



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Plácida Huamán Bendezú

ASESOR:

Dr. Nolberto Leyva Aguilar

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACION

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2019

Página del jurado

Dr. Francisco Alejandro Espinoza Polo
Presidente

Dra. Gaby Esther Chunga Pingo
Secretario

Dr. Nolberto Leyva Aguilar
Vocal

Dedicatoria

A mis padres y mis entrañables hijas por su apoyo, comprensión y amor, motivo de mis logros, que me han inspirado para perseverar y lograr este ansiado anhelo.

Plácida.

Agradecimiento

A las directoras y maestras de las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Inicial de la localidad de Huancavelica, por brindarme su valioso apoyo en el recojo de información para la implementación del presente informe de investigación.

Al Dr. Nolberto Leyva Aguilar asesor del trabajo de investigación por todas sus atenciones, enseñanzas y apoyo permanente.

A la Universidad César Vallejo, especialmente a la Escuela de Post Grado de Educación, por brindarme la oportunidad de seguir escalando profesionalmente.

A todos mis amigos y amigas, colegas por su amistad y apoyo personal para lograr este proyecto.

Declaratoria de autenticidad

Yo, PLACIDA HUAMAN BENDEZU, estudiante del programa de educación escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 23276486; con la tesis titulada: "La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018".

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada, es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación, asumo las consecuencias y de sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Huancavelica, enero del 2019.

Firma.....

DNI 23276486

Plácida Huamán Bendezú

Presentación

Señores miembros del jurado;

Presento a vuestra consideración la tesis de grado titulada: “La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018”, tesis realizado en el marco de los lineamientos de investigación de la Universidad César Vallejo, con el propósito de obtener el Título de Maestro en Administración de la Educación. El estudio se centra básicamente en determinar la relación entre los procesos de gestión institucional y el liderazgo directivo, en tres Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de Huancavelica.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos: Capítulo I, trata de la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema así como la formulación del problema, de la hipótesis y de los objetivos que han orientado el desarrollo del trabajo; el Capítulo II, comprende marco metodológico, en la que se hallan la descripción del método general y específico, el diseño de investigación, variables, operacionalización, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos finalmente aspectos éticos. El Capítulo III se refiere al análisis de los resultados como producto del procesamiento de los datos recopilados mediante el uso de la estadística en la que contiene las tablas y gráficos estadísticos; el Capítulo IV, comprende la discusión de los resultados; en el Capítulo V se encuentran las conclusiones a las que se arribó; el Capítulo VI, se refiere a las recomendaciones; en el Capítulo VII se plantea la propuesta y, en el Capítulo VIII se Incluyen las referencias bibliográficas. Finalmente, se considera el Anexo, en la cual comprende los elementos que evidencian la realización práctica de esta investigación

La Autora

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCION	14
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Trabajos previos.....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.4. Formulación del problema.....	33
1.5. Justificación del estudio	35
1.6. Hipótesis	36
1.7. Objetivos	38
II. MÉTODO	40
2.1. Diseño de investigación	40
2.2. Variables, operacionalización.....	40
2.3. Población y muestra.....	43

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ...	44
2.5. Métodos de análisis de datos	47
2.6. Aspectos éticos	48
III. RESULTADOS.....	50
IV. DISCUSIÓN.....	75
V. CONCLUSIONES	78
VI. RECOMENDACIONES	80
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS	85
Instrumentos	86
Validez de los instrumentos	95
Matriz de consistencia.....	110
Constancias que acredita la realización del estudio	118
Panel fotográfico	122

Índice de Tablas

Tabla 1	Conceptos de gestión.....	23
Tabla 2	Matriz de operacionalización de variable1. Gestión Institucional	42
Tabla 3	Matriz de operacionalización de variable1. Liderazgo directivo.....	43
Tabla 4	Población y muestra de estudios.....	44
Tabla 5	Resumen de validación del Cuestionario Gestión Institucional	45
Tabla 6	Resumen de validación del Cuestionario Liderazgo Directivo.....	45
Tabla 7	Criterios de fiabilidad de George y Mallery.....	46
Tabla 8	Estadístico del Índice de confiabilidad Variable 1 Gestión Institucional.....	46
Tabla 9	Estadístico del Índice de confiabilidad Variable 2 Liderazgo Directivo	47
Tabla 10	Estadístico del Índice de confiabilidad del total de ítems del cuestionario de encuesta.....	47
Tabla 11	Prueba de normalidad	50
Tabla 12	Cultura Organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	50
Tabla 13	Clima laboral en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	51
Tabla 14	Funciones administrativas en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	52
Tabla 15	Establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018	53
Tabla 16	Rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	54
Tabla 17	Apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	55

Tabla 18 Gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	56
Tabla 19 Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018	57
Tabla 20 Variable 1 Gestión institucional	58
Tabla 21 Variable 2 Liderazgo directivo	59
Tabla 22 Coeficiente de correlación entre variables y dimensiones.....	63
Tabla 23 Correlación y significancia entre gestión institucional y liderazgo directivo	64
Tabla 24 Correlación y significancia entre gestión institucional y establecimiento de rumbos institucionales.....	65
Tabla 25 Correlación y significancia entre gestión institucional y rediseño institucional	66
Tabla 26 Correlación y significancia entre gestión institucional y apoyo a la calidad docente	67
Tabla 27 Correlación y significancia entre gestión institucional y gestión estratégico de recursos.....	68
Tabla 28 Correlación y significancia entre gestión institucional y gestión de la enseñanza y aprendizaje	69
Tabla 29 Correlación y significancia entre cultura organizacional y liderazgo directivo.	71
Tabla 30 Correlación y significancia entre clima laboral y liderazgo directivo	72
Tabla 31 Correlación y significancia entre funciones administrativas y liderazgo directivo.....	73

Índice de figuras

Figura 1. Cultura organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	51
Figura 2. Clima laboral en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	52
Figura 3. Funciones administrativas en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	53
Figura 4. Establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018	54
Figura 5. Rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	55
Figura 6. Apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	56
Figura 7. Gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.....	57
Figura 8. Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018	58
Figura 9: Gestión institucional	59
Figura 10: Liderazgo directivo	60
Figura 11. Correlación y significancia entre gestión institucional y liderazgo directivo	61
Figura 12. Diagrama de dispersión de las correlaciones según variables y dimensiones	63

RESUMEN

La tesis “La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018”, se ha elaborado con el objetivo de determinar la relación existente entre la Gestión institucional y el liderazgo directivo en tres Instituciones Educativas del Nivel Inicial del distrito de Huancavelica, el trabajo corresponde es un estudio de tipo de investigación básica de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, realizado en una muestra de 28 profesoras de aula, en las que se aplicó un cuestionario de encuesta tipo escala de Likert nivel ordinal de 54 ítems, validado por tres expertos y con nivel homogénea excelente de confiabilidad. En la prueba de la hipótesis de investigación, realizada mediante el estadístico Rho de Spearman en el programa SPSS 22, se encontró que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo que se rechazó la hipótesis nula y aceptó la hipótesis alterna. Aceptando la hipótesis alterna se determinó, que existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Palabras clave: Gestión institucional, liderazgo

ABSTRACT

The thesis "Institutional management and leadership in educational institutions of initial education in the district of Huancavelica, 2018" corresponds to a basic study based on the quantitative approach, correlational descriptive level, developed with the aim of determining the relationship existing between the Institutional Management and the directive leadership in three Educational Institutions of the Initial Level of the district of Huancavelica, in a sample of 28 classroom teachers, in which a survey questionnaire of Likert scale was applied, ordinal level of 54 items, validated by three experts and with an excellent homogeneous level of reliability.

In the test of the research hypothesis, performed by the Spearman's Rho statistic in the SPSS 22 program, it was found that Sig = 0.000 is less than $\alpha = 0.05$, so the null hypothesis was rejected and the hypothesis was accepted. Accepting the alternative hypothesis, it was determined that there is a direct and significant relationship between institutional management and management leadership in the initial education educational institutions of the district of Huancavelica, 2018.

Keywords: Institutional management, leadership.

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

El contexto global marcada de profundos cambios impuestos al mundo entero y nuestro país, presenta y obligan a todas las organizaciones e instituciones emprender desafíos rápidos y permanentes para hacer frente a los acelerados avances de la ciencia, la tecnología y la comunicación, cambios que han generado gran incertidumbre por su alto grado de imprevisibilidad de los impactos que están causando y los efectos que pueda ocasionar en el desarrollo económico, político, social y educativo.

En el ámbito educativo, esta situación plantea nuevos retos a los sistemas educativos de todos los países del mundo, a fin de que estas puedan dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades y demandas de formación de los ciudadanos y desarrollo de las organizaciones e instituciones.

En concordia con este marco, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), a partir de la década de los 90 viene impulsando sistemáticamente una serie de reformas educativas orientadas a la mejora continua de los procesos educativos y consiguientemente a la consolidación de una educación educativa de calidad, encuadradas en medidas como: Programa “La escuela defiende la vida” (1990), programa de articulación curricular entre inicial y primaria (1994), PLANCAD (1995), Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Primaria (1995), PLANGED (1996-2015), promulgación de la Ley de Educación 28044 (2003), Proyecto Educativo Nacional (PEN 2007), Programa Estratégico “Logros de Aprendizaje al finalizar el III ciclo de EBR” – PELA (2008-2021), Ley de Reforma Magisterial 29944, para la revalorización de la carrera docente (2012), Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD 2013), Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) con el objetivo de impulsar una mejor gestión de las obras de infraestructura en mayo de 2014, Marco del Buen Desempeño Directivo, incorporando la gestión por resultados, denominada compromisos de gestión (2014), aprobación e implementación del Currículo Nacional (2016) de entre otras,

Sin embargo, como señala César Guadalupe Mendizábal presidente del Consejo Nacional de Educación (CNE), "en los últimos 20 años, el sistema educativo peruano ha mejorado en varias cosas, aunque aún no hemos alcanzado los niveles deseados. El lema es un llamado estratégico a mirar aspectos que debemos modificar. Entre ellos, la estructura y gobernanza del sistema educativo". (IPAE, 2018)

En materia de logros educativos, los resultados de la evaluación censal de estudiantes (ECE) realizados en el Perú durante los años (2007-2015), señalan que, "existe una evolución positiva en Lectura y Matemática, resaltando que mayor avance se ha en Lectura, donde casi el 50 % de los estudiantes del segundo grado de primaria ha alcanzado el nivel Satisfactorio". (MINEDU, 2017). Por otro lado, como señala, Kuczynski (2017) en la última prueba PISA, llevada a cabo en 2015, en el área de ciencias el Perú se encuentra en el puesto 63 de 69 naciones evaluadas. En comprensión lectora se sitúa en la posición 62, mientras que en matemáticas se ubicó en el puesto 61 de la lista de países evaluados. Si bien los resultados aún son tan alentadores, sin embargo, como señala el gobierno se puede observar una tendencia de mejora en los logros de aprendizaje. (p. 126)

En cuanto a la dirección escolar, como puntualiza Guerrero (2016), "(...), esta, no está asociada a la noción de liderazgo sino de administración o gerencia, lo que supone más bien el mantenimiento de las operaciones regulares establecidas por las normas". (p. 9).

En efecto, los directores están más dedicados a realizar acciones para cumplir e implementar normas y programas que el MINEDU decide realizar. Por ejemplo, dedican mayor de su tiempo en coordinar los programas, rellenar formularios, hacer informes, exigidos por el MINEDU.

Por otro lado, "La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de

los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. (UNESCO, 2004, p. 76).

Para hacer frente a esta situación, el MINEDU ha prolongado el desarrollo de políticas educativas propuestas en el Plan Estratégico Sectorial Multianual, (PESEM), en el periodo 2016 al 2021, plantea la implementación de cuatro ejes fundamentales: 1). calidad de aprendizaje, 2). calidad docente, 3). infraestructura y espacios educativos y deportivos y 4). gestión sectorial, (MINEDU, 2016), este último con la finalidad de fortalecer la gestión educativa, en las instancias de gestión como las DRE, UGEL y en las instituciones educativas, “en tanto que estos constituyen el núcleo de atención de la política educativa, son la primera y principal unidad de cambio del sistema educativo; por ello, sin una gestión eficiente de las instituciones, las reformas educativas que cualquier sistema implemente serán incompletas” (MINEDU, 2016. p. 27).

En este sentido, para que este cambio ocurra, es preciso mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas y el liderazgo directivo eficaz de los directores, para ello es necesario también tener claro que “liderazgo y gestión son dos conceptos necesarios en las organizaciones que son puestos en práctica por los directivos” (Brull, 2010, p. 1).

En las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Huancavelica, una mirada a la práctica de la gestión institucional y liderazgo directivo, refleja las situaciones que acontecen en los contextos descritos, que se manifiestan por una serie de limitaciones y dificultades caracterizados por una gestión institucional sin liderazgo y escasas habilidades de gestión, por una escasa oportunidad de desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo en los directivos y docentes, que limitan la mejora de la calidad educativa y del aprendizaje en las aulas, por otro lado, práctica de funciones directivas centrados en la administración, descuidando la parte pedagógica, descuido en organización del tiempo y actividades directivas para la atención de los programas del MINEDU que los mantienen ocupados y descuiden el seguimiento, monitoreo y acompañamiento del aprendizaje de los

estudiantes en el aula y el desempeño de los docentes, entre otras situaciones que no necesariamente están vinculados a la gestión y liderazgo directivo.

Estas situaciones descritas, plantean retos a los actores educativos, para emprender trabajos de investigación que permitan fortalecer las competencias en gestión educativa y liderazgo directivo que favorezcan a brindar un servicio educativo de calidad en las instituciones educativa.

1.2. Trabajos previos

Internacionales

Solís (2010), realizó la tesis: *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*, para obtener el grado Maestro en ciencias especialidad en administración y Desarrollo de la educación, en el Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás de México. Estudio de tipo descriptivo, explicativo correlacional, con el objetivo de analizar el estilo de liderazgo y de gestión escolar que ejercen los directivos del CECyT N°. 10 (Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos “Carlos Vallejo Márquez”) del Instituto Politécnico Nacional. En una población de estudio compuesta por 15 directivos ubicados en cada una de las áreas, así como también a sus colaboradores más cercanos, es decir los que conviven diariamente con los directivos, los cuales son un total de 32 personas repartidas en cada una de las áreas administrativas, seleccionados mediante el método no probabilístico, a los cuales se les aplicó un cuestionario.

Las conclusiones más relevantes derivadas de los resultados obtenidos fueron: a), que el liderazgo en el CECyT, no influye de una manera directa en el logro de los objetivos académicos y administrativos que se proponen. En relación a la pregunta general de investigación, concluye que las características de liderazgo en los directivos no influyen de una manera franca en la gestión del centro de estudios; b), El tipo de gestión que se lleva a cabo en el centro tiene características de la organización tipo burocrática, debido a que se distingue por el sistema de normas y reglas, con una estructura del tipo jerárquica. Así también en el ejercicio de sus labores, los directivos deben de aplicar las reglas y procedimientos de manera

uniforme y los sistemas de control están centrados en el cumplimiento de las normas que establece el centro.

Camarero (2015), elaboró la tesis: *Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*, en la Universitat Rovira I Virgili, para optar grado de doctor en pedagogía, con el propósito general de conocer la figura directiva y los estilos de dirección y liderazgo de los centros educativos de primaria de los servicios territoriales de Educación de Tarragona España. El estudio se realizó en una muestra representativa de 129 escuelas de educación primaria (públicas, concertadas y privadas) de los SSTT de Educación de Tarragona, determinadas a través del criterio probabilístico (muestreo aleatorio) y un muestreo estratificado, en los cuales se ha aplicado un cuestionario online dividido en nueve bloques temáticos debido a la amplitud de preguntas (34 preguntas). destinado a los directores que recoge su opinión sobre el desarrollo de la función, así como sobre las condiciones que determinan su modelo de dirección.

Los resultados evidencian una mayor presencia de modelos directivos basados fundamentalmente en la gestión en contraste con los que se basan en el liderazgo pedagógico, así como el evitar actuaciones referidas a la coordinación y participación de la comunidad educativa en el gobierno de los centros. Los avances legales impulsan una progresiva profesionalización de los directores. Aparecen, además, relaciones entre el liderazgo, el género y la experiencia en el cargo.

Ortiz (2014), elaboró la tesis: *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión Educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central*. Tesis para obtener el Título de Máster en Gestión de la Educación, en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Tegucigalpa. Cuya finalidad fue, analizar el liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa, en los centros de Educación Básica y establecer la aplicación del liderazgo pedagógico

desde la perspectiva de los procesos de la gestión educativa, en los centros de Educación Básica.

Estudio fue de corte cuantitativo, no experimental de tipo descriptivo, realizado en una población conformada por los 46 centros de Educación Básica, que están ubicados en la zona urbana y rural del municipio del Distrito Central, la muestra se seleccionó por medio del muestreo no probabilístico intencionado, en el que los sujetos de la muestra fueron elegidos de forma intencional. El instrumento que se utilizó para recolectar la información fue el cuestionario estructurado con escala de Likert de 4 opciones 30 ítems para directores y docentes de aula.

Las conclusiones más relevantes derivadas de los resultados obtenidos fueron: a), El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e innovaciones de los mismos; para lograr la mejora de los aprendizajes en los alumnos. Se ha iniciado un cambio en la participación para formular la misión, visión y la planificación estratégica para lograr el desarrollo de los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica; b), la gestión ha programado acciones para promover la identidad, principios y valores en los centros de Educación Básica, esto tiene una relación con la misión y visión, además hay participación significativa en la elaboración de los objetivos estratégicos, que es muy valiosa para desarrollar acciones de carácter estratégico y convertirlos en realidad mediante una gestión eficiente y eficaz que se esfuerza por la disponibilidad de recursos; c), existe un clima favorable para trabajar en equipo y por ende transformar la gestión para mejorar la educación. Un gran porcentaje considera que el trabajo en equipo es importante para generar iniciativas y las buenas prácticas de la gestión en los centros de educación básica y d), Las dimensiones: gestión escolar, supervisión, planificación y gestión académica, son claves para incidir a través del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de la gestión educativa, la transformación de los procesos de la mejora de la calidad educativa en los centros de Educación Básica, obviamente con la participación de todos los actores escolares.

Nacionales

Chircas y Reyes (2014), realizaron la tesis: *“Relación del liderazgo del director y la gestión institucional en los centros de educación básica alternativa de la unidad de gestión educativa local 07 San Borja – 2014”*, para Optar el Grado Académico de Magister en Administración de la Educación en la Universidad de César Vallejo. Una investigación de tipo sustantiva de diseño descriptivo correlacional transversal, en una población de 115 docentes y una muestra de tipo censal conformada por toda la población. Para el estudio de las variables utilizaron la técnica de la encuesta, con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional que surge como necesidad a poder buscar alternativas de solución a la problemática educativa para mejorar los procesos de gestión educacional.

Entre las conclusiones más importantes a las que arribaron podemos señalar: a). El Liderazgo del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja - 2014 según la correlación de Spearman de 0,617 con una significancia estadística de $p = 0,000$, b). El Control del liderazgo del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014 según la correlación de Spearman de 0,490 con una significancia estadística de $p=0,000$, c). La Habilidad relacional del liderazgo del director se relaciona directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014 según la correlación de Spearman de 0,652 con una significancia estadística de $p=0,000$ y d). La Comunicación y organización del liderazgo del director se relacionan directamente con la Gestión institucional en los CEBA de la UGEL 07 San Borja – 2014 según la correlación de Spearman de 0,418 con una significancia estadística de $p=0,000$.

Valencia (2016), presentó la tesis: *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional, en la Universidad Nacional de

Educación Enrique Guzmán y Valle de Lima, cuyo objetivo fue, determinar en qué medida la Gestión Educativa se relaciona con el liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016.

Una investigación de diseño descriptivo correlacional, en una población de 25 docentes y una muestra de tipo censal conformada por toda la población. Para el estudio de las variables utilizaron la técnica de la encuesta, que se aplicó a la muestra de estudio, cuyos resultados se analizaron utilizando el programa estadístico SPSS 22.

Las conclusiones a las que arribaron fueron: a). que existe una relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas Iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016, pues el r de Pearson, a un $p = 0,001$, es $r = 0,993$, b). existe una relación positiva fuerte entre la planificación con el estilo consultivo del liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas Iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016, pues el r de Pearson, a un $p = 0,004$, es igual a $r = 0,765$, c). existe una relación positiva moderada entre la organización con el liderazgo participativo de los directores de las Instituciones Educativas Iniciales de la RED N° 09 Ate Vitarte- 2016, pues el r de Pearson, a un $p = 0,042$, es igual a $r = 0,700$ y c). existe una relación positiva moderada entre el aprendizaje de calidad con el liderazgo considerado de los directores de las Instituciones Educativas Iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016, siendo el r de Pearson, a un $p = 0,000$, igual a $r = 0,680$.

Regionales

Zaravia (2017), presentó la tesis: *“Relación del liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del Distrito de Acoria, Huancavelica – 2017”*, para optar el Título de Segunda Especialidad profesional en Psicología y Tutoría Educativa, en la Universidad Nacional de Huancavelica, cuyo objetivo fue, Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017.

Una investigación aplicada, nivel correlacional, diseño descriptivo – correlacional. En una población de estudio estuvo conformada por 305 sujetos entre directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Acoria Huancavelica y una muestra constituida por los 170 docentes, obtenida probabilísticamente. Utilizando las técnicas la encuesta y la observación; y como instrumentos el cuestionario de encuesta y las fichas de observación estructurada – directa. Cuyo hallazgo encontrado más importante concluye en, que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Acoria – Huancavelica en el periodo 2017, pues la “tau_b” de Kendall igual a 0,862 y la significancia del 5%.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Gestión

La palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de las escuelas. (Antúnez, 2003, p. 49)

Desde un punto de vista general, “Gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y sobre la base de propósitos ex ante y ex post. (Blejmar, 2005, p. 23)

Por otro lado, Borjas (2003) señala que "gestión es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. En este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacen la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente, de alguna manera, todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia." (p. 11)

La Gestión, es concebido como el conjunto de acciones que se desarrollan para conseguir el logro de objetivos previstos. En este sentido, la gestión sucede en el momento en que se realiza el planeamiento de lo que se desea hacer, en la ejecución del plan y en las acciones de control y evaluación. Borjas (2003), referido por (Morel, Soleno, Alveerto y Montúfar, 2007, p. 64).

Tabla 1
Conceptos de gestión

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

Fuente: (Casassus, 2002, pág. 51).

Gestión educativa

La gestión educativa, actualmente, ocupa un lugar preponderante en el diseño de las políticas de modernización e innovación de los sistemas educativos, pues se considera primordial en la creación de ambientes de trabajo propicios dentro de

las organizaciones educativas. Dicha visión está respaldada por una documentación e investigación, las cuales demuestran que la gestión escolar es un factor fundamental para potenciar los recursos del centro y mejorar los resultados educativos.

La gestión educativa o escolar, representa uno de los componentes fundamentales en la organización, supervisión y dirección de las instituciones educativas. Ésta comprende las dimensiones de Gestión pedagógica, Gestión institucional y gestión administrativa de las instituciones educativas. (UNESCO, 2011)

La gestión educativa es una práctica que se despliega para diseñar e implementar las políticas que orientan el quehacer institucional. Esto implica transitar de la construcción de propuestas, que se expresan en planes y programas, hasta las relaciones sociales en las aulas. En ese tránsito se recorren los distintos estamentos de la estructura de la organización institucional, por medio de procesos, medios e instrumentos de trabajo diversos que llevan a cabo personas con competencias profesionales diversas. (Rosado, 2014, p. 11)

Para Chávez (1995), “la gestión de instituciones educativas es un proceso amplio que enmarca la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos educativos institucionales. Abarca las formas de organización administrativa, financiera y pedagógica, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con la comunidad y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad construyen el conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeducativas, es decir, su calidad de vida”. (p. 5)

Por otro lado, “la gestión educativa tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Además, supone abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades

cerradas, para imaginarlas como ciclos abiertos de acción, articulando los procesos teóricos y prácticos para perfilarse en la obtención del mejoramiento de la educación para todos, en los distintos niveles del sistema educativo. (Morel, Soleno, Soto y Montúfar, 2007, p. 64)

La Gestión Educativa es un concepto más general que el de administración educativa. La puesta en práctica de los procesos de gestión implica un proceso complejo que supera la tradicional mirada de un mundo donde están los que deciden y otro donde están los que ejecutan.

Muchas veces, cuando se habla de gestionar una escuela, se hace alusión más al cumplimiento administrativo que a la capacidad de conducir y tomar decisiones para el cambio. Esta situación de nuevo obliga a hacer una clara distinción entre administrar y gestionar: administrar nos remite a dinamizar lo existente, sin salir del paradigma, en el marco de las teorías clásicas de la organización; mientras que gestionar nos remite a una serie de procesos de transformación que se dan en la organización educativa, con vistas a cambiar el paradigma mismo.

La gestión escolar articula las múltiples instancias de la vida en las escuelas, con la clara orientación de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar implica entonces entretelar, relacionar todo aquello que acontece en la cotidianidad de la escuela entre las personas, los recursos, los objetivos, los procesos, con miras a un fin: en nuestro caso es el de una educación de calidad, pertinente y con equidad. Gestionar es hacer que se logren los propósitos de la institución, del Proyecto Educativo Institucional y con ello satisfacer las demandas y necesidades de la comunidad educativa.

La gestión institucional

La gestión institucional es una de las dimensiones de la gestión educativa general, que traduce las estrategias de planificación estratégica en proceso e instrumento.

Como proceso utiliza la metodología y estrategias del planeamiento estratégico en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y otros instrumentos de gestión, y como instrumento utiliza los lineamientos teóricos, del planeamiento estratégico incluidos en el PEI para implementar los procesos de gestión institucional centradas en planificación, organización, dirección y control institucional.

En efecto, la gestión educativa institucional implica también grandes esfuerzos y desafíos que deben afrontar las II.EE. públicas y privadas para emprender su mejora y consolidar la ansiada gestión educativa de calidad desde el interior y el contexto donde brinda el servicio educativo, entonces se entiende a la gestión educativa institucional “como una herramienta para incrementar o mejorar la eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en excelencia, con elasticidad, la madurez y la apertura ante las nuevas formas de afrontar situaciones de contexto”, Cassasus (2000), citado por (Secretaría de Educación Pública, 2010, p. 59).

Por otro lado, Alvarado (1999), señala que la gestión institucional “puede entenderse como el empleo de una serie de técnicas, instrumentos y procedimientos en la administración de los recursos e implementación de las actividades institucionales” (p. 17)

También para Sovero (2007) la gestión institucional es un conjunto de operaciones y actividades de dirección de las funciones administrativas que se aprovechan como apoyo a la gestión pedagógica” (p. 228).

Dimensiones de la gestión institucional

Cultura organizacional:

La cultura organizacional simboliza la forma como los miembros de una comunidad educativa llevan a cabo sus actividades basados en sus valores, experiencias, paradigmas, normas, estilos de gestión de liderazgo, etc.

Para Cuevas, (2011)” la cultura organizacional está referido al sistema de creencias, valores y las diferentes formas de hacer las cosas compartidos por los

miembros de una organización y que diferencias a una organización de otra”. (p. 146).

Clima laboral:

Un aspecto determinante para el funcionamiento de una institución, el desarrollo de la planificación estratégica y gestión institucional es el clima laboral, en este sentido “es un sistema de factores reales ordenados que posibilita la mejor implementación de la acción educativa”. (García y Medina, 2008, p. 190),

Funciones administrativas:

Otro elemento de la gestión institucional, está constituido por las funciones administrativas que interactúan de manera entrelazada con las demás dimensiones de la gestión educativa (Pedagógica y Administrativa), se pone en marcha a través de la planificación, organización, dirección y control institucional, que genera la dinámica organizacional, en la que se evidencia la planificación estratégica involucrándose en cada uno de estos procesos.

Las funciones administrativas consideradas como un todo, constituyen el proceso administrativo, cuando se consideran independientemente, como planeamiento, organización, dirección y control son considerados como funciones administrativas (...). (Ballesteros, 2007, p. 22)

El Liderazgo directivo

Liderazgo

La literatura existente revisada respecto al tema de liderazgo señala que no existe una definición universal de liderazgo debido a que éste es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren integrar diversas definiciones. Al igual que en los antecedentes de estudios de investigación del liderazgo revisadas, utilizaremos algunas definiciones que oriente el propósito de la presente investigación.

La tradición nos muestra que el término liderazgo se ha asociado a la función de dirigir, conducir una organización o institución haciendo que las personas

ejecuten o trabajen de forma responsable para cumplir funciones hacia el logro de objetivos. Hasta que ahora subyace en la cultura de muchas organizaciones que el que dirige una institución se conoce como líder.

Sin embargo, esta forma de pensar ha sufrido cambios notables en el tiempo, hasta que actualmente el liderazgo es considerado como uno de los factores muy importantes en la gestión y desarrollo de las organizaciones, por ello que los gobiernos están encaminados políticas públicas para desarrollar habilidades de liderazgo en quienes dirigen las instituciones.

Como señala el MINEDU (2016), “actualmente, varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. Esto refuerza la importancia del trabajo colaborativo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen alrededor del liderazgo pedagógico. (p. 5)

En este sentido “Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización”. (Huerta y Rodríguez, 2006, p. 228).

“El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. (Lussier y Achua, 2011, p. 6).

Componentes del liderazgo

De acuerdo con Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012), cualquier organización para accionar su capacidad de forma integral, está dirigido por una persona con habilidades de liderazgo. En la práctica esta habilidad se armoniza al menos en cuatro dimensiones significativas:

El primer componente del liderazgo es el poder, capacidad que debe tener el líder para inducir o influir en las creencias o acciones de las personas o grupos a quienes dirige.

El segundo es la comprensión básica de las personas, que implica aplicar a las personas y situaciones la teoría, los tipos y la naturaleza de la motivación tomando en cuenta la naturaleza y fortaleza de las necesidades de las personas, para facilitarse en definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la habilidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial al logro de los objetivos de grupo, la inspiración proviene de la carisma y atractivo de los directores del grupo, para que despierten la lealtad, la devoción y el deseo de los seguidores de promover lo que ellos quieren.

El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla, la fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea a realizar y otros factores que son parte del ambiente y clima organizacional. Todo esto se centra en la principal labor de los gerentes que debe ser diseñar y mantener un ambiente adecuado para lograr un buen desempeño.

Dirección y liderazgo

“La dirección es una función vital de la organización. Es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz”. (Madrigal, 2009, p. 154).

Todos estamos implicados en relaciones de liderazgo, ya sea porque somos líderes, porque tenemos líderes, o vivimos ambas situaciones. Los primeros pasos de la vida se realizan en un contexto de liderazgo, donde el representante o responsable es un guía a seguir e inspira respeto. Estos líderes se desarrollan en diferentes contextos: una organización, empresa, institución o la propia familia, como ejemplos tenemos: Nuestros padres, el deporte. la Iglesia, la empresa, la escuela, la política, etc.

Liderazgo directivo

La complejidad que presentan los sistemas educativos hace que el liderazgo directivo se presente en varias situaciones, mediante tipos de liderazgo, sin embargo, a nivel de la escuela el liderazgo formal es la más amplia y de conclusiones sólidas. (Leithwood K. , ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, 2009)

De acuerdo a los conceptos generales sobre liderazgo señalados, se puede indicar que el liderazgo directivo es un ejercicio de influencia del director en los actores educativos orientados al logro de objetivos y metas institucionales.

Dimensiones del liderazgo

Establecer objetivos y expectativas

Esta primera dimensión es considerada como un aspecto fundamental del ejercicio del liderazgo, consiste en establecer objetivos en relación a los conocimientos, destrezas y competencias que los estudiantes deben aprender para cumplir con las aspiraciones expresadas en el currículo nacional. Esta dimensión también involucra establecer y comunicar las metas de aprendizaje, los estándares y las expectativas, y propiciar el involucramiento de todos los miembros del equipo en aras de lograr claridad y consenso respecto de los objetivos fijados.

Asignar recursos de manera estratégica

Esta segunda dimensión, está relacionado a la capacidad estratégica del líder, para tomar decisiones respecto a selección y asignación de recursos humanos

(docentes), materiales, económicos, tiempo y experticia para la consecución de los objetivos establecidos.

Asegurar una enseñanza de calidad

Esta tercera dimensión, comprende tres sub dimensiones estrechamente relacionadas. El primero, distingue a los líderes que ejercen una activa función de supervisión y coordinación del programa docente. El segundo, la observación de la enseñanza en aula y brindan retroalimentación para mejorar la enseñanza. En tercero, hacen hincapié en que sus profesores de las escuelas de mayor desempeño monitoreen los resultados de los estudiantes y que ajusten su enseñanza en base a los resultados de las evaluaciones.

Liderar el aprendizaje y la formación docente

Esta cuarta dimensión, está relacionado con la participación activa del líder conjuntamente con los profesores, en las instancias de financiamiento, organización del aprendizaje y la formación docente, modelando el rol de aprendizaje y liderándolo, al menos en lo relacionado a las actividades de aprendizaje relevantes para los objetivos prioritarios, a través de reuniones formales e informales.

Asegurar un entorno ordenado y seguro

Esta quinta dimensión se refiere al establecimiento de un entorno ordenado, seguro y apoyador donde los docentes puedan centrarse en la enseñanza y los alumnos en aprender. Las conductas de liderazgo que contribuyen a esta dimensión incluyen, entre otras, un foco en la comprensión intercultural y el respeto por la diferencia, un código de disciplina claro, interrupciones mínimas del tiempo de instrucción y efectividad en la resolución de conflictos.

Formas de liderazgo directivo

Muchos autores coinciden en señalar que la práctica del liderazgo directivo en la escuela está enmarcada por diferentes formas de liderazgo, en esta línea Bush

(2017), describe algunos tipos de liderazgo escolar basándose en Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999), Bush (2011) y Bush y Glover (2014).

Liderazgo instruccional,

Llamado también liderazgo centrado en los aprendizajes, liderazgo pedagógico, liderazgo curricular, se centran principalmente en la orientación y el propósito de la influencia de los líderes, que apuntan hacia los aprendizajes de los estudiantes a través de los docentes. De esta forma, ambos ponen mucho menos énfasis en el proceso mismo de influencia. Sin embargo, la mayoría de los modelos restantes de liderazgo, están muy enfocados en los procesos de liderazgo. El siguiente análisis se centra en modelos abocados a definir “cómo” se lidera y no en el propósito del liderazgo.

Liderazgo gestor

Asume que el foco de los líderes debe estar puesto en las tareas y las funciones, y que, si esas estas son desempeñadas de manera competente, la labor de los demás miembros de la organización se vuelve más fluida.

Liderazgo transformativo

Esta forma de liderazgo asume que el foco central del liderazgo tiene que ser los compromisos y las capacidades de los miembros de la organización. Se asume que un mayor nivel de compromiso con las metas de la organización y una mayor capacidad para alcanzarlas se traducen en un esfuerzo adicional y una mayor productividad” Leithwood, Jantzi y Steinbach, (1999) citado por (Bush, 2017, p. 25).

Liderazgo distribuido

“el liderazgo distribuido está abocado a involucrar toda la experiencia existente dentro de la organización en lugar de buscarla a través de un cargo o rol formal”. Harris (2004: 13), citado por (Bush, 2017, p. 28).

Liderazgo docente

“se caracterizaba por una variedad de agrupamientos formales e informales, muchas veces facilitados por el involucramiento en programas externos. El liderazgo docente era percibido como un empoderamiento de los docentes y contribuía a la mejora escolar a través de este empoderamiento y de la proliferación de buenas prácticas e iniciativas generadas por los docentes.”

Términos básicos

Gestionar

Blejmar (2005) afirma que “gestionar es hacer que las cosas sucedan. Esto es así debido a que no es lo mismo ser director de una escuela, que hacer que la escuela funcione bien o mejore día a día. Gestionar implica decidir, resolver y hacer para que los objetivos que nos hemos propuesto se cumplan”.

Gestión y liderazgo

Passailaigue (2013), (...),” entiende al liderazgo y la gestión como los procesos para dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo humano e influir en la ejecución de procedimientos tendientes a obtener los resultados deseados”. (p. 18).

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU b, 2014, p. 9)

Líder y liderazgo

“un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad direccional. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. (Robbins & Coulter, 2010, p. 370)

1.4. Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 1

¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 2

¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 3

¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 4

¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 5

¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 6

¿Cuál es la relación entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 7

¿Cuál es la relación entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

Problema Específico 8

¿Cuál es la relación entre la dimensión funciones administrativas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?

1.5. Justificación del estudio

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema. (IIPE, 2010, p. 9).

En efecto, actualmente la gestión y liderazgo son dos aspectos fundamentales que forman parte de las reformas educativas en muchos países en el mundo, incluyendo al Perú.

En la práctica escolar, actualmente parece que el término de gestión está siendo reemplazado por la de liderazgo, sin embargo, la experiencia nos permite señalar que tanto la gestión y el liderazgo se dependen mutuamente, puesto que para ejercer una gestión efectiva se requiere de habilidades de liderazgo y viceversa.

Tomando en consideración la descripción del problema de investigación y lo expuesto anteriormente, la realización de la presente investigación ha sido bastante significativo, por los siguientes motivos:

A nivel teórico

Analiza información existente sobre las tendencias y modelos actuales de la gestión institucional y el liderazgo directivo, para generar reflexión, debate e iniciativas para iniciar la realización de trabajos de investigación aplicadas que

contribuyan al desarrollo de habilidades de liderazgo directivo y gestión institucional de los directores y directivos que dirigen las instituciones educativas.

A nivel práctico

Propone información específica con teorías y experiencias para aplicar en la dirección de un proceso gestión eficaz de las instituciones educativas, a través de un liderazgo directivo eficaz centrado en el aprendizaje, orientado a complementar el logro de los compromisos establecidos en el Marco del Buen Desempeño Directivo, así como al desarrollo, innovación, mejora continua y logro de una educación de calidad

A nivel metodológico

Busca comprender, valorar y proponer estrategias para fortalecer las potencialidades y necesidades de los directivos de las instituciones educativas en el desarrollo de la gestión institucional y la aplicación del liderazgo directivo, por medio de la generación de un instrumento de estudio confiable y válido.

A nivel social

Promueve la reflexión y despierta interés en la comunidad educativa que conduzca al empoderamiento e institucionalización de las prácticas de liderazgo en la dirección de las instituciones educativas. Asimismo, contribuye a optimizar los procesos de gestión pedagógica y administrativa y a mejorar la calidad del servicio educativo.

1.6. Hipótesis

Hipótesis General:

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específicos:

Hipótesis Específico 1

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específico 2

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específico 3

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específico 4

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específico 5

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específico 6

Existe relación directa y significativa entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específico 7

Existe relación directa y significativa entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis Específico 8

Existe relación directa y significativa entre la dimensión funciones administrativas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

1.7. Objetivos

Objetivo General:

Determinar la relación entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Objetivos Específicos:

Objetivo Específico 1

Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Objetivo Específico 2

Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Objetivo Específico 3

Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Objetivo Específico 4

Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Objetivo Específico 5

Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y la dimensión gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Objetivo Específico 6

Determinar la relación entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Objetivo Específico 7

Determinar la relación entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

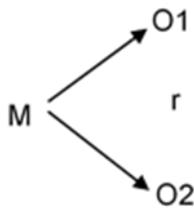
Objetivo Específico 8

Determinar la relación entre la dimensión funciones administrativas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La investigación está fundamentada en el enfoque cuantitativo y corresponde al tipo de investigación básica no experimental del nivel descriptivo, cuyo diseño establecido es el descriptivo correlacional, representado de la siguiente manera:



Donde:

- M** : Muestra
- O1** : Gestión institucional
- O2** : Liderazgo directivo
- r** : relación entre O1 y O2

2.2. Variables, operacionalización

Variable O1: Gestión institucional

Definición conceptual

“Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Formas de relacionarse normas explícitas e implícitas”. (UNESCO, 2011, pág. 26)

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la

intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (Secretaría de la Educación Pública, 2010, p. 58).

Definición operacional

La variable gestión institucional se medirá por medio de la aplicación un cuestionario de escueta de tipo escala de Likert de 20 preguntas de acuerdo a las dimensiones de la variable, con la finalidad de determinar de analizar interpretar y relacionar con la variable liderazgo directivo.

Dimensiones

Cultura organizacional

Clima laboral

Funciones administrativas

Variable O2: Liderazgo directivo

Definición conceptual

El liderazgo directivo es la “labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo. (Leithwood, 2009) citado por (MINEDU, 2016, p. 6)

Definición operacional

La variable de liderazgo directivo se medirá por medio de la aplicación un cuestionario de escueta de tipo escala de Likert de 30 preguntas de acuerdo a las dimensiones de la variable, con la finalidad de determinar de analizar interpretar y relacionar con la variable liderazgo directivo.

Dimensiones

Establecimiento de rumbos institucionales

Rediseño organizacional

Apoyo a la calidad docente

Gestión estratégica de recursos

Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variable1. Gestión Institucional

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° de Ítems
Gestión Institucional	Cultura organizacional	Estructura organizacional	1, 2
		Normas de convivencia	3, 4
		Valores institucionales	5, 6
	Clima laboral	Comunicación.	7, 8
		Relaciones interpersonales	9, 10
	Funciones administrativas	Planificación institucional	11, 12
		Organización institucional	13, 14, 15
		Dirección institucional	16, 17
		Evaluación institucional	18, 19, 20

Nota: Matriz de consistencia y operacionalización de variable

Tabla 3
 Matriz de operacionalización de variable 1. Liderazgo directivo

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° de Ítems
Liderazgo Directivo	Establecimiento de rumbos institucionales	Visión compartida	1, 2, 3
		Objetivos	4, 5
		Expectativas	6, 7
	Rediseño organizacional	Fortalecimiento de la cultura institucional	8, 9, 10, 11, 12
		Modificación de estructuras organizacionales.	13, 14
		Construcción de procesos colaborativos	15, 16
	Apoyo a la calidad docente	Desarrollo profesional	17, 18
		Atención y apoyo al aprendizaje docente.	19, 20
		Estímulo intelectual y apoyo individualizado	21, 22
	Gestión estratégica de recursos	Selección y asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tiempo)	23, 24, 25, 26
Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.	Apoyo técnico a los docentes (observación y retroalimentación, evaluación, coordinación)	27, 28	
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	29, 30	

Nota: Matriz de consistencia y operacionalización de variable

2.3. Población y muestra

Para la realización del estudio se ha considerado la población de docentes de 04 instituciones de educación inicial, ubicados dentro del ámbito de la localidad de

Huancavelica, todos de gestión pública, pertenecientes a la UGEL de Huancavelica, (Ver tabla 3)

Tabla 4
Población y muestra de estudios

Institución Educativa	Lugar	Población	Total
IEI 774	Huancavelica	10	10
IEI 599	Huancavelica	08	08
IEI 194	Huancavelica	06	08
IEI 532	Huancavelica	04	02
Total:		28	28

Nota: CAP de instituciones educativas

De acuerdo con la table 3, la muestra de estudio estuvo constituida por 28 profesoras de aula, la misma que fue seleccionada por medio de muestreo censal no probabilístico, que significa que la muestra está conformada por toda la población.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Revisión documental

“La revisión documental es un proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registro de información contenida en documentos”.

Esta técnica se ha utilizado para la construcción del teórico, conceptual y contextual de la investigación, también se ha utilizado para la recolección de información requerida para dar respuesta a la pregunta de investigación haciendo uso de documentos de consulta temática (libros, revistas, informes de tesis, memorias de congresos y documentos legales (planes, leyes, resoluciones, etc.). (Hurtado de Barrera, 2010).

La Encuesta

De acuerdo con Ortiz (2007), la encuesta es la forma más idónea para obtener información primaria acerca de determinados aspectos de la población de estudio. La encuesta es, en lo general, la forma de recoger datos de la sociedad, esto es, de la realidad concreta, ya sea entre grupos, individuos o instituciones; las encuestas necesariamente involucran a personas en sus actitudes, opiniones, comportamientos, formas de vida, de pensar, de relacionarse con otros, costumbre, etc., a través de preguntas, utilizando como instrumento el cuestionario. (pág. 15)

Esta técnica se ha utilizado para la recopilación de información a través de un cuestionario tipo Escala de Likert para medir las variables en el nivel ordinal, agrupado en 19 ítems para la variable gestión institucional y 35 ítems para la variable liderazgo directivo, que cumplen los requisitos de validez y confiabilidad, que fueron aplicados en la muestra de docentes de las instituciones educativas seleccionadas.

Validez del instrumento

Tabla 5
Resumen de validación del Cuestionario Gestión Institucional

Experto	Especialista	Valoración
Mg. Arturo Escobar Sánchez	Temático	Aplicable
Mg. Víctor Huayllani Palomino	Metodológico	Aplicable
Mg. Edgar Rubén Torres Inga	Metodológico	Aplicable

Fuente: Matriz de valoración de instrumento 1

Tabla 6
Resumen de validación del Cuestionario Liderazgo Directivo

Experto	Especialista	Valoración
Mg. Arturo Escobar Sánchez	Temático	Aplicable
Mg. Víctor Huayllani Palomino	Metodológico	Aplicable

Fuente: Matriz de valoración de instrumento 2

Confiabilidad de instrumento

Para comprobar la fiabilidad del instrumento se ha aplicado el instrumento a una muestra piloto de 17 docentes, cuyos resultados se calcularon mediante la prueba estadística de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS, para estimar el índice de fiabilidad se tomó los criterios de George y Mallery (Tabla 6), obteniendo el siguiente resultado que se representan en la las Tablas 6, 7 y 8.

Tabla 7
Criterios de fiabilidad de George y Mallery

Rangos	Magnitud
Coeficiente alfa > 0,9	Excelente
Coeficiente alfa > 0,8	Bueno
Coeficiente alfa > 0,7	Aceptable
Coeficiente alfa > 0,6	Cuestionable
Coeficiente alfa > 0,5	Inaceptable

Fuente: George y Mallery (2003), en (Castillo, González, & Olaya, 2018) (Validez y confiabilidad del cuestionario Florida).

Tabla 8
Estadístico del Índice de confiabilidad Variable 1 Gestión Institucional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	20

Fuente: Resultados de aplicación del cuestionario 1. Base de datos en SPSS22

El índice de fiabilidad del cuestionario 1, sobre la variable gestión institucional que se obtuvo mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach es de 0,848, que se considera bueno.

Tabla 9
 Estadístico del Índice de confiabilidad Variable 2 Liderazgo Directivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	30

Fuente: Resultados de aplicación del cuestionario 2. Base de datos en SPSS22

El índice de fiabilidad del cuestionario 2, sobre la variable liderazgo directivo que se obtuvo mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach es de 0.870, que se considera bueno.

Tabla 10
 Estadístico del Índice de confiabilidad del total de ítems del cuestionario de encuesta

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	50

Fuente: Resultados de aplicación total de cuestionario. Base de datos en SPSS22

El índice de fiabilidad del cuestionario completo que se obtuvo mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach es de 0.872, que se considera bueno.

2.5. Métodos de análisis de datos

Después de la recolección de información, se ha revisado, ordenado y calificado las respuestas recogidas en el cuestionario de encuesta aplicado, luego se ha elaborado una base de datos por cada unidad de análisis en el programa estadístico SPSS 22.

Para proceder al análisis de los datos numéricos obtenidos, se utilizó la prueba de significación estadística Rho de Spearman, prueba estadística no paramétrica que permite calcular la correlación entre dos variables, que se aplica cuando los eventos han sido medidos en un nivel ordinal y puede ser utilizado en muestras pequeñas. (Hurtado de Barrera, 2010).

La prueba de significación del coeficiente de correlación de Spearman se ha realizado empleando el programa estadístico SPSS 22.

Procedimientos:

Se realizó la visita a cada una de las instituciones educativas seleccionadas a fin de realizar la presentación del proyecto de investigación y gestionar la autorización de las directoras, para la aplicación del cuestionario de encuesta en los docentes.

Reproducción del cuestionario de encuesta de acuerdo al número de docentes participantes y por cada institución educativa.

Aplicación del cuestionario encuesta, previa coordinación con los directores de cada institución y explicación a los docentes del propósito y la importancia del trabajo y el procedimiento para la resolver el cuestionario.

Ordenamiento de datos, codificación de las variables del cuestionario y elaboración de la base de datos en el programa SPSS 22.

Cálculo, análisis e interpretación datos en la prueba estadístico Rho de Spearman utilizando el programa SPSS versión 22, y obtención de resultados.

Discusión de resultados, a través de la triangulación de los trabajos previos, resultados y marco teórico.

Redacción de las conclusiones y recomendaciones según objetivos, resultados y discusión.

2.6. Aspectos éticos

Es obvio señalar que, la ética es muy importante para llevar a cabo cualquier tipo de investigación, esta debe ser aplicada en todo el proceso de la investigación, desde la planificación, ejecución y la evaluación de los resultados.

En la ejecución de las actividades de investigación, “La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018”, se ha tomado en cuenta consideraciones éticas, se ha cumplido con informar con claridad los objetivos de la investigación a las personas

que participaron en la investigación, la obtención de la información se realizó por consentimiento informado de todos los involucrados en el estudio; la información obtenida se ha hecho uso exclusivo para los fines de la investigación preservando la confidencialidad de cada docente encuestado, evitando falsear datos; en lo posible se ha evitado los plagios o piratería intelectual referenciando siempre el material documentario utilizado, los resultados se han obtenido en base a la sistematización de la información y datos auténticos y originales recogidas de las mismas fuentes. (Hurtado de Barrera, 2010)

III. RESULTADOS

3.1. Prueba de normalidad

Para iniciar con el análisis de los resultados, fue importante determinar el comportamiento de normalidad de los datos obtenidos, el mismo que se analizó a través de la prueba de Shapiro-Wilk, en vista de que la muestra de estudio estaba constituida por 28 docentes es decir menos de 30.

Tabla 11
Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk			
	Estadístico	Estadístico	gl	Sig.
Gestión institucional	,513	,419	28	,000
Liderazgo directivo	,513	,419	28	,000

Fuente: Base de datos de cuestionario de encuesta categorizado

En la tabla 11, se observa, que el valor estadístico obtenido en los datos de la variable 1 gestión institucional y variable 2 liderazgo directivo es $p=0,000$ en ambos variables, que es menor al valor de $\alpha=0,05$, que significa que ambos datos no siguen una distribución normal.

3.2. Análisis descriptivo de resultados

Tabla 12

Cultura Organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	23	82,1	82,1	82,1
Muy Bueno	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

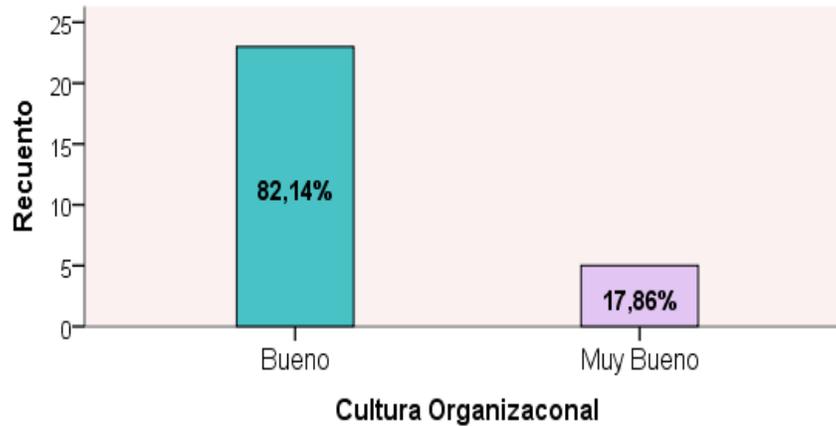


Figura 1. Cultura organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 12 y figura 1, se observa la representación de estadísticos de la cultura organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 17,86% de docente señalan que es muy bueno, y el 82,14% restante señala que es bueno.

Tabla 13

Clima laboral en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	7,1	7,1	7,1
Bueno	8	28,6	28,6	35,7
Muy Bueno	14	50,0	50,0	85,7
Excelente	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

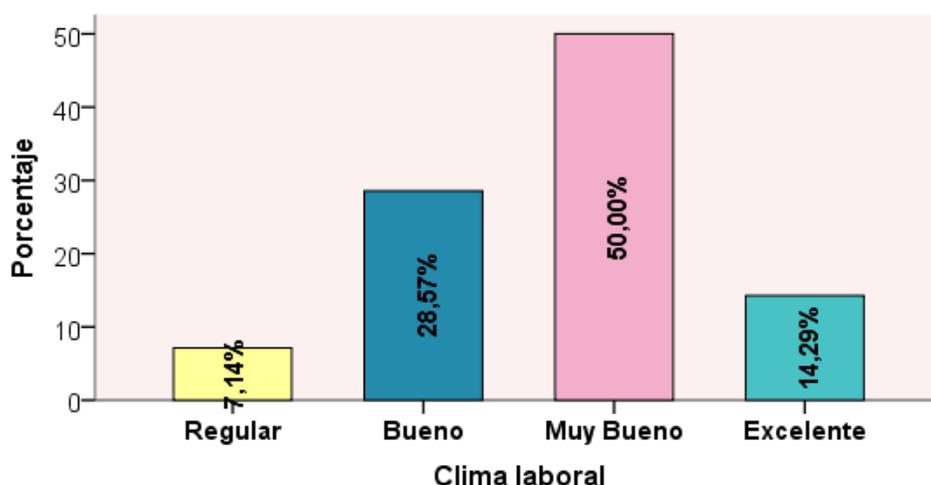


Figura 2. Clima laboral en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 13 y figura 2, se observa la representación de estadísticos del clima laboral en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 14,3% de docentes señalan que es excelente, el 50,0% señalan que es muy bueno, el 28,6% indican que es bueno y el 7,1% restante señalan que es regular.

Tabla 14

Funciones administrativas en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	14,3	14,3
	Bueno	5	17,9	32,1
	Muy Bueno	19	67,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

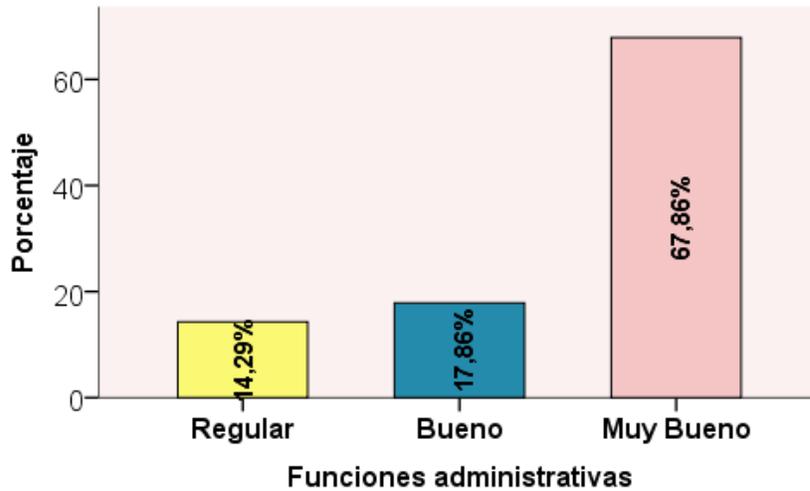


Figura 3. Funciones administrativas en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 14 y figura 3, se observa la representación de estadísticos de las funciones administrativas en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 67,86% de docentes señalan que es muy bueno, el 17,86% señalan que es bueno y el resto, 14,29% indican que es regular.

Tabla 15

Establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	4	14,3	14,3	14,3
	Muy Bueno	24	85,7	85,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

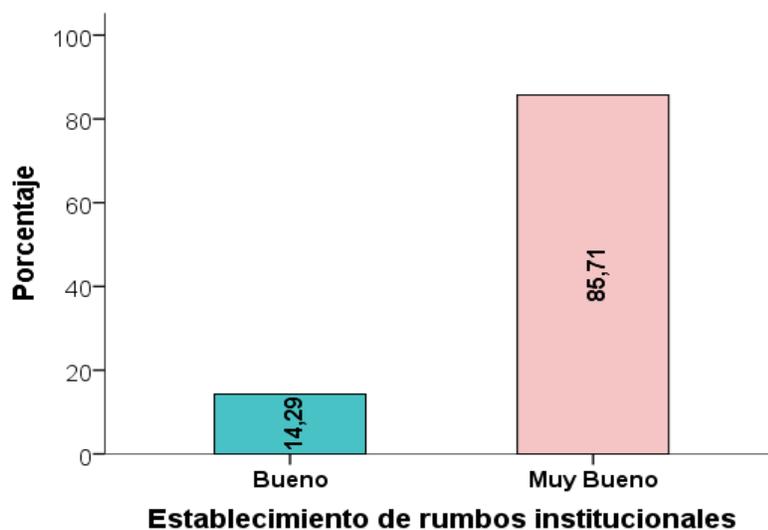


Figura 4. Establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 15 y figura 4, se observa la representación de estadísticos del establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 85,71% de docentes señalan que es muy bueno y el resto, 14,29% indican que es bueno.

Tabla 16

Rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	7,1	7,1	7,1
Buena	2	7,1	7,1	14,3
Válidos Muy Buena	22	78,6	78,6	92,9
Excelente	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

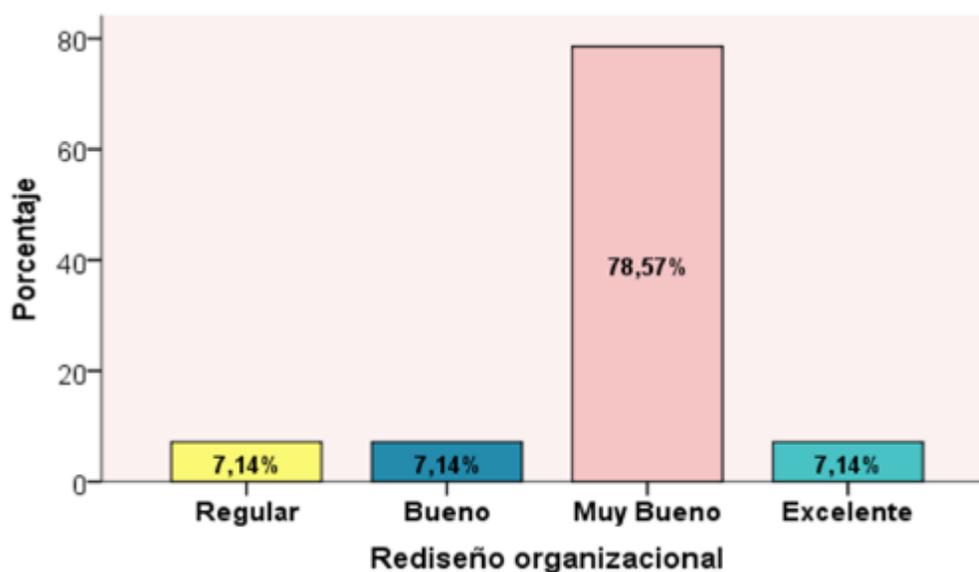


Figura 5. Rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 16 y figura 5, se observa la representación de estadísticos del rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 7,14% de docentes señalan que es excelente, el 78,57% indican que es muy bueno, el 7,14% de docentes dicen que es bueno y el 7,14% restante indican que es regular.

Tabla 17

Apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	9	32,1	32,1
	Muy Bueno	13	46,4	78,6
	Excelente	6	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

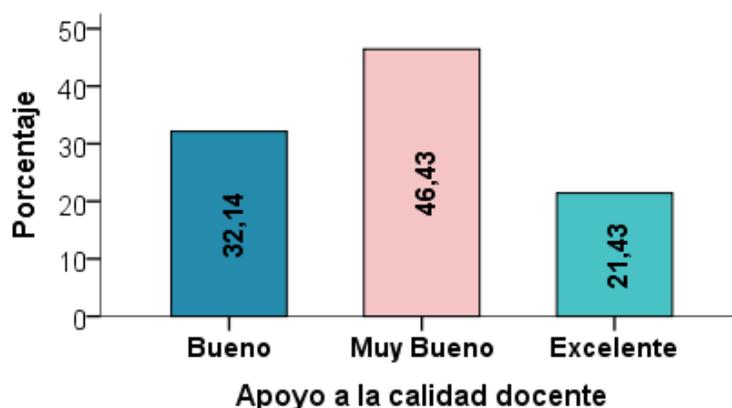


Figura 6. Apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 17 y figura 6, se observa la representación de estadísticos del apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 21,43% de docentes señalan que es excelente, el 46,43% indican que es muy bueno, y el 32,14% restante indican que es bueno.

Tabla 18

Gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Regular	4	14,3	14,3
	Buena	3	10,7	25,0
Válidos	Muy Buena	17	60,7	85,7
	Excelente	4	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

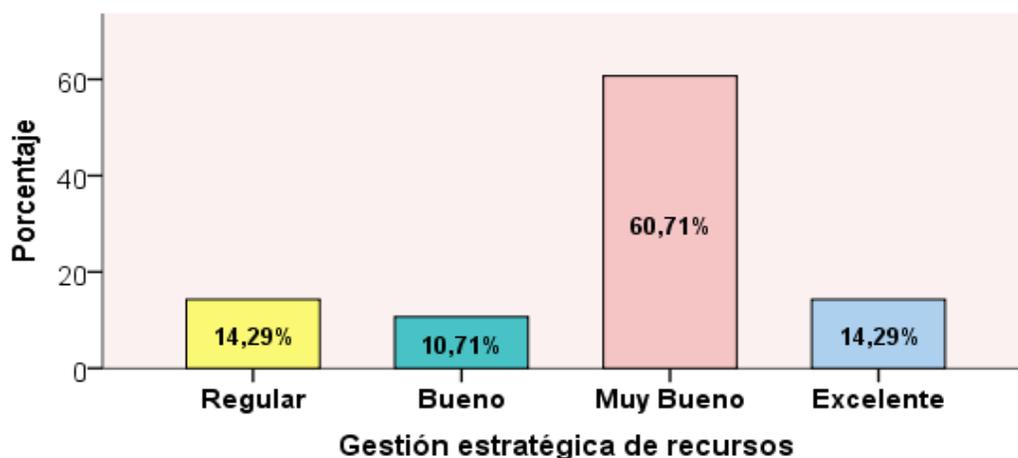


Figura 7. Gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 18 y figura 7, se observa la representación de estadísticos del apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 14,29% de docentes señalan que es excelente, el 60,71% indican que es muy bueno, el 10,71% indican que es bueno y el 14,29% restante señalan que es regular.

Tabla 19

Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	28	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS



Figura 8. Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

En la tabla 19 y figura 8, se observa la representación de estadísticos de la gestión de los programas de enseñanza aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 100% de docentes señalan que es **excelente.**^[F2]

Tabla 20
Variable 1 Gestión institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	4	14,3	14,3	14,3
Válidos Muy Bueno	24	85,7	85,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

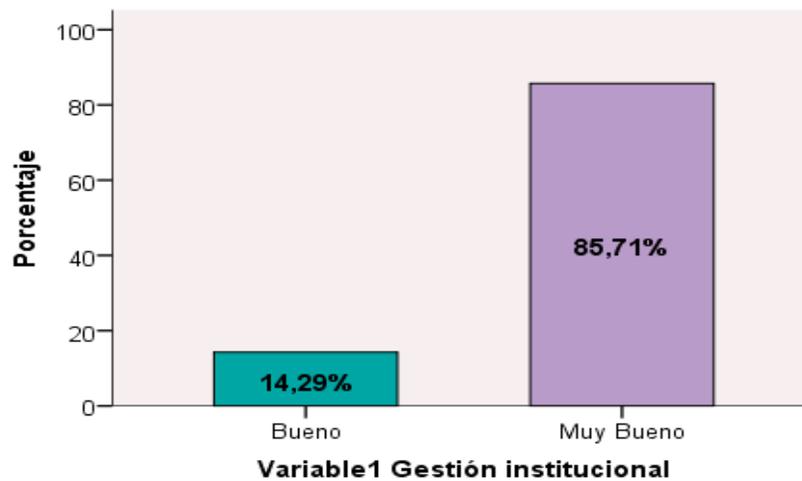


Figura 9: Gestión institucional

En la tabla 20 y figura 9, se observa la representación de estadísticos de la variable gestión institucional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 85,71% de docente señalan que es muy bueno, y el 14,29% restante señala que es bueno.

Tabla 21
Variable 2 Liderazgo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Buena	4	14,3	14,3	14,3
Válidos	Muy Buena	24	85,7	85,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de estadísticos descriptivos programa estadístico SPSS

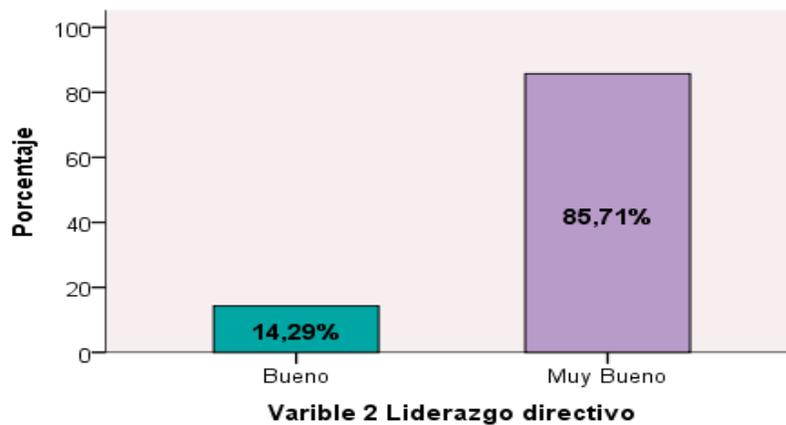


Figura 10: Liderazgo directivo

En la tabla 21 y figura 10, se observa la representación de estadísticos de la variable liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, medidos en docentes de aula, en la cual, el 85,71% de docente señalan que es muy bueno, y el 14,29% restante señala que es bueno.

3.3. Determinación de la relación entre las variables

Considerando que las puntuaciones obtenidas en medición para ambas variables son normales, para determinar la intensidad de la relación usamos la estadística “rho” de Spearman:

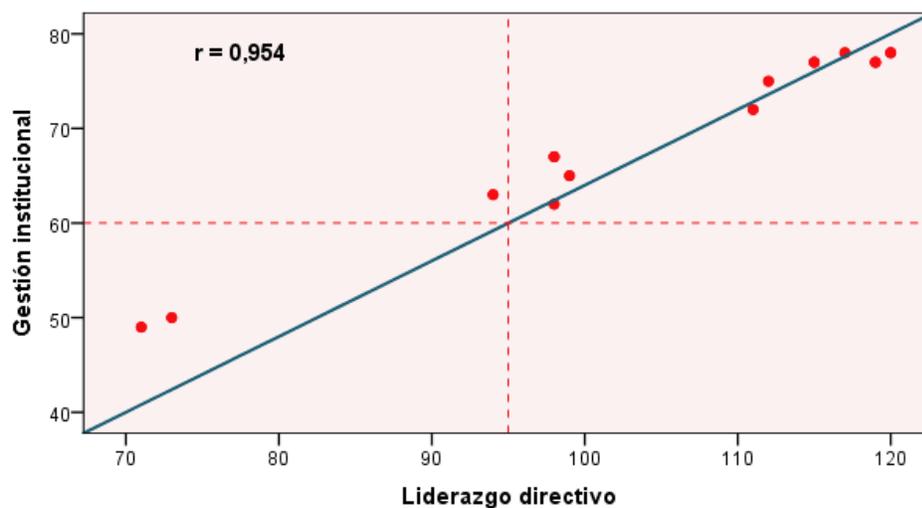


Figura 11. Correlación y significancia entre gestión institucional y liderazgo directivo

La figura 12, muestra el valor del coeficiente de correlación entre la variable gestión institucional y la variable liderazgo directivo, analizado mediante el estadístico Rho de Spearman equivalente a: $r = 0,954$, que de acuerdo a (Hernández, Fernández, & Batista, 2014, pág. 304), es considerada como una correlación positiva muy fuerte.

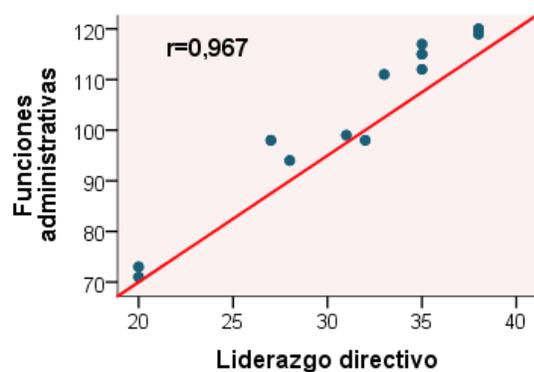
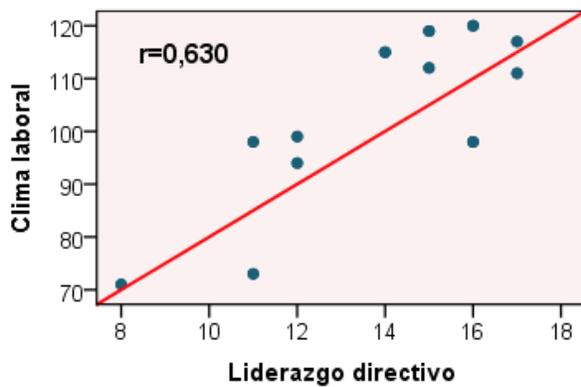
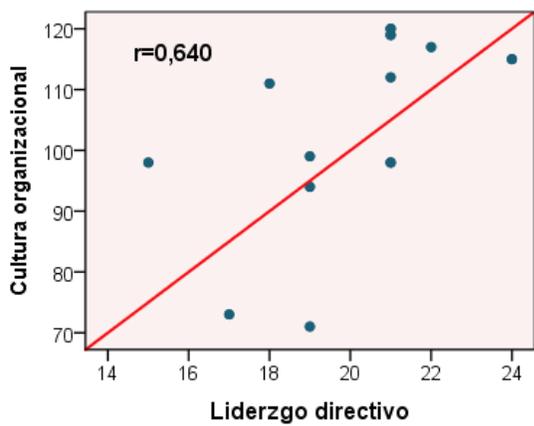
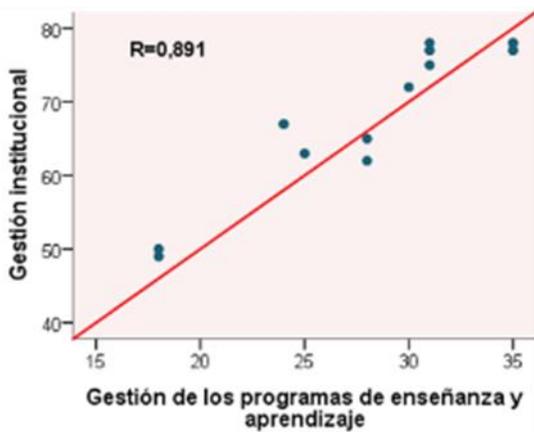
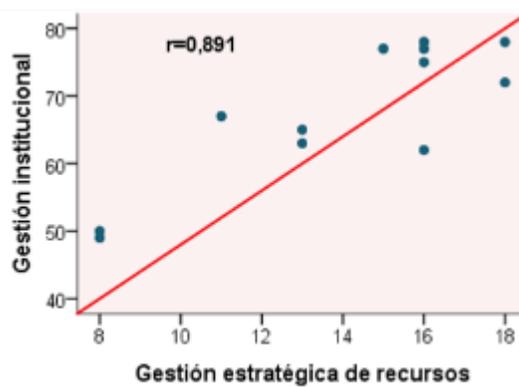
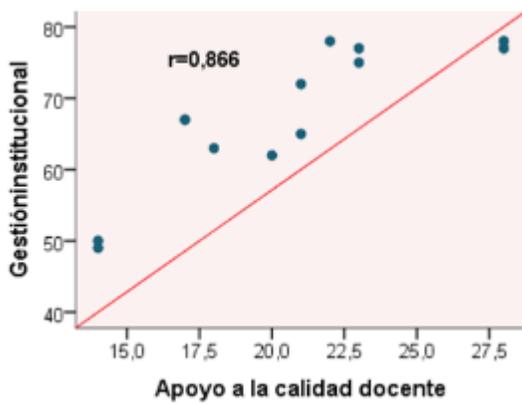
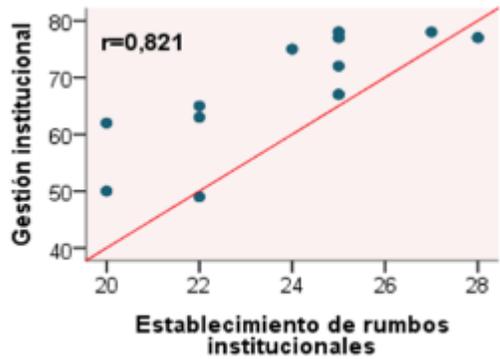


Figura 12. Diagrama de dispersión de las correlaciones según variables y dimensiones
 La tabla 22 y figura 12, muestran el valor del coeficiente de correlación entre las variables y las dimensiones, analizado mediante el estadístico Rho de Spearman equivalente.

Tabla 22
 Coeficiente de correlación entre variables y dimensiones

Variables	Dimensión	Valor de r	Nivel de correlación
Gestión institucional	Establecimiento de rumbos institucionales	,821	Correlación positiva considerable
	Rediseño organizacional	,734	Correlación positiva considerable
	Apoyo a la calidad docente	,866	Correlación positiva considerable
	Gestión estratégica de recursos	,683	Correlación positiva media
	Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje	,891	Correlación positiva considerable
Cultura organizacional	Liderazgo directivo	,640	Correlación positiva media
Clima laboral	Liderazgo directivo	,630	Correlación positiva media
Funciones administrativas	Liderazgo directivo	,967	Correlación positiva muy fuerte

Fuente: elaboración propia a partir de a (Hernández, Fernández, & Batista, 2014)

3.3. Comprobación de hipótesis

a. Hipótesis General

Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Hipótesis nula H_0

No existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Tabla 23
Correlación y significancia entre gestión institucional y liderazgo directivo

		Variable1 Gestión institucional	Variable 2 Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Variable1 Gestión institucional	Coficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,954**
		N	28
	Variable2 Liderazgo directivo	Coficiente de correlación	,954**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 23) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

b. Hipótesis específicas

Planteamiento de la hipótesis específica 1

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H_0

No existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Tabla 24

Correlación y significancia entre gestión institucional y establecimiento de rumbos institucionales

			Variable 1 Gestión institucional	Establecimiento de rumbos institucionales
Rho de Spearman	Variable 1 Gestión institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Establecimiento de rumbos institucionales	Coeficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 24) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos

institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Planteamiento de la hipótesis específica 2

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H_0

No existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Tabla 25
Correlación y significancia entre gestión institucional y rediseño institucional

			Variable1 Gestión institucional	Rediseño organizacional
Rho de Spearman	Variable1 Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,734**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Rediseño organizacional	Coefficiente de correlación	,734**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 25) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Planteamiento de la hipótesis específica 3

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H_0

No existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Tabla 26

Correlación y significancia entre gestión institucional y apoyo a la calidad docente

		Variable 1 Gestión institucional	Apoyo a la calidad docente
Rho de Spearman	Variable1 Gestión institucional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,866**
		N	,000
	Apoyo a la calidad docente	Coeficiente de correlación	28
		Sig. (bilateral)	,866**
		N	,000

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 26) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto,

procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Planteamiento de la hipótesis específica 4

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H_0

No existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Tabla 27

Correlación y significancia entre gestión institucional y gestión estratégico de recursos

			Variable 1 Gestión institucional	Gestión estratégica de recursos
Rho de Spearman	Variable1	Coeficiente de correlación	1,000	,683**
	Gestión institucional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Gestión estratégica de recursos	Coeficiente de correlación	,683**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 27) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Planteamiento de la hipótesis específica 5

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H₀

No existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Tabla 28

Correlación y significancia entre gestión institucional y gestión de la enseñanza y aprendizaje

			Variable1 Gestión institucional	Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje
Rho de Spearman	Variable1Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,891**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Gestión de los programas de	Coefficiente de correlación	,891**	1,000

enseñanza y aprendizaje	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	28	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 28) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Planteamiento de la hipótesis específica 6

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H_0

No existe relación directa y significativa entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Nivel de significancia

Estadístico de prueba

Cálculo de prueba

Tabla 29

Correlación y significancia entre cultura organizacional y liderazgo directivo.

			Cultura Organizacional	Variable 2 Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,640**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Variable 2 Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,640**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 29) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Planteamiento de la hipótesis específica 7

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H₀

No existe relación directa y significativa entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Tabla 30

Correlación y significancia entre clima laboral y liderazgo directivo

		Clima laboral	Liderazgo directivo
		Variable 1	Variable 2
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	,630**
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,000
		N	28
	Variable 2	Coefficiente de correlación	,630**
	Liderazgo directivo	Sig. (bilateral)	,000
		N	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 30) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que 0,05, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Planteamiento de la hipótesis específica 8

Hipótesis alterna H_a

Existe relación directa y significativa entre la dimensión funciones administrativas y la el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Hipótesis nula H₀

No existe relación directa y significativa entre la dimensión funciones administrativas y la el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

Tabla 31

Correlación y significancia entre funciones administrativas y liderazgo directivo.

			Funciones administrativas	Variable 2 Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Funciones administrativas	Coefficiente de correlación	1,000	,967**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Variable 2 Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	,967**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

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

Fuente: Prueba de coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Toma de decisión

Tomando en cuenta que $\alpha=0,05$, y el valor calculado de Sig.=0,000 (tabla 31) se puede deducir que Sig.=0,000 es menor que $\alpha=0,05$, por lo tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Conclusión:

Se acepta la hipótesis alterna: Existe relación directa y significativa entre la dimensión funciones administrativas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.

IV. DISCUSIÓN

En relación al resultado del objetivo general, que estadísticamente demuestra que existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y el liderazgo directivo. Este resultado se corrobora con el planteamiento del IIFE (2010), que señala que la gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema. Asimismo, concuerda con lo planteado por Passailaigue (2013), que "entiende al liderazgo y la gestión como los procesos para dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo humano e influir en la ejecución de procedimientos tendientes a obtener los resultados deseados".

Este resultado coincide también con el hallazgo de Valencia (2016), quien concluyó que existe una relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas Iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte, 2016, pues el r de Pearson, a un $p = 0,001$, es $r = 0,993$, de estos resultados se pueden deducir y concluir, que indudablemente la gestión institucional y el liderazgo son dos aspectos que se requieren uno del otro y deben estar siempre en interacción.

En cuanto a los cinco primeros objetivos específicos (1, 2, 3, 4, 5), que determinan la relación de la variable gestión institucional y las dimensiones de: Establecimiento de rumbos institucionales, rediseño organizacional, apoyo a la calidad docente, gestión estratégica de recursos y gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje, en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, se ha encontrado que en todos los casos existe relación directa y significativa con una correlación positiva considerable, cuyo valor de significancia en cada uno de ellos fue $\text{Sig.} = 0,000 < \alpha = 0,05$.

La contrastación y comparación de estos resultados con los trabajos previos revisados, nos permite señalar que existentes evidencias de estudios sobre liderazgo y gestión institucional llevados a cabo en diferentes niveles educativos, tanto regionales, nacionales e internacionales, concretamente, nos referimos a los estudios de Ortiz (2014) y Zaravia (2017), quienes encontraron resultados coincidentes que señalan que la gestión institucional se relaciona directa y significativamente con el liderazgo directivo, sin embargo no se ha logrado encontrar resultados vinculados a dimensiones del liderazgo directivo, que coincidan o tengan alguna relación con los planteados en el presente trabajo, al parecer no se ha identificado adecuadamente, o se ha tratado sólo algún tipo especial de liderazgo.

Esto es reflejo de la complejidad que presentan los sistemas educativos que hace que el liderazgo directivo se presente en varias situaciones, mediante tipos de liderazgo, sin embargo, a nivel de la escuela el liderazgo formal es la más amplia y de conclusiones sólidas. (Leithwood K. , ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, 2009).

En contraste con el marco teórico, de acuerdo el presente estudio sugiere que en el ejercicio del liderazgo directivo de debe incorporar dimensiones referidos vinculados al establecimiento de objetivos y expectativas, asignar recursos de manera estratégica, asignar recursos de manera estratégica, asegurar una enseñanza de calidad, Liderar el aprendizaje y la formación docente (Leithwood K. , 2009)

Respecto a los tres últimos objetivos específicos (6, 7 y 8), que determinan la relacionan de las dimensiones de: cultura organizacional, clima laboral y funciones administrativas con la variable liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, se ha encontrado que en todos los casos existe relación directa y significativa, diferida en la correlación de los objetivos específicos 6 y 7 que alcanzaron un nivel de correlación nivel positiva media y el objetivo específico 8 que alcanzó un nivel

de correlación positiva muy fuerte, cuyo valor de significancia en cada uno de ellos fue Sig.=0,000 $<\alpha=0,05$).

La contrastación y comparación de estos resultados con los trabajos previos revisados, coinciden, con los resultados hallados por Chircas y Reyes (2014), en los aspectos referidos al control y la habilidad relacional del liderazgo del director y la gestión institucional, que se relacionan directamente, en este sentido enfatizan los vínculos de las funciones administrativas de la gestión institucional que también son ejercidas por el liderazgo directivo.

En este sentido, se contrasta lo que señala Ballesteros, (2007), la gestión institucional como un elemento de la gestión educativa, constituye las funciones administrativas que independientemente, se refieren a la planificación, organización, dirección y control son considerados como funciones administrativas (..). (pág. 22)

V. CONCLUSIONES

Primero: En relación al objetivo general, se concluye que existe relación directa y significativa con una correlación positiva muy fuerte ($,954$) entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018. (Sig.= $0,000 < \alpha=0,05$). Tabla 23.

Segundo: En relación al objetivo específico 1, existe relación directa y significativa con una correlación positiva considerable ($,821$) entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.= $0,000 < \alpha=0,05$). Tabla 24.

Tercero: En relación al objetivo específico 2, existe relación directa y significativa con una correlación positiva considerable ($,734$) entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.= $0,000 < \alpha=0,05$). Tabla 25.

Cuarto: En relación al objetivo específico 3, existe relación directa y significativa con una correlación positiva considerable ($,866$), entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.= $0,000 < \alpha=0,05$). Tabla 26.

Quinto: En relación al objetivo específico 4, existe relación directa y significativa con una correlación positiva media ($,683$) entre la gestión institucional y la gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.= $0,000 < \alpha=0,05$). Tabla 27.

Sexto: En relación al objetivo específico 5, existe relación directa y significativa con una correlación positiva considerable ($,891$) entre la gestión institucional y la Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje

en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.=0,000 < $\alpha=0,05$). Tabla 28.

Séptimo: En relación al objetivo específico 6, existe relación directa y significativa con una correlación positiva media (.640) entre dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.=0,000 < $\alpha=0,05$). Tabla 29.

Octavo: En relación al objetivo específico 7, existe relación directa y significativa con una correlación positiva media (.630) entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.=0,000 < $\alpha=0,05$). Tabla 30.

Noveno: Finalmente, en relación al objetivo específico 8, existe relación directa y significativa con una correlación positiva muy fuerte (.967) entre la dimensión funciones administrativas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica. (Sig.=0,000 < $\alpha=0,05$). Tabla 31.

Variabes	Dimensión	Valor de r	Nivel de correlación
Gestión institucional	Establecimiento de rumbos institucionales	,821	Correlación positiva considerable
	Rediseño organizacional	,734	Correlación positiva considerable
	Apoyo a la calidad docente	,866	Correlación positiva considerable
	Gestión estratégica de recursos	,683	Correlación positiva media
	Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje	,891	Correlación positiva considerable
Cultura organizacional	Liderazgo directivo	,640	Correlación positiva media
Clima laboral	Liderazgo directivo	,630	Correlación positiva media
Funciones administrativas	Liderazgo directivo	,967	Correlación positiva muy fuerte

VI. RECOMENDACIONES

Primero: En la gestión escolar actual se debe difundir y poner en práctica principalmente la forma de liderazgo distribuido, de tal modo que la función de liderazgo no sea un tema aislado desarrollo solo por el director o directora de la I.E., si no que sea más democrático y compartido en la que tengan participación los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en general, para conseguir los objetivos y expectativas educacionales institucionales de forma colaborativa y activa.

Segundo: Las directoras de las II.EE. del nivel inicial del distrito de Huancavelica, deben fortalecer sus habilidades de liderazgo directivo para afianzar una gestión institucional eficaz, ya que estos componentes de la gestión educativa se relacionan directamente y que adecuadamente desarrollados contribuyen de manera positiva en el logro de los aprendizajes y mejora de la calidad educativa.

Tercero: Las instituciones educativas, mediante sus directivos y docentes, deben capitalizar la información actual sobre liderazgo y gestión educativa, para realizar trabajos de investigación aplicadas, estandarizando instrumentos, que sirvan para evaluar la situación del liderazgo y gestión educativa en las II.EE. a fin de identificar fortalezas y limitaciones, y proponer estrategias para mejorar y/o fortalecer las habilidades de liderazgo y de gestión.

Cuarto: Las instancias de gestión educativa regional y local de Huancavelica, deben garantizar la planificación, implementación y evaluación de acciones de capacitación o especialización para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión educativa de los directivos y docentes en las instituciones educativas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa*. Lima: Fondo de Desarrollo. Universidad de Lima.
- Antúnez, S. (2003). *Gestión institucional*. San Salvador: Xavi Xargay.
- Armijo, m. (2005). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Argentina: ILPES-CEPAL.
- Ballesteros, B. (2007). *Planeación Estratégica*. Colombia: A continuación se hace un resumen de las funciones generales que cumple la.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones novedades educativas.
- Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Brull, E. (2010). *La Gestión del Liderazgo*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili de Tarragona.
- Bush, T. (2017). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En R. V. Bush T., *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* (págs. 19-45). Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- Camarero, M. (2015). *Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*. Tarragona: Universitat Rovira I Virgili.

- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto, Brasília*, 49-69.
- Castillo, D. M., González, R. V., & Olaya, A. (2018). Validez y confiabilidad del cuestionario Florida. *Revista colombiana de cardiología*, 131-137.
- Chávez, P. (1995). *Gestión de instituciones educarivas. Un Enfoque Estratégico para el Desarrollo de Proyectos Educativos Institucionales*". Argentina: Ministerio de Educación de la República Argentina.
- Chircas, G. y Reyes, M.I. (2014). *Relación del liderazgo del director y la gestión institucional en los centros de educación básica alternativa de la unidad de gestión educativa local 07 San Borja - 2014*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativa*. Lima: San Marcos.
- García, V., & Medina, R. (2008). *Organización y Gobierno de Centros Educativos*. Colombia: Grupo Quinto Centenario.
- Guerrero, L. (02 de Agosto de 2016). *Educacion. Dialogo informado sobre políticas públicas*. Obtenido de Liderazgo pedagógico del director: ¿un sueño imposible?: <https://www.educacionperu.org/liderazgo-pedagogico-del-director-un-sueno-imposible-2/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodoogía de la Invstigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Quirón Ediciones.
- IIPE. (2010). *Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO.
- IPAE. (03 de 09 de 2018). *IPAE*. Obtenido de "Aún no llegamos al nivel deseado en educación": <https://www.ipae.pe/aun-no-llegamos-al-nivel-deseado-en-educacion/>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Adminstración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kuczynski, P. P. (2017). *Reública del Perú, Memoria de Gobierno 2016-2017*. Lima: Gráfica Biblos S. A.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo Liderar Nuestra Escuela?* Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Santiago de Chile: Salesianos.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Santiago de Chile: Salesianos.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- MINEDU. (2016). *Documento prospectivo del Sector Educación al 2030. Fase del Análisis Prospectivo del Proceso de Planeamiento Estratégico.* Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Lima: Impresos & Diseños.
- MINEDU. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico .* Lima: Impresos & Diseños .
- MINEDU. (2017). *Informe de resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2007-2015.* Lima: MINEDU.
- MINEDU b. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo .* Lima: MINEDU.
- Morel, S.; Soleno, R.; Alveerto, F.; Montúfar, J. 6. (2007). *Gestión Educativa Estratégica: Métodos y herramientas.* Honduras: Ideas Litográficas.
- Morel, Y., Soleno, R., Soto, F., & Montúfar, J. (2007). *Gestión Educativa Etratégica. Modelos y herramientas.* Honduras: Ideos Litográficas S.A.
- Ortiz, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión Educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del Distrito Central.* Tegucigalpa, M.D.C.: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Ortiz, F. G. (2007). *La Entrevista de Investigación en las Ciencias Sociales.* México: Limusa Noriega Editores.
- Passailaigue, R. (2013). Ecuador: Artes gráficas Senefelder.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rosado, D. (2014). Gestión educativa: un punto de vista desde la experiencia. En X. R. Martínez, *Gestión educativa y prospectiva humanística* (pág. 175). México: Quinta del Agua Ediciones, SA de CV.
- SEP. (2010). *Gestión Estratégica en la escuela de calidad: Orientaciones prácticas para directivos y docentes*. México: SEP.
- SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estrategia*. México: D.R. © Secretaría de Educación Pública.
- Solís, S. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima: AFA, Editores Importadores S.A.
- UNESCO. (2004). *Financiamiento y Gestión de la Educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico : CEPAL.
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Grafico S.A.C.
- Valencia, E. (2016). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*. Lima: UNE Enrique Guzmán y Valle.
- Vereau, W. y Cojal, B. (2005). *Gestión Educativa*. Lambayeque: Industria Peruana SAC.
- Zaravia, F. (2017). *Relación del liderazgo y la gestión institucional en Las instituciones educativas secundarias del Distrito de Acoria, Huancavelica - 2017*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.

ANEXOS



“La gestión institucional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018”

Cuestionario N° 01, dirigido a docentes de aula

Este cuestionario, tiene por finalidad recoger la opinión de los docentes sobre la gestión institucional, la misma que formará parte de la tesis de maestría: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

A continuación, se presenta un listado de ítems relacionados con la gestión institucional y el liderazgo directivo. Señale la opción de la escala que mejor refleje lo que usted percibe que sucede en su institución educativa.

Institución Educativa: 194 - Pampachacca Nivel: Inicial
 Edad: 48 Sexo: 1. Mujer Hombre Experiencia laboral: 20
 Condición laboral: 1. Nombrado 2. Contratado 3. Destacado
 Especialidad: Educación Inicial

Variable1: Gestion institucional					
Ítems	VALORACIÓN				
	Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)
1. La dirección estructura los recursos humanos y materiales orientado a dinamizar el logro de las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
2. La dirección estructura los procesos administrativos integrando funciones y tomando como referencia la visión, objetivos y metas institucionales	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
3. La dirección promueve normas que orientan la convivencia formativa y positiva institucional.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
4. La dirección favorece la convivencia en el marco del respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
5. La dirección fomenta valores que alienten la práctica del compromiso, perseverancia, trabajo colaborativo.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
6. La dirección instituye valores que apoyan la visión institucional y favorecen a la toma de decisiones y a la educación de la comunidad educativa.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
7. La dirección promueve una comunicación y coordinación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
8. La dirección fomenta la práctica de la comunicación abierta y fluida que favorece a la interacción dinámica y al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
9. La dirección fomenta relaciones interpersonales positivas que favorecen a la implementación de los procesos de gestión institucional.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
10. La dirección impulsa el desarrollo de las labores académicas e Institucionales en un clima de armonía y respeto saludable	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>

10.La dirección concibe y fomenta la práctica de valores y normas de convivencia para el logro de un clima institucional positivo.	1	2	3	4	5
11.La dirección promueve en la institución educativa la cultura del mejora continua y aprendizaje institucional permanente.	1	2	3	4	5
12.La dirección desarrolla un clima de confianza, un sentido de pertenencia y de comunidad.	1	2	3	4	5
13.La dirección estructura, organiza los procesos y define funciones de acuerdo a las prioridades de mejoramiento institucional.	1	2	3	4	5
14.La dirección vincula a la institución con instituciones, organizaciones y actores de su entorno.	1	2	3	4	5
15.La dirección genera oportunidades de participación, colaboración y liderazgo de los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
16.La dirección trabaja de forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
17.La dirección desarrolla estrategias efectivas para la selección, inducción y retención de los docentes.	1	2	3	4	5
18.La dirección identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de los docentes.	1	2	3	4	5
19.La dirección demuestra consideración y apoya las necesidades personales y bienestar de cada una de los docentes de la institución.	1	2	3	4	5
20.La dirección genera espacios de reflexión y trabajo técnico, permanente, para favorecer el aprendizaje autónomo de los docentes.	1	2	3	4	5
21.La dirección reconoce y estimula los logros individuales y colectivos de los docentes que trabajan en la institución.	1	2	3	4	5
22.La dirección brinda apoyo individualizado a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones o en la necesidad de resolver situaciones pedagógicas	1	2	3	4	5
23.La dirección se ocupa de que la institución cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente	1	2	3	4	5
24.La dirección asegura la gestión eficiente de los recursos requeridos por la institución, maximizando su uso en los procesos de gestión institucionales.	1	2	3	4	5
25.La dirección fomenta la posibilidad de obtener ingresos económicos propios complementarios	1	2	3	4	5
26.La dirección organiza con aprovechamiento los recursos humanos de la institución.	1	2	3	4	5
27.La dirección gestiona el currículo con el equipo colegiado de docentes de la institución y área de gestión pedagógica	1	2	3	4	5
28.La dirección acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	1	2	3	4	5
29.La dirección monitorea el desarrollo curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
30.La dirección analiza los datos e información de los procesos y resultados pedagógicos para plantear mejoras oportunas.	1	2	3	4	5

Tabla de valoración

Cuantitativa	Cualitativa
De: 0 – 30	Malo
De: 31 – 60	Regular
De: 61 – 90	Bueno
De: 91 - 120	Muy Bueno
De: 121 - 150	Excelente

Gracias por su valioso apoyo

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA N° 01

Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

Título del instrumento

Encuesta de opinión sobre la gestión institucional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Instrucción: Este cuestionario, tiene por finalidad recoger la opinión de los docentes sobre la gestión institucional, la misma que formará parte de la tesis de maestría: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Instrumento	Cuestionario de encuesta tipo Escala de Likert
Objetivo de la encuesta	Recopilar información sobre la gestión institucional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.
Población de estudio	28 profesoras de aula de 04 instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Huancavelica.
Diseño muestral	Diseño muestral no probabilístico censal
Muestra	El total de la población de estudio.
Administración	Individual, grupal y por email
Número de ítems	20 ítems
Nivel de confianza	95%
Nivel de Significancia	$\alpha=0,05$
Validez	Valoración Aplicable.
Confiabilidad	Coeficiente alfa =0,848, magnitud bueno.
Estadístico de prueba	Rho de Spearman
Fecha de aplicación	04 de febrero de 2019
Duración de aplicación	30 minutos
Procesamiento y análisis	Programa estadístico SPSS22.

Validez y confiabilidad del instrumento 1

Tabla 1

Validación del Cuestionario de Gestión Institucional

Experto	Especialista	Valoración
Mg. Arturo Escobar Sánchez	Temático	Aplicable
Mg. Víctor Huayllani Palomino	Metodológico	Aplicable
Mg. Edgar Rubén Torres Inga	Metodológico	Aplicable

Fuente: Matriz de valoración de instrumento 1

Confiabilidad de instrumento

Para comprobar la fiabilidad del instrumento 1, se aplicó el instrumento a una muestra piloto de 17 docentes, cuyos resultados se calcularon mediante la prueba estadística de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS, estimando el índice de fiabilidad con los criterios de George y Maller, obteniendo el siguiente resultado que se muestra en la las Tabla 8.

Tabla 2

Estadístico del Índice de confiabilidad Variable 1 Gestión Institucional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	20

Fuente: Resultados de aplicación del cuestionario 1. Base de datos en SPSS22

El índice de fiabilidad del cuestionario 1, sobre la variable gestión institucional que se obtuvo mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach es de 0,848, que considera que el instrumento es bueno.

“La gestión institucional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018”

Cuestionario N° 01, dirigido a docentes de aula

Este cuestionario, tiene por finalidad recoger la opinión de los docentes sobre la gestión institucional, la misma que formará parte de la tesis de maestría: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

A continuación, se presenta un listado de ítems relacionados con la gestión institucional y el liderazgo directivo. Señale la opción de la escala que mejor refleje lo que usted percibe que sucede en su institución educativa.

Institución Educativa: N° 532 - QUIRALQUICHAU Nivel: INICIAL

Edad: 44 años **Sexo:** 1. Mujer Hombre **Experiencia laboral:** 18 años

Condición laboral: 1. Nombrado 2. Contratado 3. Destacado

Especialidad: Educación Inicial

Variable1: Gestión institucional					
Ítems	VALORACION				
	Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)
1. La dirección estructura los recursos humanos y materiales orientado a dinamizar el logro de las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5
2. La dirección estructura los procesos administrativos integrando funciones y tomando como referencia la visión, objetivos y metas institucionales	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
3. La dirección promueve normas que orientan la convivencia formativa y positiva institucional.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
4. La dirección favorece la convivencia en el marco del respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
5. La dirección fomenta valores que alienten la práctica del compromiso, perseverancia, trabajo colaborativo.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
6. La dirección instituye valores que apoyan la visión institucional y favorecen a la toma de decisiones y a la educación de la comunidad educativa.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
7. La dirección promueve una comunicación y coordinación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
8. La dirección fomenta la práctica de la comunicación abierta y fluida que favorece a la interacción dinámica y al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
9. La dirección fomenta relaciones interpersonales positivas que favorecen a la implementación de los procesos de gestión institucional.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
10. La dirección impulsa el desarrollo de las labores académicas e institucionales en un clima de armonía y respeto saludable	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>

11.La dirección impulsa la planificación institucional que determina escenarios futuros, los procesos y los resultados que obtendrá la institución.	1	2	3	4	5
12.La dirección construye y difunde de forma participativa el Proyecto Educativo Institucional.	1	2	3	4	5
13.La dirección promueve el diseño y aprobación participativa de la estructura jerárquica, funciones y responsabilidades del personal de la institución.	1	2	3	4	5
14.La dirección establece procesos institucionales definida por la comunidad educativa en función a la estructura organizacional.	1	2	3	4	5
15.La dirección orienta los procesos institucionales que impulsan la dirección de la misión, objetivos y metas institucionales.	1	2	3	4	5
16.La dirección influye en el personal para la realización comprometida de lo planificado, articulando las funciones de organización y evaluación institucional	1	2	3	4	5
17.La dirección institucional se realiza en base a la toma decisiones de lo planificado, la comunicación fluida, motivación y liderazgo	1	2	3	4	5
18.La evaluación forma parte de la cultura institucional que se aplica a todo el proceso de gestión institucional.	1	2	3	4	5
19.La dirección realiza evaluación periódica de los objetivos y metas institucionales previstos en el PEI	1	2	3	4	5
20.La dirección informa oportunamente los resultados de la evaluación y motiva a la comunidad educativa para la elaboración de los planes de mejora institucionales.	1	2	3	4	5

Tabla de valoración

Cuantitativa	Cualitativa
De: 0 – 20	Malo
De:21 – 40	Regular
De: 41 – 60	Bueno
De:61 – 80	Muy Bueno
De: 81 - 100	Excelente

Gracias por su valioso apoyo

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA N° 02

Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

Título del instrumento

“Encuesta de opinión sobre el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018”

Instrucción: Este cuestionario, tiene por finalidad recoger la opinión de los docentes sobre el liderazgo directivo, la misma que formará parte de la tesis de maestría: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018.

Instrumento	Cuestionario de encuesta tipo Escala de Likert
Objetivo de la encuesta	Recopilar información sobre el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica.
Población de estudio	28 profesoras de aula de 04 instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Huancavelica.
Administración	Individual, grupal y por email
Diseño muestral	Diseño muestral no probabilístico censal
Muestra	El total de la población de estudio.
Número de ítems	30 ítems
Nivel de confianza	95%
Nivel de Significancia	$\alpha=0,05$
Validez	Valoración Aplicable.
Confiabilidad	Coefficiente alfa = 0,870, magnitud bueno.
Estadístico de prueba	Rho de Spearman
Fecha de aplicación	04 de febrero de 2019
Duración de aplicación	30 minutos
Procesamiento y análisis	Programa estadístico SPSS22.

Validez y confiabilidad del instrumento 2

La validez de instrumento fue evaluada por dos expertos metodológicos y uno temático, que dictaminaron al instrumento 2 sobre liderazgo directivo como aplicable.

Tabla 1
Validación del Cuestionario de Liderazgo Directivo

Experto	Especialista	Valoración
Mg. Arturo Escobar Sánchez	Temático	Aplicable
Mg. Víctor Huayllani Palomino	Metodológico	Aplicable
Mg. Edgar Rubén Torres Inga	Metodológico	Aplicable

Fuente: Matriz de valoración de instrumento 2

Confiabilidad de instrumento

Para comprobar la fiabilidad del instrumento 2, se aplicó el instrumento a una muestra piloto de 17 docentes, cuyos resultados se calcularon mediante la prueba estadística de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el programa estadístico SPSS, estimando el índice de fiabilidad con los criterios establecidos por de George y Mallery, obteniendo el siguiente resultado que se observa en la las Tabla 9.

Tabla 2
Estadístico del Índice de confiabilidad Variable 2 Liderazgo Directivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	30

Fuente: Resultados de aplicación del cuestionario 2. Base de datos en SPSS22

El índice de fiabilidad del cuestionario 2, sobre la variable liderazgo directivo que se obtuvo mediante el cálculo del estadístico alfa de Cronbach es de 0.870, que considera que el instrumento es bueno.

Validez de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Título: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	VALORACIÓN					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observaciones y/o recomendaciones
				Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)	Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.		Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.		Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión Institucional	Cultura organizacional	Estructura organizacional	1. La dirección estructura los recursos humanos y materiales orientado a dinamizar el logro de las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			2. La dirección estructura los procesos administrativos integrando funciones y tomando como referencia la visión, objetivos y metas institucionales	1	2	3	4	5	X		X		X		
		Normas de convivencia	3. La dirección promueve normas que orientan la convivencia formativa y positiva institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			4. La dirección favorece la convivencia en el marco del respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		Valores institucionales	5. La dirección fomenta valores que alienten la práctica del compromiso, perseverancia, trabajo colaborativo.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			6. La dirección instituye valores que apoyan la visión institucional y favorecen a la toma de decisiones y a la educación de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Clima laboral	Comunicación.	7. La dirección promueve una comunicación y coordinación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			8. La dirección fomenta la práctica de la comunicación abierta y fluida que favorece a la interacción dinámica y al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		Relaciones interpersonales	9. La dirección fomenta relaciones interpersonales positivas que favorecen a la implementación de los procesos de gestión institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X		

		10. La dirección impulsa el desarrollo de las labores académicas e institucionales en un clima de armonía y respeto saludable	1	2	3	4	5	X		X		X		
Funciones administrativas	Planificación institucional	11. La dirección impulsa la planificación institucional que determina escenarios futuros, los procesos y los resultados que obtendrá la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		12. La dirección construye y difunde de forma participativa el Proyecto Educativo Institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Organización institucional	13. La dirección promueve el diseño y aprobación participativa de la estructura jerárquica, funciones y responsabilidades del personal de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		14. La dirección establece procesos institucionales definida por la comunidad educativa en función a la estructura organizacional.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		15. La dirección orienta los procesos institucionales que impulsan la dirección de la misión, objetivos y metas institucionales.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Dirección institucional	16. La dirección influye en el personal para la realización comprometida de lo planificado, articulando las funciones de organización y evaluación institucional	1	2	3	4	5	X		X		X		
		17. La dirección institucional se realiza en base a la toma decisiones de lo planificado, la comunicación fluida, motivación y liderazgo	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Evaluación institucional	18. La evaluación forma parte de la cultura institucional que se aplica a todo el proceso de gestión institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		19. La dirección realiza evaluación periódica de los objetivos y metas institucionales previstos en el PEI	1	2	3	4	5	X		X		X		
		20. La dirección informa oportunamente los resultados de la evaluación y motiva a la comunidad educativa para la elaboración de los planes de mejora institucionales.								X		X		X

Tabla de valoración

Cuantitativa	Cualitativa
De: 0 – 20	Malo
De: 21 – 40	Regular
De: 41 – 60	Bueno
De: 61 – 80	Muy Bueno
De: 81 - 100	Excelente



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI: *23 20 10 30*

Especialidad del validador: *Magister en Docencia y Gestión Educativa*

Lugar y fecha: *Huacavelica, 21-enero-2019*

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

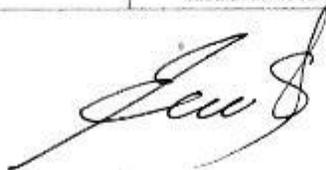

Firma del Evaluador
N° de DNI *23201030*

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Título: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	VALORACIÓN					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observaciones y/o recomendaciones	
				Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)	<u>Pertinencia:</u> El ítem corresponde al concepto teórico formulado.		<u>Relevancia:</u> El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo		<u>Claridad:</u> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Liderazgo Directivo	Establecimiento de rumbos institucionales	Visión compartida	1. La dirección concibe la visión de la institución, vinculando e inspirando a los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X			
			2. La dirección difunde la visión institucional establecidos en el PEI a todos los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X			
			3. La dirección promueve la implementación de la visión institucional por toda la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		Objetivos	4. La dirección construye objetivos y metas institucionales compartidos, acercándose hacia la realización de la visión.	1	2	3	4	5	X		X		X			
			5. La dirección difunde los objetivos, planes y metas institucionales a todos los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X			
			Expectativas	6. La dirección establece altas expectativas sobre la calidad y desempeño de los directivos, docentes y estudiantes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
				7. La dirección promueve altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Rediseño organizacional	Fortalecimiento de la cultura institucional	8. La dirección asegura que el funcionamiento de la institución responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.	1	2	3	4	5	X		X		X			
			9. La dirección promueve una comunicación abierta y fluida en los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X			



		10. La dirección concibe y fomenta la práctica de valores y normas de convivencia para el logro de un clima institucional positivo.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		11. La dirección promueve en la institución educativa la cultura del mejora continua y aprendizaje institucional permanente.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		12. La dirección desarrolla un clima de confianza, un sentido de pertenencia y de comunidad.	1	2	3	4	5	X		X		X	
	Modificación de estructuras organizacionales.	13. La dirección estructura, organiza los procesos y define funciones de acuerdo a las prioridades de mejoramiento institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		14. La dirección vincula a la institución con instituciones, organizaciones y actores de su entorno.	1	2	3	4	5	X		X		X	
	Construcción de procesos colaborativos	15. La dirección genera oportunidades de participación, colaboración y liderazgo de los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		16. La dirección trabaja de forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5	X		X		X	
Apoyo a la calidad docente	Desarrollo profesional	17. La dirección desarrolla estrategias efectivas para la selección, inducción y retención de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		18. La dirección identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X	
	Atención y apoyo al aprendizaje docente.	19. La dirección demuestra consideración y apoya las necesidades personales y bienestar de cada una de los docentes de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		20. La dirección genera espacios de reflexión y trabajo técnico, permanente, para favorecer el aprendizaje autónomo de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X	
	Estímulo intelectual y apoyo individualizado	21. La dirección reconoce y estimula los logros individuales y colectivos de los docentes que trabajan en la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		22. La dirección brinda apoyo individualizado a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones o en la necesidad de resolver situaciones pedagógicas	1	2	3	4	5	X		X		X	
Gestión estratégica de recursos	Selección y asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tiempo)	23. La dirección se ocupa de que la institución cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente	1	2	3	4	5	X		X		X	
		24. La dirección asegura la gestión eficiente de los recursos requeridos por la institución, maximizando su uso en los procesos de gestión institucionales.	1	2	3	4	5	X		X		X	
		25. La dirección fomenta la posibilidad de obtener ingresos económicos propios complementarios	1	2	3	4	5	X		X		X	
		26. La dirección organiza con aprovechamiento los recursos humanos de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X	



Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.	Apoyo técnico a los docentes (observación y retroalimentación, evaluación, coordinación)	27. La dirección gestiona el currículo con el equipo colegiado de docentes de la institución y área de gestión pedagógica	1	2	3	4	5	X		X		X		
		28. La dirección acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	29. La dirección monitorea el desarrollo curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		30. La dirección analiza los datos e información de los procesos y resultados pedagógicos para plantear mejoras oportunas.	1	2	3	4	5	X		X		X		

Tabla de valoración

Cuantitativa	Cualitativa
De: 0 – 30	Malo
De: 31 – 60	Regular
De: 61 – 90	Bueno
De: 91 - 120	Muy Bueno
De: 121 - 150	Excelente



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI: 23201030

Especialidad del validador: Magister en Docencia y Gestión Educativa

Lugar y fecha: Huanca Velica, 21-enero-2019

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Evaluador
N° de DNI 23201030

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN INSTITUCIONAL
Título: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018
Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	VALORACIÓN					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observaciones y/o recomendaciones
				Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Veces (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)	Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.		Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo		Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión Institucional	Cultura organizacional	Estructura organizacional	1. La dirección estructura los recursos humanos y materiales orientado a dinamizar el logro de las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			2. La dirección estructura los procesos administrativos integrando funciones y tomando como referencia la visión, objetivos y metas institucionales	1	2	3	4	5	X			X	X		
		Normas de convivencia	3. La dirección promueve normas que orientan la convivencia formativa y positiva institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			4. La dirección favorece la convivencia en el marco del respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		Valores institucionales	5. La dirección fomenta valores que alienten la práctica del compromiso, perseverancia, trabajo colaborativo.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			6. La dirección instituye valores que apoyan la visión institucional y favorecen a la toma de decisiones y a la educación de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Clima laboral	Comunicación.	7. La dirección promueve una comunicación y coordinación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			8. La dirección fomenta la práctica de la comunicación abierta y fluida que favorece a la interacción dinámica y al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5	X			X	X		
		Relaciones interpersonales	9. La dirección fomenta relaciones interpersonales positivas que favorecen a la implementación de los procesos de gestión institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X		



			10. La dirección concibe y fomenta la práctica de valores y normas de convivencia para el logro de un clima institucional positivo.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			11. La dirección promueve en la institución educativa la cultura del mejora continua y aprendizaje institucional permanente.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			12. La dirección desarrolla un clima de confianza, un sentido de pertenencia y de comunidad.	1	2	3	4	5	X	X	X		
		Modificación de estructuras organizacionales.	13. La dirección estructura, organiza los procesos y define funciones de acuerdo a las prioridades de mejoramiento institucional.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			14. La dirección vincula a la institución con instituciones, organizaciones y actores de su entorno.	1	2	3	4	5	X	X	X		
		Construcción de procesos colaborativos	15. La dirección genera oportunidades de participación, colaboración y liderazgo de los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			16. La dirección trabaja de forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5	X	X	X		
		Desarrollo profesional	17. La dirección desarrolla estrategias efectivas para la selección, inducción y retención de los docentes.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			18. La dirección identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de los docentes.	1	2	3	4	5	X	X	X		
		Atención y apoyo al aprendizaje docente.	19. La dirección demuestra consideración y apoya las necesidades personales y bienestar de cada una de los docentes de la institución.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			20. La dirección genera espacios de reflexión y trabajo técnico, permanente, para favorecer el aprendizaje autónomo de los docentes.	1	2	3	4	5	X	X	X		
		Estímulo intelectual y apoyo individualizado	21. La dirección reconoce y estimula los logros individuales y colectivos de los docentes que trabajan en la institución.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			22. La dirección brinda apoyo individualizado a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones o en la necesidad de resolver situaciones pedagógicas	1	2	3	4	5	X	X	X		
		Selección y asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tiempo)	23. La dirección se ocupa de que la institución cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente	1	2	3	4	5	X	X	X		
			24. La dirección asegura la gestión eficiente de los recursos requeridos por la institución, maximizando su uso en los procesos de gestión institucionales.	1	2	3	4	5	X	X	X		
			25. La dirección fomenta la posibilidad de obtener ingresos económicos propios complementarios	1	2	3	4	5	X	X	X		
			26. La dirección organiza con aprovechamiento los recursos humanos de la institución.	1	2	3	4	5	X	X	X		

Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.	Apoyo técnico a los docentes (observación y retroalimentación, evaluación, coordinación)	27. La dirección gestiona el currículo con el equipo colegiado de docentes de la institución y área de gestión pedagógica	1	2	3	4	5	X		X		X		
		28. La dirección acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	29. La dirección monitorea el desarrollo curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		30. La dirección analiza los datos e información de los procesos y resultados pedagógicos para plantear mejoras oportunas.	1	2	3	4	5	X		X		X		

Tabla de valoración

Cuantitativa	Cualitativa
De: 0 – 30	Malo
De: 31 – 60	Regular
De: 61 – 90	Bueno
De: 91 - 120	Muy Bueno
De: 121 - 150	Excelente

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI: 23274265

Especialidad del validador: Maestro en Psicología Infantil

Lugar y fecha: Huancaavelica 17 de enero, 209



Firma del Evaluador

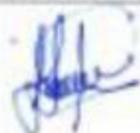
N° de DNI 23274265

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

Título: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018
 Autor: Br. Plácida Huamán Bendeziú

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	VALORACIÓN					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Observaciones y recomendaciones		
				Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A Vezes (AV)	Casi Siempre (CS)	Siempre (S)	Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado	Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo		Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, preciso y directo			
										SI	NO	SI		NO	SI
Liderazgo Directivo	Establecimiento de normas institucionales	Visión compartida	1. La dirección escribe la visión de la institución, vinculando e inspirando a los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			2. La dirección difunde la visión institucional establecida en el PEI a todos los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			3. La dirección promueve la implementación de la visión institucional por toda la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		Objetivos	4. La dirección construye objetivos y metas institucionales compartidos, acordes hacia la realización de la visión.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			5. La dirección difunde los objetivos, planes y metas institucionales a todos los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		Esperativas	6. La dirección establece altas expectativas sobre la calidad y desempeño de los docentes, docentes y estudiantes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			7. La dirección promueve altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Rendimiento organizacional	Fortalecimiento de la cultura institucional	8. La dirección asegura que el funcionamiento de la institución responde a los normos legales y las políticas educativas nacionales y locales.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			9. La dirección promueve una comunicación abierta y fluida en los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X		



Apoyo a la calidad docente	Modificación de estructuras organizacionales.	10. La dirección concibe y fomenta la práctica de valores y normas de convivencia para el logro de un clima institucional positivo.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		11. La dirección promueve en la institución educativa la cultura del mejora continua y aprendizaje institucional permanente.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		12. La dirección desarrolla un clima de confianza, un sentido de pertenencia y de comunidad.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		13. La dirección estructura, organiza los procesos y define funciones de acuerdo a las prioridades de mejoramiento institucional.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		14. La dirección vincula a la institución con instituciones, organizaciones y actores de su entorno.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		15. La dirección genera oportunidades de participación, colaboración y liderazgo de los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	X		X		X			
	Construcción de procesos colaborativos	16. La dirección trabaja de forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5	X		X		X			
		17. La dirección desarrolla estrategias efectivas para la selección, inducción y retención de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X			
	Desarrollo profesional	18. La dirección identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		19. La dirección demuestra consideración y apoya las necesidades personales y bienestar de cada una de los docentes de la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		20. La dirección genera espacios de reflexión y trabajo técnico, permanente, para favorecer el aprendizaje autónomo de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X			
		21. La dirección reconoce y estimula los logros individuales y colectivos de los docentes que trabajan en la institución.	1	2	3	4	5	X		X		X			
	Estímulo intelectual y apoyo individualizado	22. La dirección brinda apoyo individualizado a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones o en la necesidad de resolver situaciones pedagógicas	1	2	3	4	5	X		X		X			
		23. La dirección se ocupa de que la institución cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente	1	2	3	4	5	X		X		X			
	Gestión estratégica de recursos	Selección y asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tiempo)	24. La dirección asegura la gestión eficiente de los recursos requeridos por la institución, maximizando su uso en los procesos de gestión institucionales.	1	2	3	4	5	X		X		X		
			25. La dirección fomenta la posibilidad de obtener ingresos económicos propios complementarios	1	2	3	4	5	X		X		X		
26. La dirección organiza con aprovechamiento los recursos humanos de la institución.			1	2	3	4	5	X		X		X			
			1	2	3	4	5	X		X		X			

Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.	Apoyo técnico a los docentes (observación y retroalimentación, evaluación, coordinación)	27. La dirección gestiona el currículo con el equipo colegiado de docentes de la institución y área de gestión pedagógica	1	2	3	4	5	X		X		X		
		28. La dirección acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	29. La dirección monitorea el desarrollo curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5	X		X		X		
		30. La dirección analiza los datos e información de los procesos y resultados pedagógicos para plantear mejoras oportunas.	1	2	3	4	5	X		X		X		

Tabla de valoración

Cuantitativa	Cualitativa
De: 0 – 30	Malo
De: 31 – 60	Regular
De: 61 – 90	Bueno
De: 91 - 120	Muy Bueno
De: 121 - 150	Excelente

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI: 23274265

Especialidad del validador: Maestro en Psicología Infantil

Lugar y fecha: Huancavelica 17 de enero, 209

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los Items planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Evaluador
N° de DNI 23274265

Matriz de consistencia



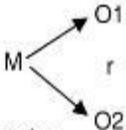
ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018
Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION	
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018</p>	<p>Variable 1 Gestión Institucional</p>	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional Normas de convivencia Valores institucionales 		<p>Escala Ordinal</p>	
<p>PE1: ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE1: Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE1: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión establecimiento de rumbos institucionales en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>						
<p>PE2: ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE2: Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE2: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión rediseño organizacional en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>			Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación. Relaciones interpersonales 		
<p>PE3: ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE3: Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE3: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la dimensión apoyo a la calidad docente en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>						
<p>PE4: ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la dimensión gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE4: Determinar la relación entre la gestión institucional y la dimensión gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE4: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la gestión estratégica de recursos en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>			Funciones administrativas	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Organización Dirección Evaluación 		

<p>PE5: ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional y la gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE5: Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y la dimensión gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE5: Existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>					
---	---	--	--	--	--	--	--

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
<p>PE6: ¿Cuál es la relación entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo y en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE6: Determinar la relación entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE6: Existe relación directa y significativa entre la dimensión Cultura organizacional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>Variable 2: Liderazgo Directivo</p>	<p>Establecimiento de rumbos institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida • Metas compartidas • Expectativas 		<p>Escala Ordinal</p>
<p>PE7: ¿Cuál es la relación entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE7: Determinar la relación entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE7: Existe relación directa y significativa entre la dimensión clima laboral y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>		<p>Rediseño organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la cultura institucional • Modificación de estructuras organizacionales. • Construcción de procesos colaborativos 		
<p>PE8: ¿Cuál es la relación entre la dimensión funciones administrativas y el liderazgo directivo y en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica?</p>	<p>OE8: Determinar la relación entre la dimensión funciones administrativas y el liderazgo directivo y en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>	<p>HE8: Existe relación directa y significativa entre la dimensión funciones administrativas y la el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica</p>		<p>Apoyo a la calidad docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Atención y apoyo al aprendizaje docente. • Estimulo intelectual • Apoyo individualizado 		
				<p>Gestión estratégica de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selección, adquisición y asignación de recursos 		
				<p>Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo técnico a los docentes (observación y retroalimentación, evaluación, coordinación) • Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes) 		

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Enfoque y tipo de estudio:</p> <p>Esta investigación tiene como referente al paradigma cuantitativo, corresponde a un estudio del nivel descriptivo correlacional transversal.</p> <p>Es descriptivo, porque busca medir y analizar del liderazgo directivo y gestión institucional sin influir en ellas, es decir, sin alterar o intervenir intencionalmente en las variables, realizando una única observación del grupo de muestra, se obtendrán datos que resumirán la información de manera cuidadosa para luego analizarla y contribuir al avance del conocimiento. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P., 2014, Pág. 80).</p> <p>Es correlacional, porque tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables (liderazgo directivo y gestión institucional). la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro, Salkind (1998), citado por (Bernal, 2010. Pág. 114)</p> <p>Diseño de estudio</p> <p>Diseño de la investigación:</p> <p>En el presente estudio utilizará el diseño Descriptivo – correlacional.</p>  <pre> graph LR M --> O1 M --> O2 O1 --- r --- O2 </pre> <p>Donde:</p> <p>M = Muestra de estudio</p> <p>O1 = Variable: Planeamiento estratégico</p> <p>O2 = Variable: Gestión institucional</p> <p>r = relación</p> <p>Métodos de análisis de datos</p> <p>El procesamiento y análisis de datos recogidos, se realizará utilizando los conceptos y herramientas propios del análisis descriptivo y correlacional, haciendo uso programa estadístico SPSS-22</p> <p>La contrastación de hipótesis se realizará mediante la Prueba Rho de Spearman.</p>	<p>Población, muestra y muestreo:</p> <ul style="list-style-type: none"> La población estará conformada por los docentes de 04 instituciones educativas del nivel de educación inicial, IEI 774, IEI 599, IEI 194 e IEI 532, ubicados en el distrito de Huancavelica. La muestra estará constituida por 28 docentes El Muestreo aplicado será la técnica del muestreo no probabilístico censal 	<p>Técnicas:</p> <p>Se empleará la encuesta.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Se elaborará un cuestionario de encuesta tipo escala Likert para medir las dos variables, liderazgo directivo y gestión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalidad: Determinar la relación entre liderazgo directivo y gestión institucional. Número de ítems: 50 Ámbito de aplicación: tres instituciones educativas de educación inicial Confiabilidad: Alfa de Cronbach Validez: Juicio de expertos

**ANEXO 02
MATRIZ OPERACIONAL DE VARIABLE 1**

Título: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	INDICADORES	ITEMS	VALORACIÓN					ESCALA DE MEDICIÓN
						Nunca (N)	Casi Nunca	A Veces (AV)	Casi Siempre	Siempre (S)	
Gestión Institucional	<p>Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Formas de relacionarse Normas explícitas e implícitas. (UNESCO, 2011, pág. 26)</p> <p>En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. (SEP, 2010, pág. 58)</p>	<p>Para medir la variable es necesario aplicar un cuestionario de encuesta tipo escala Likert estructurado en 10 ítems, acorde a las dimensiones.</p>	Cultura organizacional	Estructura organizacional	1. La dirección estructura los recursos humanos y materiales orientado a dinamizar el logro de las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5	Escala Ordinal
					2. La dirección estructura los procesos administrativos integrando funciones y tomando como referencia la visión, objetivos y metas institucionales	1	2	3	4	5	
				Normas de convivencia	3. La dirección promueve normas que orientan la convivencia formativa y positiva institucional.	1	2	3	4	5	
					4. La dirección favorece la convivencia en el marco del respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes.	1	2	3	4	5	
			Valores institucionales	5. La dirección fomenta valores que alienten la práctica del compromiso, perseverancia, trabajo colaborativo.	1	2	3	4	5		
				6. La dirección instituye valores que apoyan la visión institucional y favorecen a la toma de decisiones y a la educación de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5		
			Clima laboral	Comunicación,	7. La dirección promueve una comunicación y coordinación efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	
					8. La dirección fomenta la práctica de la comunicación abierta y fluida que favorece a la interacción dinámica y al rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5	
				Relaciones interpersonales	9. La dirección fomenta relaciones interpersonales positivas que favorecen a la implementación de los procesos de gestión institucional.	1	2	3	4	5	
					10. La dirección impulsa el desarrollo de las labores académicas e institucionales en un clima de armonía y respeto saludable	1	2	3	4	5	

			Funciones administrativas	Planificación institucional	11. La dirección impulsa la planificación institucional que determina escenarios futuros, los procesos y los resultados que obtendrá la institución.	1	2	3	4	5
					12. La dirección construye y difunde de forma participativa el Proyecto Educativo Institucional.	1	2	3	4	5
				Organización institucional	13. La dirección promueve el diseño y aprobación participativa de la estructura jerárquica, funciones y responsabilidades del personal de la institución.	1	2	3	4	5
					14. La dirección establece procesos institucionales definida por la comunidad educativa en función a la estructura organizacional.	1	2	3	4	5
					15. La dirección orienta los procesos institucionales que impulsan la dirección de la misión, objetivos y metas institucionales.	1	2	3	4	5
				Dirección institucional	16. La dirección influye en el personal para la realización comprometida de lo planificado, articulando las funciones de organización y evaluación institucional	1	2	3	4	5
					17. La dirección institucional se realiza en base a la toma decisiones de lo planificado, la comunicación fluida, motivación y liderazgo	1	2	3	4	5
				Evaluación institucional	18. La evaluación forma parte de la cultura institucional que se aplica a todo el proceso de gestión institucional.	1	2	3	4	5
					19. La dirección realiza evaluación periódica de los objetivos y metas institucionales previstos en el PEI	1	2	3	4	5
					20. La dirección informa oportunamente los resultados de la evaluación y motiva a la comunidad educativa para la elaboración de los planes de mejora institucionales.	1	2	3	4	5

Tabla de valoración

Cuantitativa	Cualitativa
De: 0 – 20	Malo
De:21 – 40	Regular
De: 41 – 60	Bueno
De:61 – 80	Muy Bueno
De: 81 - 100	Excelente

MATRIZ OPERACIONAL DE VARIABLE 2

Título: La gestión institucional y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Huancavelica, 2018

Autor: Br. Plácida Huamán Bendezú

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	VALORACIÓN					ESCALA DE MEDICIÓN
						Nunca (N)	Casi Nunca	A Veces (AV)	Casi Siempre	Siempre (S)	
Liderazgo Directivo	"labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo. (Leithwood, 2009) citado por (MINEDU, 2016, pág. 6)	Se aplicará un cuestionario de encuesta tipo escala Likert estructurado en 10 ítems, acorde a las dimensiones.	Establecimiento de rumbos institucionales	Visión compartida	1. La dirección concibe la visión de la institución, vinculando e inspirando a los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	Escala Ordinal
					2. La dirección difunde la visión institucional establecidos en el PEI a todos los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	
					3. La dirección promueve la implementación de la visión institucional por toda la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	
				Objetivos	4. La dirección construye objetivos y metas institucionales compartidos, acercándose hacia la realización de la visión.	1	2	3	4	5	
					5. La dirección difunde los objetivos, planes y metas institucionales a todos los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	
					Expectativas	6. La dirección establece altas expectativas sobre la calidad y desempeño de los directivos, docentes y estudiantes.	1	2	3	4	
			7. La dirección promueve altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes.	1		2	3	4	5		
			Rediseño organizacional	Fortalecimiento de la cultura institucional	8. La dirección asegura que el funcionamiento de la institución responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.	1	2	3	4	5	
					9. La dirección promueve una comunicación abierta y fluida en los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5	
					10. La dirección concibe y fomenta la práctica de valores y normas de convivencia para el logro de un clima institucional positivo.	1	2	3	4	5	
					11. La dirección promueve en la institución educativa la cultura del mejora continua y aprendizaje institucional permanente.	1	2	3	4	5	
					12. La dirección desarrolla un clima de confianza, un sentido de	1	2	3	4	5	

				pertenencia y de comunidad.					
			Modificación de estructuras organizacionales.	13. La dirección estructura, organiza los procesos y define funciones de acuerdo a las prioridades de mejoramiento institucional.	1	2	3	4	5
				14. La dirección vincula a la institución con instituciones, organizaciones y actores de su entorno.	1	2	3	4	5
			Construcción de procesos colaborativos	15. La dirección genera oportunidades de participación, colaboración y liderazgo de los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
				16. La dirección trabaja de forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
		Apoyo a la calidad docente	Desarrollo profesional	17. La dirección desarrolla estrategias efectivas para la selección, inducción y retención de los docentes.	1	2	3	4	5
				18. La dirección identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de los docentes.	1	2	3	4	5
			Atención y apoyo al aprendizaje docente.	19. La dirección demuestra consideración y apoya las necesidades personales y bienestar de cada una de los docentes de la institución.	1	2	3	4	5
				20. La dirección genera espacios de reflexión y trabajo técnico, permanente, para favorecer el aprendizaje autónomo de los docentes.	1	2	3	4	5
			Estímulo intelectual y apoyo individualizado	21. La dirección reconoce y estimula los logros individuales y colectivos de los docentes que trabajan en la institución.	1	2	3	4	5
				22. La dirección brinda apoyo individualizado a los docentes en el ejercicio eficaz de sus funciones o en la necesidad de resolver situaciones pedagógicas	1	2	3	4	5
		Gestión estratégica de recursos	Selección y asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tiempo)	23. La dirección se ocupa de que la institución cuente con el equipamiento y los materiales necesarios para funcionar adecuadamente	1	2	3	4	5
				24. La dirección asegura la gestión eficiente de los recursos requeridos por la institución, maximizando su uso en los procesos de gestión institucionales.	1	2	3	4	5
				25. La dirección fomenta la posibilidad de obtener ingresos económicos propios complementarios	1	2	3	4	5
				26. La dirección organiza con aprovechamiento los recursos humanos de la institución.	1	2	3	4	5
		Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.	Apoyo técnico a los docentes (observación y retroalimentación, evaluación, coordinación)	27. La dirección gestiona el currículo con el equipo colegiado de docentes de la institución y área de gestión pedagógica	1	2	3	4	5
				28. La dirección acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.	1	2	3	4	5
			Monitoreo (de las prácticas	29. La dirección monitorea el desarrollo curricular y los logros de	1	2	3	4	5

				docentes y de los aprendizajes)	aprendizaje de los estudiantes.						
					30. La dirección analiza los datos e información de los procesos y resultados pedagógicos para plantear mejoras oportunas.	1	2	3	4	5	

Tabla de valoración

Quantitativa	Cualitativa
De: 0 – 30	Malo
De: 31 – 60	Regular
De: 61 – 90	Bueno
De: 91 - 120	Muy Bueno
De: 121 - 150	Excelente

Constancias que acredita la realización del estudio



**INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 532 DE
QUIRALQUICHQUI-HUANCAVELICA**

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

CONSTANCIA

**QUE SUSCRIBE LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA
INICIAL N° 532 DE QUIRALQUICHQUI DEL DISTRITO PROVINCIA
Y REGION DE HUANCAVELICA, HACE CONSTAR QUE:**

Mediante el presente se expide el documento a la bachiller PLACIDA HUAMAN BENDEZU identificado con DNI N° 23276486 quien aplico los instrumentos del Cuestionario N°1 y Cuestionario N° 2, como parte de la investigación titulada "**La Gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas de nivel inicial del Distrito de Huancavelica, 2018**", para optar el grado de magister en Administración de la Educación.

Los instrumentos fueron aplicados el día 13 de febrero del 2019.

Se le expide la presente constancia a la interesada para os fines que crea conveniente.

Quiralquichqui, 20 de febrero del 2019

Atentamente,



Clasdia Ramos Enriquez
Clasdia Ramos Enriquez
C.M. 1023271141
DIRECTORA (e)



**INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 194 DE PAMPACHACRA-
HUANCAMELICA**

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

HACE CONSTAR

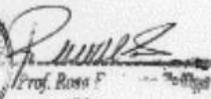
**LA DIRECCION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 194
DE PAMPACHACRA DEL DISTRITO, PROVINCIA Y REGION DE
HUANCAMELICA, HACE CONSTAR QUE:**

Mediante el presente se expide el documento a la bachiller PLACIDA HUAMAN BENDEZU identificado con DNI N° 23276486 quien aplico los instrumentos del Cuestionario N°1 y Cuestionario N° 2, como parte de la investigación titulada "**La Gestión Institucional y el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas de nivel inicial del Distrito de Huancavelica, 2018**", para optar el grado de magister en Administración de la Educación.

Se le expide la presente constancia a la interesada para os fines que crea conveniente.

Pampachacra, 25 de febrero del 2019

Atentamente,



Prof. Rosa F.
C.M. 10212e26.

Datos por variable

Variable: Gestión Institucional																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CultOr gan1	CultOr gan2	CultOr gan3	CultOr gan4	CultOr gan5	CultOr gan6	ClimLa b1	ClimLa b2	ClimLa b3	ClimLa b4	ClimLa b5	ClimLa b6	FuncA dm1	FuncA dm2	FuncA dm3	FuncA dm4	FuncA dm5	FuncA dm6	FuncA dm7	FuncA dm8
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4
4	2	5	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	5	4	4	3	4	3	2
3	4	5	2	2	2	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	3	4	3	2
4	5	2	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	3	5	3	4	3
4	5	3	4	5	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4
4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	5
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5
3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4
4	2	5	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	5	4	4	3	4	3	2
3	4	5	2	2	2	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	3	4	3	2
4	5	2	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	3	5	3	4	3
4	5	3	4	5	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4
4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	5
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5
4	5	3	4	5	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4
4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	5
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5

Variable: Liderazgo directivo																													
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	29	30
EstRu mInst1	EstRu mInst2	EstRu mInst3	EstRu mInst4	EstRu mInst5	EstRu mInst6	EstRu mInst7	Redis Org1	Redis Org2	Redis Org3	Redis Org4	Redis Org5	Redis Org6	Redis Org7	Redis Org8	Redis Org9	ApCal Doc1	ApCal Doc2	ApCal Doc3	ApCal Doc4	ApCal Doc5	ApCal Doc6	GestEs tRec1	GestEs tRec2	GestEs tRec3	GestEs tRec4	GestP EA1	GestP EA2	GestP EA3	GestP EA4
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
3	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4
3	1	4	2	5	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4
4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	5	4	4	3	4	3	2	3	5	4	4	3	4	3	2
5	4	3	4	5	2	2	2	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	3	4	3	2	5	4	5	4	3	4	3	2
5	3	4	5	2	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	4
4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4	5	3	5	3	4	3
3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4
3	4	4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	5	4	3	1	3	4	1	3	5
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5
3	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4
3	1	4	2	5	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4
4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	5	4	4	3	4	3	2	3	5	4	4	3	4	3	2
5	4	3	4	5	2	2	2	4	4	5	3	5	3	5	4	5	4	3	4	3	2	5	4	5	4	3	4	3	2
5	3	4	5	2	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	3	4
4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4	5	3	5	3	4	3
3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4
3	4	4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	5	4	3	1	3	4	1	3	5
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5
3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4
3	4	4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	5	4	3	1	3	4	1	3	5
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5

Panel fotográfico

