

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO  
E. A. P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

---

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA  
GESTIÓN ACADÉMICA DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA  
G.U.E. “LEONCIO PRADO” HUÁNUCO - 2015.**

---

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

**TESISTAS:**

**BERNARDO MEZA, Fiorella Alexis  
ESTEBAN GARCIA, Adelina  
VALDERRAMA CAMONES, Sonia Jeaneth**

**HUÁNUCO – PERÚ  
2016**

**DEDICATORIA**

*A Dios, por bendecirme, guiarme y guardarme a lo largo de mi vida; a mis padres Alexander y Florangel por sus acertados y sabios consejos; a mi familia que constituyen mi fortaleza para salir adelante en la vida y llegar a realizarme como profesional.*

**Fiorella**

*A Dios, por regalarme la vida en cada paso que doy; a mis padres Luciano y Josefa, por darme la perseverancia necesaria para seguir en los momentos difíciles de mi vida; a mis hermanos que son mi fortaleza y el pilar de apoyo, por estar siempre a mi lado.*

**Adelina**

*A Dios, por su infinito amor que me brinda; a mis padres José y Elizabeth, por sus consejos, sus valores y por su lucha incansable por hacerme una persona de bien; a mis hijas Luana y Dana por ser el motor de mi vida y seguir luchando cada día, a mi amado esposo porque me enseñó que siempre hay una luz al final del camino y a toda mi familia por su apoyo incondicional.*

**Sonia**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, alma máter, por habernos transmitido los conocimientos necesarios y darnos las herramientas adecuadas para nuestra formación profesional en la carrera de Administración.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, especialmente a la Escuela Académico Profesional de Administración, por sus acertadas enseñanzas, consejos y sugerencias, los cuales contribuyeron en el desarrollo integral de nuestra formación profesional.

De manera especial a nuestra asesora Dra. Beraún Quiñonez Lida, por darnos un brillante asesoramiento a través de sus sabias enseñanzas en el desarrollo de la presente investigación.

A la directora y docentes de la Institución Educativa Gran Unidad Escolar Leoncio Prado de Huánuco, por brindarnos las facilidades necesarias para la aplicación de nuestros instrumentos de investigación.

**Las Tesistas**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar en qué medida incide el Liderazgo Directivo en la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

La presente investigación es de tipo descriptiva y correlacional. El diseño de la investigación es de tipo no experimental, en su modalidad descriptiva correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 113 docentes de la institución educativa Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, de los cuales se tomó de manera no probabilística y por conveniencia una muestra 56 docentes del primer Periodo (turno de la mañana). Las técnicas de recolección de datos empleados para nuestras dos variables de estudio fueron la encuesta; los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de liderazgo directivo y el cuestionario de gestión académica. Asimismo, para el procesamiento de datos se usó la estadística descriptiva e inferencial a través del programa estadístico SPSS versión 0.21, los cuales fueron presentados en tablas y gráficos de barras con sus respectivas interpretaciones.

Los resultados obtenidos reflejan que existe una correlación positiva entre el liderazgo directivo y la gestión académica; esta relación representa un 0,947. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de liderazgo directivo, le corresponde un excelente gestión educativa o a un deficiente nivel de liderazgo directivo, le corresponde un deficiente gestión académica; esta relación sucede en un 91.9% de los casos de la muestra de estudio reflejado en el coeficiente de determinación  $r^2=0,919$ .

**Palabras Clave:** Liderazgo directivo y gestión académica.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ÍNDICE.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	IX

### **CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Descripción del problema.....	13
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Hipótesis.....	18
1.4.1. Hipótesis general.....	18
1.4.2. Hipótesis Específicos.....	18
1.5. Variables.....	19
1.6. Justificación e importancia.....	20
1.7. Viabilidad.....	56
1.8. Limitaciones.....	14

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.2.3. Antecedentes Regionales.....	27

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Nivel de investigación.....	62
3.2. Tipo de investigación.....	62
3.3. Diseño de investigación.....	62
3. 4. Métodos.....	63
3.5. Población y muestra.....	63
3.6. Técnicas e instrumentos.....	65
3.7. Procesamiento y presentación de datos.....	65

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

4.1. Presentación de los resultados del trabajo de campo.....	62
4.2. Comprobación de la hipótesis.....	62
4.3. Discusión de resultados.....	62

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Página</b>
Tabla No. 01	Resultado de la encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario sobre el liderazgo directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado Huánuco 2015.	53
Tabla No. 02	Resultado de la encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario sobre la gestión académica en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado Huánuco 2015.	54
Tabla No. 03	Nivel de liderazgo directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	55
Tabla No. 04	Tabla N° 04: Habilidades administrativas del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	56
Tabla No. 05	Manejo de elementos organizativos del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	58
Tabla No. 06	Tabla N° 06: Conducción de elementos direccionales del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	59
Tabla N° 07	Tabla N° 07: Estadígrafos de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo.	61
Tabla No. 08	Nivel de Gestión Académica en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	61
Tabla No. 09	Nivel de manejo de la dimensión Diseño Curricular Pedagógico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	62
Tabla N°10	Nivel de la dimensión Prácticas Pedagógicas en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	63
Tabla N° 11	Nivel de la dimensión Gestión en el Aula y Seguimiento Académico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	62
Tabla N° 12	Estadígrafos de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo.	63
Tabla N° 13	prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	62

Tabla N° 14	Coeficientes de Rho de Spearman entre las dimensiones de las variables liderazgo directivo y gestión académica.	63
-------------	---	----

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Página</b>
Gráfico No. 01	Nivel de liderazgo directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015	55
Gráfico N° 02	Habilidades administrativas del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	57
Gráfico No. 03	Manejo de elementos organizativos del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	58
Gráfico N° 04	Conducción de Elementos Direccionales del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	60
Gráfico N°05	Nivel de Gestión Académica en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	62
Gráfico No. 06	Nivel de manejo de la dimensión Diseño Curricular Pedagógico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	55
Gráfico N° 07	Nivel de la dimensión Prácticas Pedagógicas en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	57
Gráfico No. 08	Nivel de la dimensión Gestión en el Aula y Seguimiento Académico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.	58

## INTRODUCCIÓN

La principal tarea de quien encabeza una organización o institución educativa es contribuir a que la entidad logre sus objetivos académicos en conjunto con los docentes: Dentro de ellas, obtener el mayor potencial de cada uno de ellos, tener la misión y visión compartida dentro del lugar de trabajo y en ese sentido, tratar de sacar el mejor partido a las capacidades de cada trabajador para lograr los resultados académicos que se esperan a través de un buen servicio educativo.

Para ello, es de vital importancia que el director tenga capacidad de liderazgo, lo cual le permitirá tomar acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar el servicio de calidad de la institución; en donde, a través de las habilidades gerenciales se crean condiciones adecuadas de gestión académica que influya en el trabajo pedagógico de los docentes, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos, brindando un servicio de calidad. En consecuencia, la tarea y responsabilidad principal de los directivos, docentes y personal administrativo es crear condiciones adecuadas de gestión académica para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Penadillo (2003), dice que el liderazgo directivo:

Brinda un estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte, la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos (p.70).

Un buen liderazgo directivo en la institución educativa implica una buena gestión académica, Por lo que dentro de esta óptica se debe gestionar no solo la obtención de recursos, sino el perfeccionamiento de los docentes en bien de la comunidad educativa, ser capaces de implantar competencias y habilidades internas que permitan con una adecuada gestión gerencial y académica conceder nuevas alternativas de solución cuando así lo amerite. El docente encargado de la dirección, estará en capacidad de dirigirla y de representarla en un estilo de trabajo totalmente distinto al que existe previamente en la cultura de la organización educativa (Rivas, 2008).

En consecuencia la Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado como: el conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y ponen en práctica las políticas educativas y lleva a cabo el desarrollo del proyecto educativo institucional.

Por ello, el problema general planteado para la presente investigación fue ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?, y para contestar a esta interrogante se planteó la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

El objetivo general estuvo referido a determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

Con respecto a los métodos hemos utilizado el método de la observación que no implica la manipulación de las variables, sino más bien la observación y análisis en sus condiciones naturales. En el caso de la sistematización estadística sirvió para estructural los baremos de manera general y específica mediante tablas y gráficos. El diseño de investigación fue no experimental en su modalidad descriptiva correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 112 docentes, la muestra fue de 56 integrantes, elegida de manera no probabilística y por conveniencia.

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta con sus instrumentos denominados "Cuestionario de liderazgo directivo" y el "Cuestionario de gestión académica".

En el cumplimiento de este objetivo se estructuró el trabajo de investigación de la siguiente manera:

Capítulo I, Descripción del problema, formulación del problema, objetivos, hipótesis, variables, justificación e importancia, viabilidad y limitaciones.

Seguidamente el capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

El capítulo III, integrado por el nivel de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, métodos, población y muestra, técnicas e instrumentos, procesamiento y presentación de datos.

El capítulo IV, Presentación de los resultados del trabajo de campo, con aplicación estadística mediante distribución de frecuencias, gráficos, etc., comprobación o contrastación de hipótesis, discusión de resultados.

Finalmente, indicamos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del problema

El acelerado avance científico y tecnológico de finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, ha generado cambios significativos en la sociedad mundial en el plano político, social, religioso, cultural y económico. La era de la globalización y del conocimiento ha convertido al mundo en una pequeña aldea pero con exigencias mayores de calidad, principalmente en la dirección y gestión de las entidades públicas y privadas. Estas organizaciones, para no quedar rezagados e inmersos en un ostracismo total, deben adaptarse a los cambios e integrarse al entorno competitivo que se les exige. En consecuencia, se hace imprescindible tener un liderazgo revitalizador que asegure generar mecanismos innovadores para la adaptación eficiente a los cambios que impone la coyuntura social actual.

Al respecto González (2005) señala que:

Para hacer frente a estos planteamientos y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, cada vez se hace más inevitable fortalecer la gerencia, basándose en la aplicación de técnicas de liderazgo, que permitan dirigir a un equipo a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales (p.14).

Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que se estrellan con el autoritarismo gerencial. Actualmente la apertura democrática y participativa ha permeado todos los estratos sociales y organizacionales de los países que se han permitido experimentar un cambio sobre todo en el ámbito organizacional. Además, la globalización de mercados y la competencia comercial a favor de reducción de costos, mejor calidad y mayor productividad, parecen estar dejando atrás los estilos burocráticos y egocéntricos de quienes disfrutaban y abusaban del poder en las organizaciones (Gómez, 1994).

Sin embargo, desde hace varias décadas, según un informe de la ONU (2013), varios países como Inglaterra, Francia, Australia, entre muchos otros, han alcanzado con éxito un nivel sostenible de progreso socioeconómico. Aunque también es conocido que estos países actualmente se enfrentan con grandes

problemas. Un aspecto particular es que si bien, estos países poseen diferencias sociales y culturales, podemos decir que poseen un aspecto común de vital importancia: "la capacidad de liderazgo".

Por esa razón hoy en día, la mayoría la mayoría de las naciones están dejando atrás las confrontaciones ideológicas y avanzan en nuevas formas de liderazgo. Es decir, hoy el liderazgo está siendo necesitado como nunca antes en todo el mundo.

Frente a esta necesidad se han ido creando organizaciones e instituciones para crear y promover el liderazgo en el mundo.

El Foro de Liderazgo Internacional de las Américas (ILFA) que recientemente inició sus actividades en la Unión Europea, y más tarde en Asia del Sur y Asia Sur-Oriental tiene como objetivo proporcionar a todos los líderes el conocimiento hacia el futuro. Por esa razón, los líderes actuales y los jóvenes tienen la tarea inminente de asegurar un futuro mejor para la humanidad.

En América Latina, por ejemplo, los top 10 (Unilever, LAN, 3M Company, General Electric, Cemex, IBM, telefónica, Empresa Polar, Votorantim, Banco Santander) han desarrollado líderes capaces de lidiar con diferentes tipos de complejidad, tanto internas como externas. Es decir, los resultados en América Latina revelan que las organizaciones abordan sus propios desafíos de liderazgo de manera efectiva, pero difieren de las mejores 20 a nivel mundial en algunas tendencias clave.

Por otra parte, en el plano educativo, educación a nivel mundial en la actualidad ha sufrido cambios y transformaciones. De la misma forma, la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios en los estilos de desarrollo económico, social y político; por lo que requiere de directivos con capacidad de liderazgo en la gestión institucional.

En base a estos señalamientos Núñez (2002) indica que:

Las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos líderes cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas (p.32).

De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que los directores de las instituciones educativas, cumplan a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y

visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

En el ámbito nacional, el sistema educativo peruano, a través del tiempo ha presentado siempre dificultades en el ejercicio del liderazgo con miras a contribuir al desarrollo de su práctica efectiva y gerencial educativa, lo que ha generado una educación carente de eficacia, eficiencia y calidad. Desde esta perspectiva es necesario que, las organizaciones gerenciales en el ámbito educativo cuenten con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades directrices en el centro docente, es decir los Directores Educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

Dentro de esta óptica Rivas (2008) agrega:

Se debe gestionar no solo la obtención de recursos, sino el perfeccionamiento de los docentes en bien de la comunidad educativa, ser capaces de implantar competencias y habilidades internas que permitan con una adecuada gestión gerencial y académica conceder nuevas alternativas de solución cuando así lo amerite. El docente encargado de la dirección, estará en capacidad de dirigirla y de representarla en un estilo de trabajo totalmente distinto al que existe previamente en la cultura de la organización educativa (p.64).

En la región de Huánuco el liderazgo que ejercen los directores dejan mucho que desear, (salvo algunas excepciones). Las principales razones que generan esta ineficacia son que ejercen el cargo por: ser familiares de las autoridades, por favores políticos, por años de servicio (tienen experiencia docente pero carecen de conocimientos profesional de gerencia o administración educativa, relaciones interpersonales asertivas y actitudes proactivas), etc. Por ende el accionar de los directivos es más por las actividades administrativas que por gestión académica. Este desempeño a medias de su rol gerencial, los convierte en empleados faltos de habilidades y de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más

efectivas; así como la aplicación de teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un servicio educativo de calidad. En lo referente a la Gran Unidad Escolar "Leoncio Prado" el control gerencial del líder directivo está encuadrado en modelos tradicionales. La mayoría de los docentes integrantes del personal directivo no conoce a fondo los principios de liderazgo en la gestión administrativa y académica; por lo que se evidencia la ausencia de una política coherente en materia de gestión académica que permita la formación sistemática en la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnico – pedagógicos - administrativos para alcanzar las metas educativas.

Debido a lo expuesto, surge la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015, para luego buscar planes estratégicos dirigidos a fortalecer dicho liderazgo para enfrentar las situaciones críticas dentro de la institución y permita ejercer la gestión académica de manera efectiva acorde al ritmo y cambios de estos tiempos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es relación que existe entre las habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?
- ¿Cómo se relaciona el manejo de los elementos organizativos del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la relación que existe entre las habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.
- Conocer la relación que existe entre el manejo de elementos organizativos del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.
- Establecer la relación que existe entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

## 1.4. Formulación de la hipótesis

### 1.4.1. Hipótesis general

-  $H_1$ : Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

-  $H_0$ : No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

### 1.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación entre las habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.
- Existe relación entre el manejo de elementos organizativos del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.
- Existe relación entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

## 1.5. Variables (Sistema de variables e indicadores)

- **Variable X:** Liderazgo directivo
- **Variable Y:** Gestión académica

## 1.5.1. Operacionalización de variables

Var.	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración	Inst.	
<b>VARIABLE X: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Es la capacidad que tiene el director de dirigir la institución educativa mediante una toma de decisión acertada en la resolución de problemas, creando motivación en cada uno de los docentes, compromiso laboral, estimulación intelectual, acompañamiento individual y colectivo en el desarrollo de las capacidades, influencia ética y tolerancia psicológica.	Desarrollo del cuestionario de liderazgo directivo por los docentes de la Gran Unidad Escolar "Leoncio Prado" de Huánuco 2015, con una duración de 20 minutos y en base a las tres dimensiones: Habilidades administrativas, Manejo de elementos organizativos, capacidad, y conducción de elementos direccionales. Con puntajes de: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0).	<b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	Habilidad Cognoscitiva	1. El director brinda orientaciones precisas y claras a los docentes para el desarrollo coherente de las tareas asignadas.	<b>Excelente</b>	<b>Cuestionario de liderazgo directivo</b>	
					2. El director brinda información actualizada para el mejoramiento profesional de su personal docente.			
					3. El director ofrece orientaciones adecuadas para la solución de problemas en la institución Educativa.			
					4. El director aporta ideas eficaces para el desarrollo de proyectos sobre el mejoramiento del servicio educativo.			
				Habilidad Técnica	5. El director utiliza su experiencia profesional para orientar a los docentes en el trabajo técnico-pedagógico.			
					6. El director orienta al equipo docente en los procedimientos pedagógicos en los cuales ha identificado debilidades.			
					7. El director motiva a utilizar nuevas técnicas de trabajo docente para mejorar la calidad del servicio educativo.			
					Habilidades Humanas			8. El director muestra empatía hacia los demás en los momentos que lo amerita.
								9. El director hace correcciones asertivas, respetando la dignidad de sus colegas.
					10. El director realiza esfuerzos para mantener la armonía entre el personal docente de la I.E.			
			<b>MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS</b>	Normativas	11. El director solicita la participación de los docentes para establecer normas internas en la administración del servicio educativo.	<b>Regular</b>		
					12. El director estimula el trabajo desarrollando una gestión basado en el cumplimiento de las normas de la institución educativa.			
				Responsabilidad	13. El director estimula el trabajo desarrollando una gestión basado en la demostración de responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.			
					14. El director estimula el trabajo desarrollando una gestión basado en el cumplimiento de manera efectiva de sus actividades de supervisión.			
				Autoridad	15. El director sabe utilizar su autoridad para cumplir con los procesos administrativos. 16. El director delega autoridad para el cumplimiento de actividades administrativas y pedagógicas.			
				Asignación de actividades	17. El director se preocupa por asignar actividades especiales para el mejoramiento en las diferentes áreas pedagógicas.			
					18. El director muestra iniciativa y esmero por la coordinación de esfuerzos, para que resulten positivas las actividades asignadas.			
				<b>CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES</b>	Supervisión			19. El director utiliza la supervisión del servicio para la orientación del personal en función del trabajo a realizar.
			20. El director utiliza la supervisión educativa para corregir las debilidades encontradas.					
			21. El director utiliza la supervisión educativa para ayudar al docente cuando resulta necesario.					
			22. El director utiliza la supervisión para para fortalecer la gestión del personal docente en la provisión de medios y materiales educativos necesarios.					
			Comunicación		23. El director promueve la comunicación afectiva, generando confianza.			
					24. El director promueve la comunicación efectiva en los docentes, escuchando con atención sus planteamientos.			
					25. El director interactúa con los docentes para conocer sus impresiones sobre el trabajo.			
			Motivación		26. El director realiza actividades que favorecen el reconocimiento laboral de por parte de la institución.			
					27. El director incentiva al docente para que asuma nuevos retos profesionales.			
					28. El director aplica un trato justo y equitativo en las decisiones que afectan al personal docente.			

Var.	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración	Inst.
<b>VARIABLE Y: GESTIÓN ACADÉMICA</b>	Está relacionado con la forma cómo se planifica y organiza la acción didáctica para el proceso de enseñanza aprendizaje, con la finalidad de brindar un servicio educativo competitivo y de calidad (Palladino, 1998). El proceso de Gestión Académica define el objetivo, los métodos, las actividades y los ambientes para el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes a partir de lo dispuesto en el Direccionamiento Estratégico Institucional. Tiene como objetivo diseñar, implementar, evaluar y mejorar una propuesta pedagógica de calidad que contribuya a la formación integral del estudiante. Para hacer realidad el objetivo elabora un procedimiento institucional que se denomina Diseño y Desarrollo Curricular.	Desarrollo del cuestionario de Gestión académica por los docentes de la Gran Unidad Escolar "Leoncio Prado" de Huánuco 2015, con una duración de 20 minutos y en base a las tres dimensiones: Diseño curricular pedagógico, prácticas pedagógicas, capacidad, y Gestión de aula y seguimiento académico. Con puntajes de: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0).	<b>DISEÑO CURRICULAR PEDAGÓGICO</b>	-Plan de estudio	1. En la I.E. se busca diseñar y ejecutar mecanismos de seguimiento al plan de estudios que permita su retroalimentación para mantener su pertinencia, relevancia y calidad.	<b>Excelente</b>	<b>Cuestionario de gestión académica</b>
				-Enfoque metodológico	2. La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación del enfoque metodológico con el PEI. 3. La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación del plan de mejoramiento y las prácticas de aula de sus docentes, para realizar ajustes pertinentes.		
				- Recursos para el aprendizaje	4. La I.E. evalúa la pertinencia y funcionalidad de los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y las ajusta en función de los nuevos requerimientos.		
				-Jornada escolar	5. En la I.E. se evalúa periódicamente el cumplimiento de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes		
				-Evaluación	6. La institución tiene una política de evaluación fundamentada en los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias.		
			<b>PRACTICAS PEDAGÓGICAS</b>	- Opciones didácticas para las áreas asignaturas y proyectos transversales.	7. La I.E. cuenta con un enfoque metodológico adecuado para la ejecución de las opciones didácticas y los proyectos transversales. 8. En la I.E. las prácticas pedagógicas se apoya en opciones didácticas comunes y específicas para cada grupo poblacional en relación con el PEI y el Plan de estudios.	<b>Regular</b>	
				- Estrategias para las tareas escolares	9. En la I.E. hay consenso acerca de la distribución de las tareas escolares. 10. La I.E. cuenta con una política clara sobre la intencionalidad de las tareas escolares en el afianzamiento de los aprendizajes de los estudiantes.		
				-Uso articulado de los recursos para el aprendizaje	11. La I.E. cuenta con una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada a su propuesta pedagógica.		
				-Uso de los tiempos para el aprendizaje.	12. La política de distribución del tiempo curricular y extracurricular es apropiada y se utiliza efectivamente.		
				-Relación pedagógica	13. En la I.E. se realiza esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje en la comunicación recíproca, las relaciones horizontales y la concertación con estudiantes.		
			<b>GESTIÓN DE AULA Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO</b>	- Planeación de clases	14. En la I.E. se evalúa periódicamente las estrategias de planeación de clases, con la finalidad de realizar los ajustes pertinentes.	<b>Deficiente</b>	
				-Estilo pedagógico	15. Se privilegian las perspectivas de docentes y estudiantes en la elección de contenidos y en las estrategias de enseñanza que favorecen el desarrollo de las competencias.		
				-Evaluación en el aula	16. El sistema de evaluación del rendimiento académico de la institución se aplica permanentemente, buscando su mejoramiento.		
				- Seguimiento de los resultados académicos	17. La institución revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico y realiza los ajustes correspondientes, con el propósito de mejorarlo.		
				-Seguimiento de la asistencia	18. La política Institucional de control, análisis y tratamiento del ausentismo contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes		
				-Actividades de recuperación	19. En la I.E. las prácticas de los docentes incorporan actividades de recuperación basadas en estrategias que tienen como finalidad ofrecer un apoyo real al desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes y al mejoramiento de sus resultados		
				-Apoyo pedagógico para para los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	20. La institución cuenta parcialmente con políticas y mecanismos para abordar los casos de bajo rendimiento académico y problemas de aprendizaje y acude a recursos externos.		

## **1.6. Justificación e importancia**

La sociedad peruana, la estructura de educación general y en especial el sistema de educación Básica Regular (en todas las regiones), se encuentra cursando un proceso de cambio en donde el objetivo principal del mismo es el mejoramiento de la gestión administrativa y académica para brindar un servicio de calidad en las instituciones educativas y lograr la excelencia académica.

Sin embargo, estas aseveraciones aún suenan utópicas en el ejercicio del liderazgo de gestión que hoy se muestran en la Región Huánuco en casi todas las instituciones educativas. Por ejemplo se observa que la mayoría de los directores llegan a dicho puesto o posición administrativa por su antigüedad en el servicio (y no por sus estudios y méritos en gestión y administración). Generando deficiencias y carencias extremas de liderazgo, innovación administrativa, gestión académica y manejo del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En ese sentido, esta investigación se justifica porque en La Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Institución Educativa Emblemática, el liderazgo del personal directivo en cuanto a la gestión, se encuentra sumido en una aguda crisis. Es decir se observa un deterioro del liderazgo del personal directivo, ya que generalmente asumen posturas autoritarias e inmedatistas, al actuar como solucionadores del día a día, pero con mucha indiferencia para generar espacios académicos adecuados en mediano y largo plazo. Asimismo, el liderazgo en la gestión académica se ve afectado porque no se cuenta con aspectos estructurales importantes como el compromiso con el desarrollo de la institución como organización inteligente y del talento de excelencia, y el manejo adecuado de la comunicación como base de entendimiento para buscar crear ambientes de participación que garanticen dar soluciones efectivas a las áreas de gestión académica y administrativa que son los puntos más dóciles de la institución.

- **Justificación teórica**

A través de la revisión de textos y documentos se recopilará material bibliográfico diverso, suficiente e importante, que servirá de sustento teórico a futuras investigaciones relacionadas con la temática de liderazgo y la gestión académica.

Asimismo, se buscará sistematizar un conjunto de conceptos y teorías que determinarán el procedimiento a seguir para producir valiosos aportes y conclusiones producto de esta investigación. Se buscará ofrecer a los directores conocimientos y competencias que les permitan conocer tanto desde el punto de vista pedagógico como gerencial el manejo adecuado del liderazgo e igualmente proporcionar información sobre estrategias de gestión académica para su respectivo mejoramiento.

- **Justificación Metodológica**

En la presente investigación se busca diseñar y aplicar instrumentos que podrán ser utilizados con posteridad por otras investigaciones orientadas al estudio del liderazgo directivo y la gestión académica. Así también con los resultados que se obtengan se podrá generar un plan estratégico, a nivel institucional, para lograr la efectividad del ejercicio del liderazgo de los directivos a fin de otorgar sentido y direccionalidad efectiva a la gestión académica institucional.

- **Justificación Práctica**

La presente investigación tiene gran relevancia por el hecho de aportar a la Gran Unidad Escolar "Leoncio Prado 2015", una diagnosis para el personal directivo, la cual servirá de apoyo para la planificación y organización gerencial en el entorno laboral, con la finalidad de otorgar responsabilidades y cargos pertinentes a los agentes educativos y, dirigir adecuadamente la parte académica y administrativa de la institución.

### **1.7. Viabilidad**

El presente trabajo de investigación es importante porque se pudo determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y la gestión académica, para luego proponer alternativas de mejora a nivel de gestión institucional.

Asimismo, se consideró esta investigación es factible porque se encajó en una problemática existente en la Gran Unidad escolar "Leoncio Prado" de Huánuco. Además se contó con el apoyo y aprobación del director y los docentes de la G.U.E "Leoncio Prado".

Por otra parte existió viabilidad en cuanto a los recursos económicos, porque estos corrieron por cuenta de las investigadoras, y la cooperación de los docentes y personal directivo de la institución en estudio.

### **1.8. Limitaciones**

Las limitaciones que se presentaron durante la ejecución de la investigación son:

- La Sub Directora del segundo periodo no fue accesible y no brindó facilidades para el desarrollo de la tesis y la aplicación de manera general.
- La poca disponibilidad de tiempo de las integrantes para el desarrollo de la investigación, ya que cuentan con otras responsabilidades laborales, académicas y familiares.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

- **Martins, F., Cammaroto, A. y Neris, L. (2009)** en el trabajo de investigación titulada “Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados”. Tesis de grado. Universidad de Costa Rica, San José. Trabajó con una muestra de 20 personas y usó el tipo de investigación descriptiva con diseño transversal y método cualitativo. Llegó a la siguiente conclusión:

La gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas son objeto de estudios, pues la misma según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos. En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización.

- **Falconí, M. (2012)** en su tesis titulada “El liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión académica de los docentes del nivel medio de las Instituciones Públicas de Milagro”. Tesis para la obtención del grado de Magíster en Gerencia educativa. Universidad estatal de Milagro, Ecuador. Trabajó con una muestra de 315 personas entre gerentes educativos, docentes y directores, y empleó el tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental y método cuantitativo; llegando a las siguientes conclusiones:

- El liderazgo educativo, constituye un proceso de vital importancia en el desarrollo de las organizaciones educacionales porque ayudan a determinar las metas del grupo, a crear estrategias para su consecución sin descuidar el mejoramiento de la calidad de las interacciones entre los miembros y el desarrollo permanente de la relación grupal. Incorpora, el respeto al ser humano, el fomento de la innovación y la creatividad, una adecuada toma de decisiones y la práctica de valores éticos y morales.
- El encargo social de las instituciones educativas es la formación de individuos capaces de enfrentar las exigencias del mundo actual. Les corresponde a los gerentes educacionales y a su equipo directivo contribuir creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.
- Las Competencias Gerenciales Laborales planteadas para los directivos es una aproximación a la real necesidad que impone el desempeño gerencial, para garantizar el proceso educativo que sirven a los planteles para precisar acciones y mejorar la calidad de la educación con la superación de problemas organizacionales de los mismos.
- **Borja, A. y Gaibor, J. (2007).** En la tesis titulada "el liderazgo educativo en la gestión Institucional de la Escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar para el periodo 2006- 2007". Para obtener el grado de Magíster en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador. Trabajó con una muestra de 217 personas entre directivos, docentes y estudiantes, así también usó el tipo de investigación transversal prospectiva y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
  - Se evidencia la existencia de un liderazgo educativo, seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento de las características que poseen los mismos.
  - La puesta en práctica del liderazgo educativo da buenos resultados en la gestión institucional y académica.
  - La escuela Manuel de Echeandía potenciará el equipo humano con la utilización de sistemas innovadores de enseñanza.

- **Reyes, M. y Marcano, N. (2009)** en su tesis titulada “Gestión académico-administrativa en la educación básica”. Tesis de Licenciatura. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Trabajó con una muestra de 1015 personas entre directivos y docentes y empleó el tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental de corte transversal y método cualitativo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la presente investigación apuntan hacia nuevas visiones y construcciones para mejorar y elevar la calidad del nivel de educación básica desde un proceso interactivo de discusión, reflexiones y propuestas donde se involucren los distintos actores sociales para orientar un proceso educativo más inclusivo, enriquecedor y eficaz, que ofrezca múltiples oportunidades a los miembros de la comunidad educativa para la participación, la toma de decisiones y la acción, para responder de manera adecuada a los requerimientos de la población en el contexto social venezolano.

- Los hallazgos generados en la investigación señalan, que existen diferencias en la estructura material, académica y administrativa en las escuelas básicas, de hecho, se observan instituciones educativas con alto y mediano desempeño en zonas urbanas, encontrándose en los espacios geográficos rurales y urbanos marginales escuelas cuyas carencias y limitaciones no le permiten acercarse a un desempeño aceptable; en ese sentido, las fortalezas encontradas en la realidad educativa de algunas escuelas básicas, pueden ser consolidadas a través de un adecuado provecho de la red de relaciones que se conjugan mediante los procesos curriculares y organizacionales las cuales pueden ser extendidas a la totalidad del contexto escolar y extraescolar.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

- **Sorados, M. (2010)** en su tesis titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Trabajó con una muestra intencionada y aleatoria de 20 personas conformada por docentes, directivos y trabajadores. Asimismo utilizó el tipo de investigación básica con diseño no experimental

de corte transversal y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949.
- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se afirma con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937.
- Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se afirma con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009 Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919.
- **García, J. (2008)** en su tesis titulada "La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM" Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de san Marcos, Lima, Perú. Trabajó con una muestra de 106 estudiantes y empleo el tipo de investigación básico de nivel descriptivo-correlacional con diseño no experimental de corte transversal. Llegando a las siguientes conclusiones:
  - Existe una relación entre las categorías de la Responsabilidad del docente y la Gestión Académica. Pues los estudiantes que opinan que la Gestión Académica es pésima/ deficiente también tienden a opinar que la Responsabilidad del docente es pésimo/deficiente. De la misma forma que si la Gestión Académica es buena/excelente también tienden a opinar que la Responsabilidad del docente es buena/excelente.

- Existe una relación entre las categorías la Gestión Académica y el Dominio Científico - Tecnológico del docente. Pues los estudiantes que opinan que la Gestión Académica es pésima/ deficiente también tienden a opinar que la el Dominio Científico - Tecnológico del docente es pésimo/deficiente. De la misma forma que si la Gestión Académica es buena/excelente también tienden a opinar que el Dominio Científico - Tecnológico del docente es buena/excelente.

- Existe una relación entre las categorías del Desempeño Docente y la Gestión Académica. Pues los estudiantes que opinan que la Calidad de la Gestión Académico Administrativa es pésima/ deficiente también tienden a opinar que el Desempeño Docente es pésimo/deficiente. De la misma forma que si la Calidad de la Gestión Académico Administrativa es regular también tienden a opinar que el Desempeño Docente es regular.

- **Martínez, Y. (2007)** en su tesis titulada "El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una Institución Educativa pública en el Distrito de Santiago de Surco" tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. Trabajó con una muestra de 19 docentes y un director y empleó el tipo de investigación ex post facto de la modalidad estudio de caso y diseño no experimental con método cualitativo-cuantitativo. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

- Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

- Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el

trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

- Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

### **2.1.3. Antecedentes Regionales**

- **Quiroz, L. (2003)** en su tesis titulada “liderazgo en la gestión académica administrativa de las universidades de la Región Huánuco años 1998-2003”. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Trabajó con una muestra de 212 docentes de la Unheval, UDH y la UNAS, empleó el tipo de investigación aplicada con enfoque prospectivo basado en el diseño descriptivo-explicativo-transversal y método cualitativo-cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
  - El perfil del liderazgo según la imagen institucional de las universidades debe ser Competitivo-democrático-proactivo-pertinente.
  - El perfil del liderazgo según la gestión universitaria debe ser de acorde al desarrollo sostenido y óptimo de los procesos de gestión.
  - El perfil del liderazgo para la promoción del cambio y desarrollo en la gestión universitaria debe ser coherente a las exigencias internas y externas del personal directivo-docente universitario.
  - Los estilos de liderazgo en las Universidades de la región de Huánuco deben ceñirse a tal punto que logren la relevancia de su imagen institucional, óptima gestión administrativa y buscar la promoción del cambio y desarrollo de la gestión.
  
- **Villavicencio, E. (2009)** en su tesis titulada “Liderazgo directivo y el desempeño docente de la I.E. “Julio Benavides Sanguinetti Villavicencio” de Ambo 2009. Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Trabajó con una muestra de 1179 alumnos y 41 docentes. El mencionado autor empleó el tipo de investigación no experimental-pura-transversal con diseño descriptivo correlacional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- El estilo de liderazgo de los directivos de la Institución Educativa "Julio Benavides Sanguinetti" de Ambo, es democrático.
  - El desempeño docente del personal que labora en la Institución Educativa "Julio Benavides Sanguinetti" de Ambo es Bueno.
  - El nivel de comunicación existente en el equipo directivo y los docentes de la Institución Educativa "Julio Benavides Sanguinetti" de Ambo es óptimo.
  - El liderazgo directivo influye positivamente en el desempeño docente en un 85%, es decir se percibe considerable mejoría en el desempeño docente a partir del liderazgo directivo que se viene dando en la Institución Educativa "Julio Benavides Sanguinetti" de Ambo.
  - En la Institución Educativa "Julio Benavides Sanguinetti" de Ambo, existe un clima institucional positivo que permite un desarrollo armónico de la institución.
- **García, J. (2002)** en su tesis "Gestión académica del Instituto Superior tecnológico Aparicio Pomares de Huánuco periodo 1995-2002". Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Trabajó con una muestra de 41 estudiantes y empleó el tipo de investigación aplicada-Ex post facto con diseño descriptivo correlacional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
    - Los documentos de gestión tanto el PDI, Plan Anual, Plan Estratégico que vienen utilizando en el ISTAP, se encuentran desactualizados e incluso solo sirve como documento formal para otras instancias y no son utilizados como herramientas de gestión dado a que no responden a la realidad de la institución, de tal manera que la gestión administrativa académica se ubica en el rango de malo a peor.
    - El desempeño docente es deficiente debido a una serie de factores como: su condición profesional, poca implementación técnico pedagógico, escasa investigación y actualización docente, así como la aplicación de la metodología tradicional, falta de conocimiento de la evaluación; a todo esto se suma la carencia de medios y materiales actualizados y con servicios

generales deficientes, esto hace la ubicación del desempeño profesional en el rango de malo.

- La formación académica que se brinda a los estudiantes es inadecuada debido a que: cuentan con bibliografías desactualizadas, los talleres y laboratorios tanto de producción y servicios son obsoletos, generando malestar estudiantil y calidad académica deficiente.

- El inadecuado modelo de gestión pedagógica utilizado por el ISTAP, está siendo menos propicio para poder responder a las necesidades del mercado, debido a que no se puede conducir una organización con currículos, planes curriculares, sílabos no adecuados.

- **Blas, A. (2008)** en su tesis titulada "Liderazgo de los directivos y el clima institucional docente de las Instituciones Educativas del Distrito de Churubamba, Huánuco 2008". Tesis de maestría. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Trabajó con una muestra de 46 personas entre docentes y directivos. Empleó el tipo de investigación básica y diseño no experimental-transeccional-correlacional y método cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
  - El tipo de relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional docente es positivo.
  - El liderazgo de los directivos en un 45% es bueno y excelente, un 35% es regular y un 20% tiene un liderazgo malo o pésimo.
  - El clima institucional docente en un 50% es buena, el 33% es regular y el 16.7% laboran en un clima institucional malo o pésimo.
  - después de haber hecho la correlación se comprobó que hay una relación alta y muy alta entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional docente.
  - Se concluye que entre el liderazgo de los directivos y clima institucional docente hay una relación directa: a mayor liderazgo de los directivos mejor será el clima institucional docente.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. El liderazgo**

Hablar del término liderazgo es referirse a un concepto polémico y abstruso para muchos, cuya práctica ha sido objeto de diversas investigaciones sociales, que abarcan los perfiles de los líderes que se han desarrollado a lo largo de la historia. En la actualidad, los nuevos avances científicos y tecnológicos, bajo la premisa de la “era del conocimiento”, han transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2005), un líder “es la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador” (p. 83).

Para David y Newstrom (2004) el liderazgo es:

El proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos, es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. (p. 193).

En ese sentido el líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de las instituciones educativas. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Cuando la dirección y el liderazgo son muy escasos o no existen, la situación se podría comparar con la de un barco sin timón con agujeros en el casco. Es por que, una dirección sólida con escaso liderazgo puede dar lugar aún sistema burocrático y sofocante, creando tal vez, un orden carente de sentido.

Asimismo, Carrasco (2006) define al liderazgo como “La habilidad de una persona para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados, de una empresa o de cualquier otra institución” (p.56).

Por ello, el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de

personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Al respecto Chiavenato, Idalberto (2000) sostiene que:

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales (p. 315).

Por su parte, Gento Palacios, Samuel (2002) precisa que:

Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven (p.183).

Ralph M. Stogdill (1989), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" Se logra entender que el liderazgo gerencial como: el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobres administrados y sub-lideradas. Una persona quizás

sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Existe otro concepto que afirma que el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. En otras palabras, líder es: aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre los demás para encauzar sus esfuerzos.

Ahora bien, pocos términos del Comportamiento Organizacional inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) Y si es o no diferente de la administración.

Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes. Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clase muy diferentes de personas. Difieren en su motivación, historia personal y la forma en cómo piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienen a adoptar actitudes impersonales por no decir pasivas hacia las metas mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas.

Los administradores tienen a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones desde alto riesgo – con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, específicamente cuando aparece la oportunidad que las recompensas son grandes. Los administradores prefieren trabajar con la gente

evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con la relación que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes que se preocupan más bien de las ideas se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, entonces alinean a la gente al comunicarse esa visión y a inspirarlas a vencer los obstáculos. López (1998) observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sub lideradas y sobre administradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hayan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y hacer lo que se hacía ayer, solo que llevándolo a cabo 5% mejor.

Agregando a las ideas vertidas sobre el liderazgo, Sorados (2010) dice:

El liderazgo es definido como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo (p.12).

Lo que se puede entender es que en toda organización por más pequeña que esta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros; para esto el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer, de ser posible con el ejemplo, que los caminos que se siguen son los correctos y por lo tanto conducirán al éxito. En necesario también que el líder maneje una serie de estrategias para permitir que sus seguidores ejecuten eficientemente sus tareas.

### **2.2.2. Importancia del liderazgo**

Las relaciones humanas siempre consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación y es por eso que hoy en día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la del liderazgo. Cuando hablamos del liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido. Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinfín de situaciones y vínculos: en grupos de amistad, en la familia, en los ámbitos educativos, etc.

Fisher y Sharp (1999) aseveran:

Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia (p.33).

En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resquemor pero esto sólo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos.

En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo.

En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos réditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Esta misma situación se transporta a muchos otros ámbitos sociales como los mencionados más arriba.

De acuerdo a Fullan (2006) la importancia del liderazgo son los siguientes:

- **La capacidad de un jefe para guiar y dirigir.** Lo concerniente a esto es que un buen líder tiene la capacidad para guiar y de la misma forma de dirigir a un equipo de trabajo.
- **Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.** La importancia de este aspecto es que una empresa tiene que organizar toma de ideas, por lo tanto es necesario de la participación de un adecuado líder.
- **Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.** Cualquier organización que no tenga un buen plan o estrategia de organización no va a llegar a fines específicos para el bien tanto de la empresa como de beneficio personal
- **Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.** Las empresas no van a tener buenos organizadores que se desenvuelva como se requiere pero gracias a su buena dinámica pueden llegar muy lejos.

González (2005) dice que la importancia del liderazgo es amplia, por lo que presenta en forma de resumen:

- Es importante por ser un medio que permita 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 y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Para culminar el líder no nace, tampoco se hace, solo para ser un buen líder hay que buscarlo dentro de nosotros con la forma en como nos desenvolvemos con los demás sean de nuestro estatus económico o nivel de trabajo como con los subordinados. Tomando decisiones adecuadas para el beneficio de cada uno, debido si es que las relaciones entre subordinados y altos cargos se llevan bien se va a llevar la empresa bien teniendo beneficio la empresa y nosotros.

El conocimiento sobre el Liderazgo es de gran utilidad para los jóvenes de hoy, para reconocer los retos que tendremos que afrontar si queremos obtener el éxito dentro de nuestras vidas reconociendo la importancia al máximo de éste, para poder así ser partícipes de la gran competitividad en este mundo globalizado.

### **2.2.3. El Liderazgo educativo**

Las nuevas tendencias en el campo de la gestión educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

Castillo, A. (2005) dice que:

Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo en la gestión institucional. Esto requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela (p.8).

El director de escuelas, como líder, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas

competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales (Castillo, 2000).

A través de los años, los directores de escuela habían llevado a cabo todos estos procesos de gestión de la forma tradicional. El director era la máxima autoridad en la escuela, pero esta autoridad estaba limitada por las leyes y reglamentos escolares. La responsabilidad en la toma de decisiones estaba ubicada en el nivel central del Departamento de Educación, siguiendo el patrón de una estructura burocrática, según definida por la teoría de Max Weber. El sistema educativo era uno altamente centralizado, lo que estaba totalmente en contra de todas las tendencias contemporáneas en el campo de la administración y la gerencia.

El trabajo del líder en la gestión administrativa y académica no es fácil. Va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica.

La administración es una de las funciones indispensables para la vida en sociedad. Ésta existe en todas las áreas del diario vivir, incluyendo los hogares, las iglesias, el gobierno y las empresas económicas. Por eso, todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, unos administrando países, otros conduciendo exploraciones y guerras, y otros manejando las organizaciones socio-económicas de un pueblo. Mary Parker Follett (citada por Stoner, Freeman y Gilbert, 1997) define la administración como “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esta definición enfatiza que los directivos cumplen las metas de la organización facilitando el que otros desempeñen las tareas que se requieran, no haciéndolas ellos mismos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1997) la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas. El proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente. La administración es un proceso compuesto de estas partes. Ninguna de estas funciones puede llevarse a cabo sin incluir a las demás, pero utilizando a las cuatro como un proceso

compuesto (Castillo, 2000). El administrador lleva a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. La proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo. Por tanto, la función total de un administrador, según Drucker (1993) es determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro.

La administración consiste en lograr objetivos con el uso de otros participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

Para llevar a cabo la gestión administrativa y académica, se requiere: proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas (Maldonado, Montes, Castillo y Vázquez, 2000).

La efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma. Obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del administrador.

El líder educativo tiene la responsabilidad de conocer profundamente a su institución. Quizás esta es una de las tareas más difíciles de la gestión administrativa, ya que esto implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la organización, conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos y las necesidades e intereses tanto del personal como de los que reciben el servicio que se ofrece. En las instituciones educativas ésta es una función que conlleva un gran esfuerzo. El pasado de las instituciones educativas está atado a todo un sistema altamente centralizado en el que se trataba de uniformar al máximo a las escuelas, los maestros y los estudiantes. Por tal razón, no existe una evidencia sistemática

que presente a cada escuela como una organización independiente con un análisis real de sus características, sus logros, aspiraciones, retos y amenazas. No se puede pensar sólo en cambiar la estructura organizacional, ya que esto no es suficiente, es necesario cambiar los sistemas con los cuales se trabaja. De esta manera cada escuela, como una organización, puede sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y perfeccionarse logrando una mayor productividad y motivación de sus miembros. Por tal razón, si se va a atender cada escuela como una unidad independiente y autónoma, el trabajo del director es bien importante pues tiene que desarrollar un sistema y los mecanismos internos necesarios para entender la cultura de la escuela, y cómo se dan en la misma las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación de los estudiantes, maestros y otro personal. Si el director puede desarrollar este conocimiento, entonces puede entender su rol en la escuela para desarrollar y mantener un clima organizacional saludable y un ambiente de trabajo adecuado para propiciar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad académica deseada.

Una comunidad de aprendizaje es aquella en la cual todos sus componentes están mejorando continua y colectivamente su capacidad para crear y desarrollar lo que quieren lograr. La creación implica movilización de todos con el fin común de educar y cada persona en ese ambiente tiene que convertirse en educador y aprendiz. Este tipo de organización construye un sentido de identidad de grupo, cohesión, continuidad y de diversas experiencias curriculares y cocurriculares que fomentan la integración de los estudiantes y la comunidad (Castillo, 1995).

Dufour y Eaker (1998) señalan que:

El liderazgo directivo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos de la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para introducir los cambios.

Para que una escuela sea efectiva todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado. Este cambio en realidad debe

provenir de la selección, adaptación e implantación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar; y debe permitir el alcance de una mayor productividad, y que los resultados demuestren la calidad en la gestión académica y los procesos administrativos. El director y el grupo de maestros de esa escuela necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo.

La escuela, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad.

El trabajo del líder directivo, es entonces el de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad escolar. De esta forma, el cambio y la innovación que se produzcan como parte de las gestiones administrativas realizadas van a llevar a la escuela a un mejoramiento continuo a la luz de las expectativas de todos los miembros de la organización.

Bajo este aspecto Castillo (2002) dice:

La habilidad del director como líder tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, y reducirán la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la escuela. Lo importante es estar pendiente de los efectos a largo plazo de estos cambios e innovaciones, usando los menores esfuerzos posibles de energía, recursos y tiempo (p.56).

Por esta razón, el estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad. La autoridad del liderazgo del director no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación. La cooperación crea una nueva clase de autoridad (Acosta, 2000).

Los miembros de una comunidad de aprendizaje necesitan sentir que la institución los valora. No puede existir una cultura fuerte sin sensibilidad por parte de los miembros de la organización y de sus líderes directivos. Un ambiente efectivo de

trabajo, la lealtad, la productividad y la “morale” (espíritu) de una comunidad se puede alcanzar y mantener sólo en una relación interdependiente entre sus miembros. Los directores altamente productivos son los que han desarrollado ese espíritu (morale) en todos los miembros de la comunidad de aprendizaje y los miembros se caracterizan por sus actitudes positivas, cooperadoras y por altos niveles de satisfacción.

Finalmente, en base a la teoría analizada, podemos decir que el liderazgo educativo debe estar orientado a velar para que las personas que integran la comunidad educativa cumplan las funciones que le competen. Busca sobre todo, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la misión de la organización. En este sentido se consolidará un nuevo perfil de los directivos y la necesidad de mejorar las estrategias que permitan desempeñarse dentro de un mundo operativo que garantice el desarrollo de políticas estableciendo prioridades, ejecución, planes y programas coherentes con los requerimientos sociales, culturales, tecnológicos que exige la sociedad actual.

### **2.2.3.1. Elementos del Liderazgo directivo**

De acuerdo con Alvarado (2003), los elementos del liderazgo son:

- **El objetivo:** Que constituye el elemento clave de la gestión educativa. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. Como afirma Alvarado (2003) “sólo así podrá lograr la sostenibilidad y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto” (p. 50)
- **El poder:** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. El poder se puede ejercer de cinco maneras, según Amelia Pacheco, citado por Alvarado (2003), tenemos:
  - Mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador.
  - Mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder, es el poder legítimo.

- El poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el poder experto;
- Y finalmente en virtud a sus atributos personales el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.

- **El estilo:** Que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos.
- **Los seguidores:** La esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

### 2.2.3.2. Elementos del Liderazgo directivo

Pese a los rechazos que a veces manifiestan los propios directores y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación; sin embargo los actuales enfoques e investigaciones sobre la calidad de la educación implican y dan mucha importancia el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, los cuales conlleva a que el rol de líder del director sea un factor determinante de dicha calidad educativa.

De acuerdo a esto Álvarez (2001) sistematiza las razones en tres bloques de argumentos, los cuales servirán para reflexionar:

- **Razones de tipo sociológico:** Sobre este asunto recogemos la versión de Álvarez (2001) cuando dice: "Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional" (p. 81).

Entonces esto conlleva a reflexionar por qué no se toma en cuenta esta afirmación en la educación, toda vez que las instituciones educativas requieren de un líder que conduzca hacia el logro de la visión institucional.

- **Razones de tipo psicológico:** La dinámica institucional impuesta para mejorar la calidad siempre genera tensiones en los involucrados, debido a que están acostumbrados a interactuar en una determinada cultura, entonces al cambiar las reglas los intereses tanto personales como institucionales entran en confrontación, pudiendo incluso desestructurar la organización y amenazar la calidad educativa que demanda la sociedad.

Por consiguiente la necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Esta labor no la puede llevar a cabo un director técnico, es labor del líder, ya sea informal, y como tal procedente del mismo equipo, o formal, procedente de la institución.

- **Razones de tipo profesional:** Concerniente a estas razones existen dos aspectos que no se debe perder de vista cuando nos referimos a la calidad de la gestión en las instituciones educativas, y que permiten la eficacia institucional. Una de ellas se refiere a la satisfacción del cliente (estudiante) y la otra a las relaciones humanas. Esto implica que para lograr calidad en las instituciones educativas tiene que haber un director que convenza y entusiasme a todo el personal a una mejor atención y satisfacción a los estudiantes y padres de familia. Por otro lado tenemos las buenas relaciones humanas que se promuevan en la organización.

Por lo tanto, la capacidad de proporcionar visión de futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia, es decir, con iguales o menores recursos y con más trabajo sólo lo puede conseguir un líder. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en los centros educativos, la capacidad para asumir reformas que a veces atentan contra nuestros intereses adquiridos sólo se puede conseguir desde dentro de la institución y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.

### 2.2.3.3. Teorías del liderazgo

De acuerdo a Gómez (2013) son:

**A) Teorías de rasgos de la personalidad:** Esta teoría surge a comienzos del siglo XX y sostiene que el liderazgo queda determinado por un conjunto de atributos personales que poseen los líderes.

Con respecto a esta teoría Fuentes (2011) señala:

La teoría de liderazgo basada en rasgos es un enfoque común para explicar el liderazgo en las organizaciones. Las investigaciones que dio origen a dicha teoría se denominó método del gran hombre la cual sostiene que las características personales de los líderes capaces se usan para predecir la capacidad de liderazgo entre otros. (p.39).

Esta teoría explica que el líder debe tener como rasgos fundamentales la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad. Según esta teoría, el líder es aquel que posee características específicas de personalidad que lo distinguen de las demás personas y mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de los demás.

**B) Teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento.** Esta teoría se centra en la conducta que adoptan los líderes. Es decir, se basa en el grado de dirección o comportamiento que muestran, el grado de apoyo social o emocional o comportamiento en las relaciones interpersonales y el nivel de predisposición de sus seguidores en base al estilo y habilidad que muestran el desempeñar sus tareas.

Según Chiavenato (1989), esta teoría “estudia el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados” (p.14).

En consecuencia, esta teoría se basa en las conductas de los líderes, en sus acciones diarias en la organización y en sus estilos de comportamiento para adoptar un determinado liderazgo.

**C) Teorías situacionales o contingenciales de liderazgo.** Esta teoría fue abordada por Fred Fiedler en el año de 1951, y surge como resultado de la teoría situacional.

Lussier y Achua (2005), aseveran al respecto:

Esta teoría sostiene que el liderazgo es un reflejo de la personalidad y de la conducta del líder, y que la capacidad de un líder para ejercer liderazgo depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder encajan en el grupo. (p.40).

Por lo tanto, el éxito del liderazgo depende por un lado del estilo del líder y de las demandas del grupo o empresa. No existe por tanto un estilo único, sino que el éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado. Se hace necesario por tanto conocer al grupo y en base a ello aplicar el estilo adecuado.

#### 2.2.3.4. Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias.

Bajo esta premisa Echeaniz (2001) asevera:

La realidad de las escuelas básicas está marcada por el liderazgo del personal directivo. En este sentido, los directivos educativos, deben convertir a la organización escolar en un ente flexible y funcional con una comunidad coordinada, asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos y administrativos, promotora de cambios, democrática y participativa.

Entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos se destacan, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (Lewin, Lippit y White, 1939) citado por Murillo (2006): El liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo "laissez faire".

- **Liderazgo autoritario:** el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder. El líder impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad para retener u otorgar castigos.

Según Robbins (1998) este tipo de líder "impone y espera que todo se cumpla de acuerdo a sus directrices. Está caracterizado por concentrar todo el poder en su persona y es él quien marca las directrices y toma decisiones" (p.72).

- **Liderazgo democrático (Participativo):** consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. El líder democrático considera que las políticas y las metas son motivos de discusión y decisión grupal, no impone su criterio, asesora en forma permanente, su tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los integrantes del grupo decidan, respeta la afinidad en el trabajo grupal, alaba públicamente y critica en reservado, se basa en los hechos, respeta

las decisiones y sugerencias, logran que lo respeten por sus propios méritos y promueve la responsabilidad y flexibilidad.

El líder democrático aprende cómo mantener alta la moral. Finalmente, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

El estilo democrático es ideal cuando un líder está inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene bien definida la visión, el estilo democrático funciona bien para obtener ideas frescas que ayuden a ejecutar esa visión. Además, tiene poco sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer recomendaciones. La búsqueda de consenso es un camino equivocado en tiempos de crisis. Hay que saber cómo y cuándo delegar (Mateo, 2005).

Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

- **El liderazgo liberal, permisivo (Laissez-faire):** Se caracteriza por cuanto no se comprometen con la determinación de metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que se sientan bien anímicamente, no estimula la productividad del grupo.

Por lo antes mencionado, para obtener el mejoramiento de la acción grupal en las instituciones educativas con miras a mejorar la calidad de la educación, se requiere la adopción de una posición de un liderazgo pedagógico y comunitario.

Fernández (2011) al referirse al liderazgo pedagógico menciona que para lograr posiciones progresistas de innovaciones permanentes y el comunitario para lograr la participación efectiva en el quehacer educativo de la mayor cantidad de agentes externos a la institución para que el proceso se convierta en un fenómeno eminentemente social, práctico y funcional.

Como resultado de su accionar el líder pedagógico debe crear una atmósfera social democrática para cumplir y desarrollar actividades con todo el grupo de profesores encaminados a lograr un liderazgo efectivo.

Finalmente Koontz y Wehrich (2005) señalan que “el liderazgo liberal o de rienda suelta hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones” (p.64).

#### **2.2.3.5. Dimensiones del liderazgo directivo**

Venales, Velásquez y Brito (2005) señalan que las dimensiones del liderazgo directivo son: habilidades administrativas, manejo de elementos organizativos y la conducción de elementos direccionales.

**A) Habilidades administrativas:** Consiste en la capacidad del líder directivo de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los directores tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales.

Los directores que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. En ese sentido las habilidades administrativas en los directivos les permiten tomar decisiones, asignar recursos y dirigir las actividades de otras para alcanzar metas, empleando de manera significativa la parte cognoscitiva, técnica y humana.

En cuanto a la **habilidad cognoscitiva**, Robbins (1998) lo define:

Como la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas son las habilidades conceptuales, por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e Interpersonal. Pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información (Pág. 8).

Con base a lo expuesto los líderes directivos deben emplear sus habilidades cognoscitivas, ya que a través de éstas pueden identificar los problemas y buscar soluciones a los mismos, y así la institución que dirigen cumplirá con todas las exigencias.

Las **habilidades técnicas**, Son los conocimientos y competencia en un campo especializa según el giro de la institución. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

Las habilidades humanas, consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los directores tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales.

Los líderes directivos que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza.

Robbins (1998) lo define como:

La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnica, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal, por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades para manejar conflictos. Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar (p. 8).

**B) Manejo de elementos organizativos:** Está plenamente relacionado con el componente integrativo, en tal sentido tiene como característica la integración de los diversos elementos de la organización a fin de dar fundamento a las operaciones del trabajo.

En este orden de ideas, se puede inferir, que siendo la integración un principio de relevante importancia en el funcionamiento de la organización, el directivo en debe asumir su liderazgo gerencial a través del reconocimiento del desarrollo del componente integrativo.

En base a lo anteriormente descrito se desarrolla el liderazgo directivo monitorizando el funcionamiento de las organizaciones a través del manejo de los elementos que la integran como son en el caso del estudio: Los normativos, responsabilidad, autoridad y asignación de actividades.

En cuanto a lo normativo se tiene que: El diccionario de Administración y Finanzas (1996), define el elemento normativo como la expresión de la organización de que

se considera la manera apropiada de comportarse o el código apropiado de conducta.

De acuerdo a lo expuesto el personal directivo, como líder, debe conocer y manejar las normas de la organización, ya que son la base para el logro satisfactorio de las metas trazadas dentro de la institución.

Con respecto al elemento de **responsabilidad** Marriner (2001) señala:

La responsabilidad es de gran relevancia porque con éste se consigue tener poder personal mientras que el líder se programe y sea responsable va a lograr un equilibrio en el ámbito mental y emocional y todas las personas que estén a su alrededor confiarán en él y todas las decisiones que vayan a tomar en la organización donde se desempeñan transmitirá seguridad, habilidad, destreza y experiencia en las funciones que ejercen (p.76).

La responsabilidad para Ballesteros, Vitan Curt y Sánchez (1997), “es la obligación que los individuos asumen de rendir cuentas ante otro por la tarea encomendada”. (Pág. 48).

Por otra parte **la autoridad** es el poder legítimo, está determinado por una estructura y consta de reglas, roles y relaciones. Las reglas legitiman la autoridad y tienden a suspender las facultades críticas de los subordinados, éstos tienden hacer sin preguntas, lo que su superior, dotado de una autoridad legítima le ordena. El rol es el cargo oposición que se ostenta, la autoridad es inherente al cargo, no a la persona, las relaciones están a su vez relacionada con la credibilidad, que se obtiene mediante los conocimientos y la experiencia.

Fundamentado en lo expuesto el líder tiene que saber cómo actuar para ejercer su autoridad, comunicarse con el personal subordinado que tenga a su cargo, orientarlo y hacerse reconocer que él delega las reglas que lo legitiman como la autoridad.

Finalmente el elemento de **asignación de actividades** son las tareas asignadas a una persona dentro de una organización.

**C) Conducción de elementos direccionales:** La conducción de elementos direccionales permite expresar la secuencia lógica del proceso de dirección, logrando así obtener los objetivos propuestos a través de los elementos, supervisión, comunicación y motivación.

Con respecto a la **supervisión** Figuera (1995) dice:

Se asume que la supervisión, desempeña varias funciones: Primero: proporciona a los empleados un modelo del tipo de comportamiento valorado en la organización, los supervisores son modelo para sus subordinados, en tanto, demuestren conocimiento, liderazgo, comunicación asertiva y equidad. Segundo: El proceso de la supervisión desempeña una función de influencia, su intento es el de persuadir a los subordinados para que actúen de manera congruente con las políticas y objetivos organizacionales. Tercero: La supervisión permite a los individuos y a los grupos de ser tratado con equidad. La supervisión entraña la interacción directa entre los individuos, lo cual contribuye al logro de los objetivos (p.68).

Basándose en lo antes expuesto el personal directivo debe poner en práctica la supervisión, ya que a través de ésta existe un mejor desempeño en las tareas realizadas por los subordinados y se establece un liderazgo, comunicación asertiva y equidad. Permitiendo así un mejor desempeño del personal docente en sus funciones a desarrollar.

Así también, **la comunicación**, es un aspecto clave para el director, porque sirve para controlar el comportamiento de los empleados. Así cuando se exige que los empleados acaten las jerarquías de autoridad y normas formales de la organización en relación de su puesto o que comuniquen primero sus quejas al jefe inmediato, la comunicación está efectuando una función de control. La comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales. Para muchos empelados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social donde la comunicación actúa como mecanismo para expresar su frustración o los sentimientos de satisfacción vividos en su desempeño.

Por consiguiente expuesto de esta manera así el personal directivo tiene que aprender a analizar la comunicación del personal que tenga a su cargo y ser muy audaz y seguro con referente a todas las conductas de todo el personal que maneja para que cuando se dirija a estos sepa escuchar cuando le estén hablando y no contradecir el mensaje que le quería trasmitir para que no se confundan y así poder obtener el respeto que se merece como un líder gerencial, lo más importante en todo esto es que haya una buena comunicación.

Finalmente, Moreno (2001) dice de la **motivación** que “Es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada” (p. 1).

Motivar al personal es una entre tantas tareas que debieran cumplir las personas que ejercen como directores, supervisores o jefaturas de distinta índole, juntos con potenciar el desarrollo de las competencias y la retroalimentación de su desempeño. La motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable. Es un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada. El sujeto evalúa su entorno y toma la decisión de movilizarse para lograr tal o cual cosa, siempre que eso traiga una recompensa asociada (o evite un estímulo aversivo).

Que los trabajadores estén motivados a trabajar en un ambiente limpio y seguro es uno de los desafíos de los líderes de una organización. No basta tener los procedimientos en libros con letra dorada, sino lo que importa es hacer de esos procedimientos un estilo de vida en los trabajadores.

Recordemos que la motivación del trabajador es beneficiosa tanto para la empresa como para él mismo. Para la empresa, porque va a determinar el esfuerzo final del sujeto en la consecución de metas, la calidad de sus productos o servicios y la satisfacción de sus clientes, y para él mismo, ya que previniendo accidentes uno disminuye la probabilidad de que en su ocurrencia las consecuencias sean mayores que de no haber tomado las precauciones necesarias en trabajos de alto riesgo.

Para el líder la motivación del trabajador también es un determinante de la autonomía de trabajo del sujeto, o como llamamos técnicamente, de la madurez laboral, ya que cada trabajador debe ser capaz de trabajar con calidad y seguridad aun cuando no cuenta con la supervisión directa de su jefatura. Si logramos esto, entonces los esfuerzos de “supervisar” serían menores y dedicaríamos ese tiempo a otras tareas.

## **2.2.2. La gestión educativa institucional y la gestión académica**

### **2.2.2.1. Concepto de gestión**

La gestión es un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio, una empresa o una institución. Asimismo es una acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; ella incide en el clima organizacional basadas en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y humanos.

Cassasus (2000) define a la gestión como:

Una visión focalizada en la movilización de recursos, y como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. La segunda visión, se ocupa de la supervivencia de una organización desde sus procesos define a la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra, lo que ha decidido la dirección que ocurra (p.46).

Etimológicamente la palabra gestión proviene del latín **gestiō**, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. Se considera que Gestión es un concepto más genérico que Administración. La práctica de la gestión va más allá que la ejecución de instrucciones, sino que considera la acción de las personas, ante sus responsabilidades de conducción, de planificación y de ejecución del plan estratégico.

Por ello, a través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente. También y a

la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos.

De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Gutiérrez (1995) asevera que

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas. De todos modos es importante saber que estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática. Es por ello que los gestores deben cambiar los instrumentos que utilizan a menudo (p. 23).

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, una institución educativa, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión. Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

También se entiende por gestión al conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte

compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

#### **2.2.2.2. La gestión Educativa**

La gestión educativa es una función dirigida 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 niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. En ese sentido Calero (1996) señala que:

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La gestión educativa, desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el Plan de Mejoramiento.

El plan de mejoramiento es una herramienta de gestión educativa con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su auto-evaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Por ejemplo Hidalgo (2005) considera que:

La gestión es el mestizaje del conocimiento “educativo” y el empresarial. La gestión es un proceso de toma de decisiones en la práctica educativa orientado a conseguir el máximo beneficio para el estudiante, y su objeto es mejorar la calidad del servicio educativo implicando a todos los profesionales que participan en su realización. La gestión educativa sería el modo de integrar a los docentes, en la utilización efectiva de los recursos y con los financiadores, planificadores y directivos en la gestión de la organización. La gestión educativa requiere de las funciones de coordinación y motivación (p.5).

Es decir, 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 explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático; la gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y más aún, sólo en la medida en que éste preceda, dirija y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

La modernización de la gestión educativa es un hecho que hay que compartirla, consciente de que la dificultad para lograrla no está en la modernización misma, sino en que nos decidimos o no modernizarnos (Calero, 2005).

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente,

las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerro - todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

### **2.2.2.3. La gestión Educativa institucional**

Para abordar el complejo tema de la gestión institucional se sugiere un recorrido por distintos conceptos que suelen obstaculizar la comprensión de uno de los actos fundamentales de la educación.

Desde la perspectiva propuesta, es preciso distinguir la gestión educativa de la gestión escolar para ubicar, a través de una breve caracterización, los modelos de planificación escolar vigentes en la Argentina en las últimas décadas.

En este marco se hará posible analizar el lugar que tiene la planificación en las perspectivas actuales de gestión escolar para, finalmente, hacer referencia a una de las herramientas clave de la gestión de instituciones educativas: el Proyecto Pedagógico Institucional.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio

sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

Alvarado (1990) define la gestión educativa como:

El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo por parte de los directivos y gerentes educativos responsables, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve mediante la prestación de un servicio educativo de calidad. Asimismo, es la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas. (p. 27).

Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los miembros de la institución educativa en el diseño de procesos de mejora de la gestión.

La gestión educativa y sus procesos se dan dentro del sistema educativo como respuesta a las necesidades de la comunidad y las demandas sociales. El estudio de la gestión educativa comprende procesos complejos interconectados en el sistema educativo, donde se articulan la gestión educativa institucional y la gestión pedagógica. La gestión educativa institucional asume la gestión administrativa.

Para comprender de manera integral y se organice el proceso de Gestión institucional, es necesario identificar, sistematizar e interpretar cada uno de los conceptos básicos, realizando las distinciones correspondientes.

Por otra parte Carrillo (2002) agrega:

La gestión educativa es 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 niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (p.7).

De lo dicho hasta el momento, consideramos que la gestión institucional es el conjunto de procesos y estrategias de dirección para gestionar las funciones

administrativas que apoyan a la gestión pedagógica en el mejoramiento de los procesos de gestión para lograr aprendizajes de calidad y cumplir con las metas y la política educativa institucional, estableciendo las funciones.

Desde una perspectiva, Gallegos (2002) define la gestión educativa institucional como:

Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos. Entonces, podemos precisar que la gestión administrativa es el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto (p.22).

La gestión de las instituciones educativas se desarrolla como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas, descubriendo en los componentes organizacionales mecanismos de crecimiento. Desde puntos de vista diferentes sobre la realidad de la institución educativa, el enfoque sistémico facilita la comprensión, para elaborar un diseño coherente y la implementación de las decisiones más allá de las consecuencias inmediatas y en un sentido amplio.

#### **2.2.2.4. Enfoques de la gestión educativa institucional**

La historia de la Gestión Educativa se divide en cinco etapas o enfoques conceptuales, señalados como:

**A. El enfoque jurídico**, que dominó la Gestión de la Educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo;

**B. El enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración**, desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial;

**C. El enfoque conductista**, de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.

**D. El enfoque desarrollista**, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.

E. **El enfoque sociológico**, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

#### **2.2.2.5. Principios de la gestión educativa institucional**

En opinión de Arana, se deben considerar los siguientes principios en la gestión educativa:

**A. Gestión centrada en los alumnos:** La educación de los alumnos es la razón de ser, el primer y último objetivo de una institución escolar. Por tanto, todas las acciones de conducción o Dirección deben ser canalizadas para lograr este objetivo institucional. La organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y acciones cotidianas no deben contradecir los fines y objetivos establecidos en su Proyecto Educativo Institucional.

**B. Jerarquía y autoridad claramente definidas:** Permite garantizar la unidad de acción de la organización, en la cual la dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena, sin disminuir las competencias propias de cada instancia.

**C. Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones:** Esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

**D. Claridad en definición de canales de participación:** Para que la participación de los miembros de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, se debe establecer sistemas bien definidos. Cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.

**E. Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización:** Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en el lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual contribuirá a optimizar el funcionamiento de la organización.

**F. Coordinación fluida y bien definida:** Establecer instancias de coordinación ágil y oportuna, mejora la sincronización de acciones, evita esfuerzos innecesarios y permite una mejor acción conjunta.

**g. Transparencia y comunicación permanente:** Todas las acciones que se realicen a nivel de institución educativa deben ser conocidas por los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación. Esto contribuirá a tener un clima favorable de relaciones, evitando sospechas, malentendidos y acusaciones innecesarias.

**h. Control y evaluación eficaces para un mejoramiento continuo:** El control debe proporcionar información que oriente de manera oportuna las decisiones y asegure la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales (Sánchez, 2009).

#### **2.2.2.6. La gestión académica**

La gestión académica o pedagógica, como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado como: el conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.

Al respecto Delgado (1997) dice sobre la gestión académica:

Tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos (p.33)

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

En este orden de ideas, la gestión académica cubre un recorrido que involucra las acciones de atención al estudiante desde el ingreso hasta su desarrollo y egreso del sistema. En este recorrido, la acción de evaluación cumple un papel fundamental cuyo propósito y compromiso esencial es lograr que este proceso se cumpla dentro de lo previsto en lo académico, siempre dentro de las exigencias técnicas, organizacionales y las derivadas de las demandas del entorno.

La gestión académica se relaciona con los procesos de la realidad socioeducativa, entendida como el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica. En esta gestión, se destaca la acción conjunta del director y el docente como mediador de los aprendizajes, rol de investigador en proyectos educativos, rol de promotor y su gestión comunitaria. Igualmente surge como componente fundamental el aprendizaje de los alumnos, en este proceso el docente cumple una función vital como agente facilitador del desarrollo de competencias, articulado al rol de evaluador de los aprendizajes (Delgado 1997).

En la gestión académica el docente realiza los procesos de enseñanza; asume el currículo y se relaciona con sus alumnos y los padres de familia; además, promueve el aprendizaje de los estudiantes, de los docentes y de la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal

a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Por lo anterior, se deben aprovechar las oportunidades de mejoramiento, tales como la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje; y adecuar el funcionamiento del sistema de evaluación

#### **2.2.2.6.1. La gestión académica y los roles del docente en interacciones dinámicas de la praxis curricular**

##### **A. Mediación de los procesos de aprendizaje**

Este rol involucra acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aportes de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa. En este rol el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que intervienen en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar.

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la realización de actividades que favorezcan el desarrollo del

perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

La mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizaje; planteo de respuestas a través de interrogantes propuestas por el alumno para su resolución; todo ello, en atención a que la mediación facilita la aproximación al objeto de estudio mediante el desarrollo de experiencias, desde los cuales lo asimilado y discutido es mejor aprendido, a través del análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje se pueden alcanzar niveles más elevados de conocimiento.

En opinión de Bar (1999), el educador ya no es el único poseedor de los conocimientos y el responsable exclusivo de su transmisión y generación, sino que debe asumir la función de dinamizador en la incorporación de contenidos por lo que sería conveniente mucho más amplio al correspondiente a su área o disciplina.

### **B. El docente investigador en la ejecución de proyectos educativos**

El rol de investigador implica la búsqueda de información a todo nivel: docentes, alumnos, padres y representantes en actividades de revisión de materiales y discusión de su pertinencia en los proyectos planteados. La interacción constructiva sobre los contenidos tratados conlleva al análisis, interpretación y cotejo en el proceso de trabajo hacia la integración de los diversos elementos que permiten conformar el proyecto como producto.

Los proyectos educativos generados en el aula obligan al docente a considerar la investigación como actividad práctica orientada a la búsqueda de conocimientos ya establecidos a fin de conocer más sobre un hecho concreto que permita el planteo de nuevas visiones, adecuación a un contexto, resolución de problemas, e introducir cambios y sumar esfuerzos para que estos se concreten. Según Corrales y Jiménez (1994), el abordaje y concreción de proyectos educativos en el aula, demandan a los docentes convertirse en investigadores de su propio quehacer cotidiano, en especial si asumen una actitud crítica y experimental con respecto a su trabajo en el aula. Sin embargo, el docente necesita apoyo en el intento de generar una nueva

cultura de investigación en la escuela. Esta acción de investigación puede facilitar el cambio de actitud del docente hacia su trabajo escolar.

La generación y concreción de proyectos en el aula permiten dinamizar y sintetizar contenidos curriculares, se convierte en una tarea dinámica para todos los actores del proceso educativo: docentes, alumnos, personal directivo, padres y representantes, quienes giran en torno a un centro de interés, el proyecto educativo, a partir del cual la acción investigativa debe centrarse en la interacción, utilizando preguntas, respuestas, cambios de tema, comentarios evaluativos, entre otros.

### **C. El rol de la difusión desde la organización comunitaria**

Este rol está vinculado a los de mediador, investigador, evaluador; el mismo se hace presente desde el primer momento con la acción de mediación, cuando se inicia el planteo y búsqueda de materiales con información, entrevistas y conversaciones con personas destacadas o conocedoras en esa área del saber que se indaga. Igualmente está asociada a la investigación cuando se toman decisiones sobre qué información se toma para la construcción de ese marco teórico conceptual que se construye con relación al proyecto. Cuando el proyecto se presenta y se exponen al público los resultados, se hace manifiesta la acción difusiva como tal.

La preocupación del sector educativo se ha orientado en sus postulados teóricos hacia el fortalecimiento de la gestión participativa del docente en las escuelas en sus relaciones intra e interinstitucionales, este interés por extender esta acción al entorno se acentúa ante la necesidad de cobertura de la población escolar. La cercanía entre la organización educativa del nivel de educación básica y la comunidad, forma parte de la filosofía de este nivel que se moderniza bajo una perspectiva más social.

Las actividades de difusión pueden ayudar a una mayor apertura y democratización desde la escuela y a más amplia proyección social de su praxis pedagógica.

### **D. Aprendizaje y desarrollo de competencias**

En la gestión académica, es necesario hacer una revisión de sus procesos, específicamente el de la interacción social entre docentes, alumnos y demás miembros de la comunidad educativa y en relación a los contenidos, lo cual conduce al aprendizaje del alumno. En opinión de Florez (1999: 22) "El enseñar y el aprender

son procesos correlativos, no puede confundirse el uno con el otro, pues el aprendizaje ocurre al interior de cada sujeto que aprende, es subjetivo, aunque su dominio puede exteriorizarse eventualmente en palabras y acciones específicas, este concepto está restringido al ser humano”. Aunque es innegable el carácter individual y endógeno del aprendizaje escolar, éste se compone no solo de representaciones personales, sino que se sitúa en el plano de la actividad social y la experiencia compartida.

#### **2.2.2.6.2. Dimensiones de la gestión académica**

De acuerdo a Lleras (2009) las dimensiones de la gestión académica son: el diseño curricular pedagógico, las prácticas pedagógicas, la gestión de aula y el seguimiento académico.

- **Diseño curricular pedagógico:** La educación se ha constituido siempre en eje prioritario para la sociedad por el relevante papel que cumple en la formación del ser humano. En este marco, aparece el diseño pedagógico curricular como referente teórico, metodológico y práctico que da sentido a la educación como proceso organizado e institucionalizado a través del cual se concreta la cultura como manifestación que le asigna identidad y particularidad desde el contexto en el que se desarrolla, lo cual debe ser aplicado bajo una coherente gestión educativa del director y los demás miembros directivos de la institución.

En este sentido, el diseño pedagógico curricular se constituye en el elemento estructurador de las diferentes interacciones que se establecen desde sus diversos componentes en el proceso enseñanza-aprendizaje; a través de él, se organizan, desarrollan y evalúan las actividades y momentos de ese proceso. El currículo no es un concepto etéreo, es un proyecto educativo que orienta las múltiples facetas que conforman la práctica pedagógica en torno a la organización del conocimiento y de las actitudes y valores que expresan el docente y los alumnos. La praxis curricular emerge hoy como una acción más compleja, ya que se espera que las escuelas proporcionen una amplia gama de posibilidades que faciliten el manejo de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales hacia el desarrollo de habilidades, destrezas, valores y actitudes que permitan razonar y actuar eficazmente, acordes a las

necesidades y demandas del entorno. Es así, como los contenidos curriculares contribuyen al perfilamiento de las competencias académicas y actitudes valorativas.

El diseño pedagógico curricular actual plantea un cambio de perspectiva que se refleja en un proceso en el que se evidencia la necesidad de socializar la gestión del currículo a partir de una perspectiva de negociación que atienda las diferentes inquietudes y necesidades de los diversos grupos que intervienen en el proceso educativo, en virtud de la misión y visión de la organización educativa.

La adecuada gestión del currículo, conlleva a considerarlo como un instrumento que viabiliza la educación y la justifica como servicio y acción social prioritaria para el desarrollo humano en toda su extensión.

Según Wilson (1992: 16-20).

El currículo constituye una amplia gama de habilidades prácticas, sociales y personales necesarias para la vida y reaccionar creativamente ante las oportunidades de la sociedad moderna, en el intento de darle pertinencia al currículo, estructurado en función del alumno (p.20).

El autor antes citado, al hacer referencia a las prácticas educativas, considera que muchos de los responsables de la gestión de las escuelas han desarrollado nuevos diseños curriculares sin considerar modelos didácticos, recursos instruccionales y técnicas de evaluación adecuadas. Es necesario entonces, un hacer más reflexivo en torno a los elementos que conforman el currículo, en un compartir intra e interinstitucional orientado a generar un nuevo comportamiento en el personal dentro de la organización.

Según Romero (1996: 89)

Los propósitos y los fines de la educación se concretan, entre otros, en los centros educativos por parte del profesor en el aula. De ahí la importancia de analizar la cultura organizacional y la gestión de la educación, elementos estos que dinamizan la cotidianidad de la escuela y de las aulas (p.89).

La gestión del currículo y de sus resultados es responsabilidad directa del personal directivo, docente y demás miembros de la comunidad educativa de acuerdo a los diferentes grados de participación de estos actores. Del estilo de dirección establecido en la escuela, depende la dinámica de las acciones desarrolladas; de allí, la importancia del liderazgo compartido, para contribuir a elevar los niveles de calidad de la organización y el logro de las metas y objetivos.

- **La Práctica Pedagógica:** La práctica pedagógica hace referencia al acto asociado a la red de relaciones materiales, espaciales, temporales, institucionales, estructurales y organizacionales que condicionan la orientación de las interacciones, procesos y resultados atendidos desde la gestión académica. Esta práctica, en sentido amplio, se puede definir como el conjunto de elementos materiales, instruccional o didácticos y relacionales que se articulan en una dinámica estructural y funcional que se concreta en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la misma se constituye en el núcleo esencial de la gestión académica y es la que le imprime unidad desde la diversidad que caracteriza al proceso educacional.

En sentido específico, la práctica pedagógica se inscribe en el mundo de la clase, la cual se entiende como el conjunto de actividades que están determinadas por los objetivos generales y específicos, las áreas de conocimiento, los bloques de contenidos, ejes transversales y proyectos pedagógicos desarrollados a partir de un entorno que se estructura con objetos materiales y la organización de los actores sociales que participan directamente en las situaciones de aprendizaje, en un marco de acciones e interacciones interdependientes donde concurren acontecimientos particulares que signan, con especificidad, el proceso de la clase en cada uno de sus momentos.

Según Vayer, Duval y Roncin (1993):

“En educación, la clase es un conjunto de niños de la misma edad, reunidos para a recibir colectivamente una enseñanza bajo la dirección de un adulto. También se refiere al lugar o aula donde se reúnen” (p.73). Sin embargo, en la concepción actual de la educación, a la clase se le representa con mayor

diversidad en relación a las condiciones, características y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, así como a los contenidos, metodologías y formas de evaluación, entre otros aspectos; donde el alumno se convierte en el principal protagonista en función del significado que para él tienen las actividades dentro del contexto material y relacional en el que se ubica la clase y, en donde el docente lleva a cabo la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje.

La clase es, entonces, la unidad funcional de la práctica pedagógica, pues desde ella se produce la construcción de la realidad educativa, es un espacio abierto de confluencias y emergencias personales, sociales y educativas en la que se pueden expresar contradicciones diversas, que aun cuando algunas de ellas se originen fuera de su campo, repercuten en su interior. Esto implica que, la práctica pedagógica reviste cierta complejidad dados los intereses, necesidades, expectativas, motivaciones, conflictos y resistencias que allí afloran, lo cual da origen a comportamientos que, en algunos casos, interfieren con el orden de los procesos. Cuando eso ocurre, se le dificulta al docente mantener el control de las actividades por la singularidad o peculiaridad de la actuación de los estudiantes, en esta situación influyen las desigualdades sociales, cognitivas, actitudinales y procedimentales; porque es en el transcurrir de la práctica pedagógica donde se develan también los conflictos respecto al aprendizaje. La interacción entre el docente y los alumnos está basada en las vivencias y experiencias a partir de las condiciones y situaciones que se establecen y desde las cuales se difunden los valores básicos, se generan las actitudes y los componentes cognitivos, socio-emocionales-morales, relacionados con las decisiones que toma el grupo en la clase. En todo este proceso, las acciones de evaluación son fundamentales y, para ello, se deben instrumentar mecanismos conducentes a la obtención y registro de la mayor cantidad posible de información que, luego de ser procesada permita reorientar los cursos de acción para hacer efectivas y oportunas las respuestas que requieren las situaciones planteadas.

Las prácticas pedagógicas de aula de los docentes de todas las áreas, grados y sedes se apoyan en opciones didácticas comunes y específicas para cada grupo poblacional, las que son conocidas y compartidas por los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en concordancia con el PEI y el plan de estudios.

- **La gestión en el aula:** La gestión del aula es definida como los métodos y estrategias que un educador usa para lograr que el ambiente del aula conduzca a los estudiantes al éxito y aprendizaje. Aunque existen muchas estrategias pedagógicas involucradas en el manejo del salón de clases, un común denominador es asegurarse de que los estudiantes sientan que están en un ambiente que les permita alcanzar logros.
- **Seguimiento académico:** El proceso de seguimiento académico establece la definición de los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.

El seguimiento académico es una herramienta de gestión que monitorea el desempeño profesional y personal de los docentes permitiendo establecer indicadores de calidad y eficiencia de la educación.

### 2.3. Definición de términos básico

- **Líder:** Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.
- **Liderazgo:** Es la influencia interpersonal del director ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
- **Liderazgo directivo:** Es la capacidad que tiene el director de dirigir la institución educativa mediante una toma de decisión acertada en la resolución de problemas, creando motivación en cada uno de los docentes, compromiso laboral, estimulación intelectual, acompañamiento individual y colectivo en el desarrollo de las capacidades, influencia ética y tolerancia psicológica.
- **Habilidades administrativas:** Es la capacidad que tiene el director de una institución educativa de administrar el colegio planificando, organizando y

ejecutando el trabajo educativo, y buscando el efectivo desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

- Manejo de elementos organizativos
- **Gestión:** Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.
- **Gestión educativa:** La gestión educativa es una función dirigida 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 los estudiantes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.
- **Gestión institucional:** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.
- **Gestión académica:** La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado como: el conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y ponen en práctica las políticas educativas y lleva a cabo el desarrollo del proyecto educativo institucional.
- **Conducción de elementos direccionales:** permite expresar la secuencia lógica del proceso de dirección, logrando así obtener los objetivos propuestos a través de los elementos, supervisión, comunicación y motivación.
- **Diseño pedagógico curricular:** Sintetiza las intenciones educativas y contiene los aprendizajes previstos para los estudiantes. Da unidad y atiende al mismo tiempo la diversidad educativa. Asimismo, se da lineamientos para la evaluación de los aprendizajes y sirve como base para la comunicación y forma de trabajo entre los distintos actores del quehacer educativo, y cuya gestión es responsabilidad directa del personal directivo y docentes.

- **Prácticas pedagógicas:** La práctica pedagógica hace referencia al acto asociado a la red de relaciones materiales, espaciales, temporales, institucionales, estructurales y organizacionales que condicionan la orientación de las interacciones, procesos y resultados atendidos desde la gestión académica.
- **Gestión de aula:** La gestión del aula es definida como los métodos y estrategias que un educador usa para lograr que el ambiente del aula conduzca a los estudiantes al éxito y aprendizaje. Los métodos y técnicas para el aula son direccionados y planificados bajo el guía del director y la participación conjunta de los docentes.
- **Seguimiento académico:** El seguimiento académico es una herramienta de gestión que monitorea el desempeño profesional y personal de los docentes permitiendo establecer indicadores de calidad y eficiencia de la educación.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Nivel de investigación

De acuerdo a Hernández, M. (2012) “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno o un evento de estudio” (p.3).

Nuestra investigación se encuentra dentro de los niveles descriptivo y relacional. Nivel descriptivo porque describe fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Su finalidad es describir y/o estimar parámetros. Se describen frecuencias y/o promedios; y se estiman parámetros con intervalos de confianza.

Nivel relacional porque no son estudios de causa y efecto; solo demuestra dependencia probabilística entre eventos. La estadística bivariada nos permite hacer asociaciones y medidas de asociación; correlaciones y medidas de correlación (Correlación de Pearson).

#### 3.2. Tipo de investigación

**Por la naturaleza del estudio**, según Mejía (2008) es un tipo de investigación Básica porque se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad.

**Por el tipo de pregunta planteada en el problema**, es una investigación del nivel descriptivo correlacional, ya que describiremos el fenómeno de la situación actual para luego relacionarlos.

**Por el método de estudio de las variables**, es una investigación cuantitativa, pues se obtendrá datos numéricos categorizados en el estudio de las variables.

#### 3.3. Diseño de investigación

Tomando en cuenta la forma en que relacionamos nuestras variables y los momentos en los que vamos a recolectar los datos, nuestro trabajo de investigación es **no experimental**, ya que en él; según Hernández (2010) “No se manipulan intencionalmente una o más variables independientes para ver su efecto sobre otras

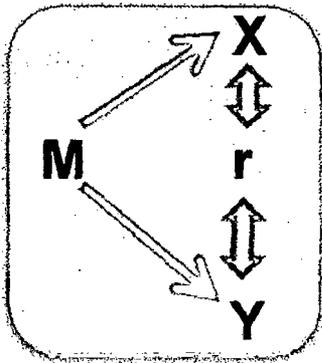
variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su entorno natural, para posteriormente analizarlos". (p 121).

Dentro de ella, la modalidad de diseño no experimental que se utilizará será el diseño descriptivo correlacional, de corte transversal.

Hernández, R (2010) "El diseño descriptivo correlacional porque describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables" (p 177).

Es transversal, porque para obtener los datos no fue necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realizó la medición de las variables.

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño.



**En donde:**

**M** = Muestra

**OX** = Observación de la variable: Liderazgo Directivo

**OY** = Observación de la variable: Gestión Académica

**r** = Relación de las variables

### 3.4. Método

En la presente investigación se utilizó el método inductivo y deductivo por las siguientes razones:

- **El método inductivo:**

Esta investigación se basó en la observación diagnóstica y análisis de informaciones particulares relacionados con nuestras variables Liderazgo directivo y gestión académica, para luego pasar al proceso de sistematización y consolidación de las informaciones más relevantes.

El método inductivo, como método científico, sirvió para obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Para lo cual se tendrá en cuenta cuatro pasos importantes: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

- **El método Deductivo:**

Según Garrido (1997), el método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de unos enunciados supuestos llamados premisas, si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia. La forma suprema del método deductivo es el método axiomático.

Bajo esta premisa, el método deductivo servirá para desarrollar nuestro marco teórico, con informaciones generales de distintos autores, científicos y especialistas inmersos en las teorías de liderazgo directivo y la gestión académica; para luego realizar el estudio particular de las dimensiones e indicadores de la investigación. Asimismo.

Además de los métodos generales mencionados, se utilizarán los siguientes métodos para la operatividad del proceso de investigación:

- **Método descriptivo-explicativo:**

Basado en el análisis explicativo de la información empírica (directa) actual e histórica (documentado) de los involucrados en el estudio.

- **Método estadístico:**

Que se empleará en la sistematización de la información de manera cuantitativa.

El método estadístico consistirá en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tendrá por propósito la comprobación, en una parte del nivel de liderazgo directivo y gestión académica, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población estuvo conformada por los docentes del nivel secundario del primer y segundo periodo de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado; con un total de 113 docentes.

**Cuadro N° 01**  
**Distribución de la población de docentes de la Gran Unidad escolar Leoncio Prado de Huánuco, 2015.**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	AÑO	UNIDAD DE ANÁLISIS	TOTAL
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	2015	Docentes del nivel secundario del primer periodo (turno de la mañana)	56
		Docentes del nivel secundario del segundo periodo (turno de la tarde)	57
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Unidad de estadística de la UGEL Huánuco, 2015.

Elaboración: Tesistas

#### 3.5.2. Muestra:

La muestra estuvo conformada por 56 docentes del primer periodo (turno de la mañana) de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado 2015. Los cuales fueron elegidos de manera no probabilística por conveniencia.

#### MUESTRA

**Cuadro N° 02**  
**Distribución de la muestra de docentes de la Gran Unidad escolar Leoncio Prado de Huánuco, 2015.**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	AÑO	UNIDAD DE ANÁLISIS	TOTA
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	2015	Docentes del nivel secundario del primer periodo (turno de la mañana)	56
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Unidad de estadística de la UGEL Huánuco, 2015.

Elaboración: Tesistas

### 3.6. Técnicas e instrumentos

**3.6.1. Técnica.** Constituye el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada uno de las etapas de la investigación científica. Dentro de las técnicas que se usaron para el recojo de datos tendremos:

- **La encuesta:** Según Abanto (2012), la encuesta persigue indagar la opinión que tiene un sector de la población sobre determinado problema.

Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizaron dos encuestas: el primero, para la variable liderazgo directivo y el segundo para la variable gestión académica.

### 3.6.2. Instrumentos:

- **El Cuestionario.** Según Abanto (2012), El cuestionario es un conjunto de preguntas formuladas por escrito a ciertas personas para que opinen sobre un asunto.

En nuestra investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario para medir el Liderazgo Directivo:** Sirvió para medir el nivel de liderazgo de los directivos de la Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado”, para lo cual, el cuestionario, fue aplicado a los docentes de la muestra de estudio para que opinen sobre el liderazgo directivo. El instrumento “Cuestionario de Liderazgo Directivo” está compuesto por 28 ítems, basados en las dimensiones de la variable que son: 10 ítems para la dimensión Habilidades Administrativas, 8 ítems para la dimensión Manejo de elementos Organizativos, y 10 ítems para la dimensión Conducción de elementos direccionales. Los puntajes para la calificación son: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0). El desarrollo de la encuesta tiene una duración de 20 minutos.

- **Cuestionario para medir la gestión Académica:** Este instrumento sirvió para medir el nivel Gestión académica de la Gran Unidad Escolar "Leoncio Prado". El cuestionario fue aplicado a los docentes para opinen sobre esta variable. El instrumento "Cuestionario de gestión académica" consta de 20 ítems basados en las dimensiones de dicha variable: 6 ítems para la dimensión Diseño Curricular pedagógico, 6 ítems para la dimensión Prácticas Pedagógicas, y 8 ítems para la dimensión Gestión de aula y seguimiento académico. Los puntajes para la calificación son: Siempre (2), A veces (1) y Nunca (0). El tiempo de duración de la prueba es de 20 minutos.

### 3.7. Procesamiento y presentación de datos

Para procesar, presentar y analizar la información pertinente se utilizó las técnicas estadísticas, tanto de la descriptiva como de la inferencial.

En esta investigación se usaron los siguientes métodos de análisis de datos:

- **Plan de tabulación:** Se aplicó para ayudar a ordenar y agrupar los datos o resultados de la encuesta para su posterior tratamiento estadístico.
- **Cuadros estadísticos y tablas:** importante para que a través de ellos se comprenda y se visualice mejor los resultados de la investigación. Se aplicará y procesará toda la información estadística donde se observará los porcentajes de la investigación.
- **El Coeficiente de relación rho de sperman:** Es una prueba estadística para evaluar la relación entre las variables. En este caso la relación entre el liderazgo directivo y la gestión académica.
- **Estadística inferencial**

Para determinar la relación entre nuestras dos variables, se utilizó el coeficiente de relación rho de sperman.

Para interpretar este coeficiente se consideró la siguiente tabla de valoración (Rojas, 2000).

**Interpretación de los coeficientes de relación rho de sperman. (r).**

Valor o grado "r"	Interpretación
$\pm 1,00$	Correlación perfecta (positiva o negativa)
De $\pm 0,90$ a $\pm 0,99$	Correlación muy alta (positiva o negativa)
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,89$	Correlación alta (positiva o negativa)
De $\pm 0,40$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada (positiva o negativa)
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,39$	Correlación baja (positiva o negativa)
De $\pm 0,01$ a $\pm 0,19$	Correlación muy baja (positiva o negativa)
$\pm 0,00$	Correlación nula (positiva o negativa)

- **Aplicación de porcentaje:** útil para saber el nivel de incidencia o frecuencia que representa un aspecto de la investigación realizada.

- **Estadística Descriptiva.**

**Distribución de Frecuencias.** Se calculará los valores de las frecuencias relativa, absoluta y acumulada, de acuerdo a la escala valorativa.

**Estadígrafos de Resumen.**-Se calculará:

**Media Aritmética:**

Nos dará a conocer el puntaje promedio de los sujetos de la muestra.

**Estadígrafos de Dispersión.** Se calculará la desviación típica o estándar y coeficiente de variación de los datos agrupados de acuerdo a la escala valorativa.

- **Varianza:** Nos permitió comparar la variación de las calificaciones con respecto a la media, para obtener mayor exactitud en los resultados y reducir el índice de error.

- **Desviación Estándar:** Junto con la varianza nos permitió expresar mejor la variabilidad de los datos.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Reseña Histórica de la G.U.E. Leoncio Prado de Huánuco**

La Gran Unidad Escolar “Leoncio Prado” es una Institución Educativa Pública que brinda servicio educativo a estudiantes de Educación Básica Regular (niveles Inicial, Primaria y Secundaria) y de Educación Básica Alternativa (modalidades Inicial, Intermedio y Avanzado), dependiendo de la UGEL Huánuco.

Históricamente nuestro plantel fue creado por Ley del 25 de febrero de 1828 por el Congreso General Constituyente del Perú y promulgado el 04 de marzo del mismo año, por el presidente D. José de La Mar.

Su primer nombre fue Colegio de Ciencias de Huánuco, inició su funcionamiento con 12 alumnos becarios, siendo su primer Rector el Doctor Gregorio Cartagena.

Entre 1832 y 1833 estuvo como Rector el Dr. Manuel Villarán, en esa época el Colegio cambió de denominación, siendo: “Colegio de la Virtud Humana”, años más tarde por Ley del 8 de julio de 1846 pasó a denominarse: “Escuela Central de Minería”.

En julio de 1848 asume la rectoría el sabio huanuqueño Mariano Dámaso Beraún. En esta época el Colegio pasó a la categoría de “Colegio Mayor o Universidad Menor”; seguidamente, el Colegio pasa a denominarse “Colegio Central de Minería”

En 1929 se formó el club “SPORT MINERÍA” estuvo conformado por los alumnos de Primaria y Media del plantel presidido por el entusiasta deportista y Profesor señor Ruperto Cuculiza, que más tarde dio el nacimiento al Club Leoncio Prado y luego en el año 1946, surgió en nuestro plantel el Club “LEON DE HUÁNUCO” siendo gestor de esta nueva institución social-cultural y deportiva el Dr. Fernando R. Trujillo Malpartida.

Mediante R.S. N° 180 del 14 de julio de 1933 a iniciativa de la Sociedad Fundadores de la Independencia y Vencedores del Dos de Mayo se cambió de nombre de Colegio Nacional de Minería a Colegio Nacional “Leoncio Prado”, acordándose

declarar el Día del Colegio el 24 de mayo de todos los años, por haber iniciado su funcionamiento el año 1829.

En 1957 por R.M. N° 3458 del 25 de marzo, el colegio ascendió a la categoría de "GRAN UNIDAD ESCOLAR LEONCIO PRADO". En 1977 optó el nombre de "CENTRO BASE LEONCIO PRADO" y finalmente en 1983, nuevamente paso a denominarse "COLEGIO NACIONAL LEONCIO PRADO".

Mediante Resolución Directoral Regional N° 02406-2007, de fecha 24 de mayo de 2007, cuando fue Director Regional de Educación el Lic. Rosendo Leoncio Serna Román, retoma su denominación de "GRAN UNIDAD ESCOLAR LEONCIO PRADO".

#### **4.2. Presentación de los resultados del trabajo de campo, con la aplicación**

##### **Estadística mediante distribución de frecuencias, gráficos, etc.**

En esta parte de la investigación presentamos los resultados obtenidos correspondientes a los cuestionarios "Liderazgo directivo" y "Gestión académica" para saber en los niveles en que se encuentran y luego poder relacionarlas. El primer y segundo instrumento fue elaborado en base a nuestras variables de estudio. Para su análisis respectivo se tuvo en cuenta, para el promedio final de nuestras dos variables, las valoraciones siguientes:

Para la variable Liderazgo directivo: Excelente (43-56), Bueno (29-42) Regular (15-28) y Deficiente (0-14); los cuales se pueden observar con mayor detalle en el Baremo.

Para la variable Gestión académica: Excelente (31-40), Bueno (21-30) Regular (11-20) y Deficiente (0-10); los cuales se pueden observar con mayor detalle en el Baremo.

Los instrumentos fueron aplicados a docentes de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, que fueron un total de 56, con la finalidad de conocer el nivel liderazgo directivo y su relación con la gestión académica que se percibe en dicha institución. En adelante se presentan los datos estadísticos descriptivos e inferenciales en forma de cuadros y gráficos, expresados en frecuencias y porcentajes, así como sus respectivas interpretaciones. También se presenta el nivel de relación de las

variables obtenidas a través del análisis estadístico denominado Coeficiente de Correlación de Spearman y la prueba de hipótesis para aceptar o rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) o alterna ( $H_i$ ).

A continuación detallamos de manera minuciosa los resultados obtenidos en el procesamiento de datos estadístico:

**TABLA N°01**  
**Resultado de la encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario sobre el liderazgo directivo en la Gran**  
**Unidad Escolar Leoncio Prado Huánuco 2015.**

ZN° DOCENTES	LIDERAZGO DIRECTIVO																										GENERAL									
	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS										Puntaje	Nivel	MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS								Puntaje	Nivel	CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES								Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	12	13	14	15	16	17	18			19	20	21	22	23	24	25	26					27	28
1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	0	0	1	1	1	1	1	0	5	R	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4	D	14	D
2	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	17	E	2	2	2	2	2	2	2	2	16	E	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	17	E	50	E
3	1	1	0	2	2	1	1	0	1	1	10	R	1	0	1	0	0	0	0	1	3	D	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	R	20	R
4	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	4	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	4	D	12	D
5	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	8	R	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	R	24	R
6	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	5	D	1	0	1	0	1	0	1	0	4	D	1	1	0	0	0	0	0	1	1	4	D	13	D	
7	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	18	E	2	2	2	2	2	2	2	2	16	E	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	E	54	E
8	2	2	2	2	0	0	1	1	1	0	11	B	1	1	1	2	2	2	1	1	11	B	1	1	1	2	2	2	1	1	0	0	11	B	33	B
9	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	5	D	1	1	1	1	0	0	0	0	4	D	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5	D	14	D
10	1	2	1	1	2	0	0	0	1	1	9	R	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	6	R	18	R
11	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	0	0	0	1	1	1	1	5	R	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	13	D
12	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	R	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8	R	23	R
13	0	0	1	1	2	2	2	2	1	1	12	B	2	2	2	1	1	2	1	1	12	B	2	2	2	2	1	1	0	0	1	1	12	B	36	B
14	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	0	1	0	1	0	1	1	5	R	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	4	D	13	D
15	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	4	D	1	1	1	1	1	0	0	0	5	R	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	4	D	13	D
16	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	R	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	6	R	18	R
17	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	R	1	1	0	1	1	1	1	1	7	R	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	7	R	22	R
18	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	1	1	1	1	0	0	0	5	R	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	5	D	14	D
19	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	7	R	1	1	0	1	1	1	1	1	7	R	2	1	1	1	0	0	0	1	1	1	8	R	22	R
20	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	R	1	1	1	1	1	1	1	2	9	B	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	26	R
21	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	1	1	1	1	0	0	0	0	4	D	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	D	13	D
22	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	R	1	1	0	1	1	1	1	1	7	R	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	7	R	21	R
23	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4	D	12	D
24	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	1	0	0	0	1	1	1	1	5	R	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4	D	14	D
25	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	8	R	1	1	0	1	1	1	1	1	7	R	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	R	23	R
26	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	R	1	1	0	1	1	1	1	1	7	R	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	R	22	R
27	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4	D	13	D
28	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	R	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	1	1	2	2	2	1	1	0	0	11	B	22	R

29	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	0	0	0	1	1	1	1	5	R	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	6	D	14	D
30	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	6	D	13	D
31	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	R	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	13	B	23	R
32	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	0	0	0	1	1	1	1	5	R	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4	D	13	D
33	0	0	1	1	2	2	2	2	1	1	12	B	2	2	2	1	1	2	1	1	12	B	2	2	2	2	1	1	0	0	1	1	12	B	36	B
34	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	R	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	R	24	R	
35	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	R	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	5	D	16	R
36	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	6	R	1	1	1	0	0	1	1	2	7	R	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7	R	20	R
37	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	7	R	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	R	23	R
38	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	12	B	2	2	0	2	0	2	2	2	12	B	2	2	2	2	1	1	0	0	1	1	12	B	36	B
39	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	0	1	0	1	0	1	0	4	D	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	5	D	13	D
40	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	7	R	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7	R	22	R
41	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	D	13	D
42	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	4	D	13	D
43	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	1	1	1	1	1	0	0	0	5	R	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	6	R	16	R
44	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	D	12	D
45	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	0	0	1	0	1	0	1	1	4	D	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	4	D	12	D
46	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	R	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	R	24	R	
47	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	R	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	5	D	16	R
48	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	1	1	0	0	0	2	0	1	5	R	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4	D	14	D
49	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	0	0	0	0	1	0	0	2	D	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	6	R	12	D
50	1	0	1	0	1	0	2	0	1	1	6	R	2	1	1	1	1	0	0	1	7	R	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	5	D	18	R
51	1	1	1	1	0	0	0	1	2	2	9	R	1	1	1	4	0	0	0	0	4	D	2	2	2	2	2	1	0	1	1	1	14	B	27	R
52	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	1	0	1	0	1	0	1	0	4	D	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	4	D	12	D
53	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	5	D	0	0	1	1	0	0	1	1	4	D	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	D	13	D
54	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	15	B	1	0	0	0	1	1	0	1	4	D	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	5	D	24	R
55	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	D	1	1	1	1	1	0	0	0	5	R	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	6	R	14	D
56	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	8	R	1	1	1	1	1	1	1	1	8	R	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	R	24	R

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Directivo

Elaboración: Tesistas

## BAREMO

DIMENSIÓN 1	fi	%	DIMENSIÓN 2	fi	%	DIMENSIÓN 3	fi	%	GENERAL	fi	%
Excelente (16-20)	2	3.6	Excelente (13-16)	2	3.6	Excelente (16-20)	2	3.6	Excelente (43-56)	2	3.6
Bueno (11-15)	5	8.9	Bueno (9-12)	5	8.9	Bueno (11-15)	7	12.5	Bueno (29-42)	4	7.2
Regular (6-10)	23	41.1	Regular (5-8)	25	44.6	Regular (6-10)	20	35.7	Regular (15-28)	25	44.6
Deficiente (0-5)	26	46.4	Deficiente (0-4)	24	42.9	Deficiente (0-5)	27	48.2	Deficiente (0-14)	25	44.6

**TABLA N°02**  
**Resultado de la encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario sobre la gestión académica en la**  
**Gran Unidad Escolar Leoncio Prado Huánuco 2015.**

N° DOCENTES	GESTIÓN ACADÉMICA																							GENERAL				
	DISEÑO CURRICULAR PEDAGÓGICO						Puntaje	Nivel	PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS						Puntaje	Nivel	GESTIÓN DE AULA Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO								Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10	11	12			13	14	15	16	17	18	19	20				
1	1	0	1	1	1	0	4	R	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	0	0	0	0	1	3	D	10	D
2	2	2	2	2	2	1	11	E	2	2	2	2	2	2	12	E	2	2	2	2	2	2	2	1	15	E	38	E
3	1	1	1	1	1	1	6	R	2	2	0	1	1	0	6	R	1	1	1	1	0	0	1	1	6	R	18	R
4	1	1	1	1	0	0	4	R	0	1	0	0	0	0	1	D	0	0	0	1	0	1	0	1	3	D	8	D
5	1	0	1	0	1	0	3	D	2	2	2	2	1	1	10	E	1	1	1	1	1	1	1	0	7	R	20	R
6	0	1	1	1	1	1	5	R	1	0	0	0	0	0	1	D	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	9	D
7	2	2	2	2	2	2	12	E	2	2	2	2	2	2	12	E	2	2	2	2	2	2	2	2	16	E	40	E
8	1	1	2	2	2	2	10	E	2	2	2	1	1	1	9	B	1	1	2	2	2	0	1	1	10	B	29	B
9	1	1	0	0	1	1	4	R	1	0	1	0	0	1	3	D	1	1	0	0	0	0	0	1	3	D	10	D
10	1	0	1	0	1	1	4	R	1	0	0	1	1	1	4	R	1	0	1	0	1	0	0	1	4	D	12	R
11	1	1	1	1	1	0	5	R	1	0	0	0	0	0	1	D	1	1	1	0	0	0	0	0	3	D	9	D
12	0	2	1	1	2	1	7	B	2	2	0	1	1	0	6	R	1	1	1	1	1	0	0	1	6	R	19	R
13	2	2	2	2	0	2	10	E	2	2	2	1	1	2	10	E	2	2	2	0	1	1	1	1	10	B	30	B
14	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	1	0	0	3	D	1	1	1	0	0	0	0	0	3	D	9	D
15	1	0	0	0	1	1	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	0	0	1	1	0	0	3	D	9	D
16	2	2	0	1	1	0	6	R	1	2	1	1	0	2	7	B	0	1	1	1	1	1	1	1	7	R	20	R
17	1	1	1	1	1	1	6	R	1	0	1	0	1	0	3	D	2	0	2	2	0	1	1	1	9	B	18	R
18	1	0	0	1	1	1	4	R	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	10	D
19	1	1	1	1	0	2	6	R	1	1	1	1	1	1	6	R	0	0	1	1	1	1	1	1	6	R	18	R
20	2	1	1	0	1	1	6	R	1	1	1	1	1	0	5	R	1	0	1	0	1	0	1	1	5	R	16	R
21	1	1	1	0	0	0	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	1	1	1	0	0	0	0	0	3	D	9	D
22	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	0	0	0	0	1	3	D	9	D
23	1	0	0	0	1	1	3	D	1	0	0	0	0	1	2	D	0	0	0	0	0	1	1	1	3	D	8	D
24	1	0	0	0	1	1	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	0	0	0	1	1	0	3	D	9	D
25	2	1	1	1	1	1	7	B	2	2	0	1	1	0	6	R	1	1	1	1	0	0	1	1	6	R	19	R
26	2	2	0	0	1	1	6	R	2	2	0	1	1	0	6	R	1	1	1	1	0	0	1	1	6	R	18	R
27	1	0	0	0	1	1	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	9	D

28	1	1	1	1	1	1	6	R	2	2	0	1	1	0	6	R	1	1	1	1	0	0	1	1	6	R	18	R
29	1	1	1	0	0	1	4	R	1	0	1	0	1	0	3	D	0	0	0	1	1	1	0	0	3	D	10	D
30	1	0	0	0	1	1	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	0	0	1	1	0	0	3	D	9	D
31	1	1	1	1	1	2	7	B	2	2	0	1	1	0	6	R	1	1	1	1	0	0	1	1	6	R	19	R
32	1	1	1	1	1	0	5	R	1	0	0	0	0	0	1	D	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	9	D
33	2	2	2	2	2	1	11	E	2	2	2	2	1	1	10	E	2	2	2	2	1	1	1	0	11	B	32	E
34	0	0	1	1	1	1	4	R	1	1	1	1	1	1	6	R	0	0	0	2	2	2	2	2	10	B	20	R
35	1	0	1	0	1	1	4	R	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	10	D
36	2	1	1	1	0	1	6	R	0	0	2	0	2	1	5	R	0	0	0	1	1	1	1	1	5	R	16	R
37	2	1	1	1	1	1	7	B	2	0	1	1	1	1	6	R	1	1	1	1	0	0	1	1	6	R	19	R
38	2	2	2	2	0	1	9	B	2	2	2	2	1	1	10	E	1	0	0	2	2	2	2	2	11	B	30	B
39	1	1	1	1	0	0	4	R	1	1	1	1	0	0	4	R	1	0	0	0	0	0	0	0	1	D	9	D
40	2	1	1	1	1	1	7	B	1	1	1	1	1	1	6	R	1	1	1	1	0	0	1	1	6	R	19	R
41	1	0	0	0	1	1	3	D	0	0	0	0	1	0	1	D	1	1	1	0	0	0	1	1	5	R	9	D
42	1	1	1	1	1	0	5	R	1	0	0	0	0	0	1	D	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	9	D
43	1	0	1	0	1	1	4	R	0	1	0	0	0	0	1	D	0	0	1	0	1	1	1	1	5	R	10	D
44	1	0	1	0	1	0	3	D	1	0	1	0	0	0	2	D	1	1	1	0	0	0	0	0	3	D	8	D
45	1	0	1	0	1	1	4	R	1	0	0	0	0	0	1	D	0	1	0	1	0	0	0	1	3	D	8	D
46	1	1	2	1	1	1	7	B	1	1	1	1	1	1	6	R	1	1	1	1	1	1	0	1	7	R	20	R
47	0	1	1	1	0	0	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	2	2	2	2	2	1	1	1	13	E	19	R
48	1	0	1	0	1	1	4	R	1	1	1	0	0	0	3	D	1	1	1	0	0	0	0	0	3	D	10	D
49	1	0	1	1	0	0	3	D	1	0	0	0	0	1	2	D	1	0	1	0	1	0	0	0	3	D	8	D
50	1	1	1	0	2	2	7	B	1	1	1	1	1	1	6	R	1	0	1	0	1	1	1	1	6	R	19	R
51	1	1	1	1	1	2	7	B	2	0	1	1	1	1	6	R	1	1	1	1	1	1	0	0	6	R	20	R
52	1	0	1	0	1	1	4	R	1	0	0	0	0	0	1	D	1	0	0	1	0	0	1	0	3	D	8	D
53	1	0	1	0	1	1	4	R	1	0	1	0	0	0	2	D	1	0	0	0	0	0	1	1	3	D	9	D
54	1	2	1	1	1	1	7	B	1	1	1	1	1	1	6	R	1	1	1	1	1	0	1	1	7	R	20	R
55	1	0	1	0	1	1	4	R	0	0	1	0	0	0	1	D	1	1	1	1	1	0	0	0	5	R	10	D
56	1	1	1	0	0	0	3	D	1	0	1	0	1	0	3	D	2	2	2	2	2	2	0	2	14	E	20	R

Fuente: Cuestionario de Gestión Académica

Elaboración: Tesistas

## BAREMO

DIMENSION 1	fi	%	DIMENSION 2	fi	%	DIMENSION 3	fi	%	GENERAL	fi	%
Excelente (10-12)	5	8.9	Excelente (10-12)	6	10.7	Excelente (13-16)	4	7.2	Excelente (31-40)	3	5.4
Bueno (7-9)	10	17.9	Bueno (7-9)	2	3.6	Bueno (9-12)	6	10.7	Bueno (21-30)	3	5.4
Regular (4-6)	27	48.2	Regular (4-6)	18	32.1	Regular (5-8)	20	35.7	Regular (11-20)	22	39.2
Deficiente (0-3)	14	25.0	Deficiente (0-3)	30	53.6	Deficiente (0-4)	26	46.4	Deficiente (0-10)	28	50.0

## A. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla N° 03: Nivel de liderazgo directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	( 43 -56 )	2	3.6	3.6	3.6
Bueno	( 29 - 42 )	4	7.2	7.2	10.8
Regular	( 15 - 28 )	25	44.6	44.6	55.4
Deficiente	( 0 - 14 )	25	44.6	44.6	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>n=56</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Tabla N°01

Elaboración: Tesistas

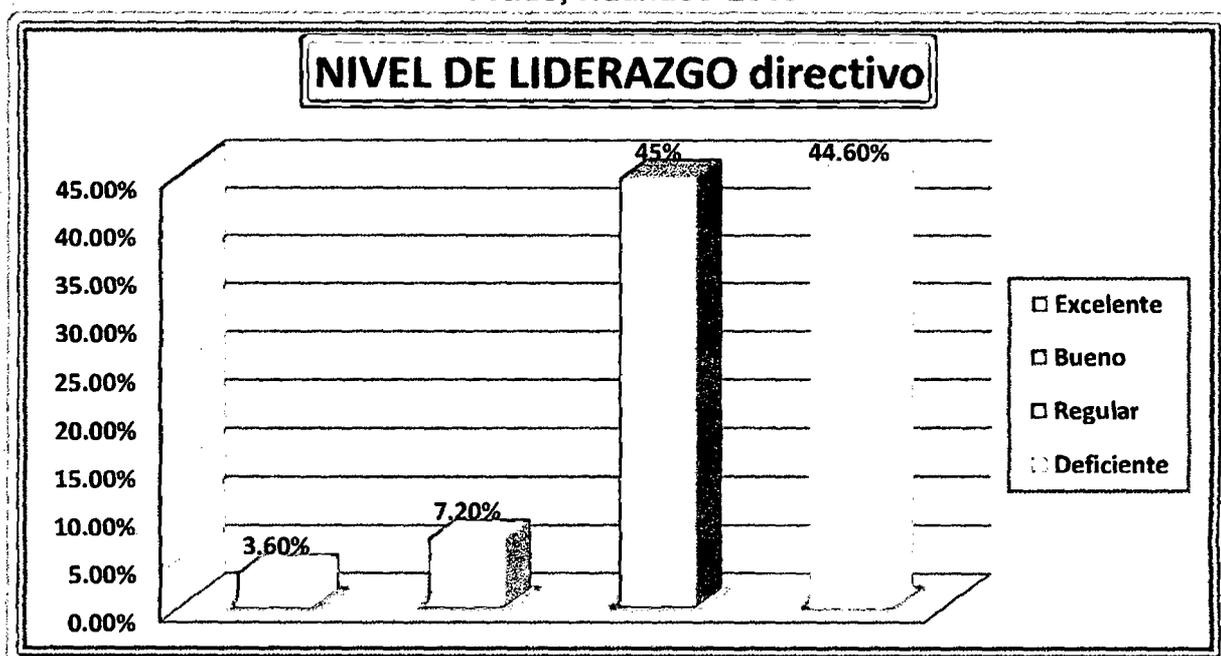
### Interpretación:

En la tabla 03 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de Liderazgo directivo, observándose lo siguiente: el 3.6% de docentes indica que el directivo tiene un excelente liderazgo; el 7.2% de docentes expresan que el directivo tiene un liderazgo Bueno; el 44.6% de docentes indican que el directivo tiene un Regular liderazgo y el 44.6% de docentes Indican que el directivo presenta un liderazgo Deficiente.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que el directivo de la institución tiene un liderazgo Regular y Deficiente; esto quiere decir que la directora tiene dificultades para ejercer un liderazgo adecuado.

### RESULTADOS POR DIMENSIONES DE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Gráfico N° 01: Nivel de liderazgo directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015



**Tabla N° 04: Habilidades administrativas del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	[ 16 – 20 )	2	3.6	3.6	3.6
Bueno	[ 11 – 15 )	5	8.9	8.9	12.5
Regular	[ 6 – 10 )	23	41.1	41.1	53.6
Deficiente	[ 0 – 5 )	26	46.4	46.4	100,00
<b>TOTAL</b>		n=56	100,00	100,00	

Fuente: Tabla N°01

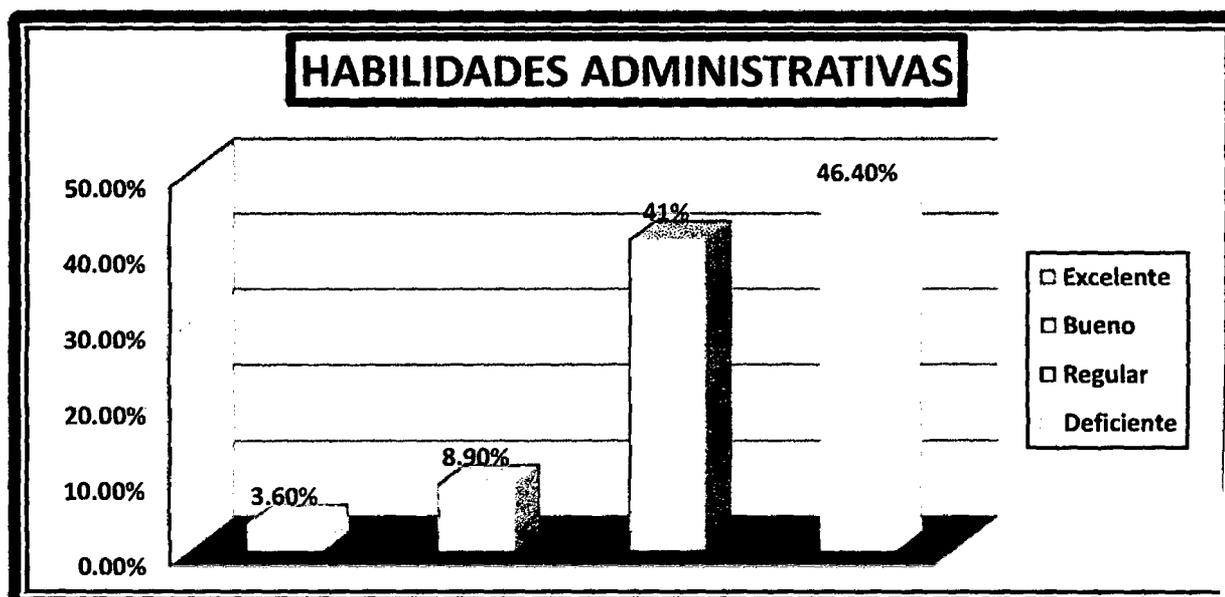
Elaboración: Tesistas

### Interpretación:

En la tabla N° 04 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de Liderazgo directivo en relación a las habilidades administrativas del directivo, observándose lo siguiente: el 3.6% de docentes indica que el directivo tiene un excelente habilidad administrativa; el 8.9% de docentes expresan que el directivo tiene buen habilidad administrativa; el 41.1% de docentes indican que el directivo tiene un Regular habilidad administrativa y el 46.4% de docentes Indican que el directivo presenta un Deficiente habilidad administrativa.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que el directivo de la institución presenta un Deficiente habilidad administrativa; esto quiere decir que la directora tiene serias dificultades en esta dimensión basadas en las habilidades cognitivas, habilidades técnicas y habilidades humanas.

**Gráfico N° 02: Habilidades administrativas del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**



**Tabla N° 05: Manejo de elementos organizativos del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	[ 13 – 16 )	2	3.6	3.6	3.6
Bueno	[ 9 – 12 )	5	8.9	8.9	12.5
Regular	[ 5 – 8 )	25	44.6	44.6	57.1
Deficiente	[ 0 – 4 )	24	42.9	42.9	100,00
<b>TOTAL</b>		n=56	100,00	100,00	

Fuente: Tabla N°01

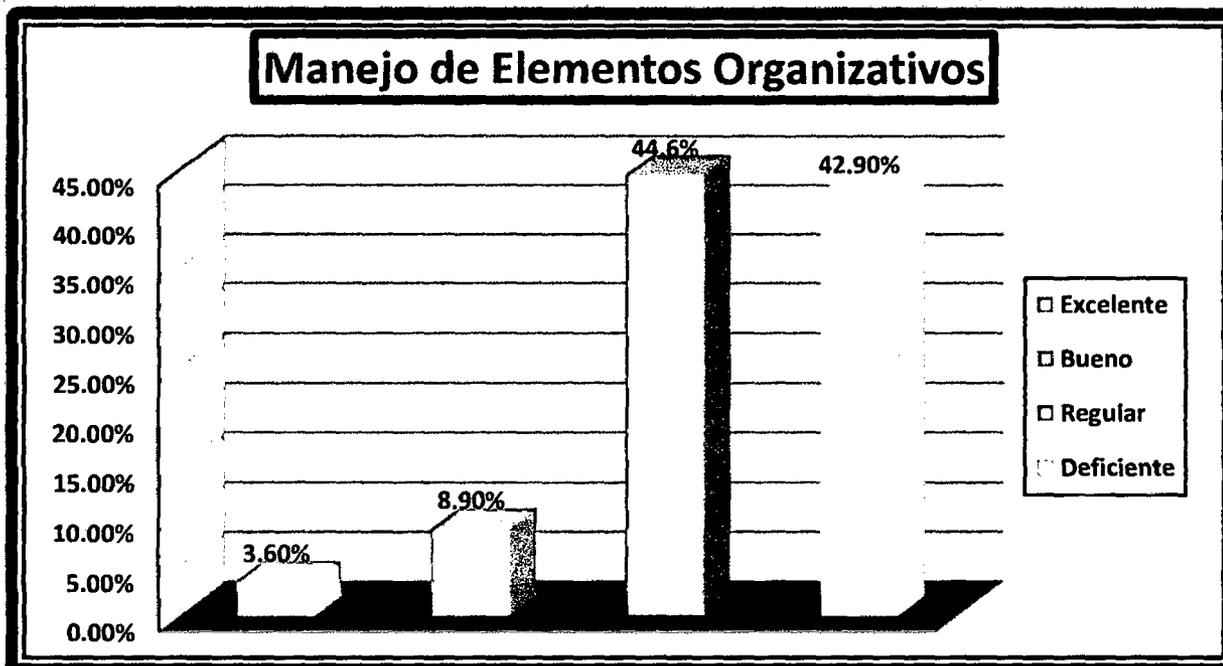
Elaboración: Tesistas

### Interpretación:

En la tabla N° 05 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de Liderazgo directivo en relación al manejo de elementos organizativos del directivo, observándose lo siguiente: el 3.6% de docentes indica que el directivo tiene un excelente manejo de elementos organizativos; el 8.9% de docentes expresan que el directivo tiene un manejo de elementos organizativos Bueno; el 44.6% de docentes indican que el directivo tiene un Regular manejo de elementos organizativos y el 46.4% de docentes Indican que el directivo presenta Deficiente manejo de elementos organizativos.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que el directivo de la institución presenta un regular manejo de los elementos organizativos; esto quiere decir que la directora tiene pocas dificultades en esta dimensión.

**Gráfico N° 03: Manejo de elementos organizativos del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**



**Tabla N° 06: Conducción de elementos direccionales del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	[ 16 – 20 )	2	3.6	3.6	3.6
Bueno	[ 11 – 15 )	7	12.5	12.5	16.1
Regular	[ 6 – 10 )	20	35.7	35.7	51.8
Deficiente	[ 0 – 5 )	27	48.2	48.2	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>n=56</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Tabla N°01

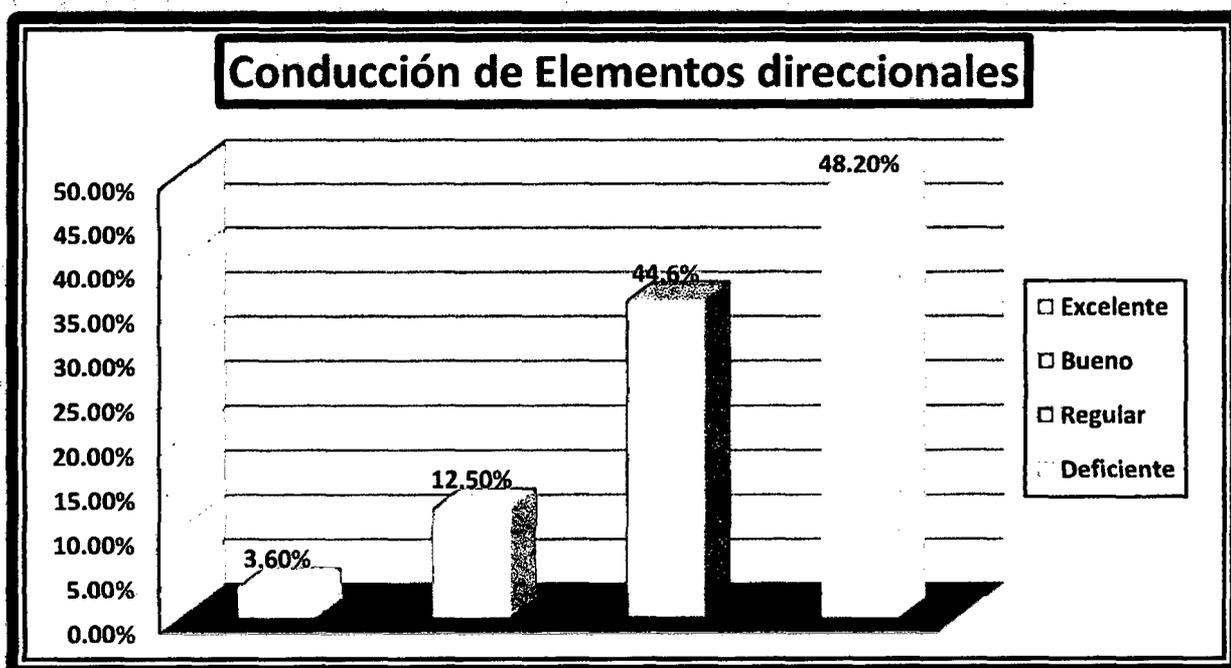
Elaboración: Tesista

#### Interpretación:

En la tabla N° 06 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de Liderazgo directivo en relación a la conducción de elementos direccionales del directivo, observándose lo siguiente: el 3.6% de docentes indica que el directivo tiene un excelente conducción de elementos direccionales; el 12.5% de docentes expresan que el directivo tiene un buen conducción de elementos direccionales; el 35.7% de docentes indican que el directivo tiene un Regular conducción de elementos direccionales y el 48.2% de docentes Indican que el directivo presenta un deficiente conducción de elementos direccionales.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que el directivo de la institución presenta un deficiente conducción de elementos direccionales; esto quiere decir que la directora tiene dificultades en el manejo de esta dimensión.

**Gráfico N° 04: Conducción de Elementos Direccionales del directivo en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**



Directivo.

## Estadísticos

		D1: Habilidades administrativas	D2: Manejo de elementos organizativos	D3: Conducción de elementos direccionales	Variable X: Liderazgo directivo
N	Válidos	56	56	56	56
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	7.0357	6.0179	6.8571	19.8036
	Mediana	7.0000	5.0000	6.0000	17.0000
	Moda	4.00	4.00	4.00	13.00
	Desv. típ.	3.25277	3.07773	3.49768	9.04216
	Varianza	10.581	9.472	12.234	81.761
	Mínimo	4.00	2.00	4.00	12.00
	Máximo	18.00	16.00	20.00	54.00
	Suma	394.00	337.00	384.00	1109.00

Fuente: Tabla N°01

Elaboración: Tesista

### Interpretación:

En la tabla N°07 se presentan los estadígrafos de la variable liderazgo directivo y sus dimensiones en la Gran Unidad Escolar de Huánuco-2015, que a continuación detallamos:

En la dimensión habilidades administrativas se observan los siguientes resultados: Media (7,0357); Mediana (7), Moda (4); Desviación estándar (3,2528); Varianza (10,581); Mínimo (4); y Máximo (18).

En la dimensión manejo de elementos organizativos se obtuvieron los siguientes resultados: Media (6.0179); Mediana (5), Moda (4); Desviación estándar (3,07773); Varianza (9,472); Mínimo (4); y Máximo (16).

En la dimensión conducción de elementos direccionales se obtuvieron los siguientes resultados: Media (6,8571); Mediana (6), Moda (4); Desviación estándar (3,49768); Varianza (12,234); Mínimo (4); y Máximo (20).

En la variable liderazgo directivo se obtuvieron los siguientes resultados: Media (19,8036); Mediana (17), Moda (13); Desviación estándar (9,04216); Varianza (81,761); Mínimo (12); y Máximo (54).

## B. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ACADÉMICA

**Tabla N° 08: Nivel de Gestión Académica en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	[ 31 – 40 )	3	5.4	5.4	5.4
Bueno	[ 21 – 30)	3	5.4	5.4	10.8
Regular	[ 11 – 20)	22	39.2	39.2	50.0
Deficiente	[ 0 – 10 )	28	50.0	50.0	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>n=56</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Tabla N°02

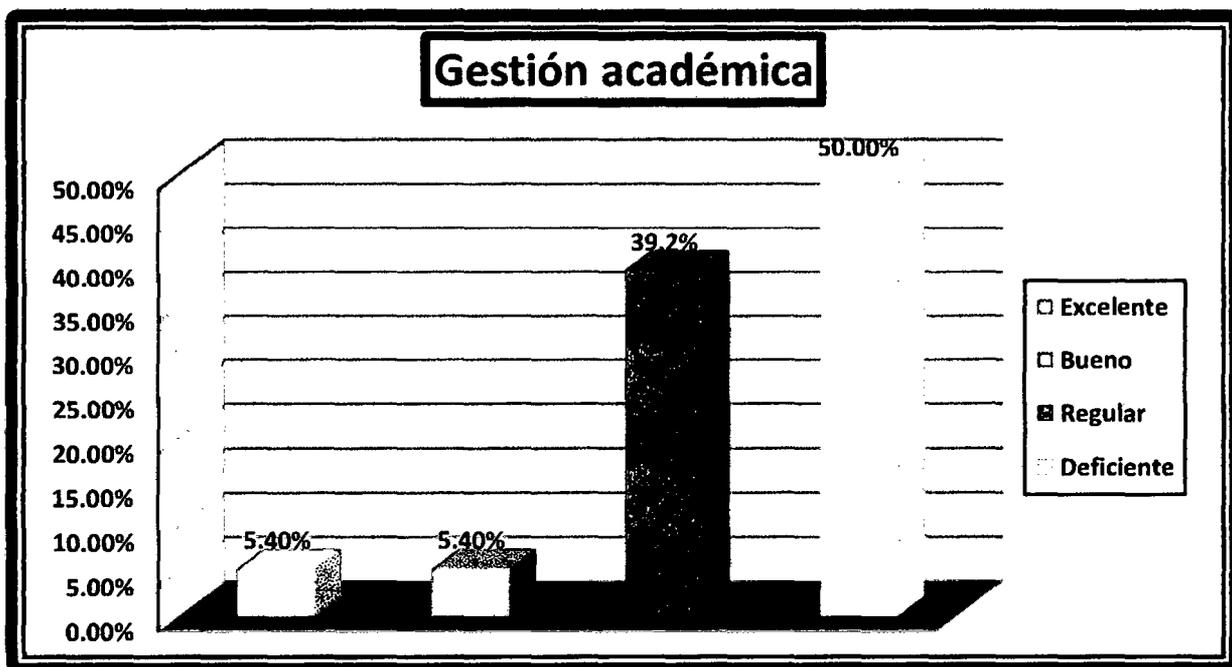
Elaboración: Tesista

#### Interpretación:

En la tabla N° 07 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de gestión académica, observándose lo siguiente: 3 docentes que representan al 5.4% lo ubican en el nivel Excelente; 3 docentes que representan el 5.4% lo ubican en el nivel Bueno; 22 docentes que representan el 39.2% lo ubican en el nivel Regular; y finalmente, 28 docentes que representan el 50.0% lo ubican en el nivel Deficiente.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que la gestión académica en la G.U.E. Leoncio Prado es Deficiente; esto quiere decir que la gestión académica presenta serios problemas en su dirección.

**Gráfico N° 05: Nivel de Gestión Académica en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**



**Tabla N° 09: Nivel de manejo de la dimensión Diseño Curricular Pedagógico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	[ 10 – 12 )	5	8.9	8.9	8.9
Bueno	[ 7 – 9 )	10	17.9	17.9	26.8
Regular	[ 4 – 6 )	27	48.2	48.2	75.0
Deficiente	[ 0 – 3 )	14	25.0	25.0	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>n=56</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Tabla N°02

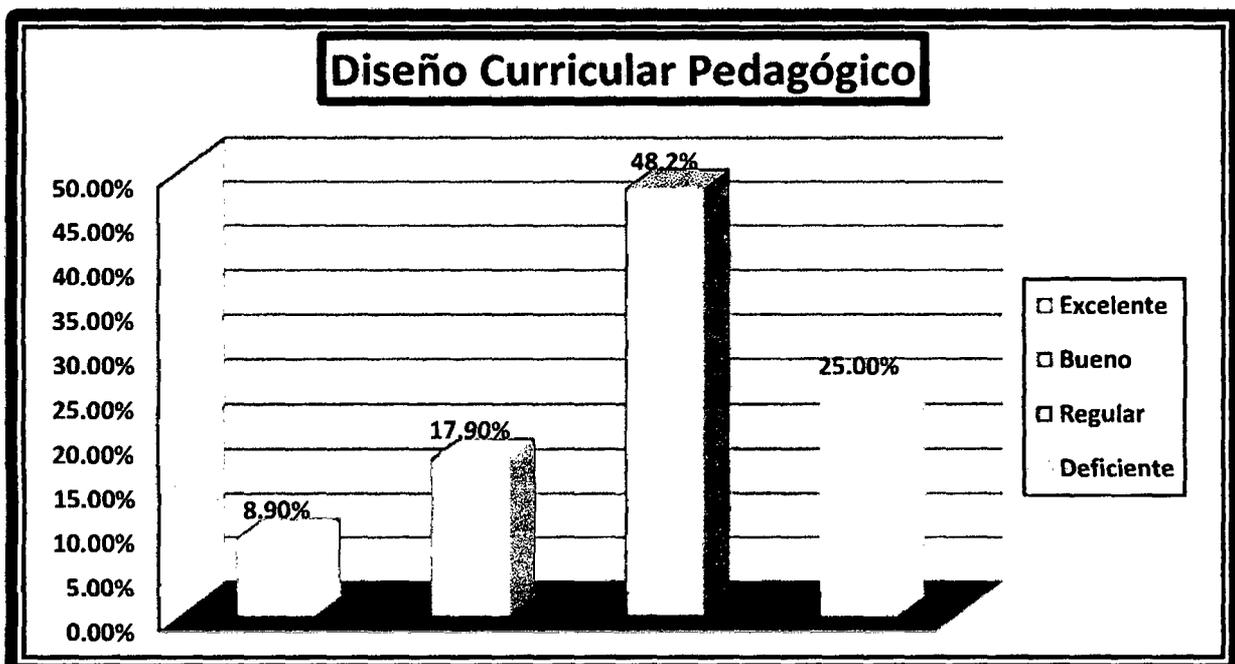
Elaboración: Tesista

#### Interpretación:

En la tabla N° 09 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de gestión académica en relación a la dimensión diseño curricular pedagógico, observándose lo siguiente: 5 docentes que representan al 8.9% lo ubican en el nivel Excelente; 10 docentes que representan el 17.9% lo ubican en el nivel Bueno; 27 docentes que representan el 48.2% lo ubican en el nivel Regular; y finalmente, 14 docentes que representan el 25.0% lo ubican en el nivel Deficiente.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que el manejo del diseño curricular pedagógico en la G.U.E. Leoncio Prado es Regular; esto quiere decir que aún existen algunos problemas en la consecución práctica de esta dimensión basados en los planes de estudio, enfoque metodológico, recursos, jornada escolar y evaluación.

**Gráfico N° 06: Nivel de manejo de la dimensión Diseño Curricular Pedagógico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**



**Tabla N° 10: Nivel de la dimensión Prácticas Pedagógicas en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	[ 10 – 12 )	6	10.7	10.7	10.7
Bueno	[ 7 – 9 )	2	3.6	3.6	13.67
Regular	[ 4 – 6 )	18	32.1	32.1	45.77
Deficiente	[ 0 – 3 )	30	53.6	53.6	100,00
<b>TOTAL</b>		n=56	100,00	100,00	

Fuente: Tabla N°02

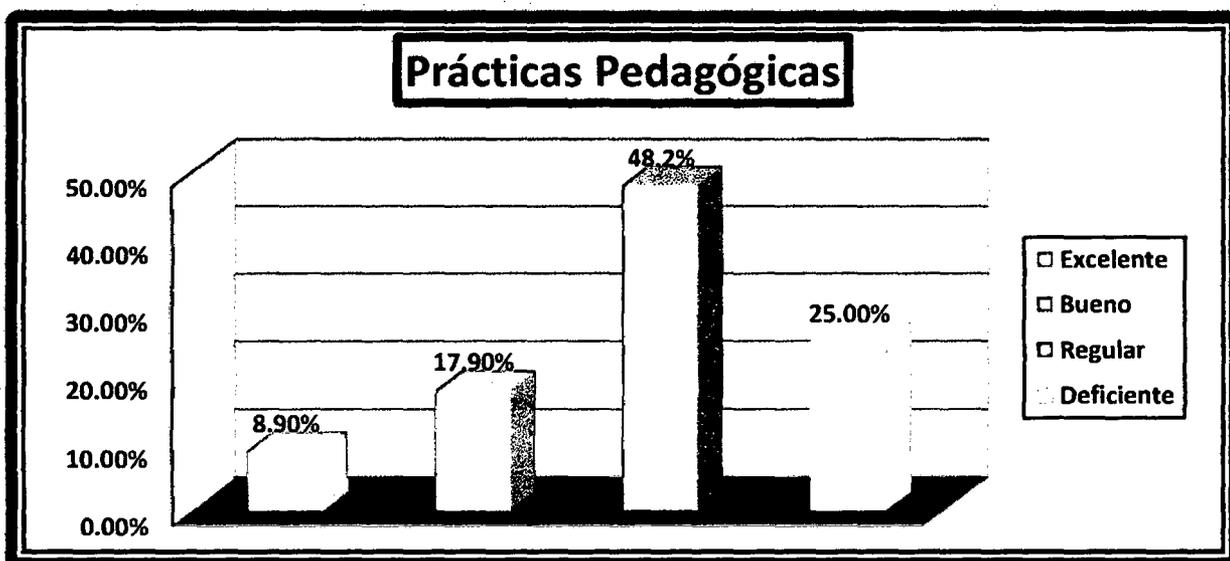
Elaboración: Tesista

### Interpretación:

En la tabla N° 10 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de gestión académica en relación a la dimensión prácticas pedagógicas, observándose lo siguiente: 6 docentes que representan al 10.7% lo ubican en el nivel Excelente; 2 docentes que representan el 3.6% lo ubican en el nivel Bueno; 18 docentes que representan el 32.1% lo ubican en el nivel Regular; y finalmente, 30 docentes que representan el 53.6% lo ubican en el nivel Deficiente.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que la conducción de las prácticas pedagógicas en la G.U.E. Leoncio Prado es Deficiente; esto quiere decir que existen graves problemas en esta dimensión basados en las opciones didácticas para las áreas asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado del tiempo y los recursos para el aprendizaje.

**Gráfico N° 07: Nivel de la dimensión Prácticas Pedagógicas en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**



**Tabla N° 11: Nivel de la dimensión Gestión en el Aula y Seguimiento Académico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**

Niveles	Rango	Frecuencia fi	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	[ 13 – 16 )	4	7.2	7.2	7.2
Bueno	[ 9 – 12 )	6	10.7	10.7	17.9
Regular	[ 5 – 8 )	20	35.7	35.7	53.6
Deficiente	[ 0 – 4 )	26	46.4	46.4	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>n=56</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Tabla N°02

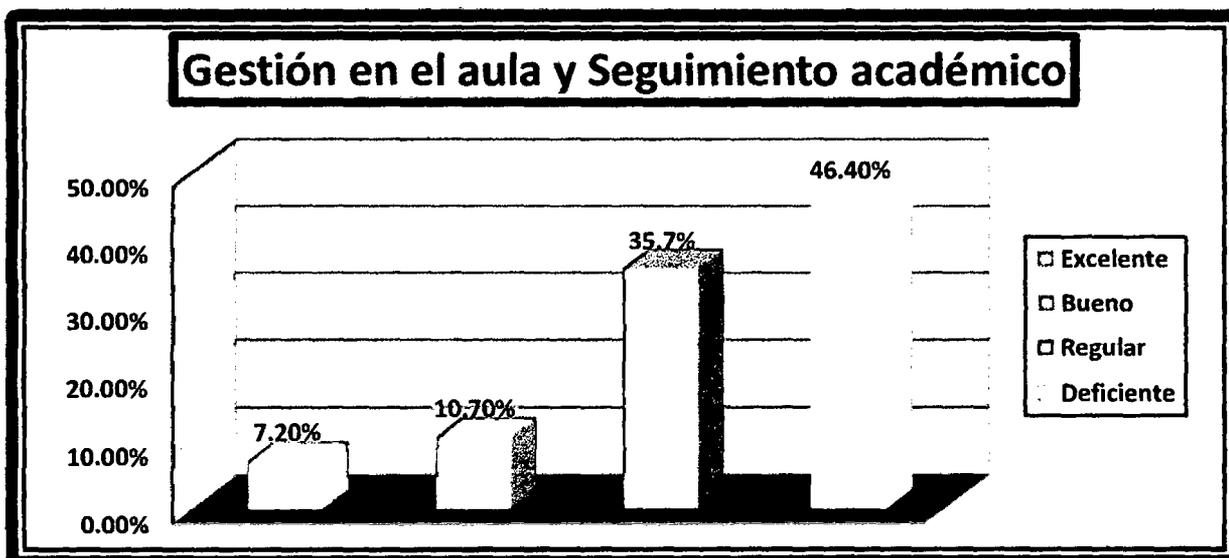
Elaboración: Tesista

#### Interpretación:

En la tabla N° 11 se presentan los resultados obtenidos con el cuestionario de gestión académica en relación a la dimensión gestión en el aula y seguimiento académico, observándose lo siguiente: 4 docentes que representan al 7.2% lo ubican en el nivel Excelente; 6 docentes que representan el 10.7% lo ubican en el nivel Bueno; 20 docentes que representan el 35.7% lo ubican en el nivel Regular; y finalmente, 26 docentes que representan el 46.4% lo ubican en el nivel Deficiente.

El análisis global de la tabla refleja que los docentes en su mayoría tienen la opinión que la gestión en el aula y seguimiento académico en la G.U.E. Leoncio Prado es Deficiente; esto quiere decir que existen graves problemas en esta dimensión.

**Gráfico N° 08: Nivel de la dimensión Gestión en el Aula y Seguimiento Académico en la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado, Huánuco-2015.**



**Tabla N° 12: Estadígrafos de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo.**

**Estadísticos**

		D1: Diseño Curricular Pedagógico	D2: Prácticas Pedagógicas	D3: Gestión de Aula y seguimiento académico	Variable Y: Gestión académica
N	Válidos	56	56	56	56
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	5.2857	4.4286	5.6250	15.3571
	Mediana	4.0000	3.0000	5.0000	11.0000
	Moda	4.00	3.00	3.00	9.00
	Desv. típ.	2.32547	2.94098	3.43015	7.88884
	Varianza	5.408	8.649	11.766	62.234
	Mínimo	3.00	1.00	1.00	8.00
	Máximo	12.00	12.00	16.00	40.00
Suma	296.00	248.00	315.00	860.00	

**Fuente:** Tabla N°02

**Elaboración:** Tesista

**Interpretación:**

En la tabla N°12 se presentan los estadígrafos de la variable gestión académica y sus dimensiones en la Gran Unidad Escolar de Huánuco-2015, que a continuación detallamos:

En la dimensión diseño curricular pedagógico se observan los siguientes resultados: Media (5,2857); Mediana (4), Moda (4); Desviación estándar (2,3255); Varianza (5,408); Mínimo (3); y Máximo (12).

En la dimensión prácticas pedagógicas se obtuvieron los siguientes resultados: Media (4,4286); Mediana (3), Moda (3); Desviación estándar (2,94098); Varianza (8.649); Mínimo (1); y Máximo (12).

En dimensión gestión de aula y seguimiento académico se obtuvieron los siguientes resultados: Media (5,6250); Mediana (5), Moda (3); Desviación estándar (3,43015); Varianza (11,766); Mínimo (1); y Máximo (16).

En la variable gestión académico se obtuvieron los siguientes resultados: Media (15,3571); Mediana (11), Moda (9); Desviación estándar (7,8888); Varianza (62,234); Mínimo (8); y Máximo (40).

## A. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE RHO SPEARMAN ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Tabla 13: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		D1: Habilidades administrativas	D2: Manejo de elementos organizativos	D3: Conducción de elementos	Variable X: Liderazgo directivo	D1: Diseño curricular pedagógico	D2: Prácticas pedagógicas	D3: Gestión de aula y seguimiento académico	Variable Y: Gestión académica
N		56	56	56	56	56	56	56	56
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	7.0357	6.0179	6.8571	19.8036	5.2857	4.4286	5.6250	15.35
	Desviación típica	3.25277	3.07773	3.4976 8	9.04216	2.32547	2.9409 8	3.43015	7.888
Diferencias más extremas	Absoluta	.181	.255	.211	.194	.228	.222	.224	.2
	Positiva	.181	.255	.211	.186	.228	.222	.224	.2
	Negativa	-.175	-.149	-.207	-.194	-.163	-.122	-.204	-.1
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.352	1.905	1.581	1.452	1.704	1.662	1.679	1.8
Sig. asintót. (bilateral)		.042	.001	.014	.029	.006	.008	.007	.0

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Interpretación:** En la tabla 13 se presenta los resultados obtenidos de la prueba de kolmogorov- Smirnov aplicado a las variables de estudio (liderazgo directivo y gestión académica) y sus dimensiones.

Se observa que los niveles de significancia bilateral obtenidos, en todos los casos, son menores a  $\alpha=0.05$ ; este valor indica que los datos difieren de la distribución normal; por lo tanto debe considerarse una prueba no paramétrica y en este caso se aplica la prueba de correlación de Rho Spearman.

**Tabla 14: Coeficientes de Rho de Spearman entre las dimensiones de las variables liderazgo directivo y gestión académica.**

		Coeficientes de Rho de Spearman	
Rho de Spearman	Habilidades administrativas y gestión académica	Coefficiente de correlación	.881**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	56
	Manejo de elementos organizativos y gestión académica	Coefficiente de correlación	.586**
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	56	
	Conducción de elementos direccionales y gestión académica	Coefficiente de correlación	.839**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	56
	Liderazgo directivo y gestión académica	Coefficiente de correlación	.947*
		Sig. (bilateral)	.000
		N	56

## 4.2. Comprobación o contrastación de hipótesis

### A. PRUEBA DE HIPÓTESIS

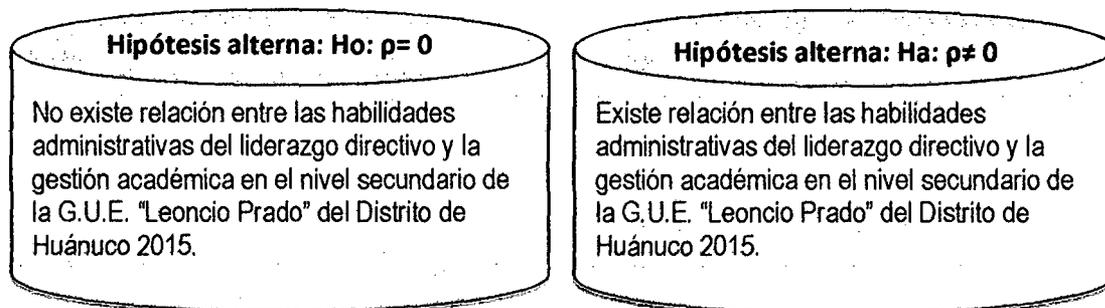
Pasando a la contrastación de las hipótesis, se realizó teniendo como referencia el marco teórico y los resultados estadísticos descriptivos antes mencionados. A continuación se presenta la validación de las hipótesis específicas y luego de la hipótesis general mediante las pruebas estadísticas: Coeficiente de Correlación de Rho Spearman y regresión lineal simple.

#### COMPROBANDO LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

Existe relación entre las habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.



#### 2º: Nivel de significación:

$\alpha = 005$  (prueba bilateral)

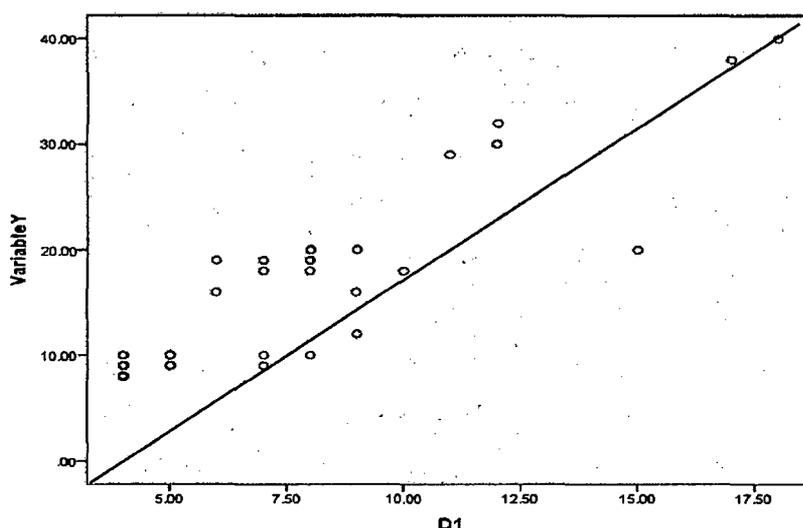
#### 3º: Estadígrafo de Prueba:

**Coeficiente de Correlación Rho Spearman y regresión lineal simple.** El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 21.

### Coeficiente de correlación *Rho* Spearman entre habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica.

			D1: Habilidades administrativas	Vy: Gestión académica
Rho de Spearman	D1: Habilidades administrativas	Coeficiente de correlación	1,000	,881**
		Sig. (bilateral)		,000
	N		56	56
	Vy: Gestión académica	Coeficiente de correlación	,881**	1,000
Sig. (bilateral)		,000		
N		56	56	

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



Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 21 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre las habilidades administrativas y la gestión académica; esta relación representa un 0,881. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de habilidades administrativas, le corresponde un excelente gestión académica, o a un deficiente nivel de habilidades administrativas, le corresponde un deficiente gestión académica.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.902 <sup>a</sup>	.814	.810	3.43417

a. Variables predictoras: (Constante), D1: Habilidades administrativas

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,814; este estadígrafo indica que las habilidades administrativas explica el nivel de gestión académica en un 81,4% de los casos observados en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	2786.006	1	2786.006	236.232	.000 <sup>b</sup>
	Residual	636.851	54	11.794		
	Total	3422.857	55			

a. Variable dependiente: Variable Y: gestión académica

b. Variables predictoras: (Constante), D1: Habilidades administrativas

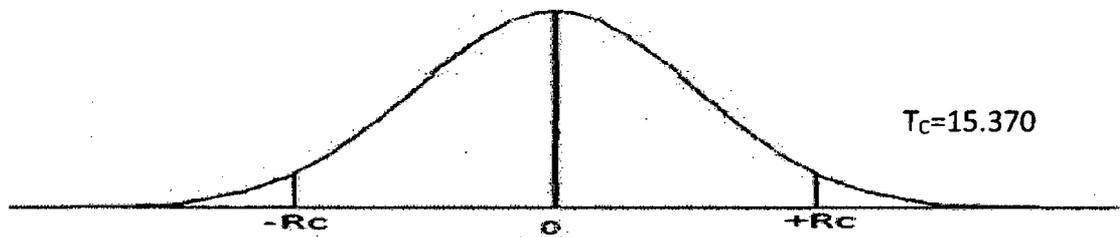
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para los docentes de la G.U.E Leoncio Prado; tiene validez puesto que es menor que el nivel de significancia de 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.037	1.102	.034	.000
	D1: Habilidades administrativas	2.188	.142	.902	.000

a. Variable dependiente: Variable Y: Gestión académica

#### 4º: Tenemos la Región Crítica.



$$R_c = t \text{ de Tabla} = \pm 2.009$$

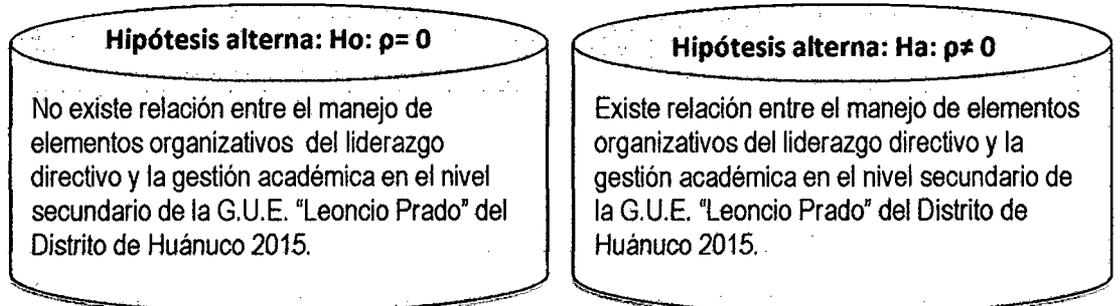
**5º: Se decide:** El programa SPSS 21 refleja un T calculado de  $15.370 > R_c = 2.009$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que las habilidades administrativas se relacionan, significativamente con la gestión académica en La G.U.E. Leoncio Prado, en el año 2014. Finalmente, se puede señalar que el coeficiente de determinación indica que las habilidades administrativas se relacionan significativamente en un 81,4% pero no determina el comportamiento global de la gestión académica.

#### COMPROBANDO LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 2

Existe relación entre el manejo de elementos organizativos del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.



2º: Nivel de significación:

$\alpha = 005$  (prueba bilateral)

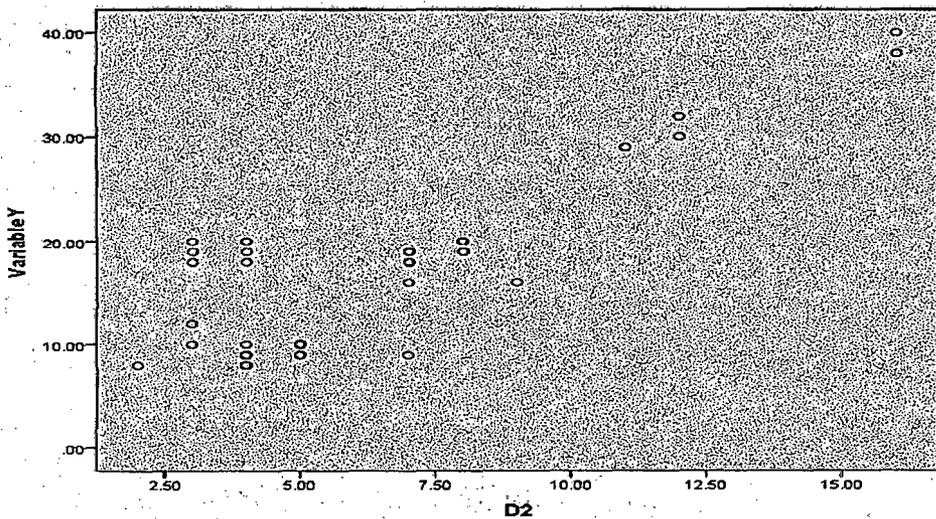
3º: Estadígrafo de Prueba:

**Coefficiente de Correlación Rho Spearman y regresión lineal simple.** El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 21.

**Coefficiente de correlación Rho Spearman entre el manejo de elementos organizativos del liderazgo directivo y la gestión académica.**

			D2: Manejo de elementos organizativos	Vy: Gestión académica
Rho de Spearman	D2: Manejo de elementos organizativos	Coefficiente de correlación	1,000	,586**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	56	56
Rho de Spearman	Vy: Gestión académica	Coefficiente de correlación	,586**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000
		N	56	56

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



Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 21 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el manejo de elementos organizativos y la gestión académica; esta relación representa un 0,586. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel del manejo de elementos organizativos, le corresponde un excelente gestión académica, o a un deficiente

nivel de manejo de elementos organizativos, le corresponde una deficiente gestión académica.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.845 <sup>a</sup>	.714	.709	4.25526

a. Variables predictoras: (Constante), D1: Manejo de elementos organizativos

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,845; este estadígrafo indica que el manejo de elementos organizativos explica el nivel de gestión académica en un 71,4% de los casos observados en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2445.064	1	2445.064	135.032	.000 <sup>b</sup>
	Residual	977.793	54	18.107		
	Total	3422.857	55			

a. Variable dependiente: Variable Y

b. Variables predictoras: (Constante), D2: Manejo de elementos organizativos

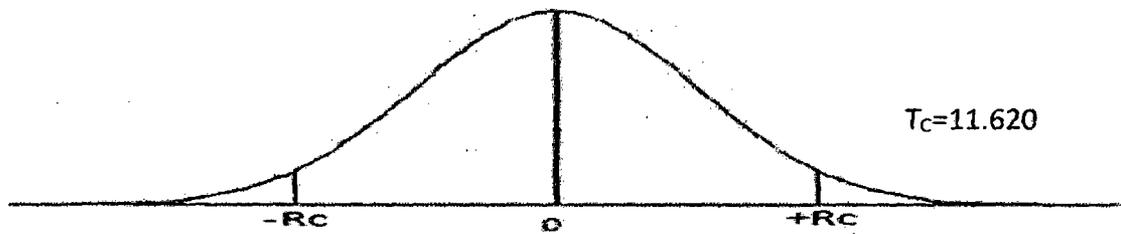
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para los docentes de la G.U.E Leoncio Prado; tiene validez puesto que es menor que el nivel de significancia de 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.320	1.258		1.845	.071
	D2: Manejo de elementos organizativos	2.166	.186	.845	11.620	.000

a. Variable dependiente: Variable Y: gestión académica.

#### 4º: Tenemos la Región Crítica.



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 2.009$$

**5º: Se decide:** El programa SPSS 21 refleja un T calculado de  $11.620 > Rc = 2.009$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que el manejo de elementos organizativos se relaciona, significativamente con la gestión académica en La G.U.E. Leoncio Prado, en el año 2015. Finalmente, se puede señalar que el coeficiente de determinación indica que las habilidades administrativas se relacionan significativamente en un 71,4% pero no determina el comportamiento global de la gestión académica.

#### COMPROBANDO LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

Existe relación entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.

##### Hipótesis alterna: $H_0: \rho = 0$

No existe relación entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

##### Hipótesis alterna: $H_a: \rho \neq 0$

Existe relación entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

2º: Nivel de significación:

$\alpha = 005$  (prueba bilateral)

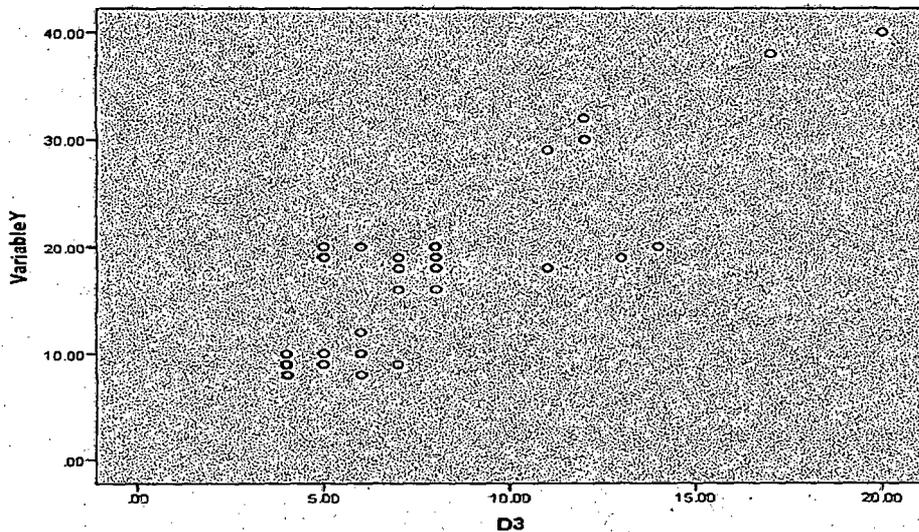
3º: Estadígrafo de Prueba:

**Coefficiente de Correlación Rho Spearman y regresión lineal simple.** El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 21.

**Coefficiente de correlación Rho Spearman entre la conducción de elementos direccionales y la gestión académica.**

		D3: Conducción de elementos direccionales	Vy Gestión académica
Rho de Spearman	D3: Conducción de elementos direccionales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,839** ,000 56
	Vy: Gestión académica	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,839** ,000 56

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



Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 21 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el manejo de elementos organizativos y la gestión académica; esta relación representa un 0,839. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel de conducción de elementos direccionales le corresponde un excelente gestión académica, o a un deficiente nivel

de conducción de elementos direccionales, le corresponde una deficiente gestión académica.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tít. de la estimación
1	.886 <sup>a</sup>	.785	.781	3.68896

a. Variables predictoras: (Constante), D1: Conducción de elementos direccionales  
El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,785; este estadígrafo indica que la conducción de elementos direccionales explica el nivel de gestión académica en un 78,5% de los casos observados en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2688.001	1	2688.001	197.524	.000
	Residual	734.856	54	13.608		
	Total	3422.857	55			

a. Variable dependiente: Variable Y: gestión académica

b. Variables predictoras: (Constante), D: Conducción de elementos direccionales.

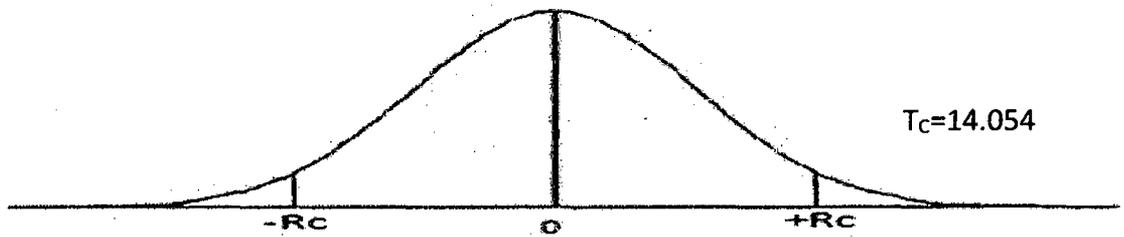
Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para los docentes de la G.U.E Leoncio Prado; tiene validez puesto que es menor que el nivel de significancia de 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error tít.	Beta		
1	(Constante)	1.652	1.093		1.511	.136
	D3	1.999	.142	.886	14.054	.000

a. Variable dependiente: Variable Y: Gestión académica.

#### 4º: Tenemos la Región Crítica.



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 2.009$$

**5º: Se decide:** El programa SPSS 21 refleja un T calculado de  $14.054 > Rc = 2.009$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que la conducción de elementos direccionales se relaciona, significativamente con la gestión académica en La G.U.E. Leoncio Prado, en el año 2015. Finalmente, se puede señalar que el coeficiente de determinación indica que la conducción de elementos direccionales se relaciona significativamente en un 78,5% pero no determina el comportamiento global de la gestión académica.

#### COMPROBANDO LA HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

A continuación, se empleará la estadística inferencial, mediante los pasos siguientes:

#### 1º: Formulación de las Hipótesis Estadísticas y su interpretación.

##### Hipótesis alterna: $H_0: \rho = 0$

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

##### Hipótesis alterna: $H_a: \rho \neq 0$

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

## 2º: Nivel de significación:

$$\alpha = 005 \text{ (prueba bilateral)}$$

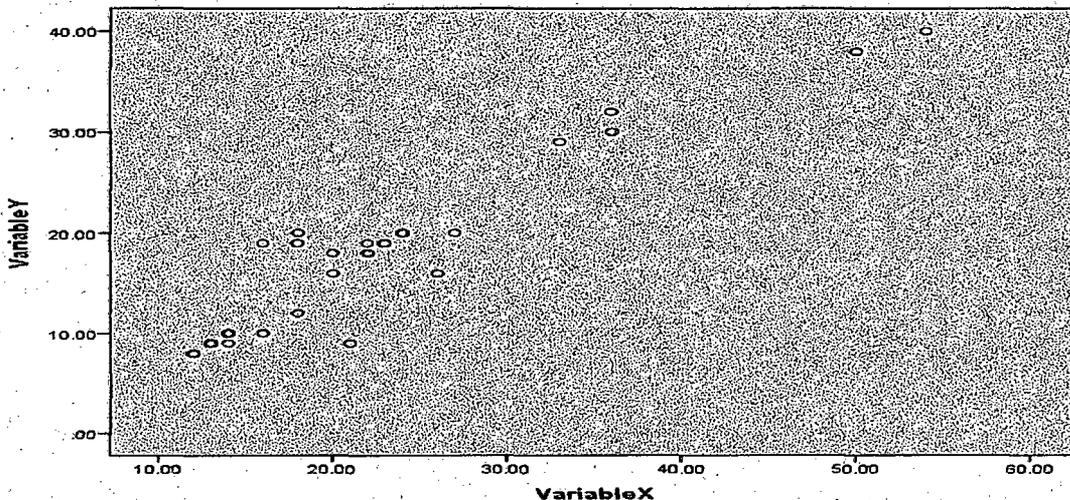
## 3º: Estadígrafo de Prueba:

**Coefficiente de Correlación Rho Spearman y regresión lineal simple.** El procesamiento de los datos se realizó con el Software estadístico SPSS versión 21.

**Coefficiente de correlación Rho Spearman entre el liderazgo directivo y la gestión académica.**

		Vx: Liderazgo directivo	Vy: Gestión académica
Rho de Spearman	Vx: Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,947**
		Sig. (bilateral)	,000
	Vy: Gestión académica	Coefficiente de correlación	,947**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	56

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



Los datos recogidos con los instrumentos, se trasladó al programa estadístico SPSS versión 21 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación positiva entre el liderazgo directivo y la gestión académica; esta relación representa un 0,947. El hecho que resulta un valor positivo (el coeficiente de correlación simple) se comprueba que a un buen nivel liderazgo directivo le corresponde una excelente

gestión académica, o a un deficiente nivel de liderazgo directivo, le corresponde una deficiente gestión académica.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tít. de la estimación
1	.959 <sup>a</sup>	.919	.917	2.26653

a. Variables predictoras: (Constante), Variable X: Liderazgo directivo.

El coeficiente de determinación, obtenido es de 0,919; este estadígrafo indica que el liderazgo directivo incide en el nivel de gestión académica en un 91.9% de los casos observados en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.

De la misma manera se tiene el estadígrafo Anova, cuyos resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	3145.450	1	3145.450	612.293	.000 <sup>b</sup>
	Residual	277.407	54	5.137		
	Total	3422.857	55			

a. Variable dependiente: Variable Y: Liderazgo directivo

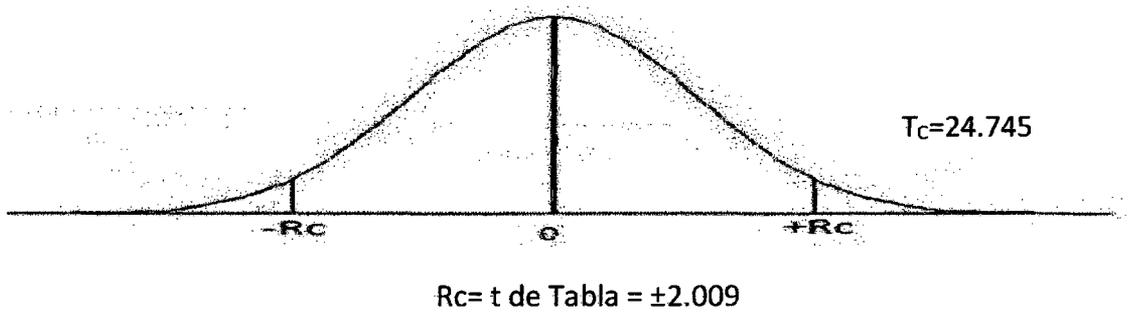
b. Variables predictoras: (Constante), Variable X: Gestión académica

Este estadígrafo indica un Sig. de 0.000, resultado que demuestra que el modelo de regresión elegido para los docentes de la G.U.E Leoncio Prado; tiene validez puesto que es menor que el nivel de significancia de 5%.(0.05), es decir la base de datos está dentro del margen de error estimado.

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error tít.	Beta		
1	(Constante)	1.206	.735	1.641	.107
	VariableX	.836	.034	.959	.000

a. Variable dependiente: Variable Y: Gestión académica.

**4º: Tenemos la Región Crítica.**

**5º: Se decide:** El programa SPSS 21 refleja un T calculado de  $24.745 > Rc = 2.009$  entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que el liderazgo directivo se relaciona, significativamente con la gestión académica en La G.U.E. Leoncio Prado, en el año 2015. Finalmente, se puede señalar que el coeficiente de determinación indica que el liderazgo directivo se relaciona significativamente en un 91.9% pero no determina el comportamiento global de la gestión académica.

### 4.3. Discusión de resultados

La discusión de resultados se realizó contrastando los hallazgos encontrados con lo señalado en el marco teórico y los antecedentes de investigación.

En base a los resultados obtenidos en la investigación se ha determinado que existe una relación significativa entre las variables: Liderazgo directivo y gestión académica; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,947 (Tabla 14) que indica que a un buen nivel de liderazgo directivo, le corresponde un excelente gestión educativa o a un deficiente nivel de liderazgo directivo, le corresponde un deficiente gestión académica. Por otro lado se obtenido un coeficiente de determinación de  $R^2 = 0,919$ ; que indica que el liderazgo directivo incide en la gestión académica en un 99.9% de los casos observados en la G.U.E. Leoncio Prado de Huánuco 2015.

Estos resultados se contrastan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellos tenemos a Borja, A. y Gaibor, J. (2007). En la tesis titulada "el liderazgo educativo en la gestión Institucional de la Escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar para el periodo 2006- 2007", quien concluye que la puesta en práctica del liderazgo educativo da buenos resultados en la gestión institucional y académica. Por otra parte, Falconí, M. (2012) en su tesis titulada "El liderazgo del gerente educativo como influencia en la gestión académica de los docentes del nivel medio de las Instituciones Públicas de Milagro" concluye que el liderazgo educativo, constituye un proceso de vital importancia en el desarrollo de las organizaciones educacionales porque ayudan a determinar las metas del grupo, a crear estrategias para su consecución sin descuidar el mejoramiento de la calidad de las interacciones entre los miembros y el desarrollo permanente de la relación grupal. Incorpora, el respeto al ser humano, el fomento de la innovación y la creatividad, una adecuada toma de decisiones y la práctica de valores éticos y morales.

Lo señalado guarda relación con la información del marco teórico sustentada por Castillo (2005) quien dice que el liderazgo directivo es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la

de ejercer liderazgo en la gestión institucional. Esto requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela.

Sin embargo, esto no se está cumpliendo como debe ser. Por ejemplo, según Martins, F., Cammaroto, A. y Neris, L. (2009) en el trabajo de investigación "Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados", sustentan que la gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas son objeto de estudios, pues la misma según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos. En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización.

Por otro lado delgado, (1997) dice que en la gestión académica se relaciona con los procesos de la realidad socioeducativa, entendida como el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica. En esta gestión, se destaca la acción conjunta del director y el docente como mediadores de los aprendizajes, rol de investigador en proyectos educativos, rol de promotor y su gestión comunitaria. Igualmente surge como componente fundamental el aprendizaje de los alumnos, en este proceso el docente cumple una función vital como agente facilitador del desarrollo de competencias, articulado al rol de evaluador de los aprendizajes.

En la hipótesis específica N°1; se señala que "***Existe relación entre las habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015***". Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación Rho de

Spearman equivalente a 0,881 (Tabla 14) que refleja una correlación positiva es decir a un buen nivel de habilidades administrativas, le corresponde un excelente gestión académica o a un deficiente nivel de habilidades administrativas, le corresponde un deficiente gestión académica. Por otro lado se obtenido un coeficiente de determinación de  $R^2 = 0,814$ ; indica que las habilidades administrativas incide en la gestión académica en un 81,4% de los casos observados en la Gran Unidad escolar Leoncio Prado 2015.

En la hipótesis específica N°2; señala que ***“Existe relación entre el manejo de elementos organizativos del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. “Leoncio Prado” del Distrito de Huánuco 2015.”*** Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación Rho de Spearman equivalente a 0,586 (Tabla 14) que refleja una correlación positiva es decir a un buen nivel de manejo de elementos organizativos, le corresponde un satisfactorio gestión académica, o a un deficiente nivel de manejo de elementos organizativos, le corresponde un deficiente gestión académica. Por otro lado se obtenido un coeficiente de determinación de  $R^2 = 0,714$ ; indica que el manejo de elementos organizativos incide en la gestión académica en un 71.4% de los casos observados en la Gran Unidad escolar Leoncio Prado 2015.

En la hipótesis específica N°3; señala que ***“Existe relación entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. “Leoncio Prado” del Distrito de Huánuco 2015”***. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación Rho de Spearman equivalente a 0,839 (Tabla 14) que refleja una correlación positiva es decir a un buen nivel de conducción de elementos direccionales, le corresponde un excelente gestión académica o a un deficiente nivel conducción de elementos direccionales, le corresponde un deficiente gestión académica. Por otro lado se obtenido un coeficiente de determinación de  $R^2 = 0,781$ ; indica que la conducción de elementos direccionales incide en la gestión académica en un 78.1% de los casos observados en la Gran Unidad escolar Leoncio Prado 2014.

Concluyendo, se puede decir que el Liderazgo Directivo incide significativamente en la Gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. “Leoncio Prado” del Distrito de Huánuco 2015.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó e que el liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,947 (Tabla 14)
2. Se logró comprobar que las habilidades administrativas se relacionan, significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,881 (Tabla 14).
3. Se ha logrado conocer que el manejo de elementos organizativos se relaciona significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,586 (Tabla 14). existe un deficiente nivel de manejo de elementos organizativos
4. Se determinó que la conducción de elementos direccionales se relaciona significativamente con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015. Esto se refleja en el coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0,839 (Tabla 14).
5. Se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) que indica que entre las variables no existe correlación significativa. Por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) de investigación que indica que sí existe correlación significativa con un nivel de confianza de 95%.

## **SUGERENCIAS**

- 1.** Para establecer que el Liderazgo Directivo de G.U.E. Leoncio Prado mejore la calidad se debe capacitarlos en liderazgo y gestión académica incorporando aspectos básicos adecuadamente.
- 2.** A nivel institucional el cuerpo directivo debe preocuparse por realizar mayor coordinación de las actividades académicas, permitiendo a los docentes y personal administrativo una participación conjunta en la toma de decisiones, con miras al desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 3.** Los directores y docentes deben trabajar coordinadamente en la gestión académica, con la finalidad de fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje y el manejo de elementos organizativos.
- 4.** El cuerpo directivo no debe basarse en modelos tradicionales, los docentes integrantes del personal directivo debe conocer a fondo los principios de liderazgo y conocer los documentos de gestión administrativa, de manera que pueda cumplir con las funciones
- 5.** Debe existir una política coherente en materia de gestión académica que permita la formación sistemática en la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores a fin de lograr el desempeño eficiente y eficaz en sus roles técnico – pedagógicos – administrativos.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2001). Supervisión educativa: Modelos, enfoques y estrategias. Segunda Edición. Puerto Rico: Publicaciones Yuquiyú.
- Abanto V, Walter (2013) Diseño del trabajo de Investigación. Universidad Nacional Cesar Vallejo. Trujillo.
- Acosta, J. (2001). Supervisión educativa: Modelos, enfoques y estrategias. Segunda Edición. Puerto Rico: Publicaciones Yuquiyú.
- Alvarado, O. (1990). Administración de la educación. Lima: INIDE.
- Alvarado, O. (2003). Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa. Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Álvarez, M. (2001). El liderazgo de la calidad total. Barcelona: Praxis S. A.
- Calero, M. (2005). Gestión Educativa. Lima: Abedul.
- Carrasco, A. (2006). El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM. Consultado el 10-10-06. Disponible en: <http://www.dgbiblioiumam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/voll/lidera>.
- Carrillo, S. (2002). La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. Lima: MINEDU-GTZ.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Colombia: REDUC.
- Castillo (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director del siglo XXI. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Castillo, A. (1995). Visión de la escuela intermedia como comunidad de aprendizaje. México: ITDA.
- Castillo, A. (2000). Administración educativa: Técnicas, estrategias y prácticas gerenciales. San Juan: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Nomos.
- Chiavenato, I. (2000). Administración. Teoría, proceso y práctica. Impreso Colombia: Quebecor Impreandes .

- Davis, K. y Newstrom, J. (2004). Comportamiento humano en el trabajo. Undécima Edición. México: McGraw Hill.
- Delgado, K. (1997). Evaluación y calidad de la educación. Lima: Abedul.
- Drucker, P. (1993). The Practice of Management. Boston: Harper & Row.
- Du Four, R. y Eaker, R. (1998). Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement. Bloomington, Indiana: National Educational Service.
- Echeaniz, A. (2001). Liderazgo efectivo. Barcelona: Paidós.
- Fuentes, A. (2011). Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. Tesis de maestría. Universidad Metropolitana, San José, Puerto Rico.
- Fullan, M. (2005). El liderazgo y la sostenibilidad: Sistema de pensadores en acción. Recuperado el 10 de noviembre de 2010, de: <http://www.psicoperspectivas.equipu.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/27/110>.
- Gómez, G. (1994). Planeación y organización de empresas. España: McGraw Hill.
- González, D. (2005). Modelo de gestión de liderazgo para el departamento de administración de la empresa sistemas eléctricos Monagas y Delta Amacuro (SEMDA) año 2004 – 2005. Tesis de licenciatura. Universidad del Oriente, Maturín, Venezuela.
- González, M. (2000). Administración escolar. México: Castillo.
- Gutiérrez, A. (1995). Administración y calidad. México: Limusa.
- Hernández, M. (2012). Tipos y Niveles de Investigación. Venezuela. Recuperado de <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, A. (2005). Economía de la salud. España: Pirámide.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2000). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

- López, J. (1998). Administración de empresa. México: Thomson Editores.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Internacional Thomson Editores.
- Maldonado, J., Montes, P., Castillo Ortiz, A. y Vázquez, C. (2000). Fundamentos de la educación en la niñez temprana. San Juan: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Marriner, A. y Harcourt M. (2001). Guía de gestión y dirección. Madrid – Barcelona: Paidós.
- Mateo, J. y Valdano J. (2005). Liderazgo. El libro que da las claves para formar equipos en la empresa y en el deporte. Argentina: Santillana S.A
- Mejía, E. (2008). Investigación en educación. Perú: San Marcos.
- Moreno, M. (2001). La Motivación y su influencia en el ámbito laboral. Venezuela: Rogya.
- Núñez, R. (2002). Modelo de gerencia educativa bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la estructura organizacional en escuelas básicas. Tesis de grado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.
- Palladino, E. y Palladino, L. (1998). Administración Organizacional. Argentina: Espacio.
- Rivas, S. (2006). La gestión directiva en la escuela. Educar. . Revista de Educación, 39, (13)-20.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Sánchez, S. (2010). La gestión educativa y su influencia sobre el trabajo infantil en educación primaria. Tesis de maestría. Universidad San Luis Gonzaga, Ica, Perú.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). Administración. (6ta edición) México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Venales, A., Velásquez, D. y Brito, L. (2005). liderazgo gerencial del personal directivo de enfermería del hospital universitario “Dr. Manuel Núñez Tovar”

de Maturín 1er Trimestre año 2005. Tesis de licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Maturín, Venezuela.

- Penadillo, P. (2013). Gestión de la calidad. Huánuco: Universidad de Huánuco.

# **ANEXOS**

**ANEXO N°1  
CUADRO DE CONSISTENCIA**

**TITULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA G.U.E.  
"LEONCIO PRADO" HUÁNUCO-2015.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA	PROCESAMIENTO O ESTADÍSTICO
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.</p>	<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<p><b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b></p> <p><b>MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS</b></p> <p><b>CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES</b></p>	<p>Cognoscitivas</p> <p>Técnicas</p> <p>Humanas</p> <p>Normativas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Autoridad</p> <p>Asignación de actividades</p> <p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Motivación</p>	<p><b>Método</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>- Básica</p> <p>- Descriptiva-correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>- No experimental</p> <p>- Corte trasversal</p>	<p>El método de análisis de los datos que se obtendrán, en esta investigación, será de la siguiente forma:</p> <p>- <b>Preparación de datos:</b> Se empleará una preparación y sistematización computarizada, ya que contamos con preguntas cerradas en el cuestionario, todo ello empleando el software estadístico SPSS. También para verificar la correlación de las variables se utilizará el Coeficiente de correlación de Pearson.</p> <p>- <b>Técnica estadística a usar:</b> De acuerdo a nuestros objetivos se emplearon las técnicas estadísticas de correlación y medidas de asociación.</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>-¿Cuál es relación que existe entre las <b>habilidades administrativas</b> del liderazgo directivo y la <b>gestión académica</b> en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?</p> <p>-¿Cuál es la relación que existe entre el <b>manejo de elementos organizativos</b> del liderazgo directivo y la</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>-Identificar la relación que existe entre las habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.</p> <p>- Conocer la relación que existe entre el manejo de elementos organizativos</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>- Existe relación entre las habilidades administrativas del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.</p> <p>- Existe relación entre el manejo de elementos organizativos del liderazgo directivo y la</p>	<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	<p><b>DISEÑO PEDAGÓGICO CURRICULAR</b></p> <p><b>PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS</b></p>	<p>-Plan de estudio</p> <p>-Enfoque metodológico</p> <p>- Recursos para el aprendizaje</p> <p>-Jornada escolar</p> <p>-Evaluación</p> <p>- Opciones didácticas para las áreas asignaturas y proyectos transversales.</p> <p>- Estrategias para las tareas escolares</p> <p>-Uso articulado de los recursos para el aprendizaje</p> <p>-Uso de los tiempos para el aprendizaje.</p>	<p><b>Población y muestra</b></p> <p><b>Población</b> La población estará conformada por los docentes directivos del nivel secundario de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado; con un total de 140 docentes.</p> <p><b>Muestra</b> En el presente trabajo la muestra estará</p>	

<p>gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?</p> <p>-¿Cuál es la relación que existe entre la <b>conducción de elementos direccionales</b> del liderazgo directivo y la <b>gestión académica</b> en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015?</p>	<p>del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.</p> <p>- Determinar la relación que existe entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.</p>	<p>gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.</p> <p>- Existe relación entre la conducción de elementos direccionales del liderazgo directivo y la gestión académica en el nivel secundario de la G.U.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Huánuco 2015.</p>		<p><b>GESTIÓN DE AULA y SEGUIMIENTO ACADÉMICO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relación pedagógica</li> <li>- Planeación de clases</li> <li>-Estilo pedagógico</li> <li>-Evaluación en el aula</li> <li>- Seguimiento de los resultados académicos</li> <li>-Seguimiento de la asistencia</li> <li>-Actividades de recuperación</li> <li>-Apoyo pedagógico para para los estudiantes con dificultades de aprendizaje.</li> </ul>	<p>conformada por 30 docentes del nivel secundario, los cuales serán seleccionados de manera no probabilística por conveniencia.</p>	<p>- <b>Tipo de análisis:</b> En nuestra investigación se realizó el análisis cuantitativo.</p> <p>- <b>Presentación de datos:</b> Los datos se presentaron en tablas de distribución de frecuencia, gráfico de histogramas y diagrama de dispersión.</p>
--	--	---	--	---	---	--	---



# CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

## (INTRUMENTO)

### I. OBJETIVO:

Estimado docente, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la calidad de liderazgo del director en su Institución Educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad.

**II. INDICACIONES:** Usted responderá marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Siempre (2)       A veces (1)       Nunca (0)

DIMENSIONES	ITEMS	PUNTAJE	
		2	1
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	1. El director brinda orientaciones precisas y claras a los docentes para el desarrollo coherente de las tareas asignadas.		
	2. El director brinda información actualizada para el mejoramiento profesional de su personal docente.		
	3. El director ofrece orientaciones adecuadas para la solución de problemas en la Institución Educativa.		
	4. El director aporta ideas eficaces para el desarrollo de proyectos sobre el mejoramiento del servicio educativo.		
	5. El director utiliza su experiencia profesional para orientar a los docentes en el trabajo técnico-pedagógico.		
	6. El director orienta al equipo docente en los procedimientos pedagógicos en los cuales ha identificado debilidades.		
	7. El director motiva a utilizar nuevas técnicas de trabajo docente para mejorar la calidad del servicio educativo.		
	8. El director muestra empatía hacia los demás en los momentos que lo amerita.		
	9. El director hace correcciones asertivas, respetando la dignidad de sus colegas.		
	10. El director realiza esfuerzos para mantener la armonía entre el personal docente de la I.E.		
	11. El director solicita la participación de los docentes para establecer normas internas en la administración del servicio educativo.		
	12. El director estimula el trabajo desarrollando una gestión basado en el cumplimiento de las normas de la institución educativa.		

<b>MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS</b>	13. El director estimula el trabajo desarrollando una gestión basado en la demostración de responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.		
	14. El director estimula el trabajo desarrollando una gestión basado en el cumplimiento de manera efectiva de sus actividades de supervisión.		
	15. El director sabe utilizar su autoridad para cumplir con los procesos administrativos.		
	16. El director delega autoridad para el cumplimiento de actividades administrativas y pedagógicas.		
	17. El director se preocupa por asignar actividades especiales para el mejoramiento en las diferentes áreas pedagógicas.		
	18. El director muestra iniciativa y esmero por la coordinación de esfuerzos, para que resulten positivas las actividades asignadas.		
<b>CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES</b>	19. El director utiliza la supervisión del servicio para la orientación del personal en función del trabajo a realizar.		
	20. El director utiliza la supervisión educativa para corregir las debilidades encontradas.		
	21. El director utiliza la supervisión educativa para ayudar al docente cuando resulta necesario.		
	22. El director utiliza la supervisión para para fortalecer la gestión del personal docente en la provisión de medios y materiales educativos necesarios.		
	23. El director promueve la comunicación afectiva, generando confianza.		
	24. El director promueve la comunicación efectiva en los docentes, escuchando con atención sus planteamientos.		
	25. El director interactúa con los docentes para conocer sus impresiones sobre el trabajo.		
	26. El director realiza actividades que favorecen el reconocimiento laboral de por parte de la institución.		
	27. El director incentiva al docente para que asuma nuevos retos profesionales.		
	28. El director aplica un trato justo y equitativo en las decisiones que afectan al personal docente.		

**¡MUCHAS GRACIAS!**



# CUESTIONARIO DE GESTIÓN ACADÉMICA

## (INTRUMENTO)

### I. OBJETIVO:

Estimado docente, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la gestión académica que se viene dando en su Institución Educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad.

**II. INDICACIONES:** Usted responderá marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Siempre (2)       A veces (1)       Nunca (0)

DIMENSIONES	ITEMS	PUNTAJE	
		2	1
DISEÑO CURRICULAR PEDAGÓGICO	1. En la I.E. se busca diseñar y ejecutar mecanismos de seguimiento al plan de estudios que permita su retroalimentación para mantener su pertinencia, relevancia y calidad.		
	2. La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación del enfoque metodológico con el PEI.		
	3. La institución evalúa periódicamente la coherencia y la articulación del plan de mejoramiento y las prácticas de aula de sus docentes, para realizar ajustes pertinentes.		
	4. La I.E. evalúa la pertinencia y funcionalidad de los procedimientos establecidos para la dotación, uso y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje y las ajusta en función de los nuevos requerimientos.		
	5. En la I.E. se evalúa periódicamente el cumplimiento de las horas efectivas de clase recibidas por los estudiantes		
	6. La institución tiene una política de evaluación fundamentada en los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias.		
	7. La I.E. Cuenta con un enfoque metodológico adecuado para la ejecución de las opciones didácticas y los proyectos transversales.		
	8. En la I.E. las prácticas pedagógicas se apoya en opciones didácticas comunes y específicas para cada grupo poblacional en relación con el PEI y el Plan de estudios.		

<b>PRACTICAS PEDAGÓGICAS</b>	9. En la I.E. hay consenso acerca de la distribución de las tareas escolares.		
	10. La I.E. cuenta con una política clara sobre la intencionalidad de las tareas escolares en el afianzamiento de los aprendizajes de los estudiantes.		
	11. La I.E. cuenta con una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada a su propuesta pedagógica.		
	12. La política de distribución del tiempo curricular y extracurricular es apropiada y se utiliza efectivamente.		
<b>GESTIÓN DE AULA Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO</b>	13. En la I.E. se realiza esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje en la comunicación recíproca, las relaciones horizontales y la concertación con estudiantes.		
	14. En la I.E. se evalúa periódicamente las estrategias de planeación de clases, con la finalidad de realizar los ajustes pertinentes.		
	15. Se privilegian las perspectivas de docentes y estudiantes en la elección de contenidos y en las estrategias de enseñanza que favorecen el desarrollo de las competencias.		
	16. El sistema de evaluación del rendimiento académico de la institución se aplica permanentemente, buscando su mejoramiento.		
	17. La institución revisa periódicamente su sistema de seguimiento académico y realiza los ajustes correspondientes, con el propósito de mejorarlo.		
	18. La política institucional de control, análisis y tratamiento del ausentismo contempla la participación activa de padres, docentes y estudiantes.		
	19. En la I.E. las prácticas de los docentes incorporan actividades de recuperación basadas en estrategias que tienen como finalidad ofrecer un apoyo real al desarrollo de las competencias básicas de los estudiantes y al mejoramiento de sus resultados		
	20. La institución cuenta parcialmente con políticas y mecanismos para abordar los casos de bajo rendimiento académico y problemas de aprendizaje y acude a recursos externos.		

# ¡MUCHAS GRACIAS!

**RELACIÓN DE DOCENTES DEL PRIMER PERIODO (TURNO DE LA MAÑANA) DE LA GRAN UNIDAD ESCOLAR “LEONCIO PRADO”.**

NRO:=&gt;1

CODIGO MODULAR:=&gt;1004083640

Apellidos y Nombres:=&gt;CAMARENA MIRANDA, Elisa Gladys

CARGO/AREA:=&gt;Directora General

E-MAIL:=&gt;elisacami@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=&gt;08-marzo

NRO:=&gt;2

CODIGO MODULAR:=&gt;1022491596

Apellidos y Nombres:=&gt;Serna Román, Rosendo Leoncio

CARGO/AREA:=&gt;Trabajando en el Ministerio de Educación

E-MAIL:=&gt;seroman10@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=&gt;10-jul

N° =&gt;3

APELLIDOS Y NOMBRES =&gt; PALPA ABAL, Pedro

CODIGO MODULAR =&gt;1022403096

AESPECIALIDAD/CARGO =&gt; Lenguaje - Inglés

E-MAIL =&gt;pepabal@hotmail.com

FECHA NACIM =&gt;29-jun

NRO:=&gt;4

CODIGO MODULAR:=&gt;1022409056

Apellidos y Nombres:=&gt;PARDAVE JURADO, Mario

CARGO/AREA:=&gt;Jefe de Laboratorio de Matemática - Física

E-MAIL:=&gt;pardacho1@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=&gt;15-abr

NRO:=&gt;5

CODIGO MODULAR:=&gt;1022401900

Apellidos y Nombres:=&gt;URETA AMBROSIO, Clemente Crisólogo

CARGO/AREA:=&gt;Comunicación

E-MAIL:=&gt;clecriuram@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=&gt;04-dic

NRO:=&gt;6

CODIGO MODULAR:=&gt;1022402433

Apellidos y Nombres:=&gt;ROMERO MORALES, Esperanza

**CARGO/AREA:=>CC.SS. - H,GyE**

**E-MAIL:=>esperanzarm\_30@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>30-sep**

**NRO:=>7**

**CODIGO MODULAR:=>1022488547**

**Apellidos y Nombres:=>HUAMAN ASTETE, Inocente**

**CARGO/AREA:=>Coordinador AIP-CRT**

**E-MAIL:=>inoha1@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>29-jun**

**NRO:=>8**

**CODIGO MODULAR:=>1022751414**

**Apellidos y Nombres:=>MAUTINO ACOSTA, Eladio**

**CARGO/AREA:=>Jefe Laboratorio de Biología y Química**

**E-MAIL:=>mautinoacosta@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>08-may**

**NRO:=>9**

**CODIGO MODULAR:=>(CESADO POR INTERINO)**

**Apellidos y Nombres:=>GAMARRA CHAUPIS, Luis**

**CARGO/AREA:=>Profesor de Taller de Banda (Cesado 2015)**

**E-MAIL:=>**

**CUMPLEAÑOS:=>28-feb**

**NRO:=>11**

**CODIGO MODULAR:=>1022470988**

**Apellidos y Nombres:=>ALPES LEANDRO, Anivar**

**CARGO/AREA:=>P.F.RR.HH**

**E-MAIL:=>alpes500@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>17-abr**

**NRO:=>12**

**CODIGO MODULAR:=>1023013194**

**Apellidos y Nombres:=>ASENCIOS TARAZONA, Orfa**

**CARGO/AREA:=>C.T.A**

E-MAIL:=>alexiac0109@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>10-jun

NRO:=>13

CODIGO MODULAR:=>1080085336

Apellidos y Nombres:=>BERRIOS ESPINOZA, Rolando

CARGO/AREA:=>Comunicación / Inglés

E-MAIL:=>rolybe60@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>29-may

NRO:=>14

CODIGO MODULAR:=>1022408045

Apellidos y Nombres:=>BORJA Y HUAMAN, María Luisa

CARGO/AREA:=>Matemática

E-MAIL:=>mborja\_1958@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>09-oct

Nº =>15

Apellidos y Nombres =>BRAVO CONDEZO, Gerardo

CODIGO MODULAR =>1022643405

AESPECIALIDAD/CARGO  
=>Asesor de Historia - Geografía - CC.SS.

E-MAIL =>gebraconde@hotmail.com

FECHA NACIM =>

NRO:=>16

CODIGO MODULAR:=>1022527373

Apellidos y Nombres:=>BRAVO NIETO, Yemny

CARGO/AREA:=>Educación Religiosa

E-MAIL:=>giafer2002@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>20-mar

NRO:=>17

CODIGO MODULAR:=>1022465216

Apellidos y Nombres:=>CAJAHUANCA SANCHEZ, Milder  
Marcelino

CARGO/AREA:=>Historia y Geografía

E-MAIL:=>mimarcasa@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>07-jun

NRO:=>18

CODIGO MODULAR:=>1022407742

Apellidos y Nombres:=>CANTARO ANDRADE, Gloria Olinda

CARGO/AREA:=>C.T.A

E-MAIL:=>

CUMPLEAÑOS:=>30-sep

NRO:=>19

CODIGO MODULAR:=>1022406864

Apellidos y Nombres:=>CESPEDES SALAZAR, Esperanza  
Victoria

CARGO/AREA:=>Matemática

E-MAIL:=>pela48@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>24-jul

NRO:=>20

CODIGO MODULAR:=>1022405546

Apellidos y Nombres:=>COZ GUIDO, Norma Etelvina

CARGO/AREA:=>FCyC

E-MAIL:=>normita\_ecg@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>23-may

NRO:=>21

CODIGO MODULAR:=>1022487075

Apellidos y Nombres:=>CHUQUIYAURI OLIVAS, Lindon

CARGO/AREA:=>FCyC

E-MAIL:=>lcho27@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>27-dic

NRO:=>4

CODIGO MODULAR:=>1022489591

Apellidos y Nombres:=>DAVILA SORIA, Rocio Marybel

CARGO/AREA:=>C.T.A. (Directora Nombrada en Concurso  
2015)

E-MAIL:=>romadaso10@hotmail.com

**CUMPLEAÑOS:=>10-mar**

**NRO:=>22**

**CODIGO MODULAR:=>**

**Apellidos y Nombres:=>ESPINOZA OSPINO, Edilberto Eduardo**

**CARGO/AREA:=>Arte (Cesado por Interino 2015)**

**E-MAIL:=>eduardoespinozaospino73@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>24-feb**

**NRO:=>23**

**CODIGO MODULAR:=>1022506674**

**Apellidos y Nombres:=>FABIAN MANZANO, Ketty Luz**

**CARGO/AREA:=>C.T.A.**

**E-MAIL:=>ketty\_1573@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>15-ago**

**NRO:=>24**

**CODIGO MODULAR:=>1022497400**

**Apellidos y Nombres:=>FIGUEROA SANCHEZ, Jim James**

**CARGO/AREA:=>Educ. Física**

**E-MAIL:=>jimfisan@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>30-abr**

**NRO:=>25**

**CODIGO MODULAR:=>1022463923**

**Apellidos y Nombres:=>GAMARRA CHAUPIS, Carlos**

**CARGO/AREA:=>Arte (Cesado por interino 2015)**

**E-MAIL:=>**

**CUMPLEAÑOS:=>12-jun**

**NRO:=>26**

**CODIGO MODULAR:=>1022425341**

**Apellidos y Nombres:=>GAMARRA ZEVALLOS, Fany Doris**

**CARGO/AREA:=>Comunicación**

**E-MAIL:=>fanycita\_3@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>07-jul**

**NRO:=>27**

**CODIGO MODULAR:=>1043453122**

**Apellidos y Nombres:=>GARCIA CAVALIE, María Elena**

**CARGO/AREA:=>C.T.A.**

**E-MAIL:=>maele43@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>12-abr**

**NRO:=>28**

**CODIGO MODULAR:=>1022508458**

**Apellidos y Nombres:=>GARCIA VARA, Dario Gerver**

**CARGO/AREA:=>Matematica**

**E-MAIL:=>dario5912@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>18-mar**

**NRO:=>29**

**CODIGO MODULAR:=>1022864798**

**Apellidos y Nombres:=>GARGATE OSTOS, Manuel Nóbel**

**CARGO/AREA:=>Educación para el Trabajo**

**E-MAIL:=>manuelgaros@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>06-mar**

**NRO:=>30**

**CODIGO MODULAR:=>1022415093**

**Apellidos y Nombres:=>HUARACA CALIXTO, Lola Cirila**

**CARGO/AREA:=>F.CyC.**

**E-MAIL:=>lola28\_11@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>28-nov**

**NRO:=>31**

**CODIGO MODULAR:=>1022504984**

**Apellidos y Nombres:=>HUERTO CHAVEZ, Gregorio**

**CARGO/AREA:=>Comunicación**

**E-MAIL:=>**

**CUMPLEAÑOS:=>12-mar**

**NRO:=>32**

**CODIGO MODULAR:=>1022514187**

**Apellidos y Nombres:=>MARCELO ANGEL, Ider**

**CARGO/AREA:=>Matemática**

**E-MAIL:=>ider55@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>10-jul**

**NRO:=>33**

**CODIGO MODULAR:=>1022408829**

**Apellidos y Nombres:=>MENDOZA ACEBAL, Yony Maria**

**CARGO/AREA:=>Educación Física**

**E-MAIL:=>yenima11@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>11-sep**

**NRO:=>34**

**CODIGO MODULAR:=>1022497223**

**Apellidos y Nombres:=>MORALES ULLOA, José Carlos**

**CARGO/AREA:=>Coordinador de TOE-APEC**

**E-MAIL:=>jocamou@yahoo.es**

**CUMPLEAÑOS:=>10-dic**

**NRO:=>35**

**CODIGO MODULAR:=>1009152742**

**Apellidos y Nombres:=>NIEVA ROJAS, María Elena**

**CARGO/AREA:=>C.T.A.**

**E-MAIL:=>maluyo2005@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>24-may**

**NRO:=>36**

**CODIGO MODULAR:=>1022494548**

**Apellidos y Nombres:=>PAJUELO CRUZ, Manuel Jesús**

**CARGO/AREA:=>Educación Física**

**E-MAIL:=>jesuspajuelocruz@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>25-dic**

**NRO:=>37**

**CODIGO MODULAR:=>**

**Apellidos y Nombres:=>PALOMINO GONZALES, Lutgarda**

**CARGO/AREA:=>Inglés**

**E-MAIL:=>lupago14@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>05-oct**

**NRO:=>38**

**CODIGO MODULAR:=>1022425623**

**Apellidos y Nombres:=>PARDAVE Y MEDRANO, Juan Joaquín**

**CARGO/AREA:=>Educación para el Trabajo**

**E-MAIL:=>**

**CUMPLEAÑOS:=>28-ene**

**NRO:=>39/**

**CODIGO MODULAR:=>1022417696**

**Apellidos y Nombres:=>PIO Y CAMARA, Brígido Jorge Luis**

**CARGO/AREA:=>Comunicación (Director concurso 2015)**

**E-MAIL:=>pio-1233@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>11-nov**

**NRO:=>40**

**CODIGO MODULAR:=>1004059746**

**Apellidos y Nombres:=>QUISPE ANGULO, Juan**

**CARGO/AREA:=>Inglés**

**E-MAIL:=>jua\_qui@yahoo.es**

**CUMPLEAÑOS:=>01-jul**

**NRO:=>41**

**CODIGO MODULAR:=>1022470655**

**Apellidos y Nombres:=>RIOS BRAVO, Jacqueline**

**CARGO/AREA:=>Comunicación**

E-MAIL:=>jacqui@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>26-sep

NRO:=>42

CODIGO MODULAR:=>1022454238

Apellidos y Nombres:=>RIOS PEDRAZA, Domingo

CARGO/AREA:=>CESANTE A PARTIR DEL 01/03/2012

E-MAIL:=>domenico52@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>06-may

NRO:=>43

CODIGO MODULAR:=>1022412763

Apellidos y Nombres:=>RIVERA DIAZ, Lorena Martina

CARGO/AREA:=>Matemática (Subdirectora de Juana Moreno 2015)

E-MAIL:=>anerolrivera@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>23-ago

NRO:=>44

CODIGO MODULAR:=>1022403479

Apellidos y Nombres:=>ROJAS Y MALPARTIDA, Teresita Aurora

CARGO/AREA:=>Comunicación

E-MAIL:=>teauroma@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>08-oct

NRO:=>45

CODIGO MODULAR:=>1022428262

Apellidos y Nombres:=>SALVADOR LEON, Cluwer Lincoln

CARGO/AREA:=>Asesor de Matemática

E-MAIL:=>cluwer@hotmail.com

CUMPLEAÑOS:=>28-oct

NRO:=>46

CODIGO MODULAR:=>

Apellidos y Nombres:=>SANCHEZ CASTRO, Nydia Mireya del Pilar

**CARGO/AREA:=>Matemática**  
**E-MAIL:=>nydia\_202@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>03-abr**

**NRO:=>8**

**CODIGO MODULAR:=>1022422899**  
**Apellidos y Nombres:=>SANTOS LUNA, Edina**  
**CARGO/AREA:=>Cesante a partir de 2013**  
**E-MAIL:=>esantosluna@hotmail.com**  
**CUMPLEAÑOS:=>07-jul**

**NRO:=>47**

**CODIGO MODULAR:=>1022456394**  
**Apellidos y Nombres:=>SOLORZANO PONCE, Amelia**  
**Constantina**  
**CARGO/AREA:=>HGyE**  
**E-MAIL:=>melita\_sp1@hotmail.com**  
**CUMPLEAÑOS:=>06-mar**

**NRO:=>48**

**CODIGO MODULAR:=>1022462155**  
**Apellidos y Nombres:=>TRISTAN CHIRIO, Jorge**  
**CARGO/AREA:=>Educación Religiosa (Coordinador ODEC)**  
**E-MAIL:=>tristan\_1506@hotmail.com**  
**CUMPLEAÑOS:=>15-jun**

**NRO:=>49**

**CODIGO MODULAR:=>1022403573**  
**Apellidos y Nombres:=>VARA JARA, Sonia**  
**CARGO/AREA:=>HGyE**  
**E-MAIL:=>sonia\_vj01@hotmail.com**  
**CUMPLEAÑOS:=>24-may**

**NRO:=>50**

**CODIGO MODULAR:=>1004085122**  
**Apellidos y Nombres:=>VILCA ADAUTO, Tania Liz**  
**CARGO/AREA:=>Asesora de Comunicación**  
**E-MAIL:=>tania7vilca@gmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>12-abr**

**NRO:=>51**

**CODIGO MODULAR:=>1022417860**

**Apellidos y Nombres:=>SOTIL CORTAVARRIA, Wilfredo  
Antonio**

**CARGO/AREA:=>PFRRHH**

**E-MAIL:=>sotilx100pre@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>09-ene**

**NRO:=>52**

**CODIGO MODULAR:=>1022416554**

**Apellidos y Nombres:=>Ramos Laveriano, Saúl**

**CARGO/AREA:=>Docente de aula**

**E-MAIL:=>saulramlav@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>13-jul**

**NRO:=>53**

**CODIGO MODULAR:=>1022484761**

**Apellidos y Nombres:=>Luna Japan, Lucila**

**CARGO/AREA:=>Docente de aula**

**E-MAIL:=>**

**CUMPLEAÑOS:=>14-mar**

**NRO:=>54**

**CODIGO MODULAR:=>1022491641**

**Apellidos y Nombres:=>Pérez Alva, Lincoln Manuel Concepción**

**CARGO/AREA:=>Docente de aula**

**E-MAIL:=>**

**CUMPLEAÑOS:=>19-feb**

**NRO:=>55**

**CODIGO MODULAR:=>1022428420**

**Apellidos y Nombres:=>Inga Hidalgo, Rudy Nélida**  
**CARGO/AREA:=> Docente de aula**  
**E-MAIL:=>rudyh\_12@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>12-may**

**NRO:=>56**

**CODIGO MODULAR:=>1022510135**

**Apellidos y Nombres:=>Celestino Valdivia, Raúl**  
**CARGO/AREA:=>Docente de aula**  
**E-MAIL:=>raulcelva@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>02-oct**

**NRO:=>57**

**CODIGO MODULAR:=>1022521579**

**Apellidos y Nombres:=>PARDAVE GIRBAU, Delcy Silna**  
**CARGO/AREA:=>Matemática**  
**E-MAIL:=>delcysilna1@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>11-mar**

**NRO:=>58**

**CODIGO MODULAR:=>1222519144**

**Apellidos y Nombres:=>CECILIO SALVADOR, Julio Cesar**  
**CARGO/AREA:=>Educación para el Trabajo**  
**E-MAIL:=>julioc1323@hotmail.com**

**CUMPLEAÑOS:=>13-octubre**

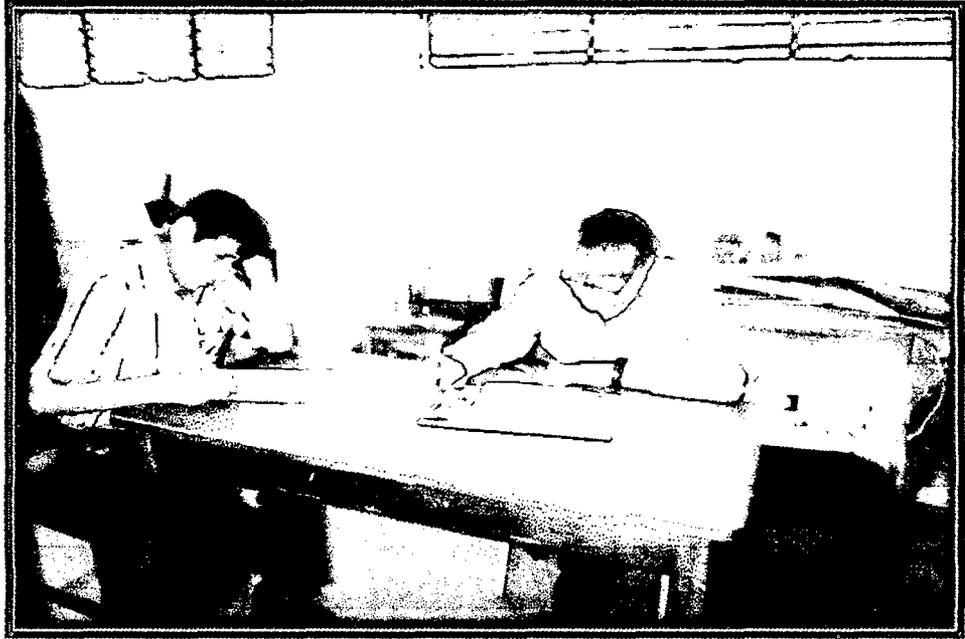
**ENCUESTA  
REALIZADO A LOS  
PROFESORES DEL  
NIVEL SECUNDARIO  
DE LA GRAN UNIDAD  
ESCOLAR “LEONCIO  
PRADO” HUÁNUCO -  
2015**



Las Tesistas Adelina Esteban Garcia y Sonia Jeaneth Valderrama Camones con el Profesor Rolando Berrios Espinoza después de la encuesta. En La G.U.E. Leoncio Prado.



La Tesista Fiorella Bernardo Meza con el Profesor Milder Cajahuanca Sánchez durante la encuesta. En La G.U.E. Leoncio Prado.



Al lado izquierdo el Profesor Juan Quispe Angulo y a la derecha en Profesor Mario Pardave, durante la encuesta. En La G.U.E. Leoncio Prado.



El Profesor Nelson Miller Ventura (auxiliar y Docente de Tutoría) durante la encuesta. En La G.U.E. Leoncio Prado.



La Profesora Lola Cirila Huaraca Calixto (Docente de formación Cívica y ciudadana) durante la encuesta. En La G.U.E. Leoncio Prado.



La Profesora García Cavalie, María Elena (Docente de Ciencia Tecnología y ambiente) durante la encuesta. En La G.U.E. Leoncio Prado.



Al lado izquierdo la Profesora Nancy Lino Aira y al lado derecho la Profesora Jacqueline Rios Bravo (Docentes de comunicación), durante la encuesta. En La G.U.E. Leoncio Prado.



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los Diez días del mes de Junio de 2016, siendo las 10.00 AM, se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: **“LIDERÁZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ACADÉMICA DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA G.U.E LEONCIO PRADO” HUÁNUCO-2015**”; de las Bachilleres en Ciencias Administrativas Fiorella Alexis BERNARDO MEZA, Adelina ESTEBAN GARCÍA y Sonia Jeaneth VALDERRAMA CAMONES, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. Humberto Benancio Valdivia.	<b>Presidente</b>
Dr. Aurelio Simón Rosas.	<b>Secretario</b>
Dr. Auberto Oliveros Dávila.	<b>Vocal</b>

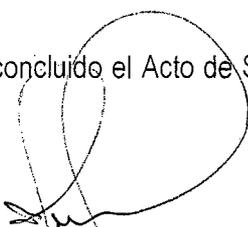
Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTAS	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
Fiorella Alexis BERNARDO MEZA	16	16	16	16
Adelina ESTEBAN GARCÍA	16	16	16	16
Sonia Jeaneth VALDERRAMA CAMONES	16	16	16	16

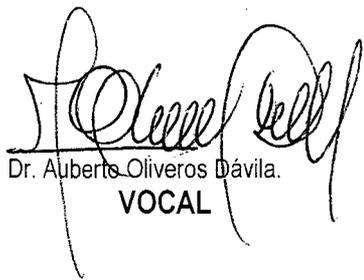
**OBSERVACIONES:**

.....  
 .....  
 .....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas 11.45 AM, en fe de lo cual firmamos.

  
 Dr. Humberto Benancio Valdivia  
**PRESIDENTE**

  
 Dr. Aurelio Simón Rosas  
**SECRETARIO**

  
 Dr. Auberto Oliveros Dávila.  
**VOCAL**