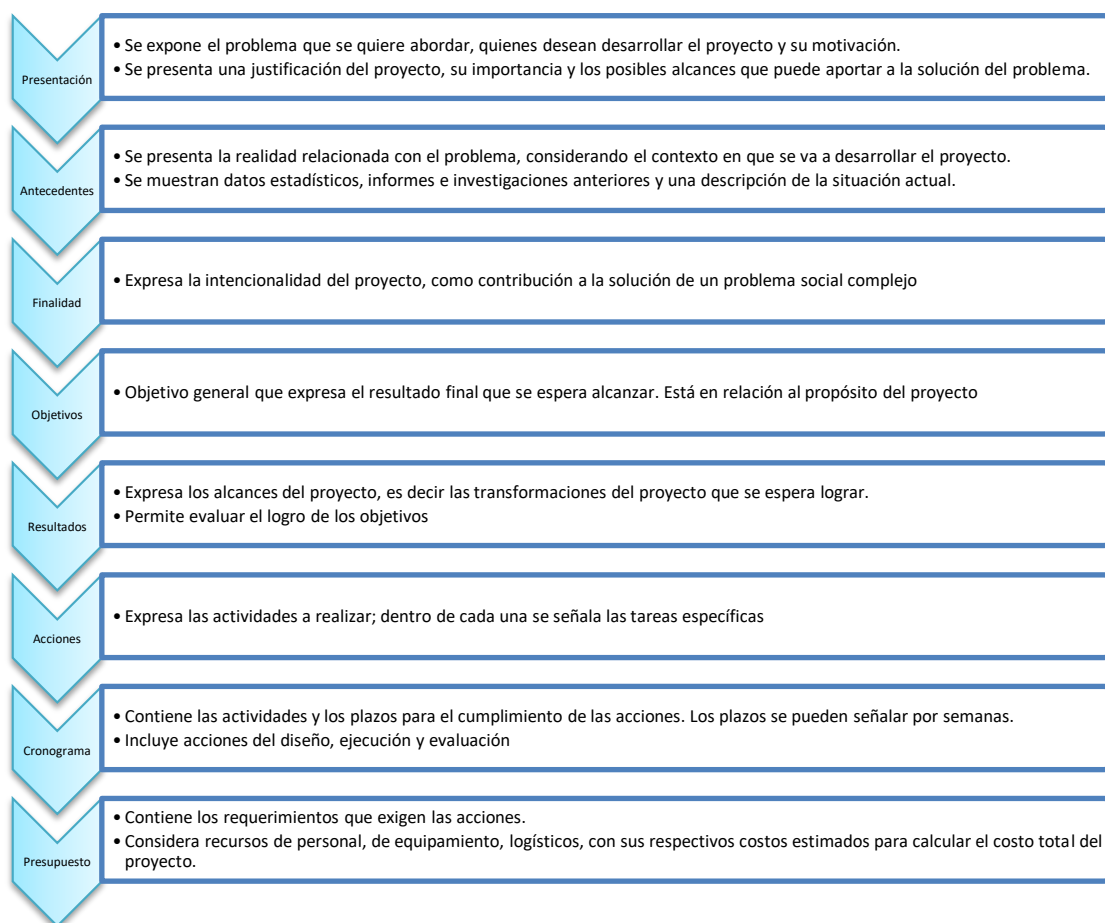
ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Como ya se ha planteado, el PME responde a una necesidad o problema de la institución educativa; por lo tanto, lo primero será identificar y precisar la situación que se quiere cambiar, teniendo siempre en cuenta la misión y los objetivos del PEI. Una vez identificada la situación, se podrá definir el tipo de proyecto que permitirá darle solución. Para llevarlo a cabo, se seguirá las siguientes etapas:



Al finalizar, es importante realizar una sistematización de la experiencia, recogiendo los aspectos que la favorecieron y la dificultaron, además de los aprendizajes y un informe final de evaluación. En algunos casos se solicita una evaluación externa.

La estructura de formulación de un proyecto, elaborada en la etapa de diseño, generalmente contiene las siguientes partes:





Es importante evaluar la viabilidad del proyecto es decir determinar de manera objetiva las condiciones y posibilidades que se tiene para ejecutarlo. Un aspecto que a veces obstaculiza la ejecución de un proyecto es el financiamiento, frente a ello, es necesario buscar alternativas de apoyo a través de la comunidad local y regional.

¿Ha participado en algún PME en su institución educativa? Haga un breve comentario al respecto.

.....

¿Qué PME encuentra usted necesario desarrollar en su institución educativa?
¿A qué necesidad responde? ¿Cómo y cuándo se comprometería a realizarlo?

.....
