



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica de la I.E. 10168 San Pedro  
El Romero- Mórrope

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTORAS**

Br. Mercedes La Torre Roselvy Jennifer

Br. Chapoñan Barturén Norma

**ASESOR**

Mg. Juan Chero Zurita

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACION**

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2018

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

**Dra. Ramiro Gómez Iparraguirre**

**Presidente**

---

**Dra. Karla Mariela Oblitas de las Casas**

**Secretario**

---

**Mg. Juan Carlos Chero Zurita**

**Vocal**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, por guiarme por el buen camino, darme la fortaleza y no dejarme desfallecer ante el reto de la vida profesional.

A mis padres y hermano, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por su apoyo en mi educación hasta llegar a ser un profesional.

### **Roselvy**

A Dios; porque siempre ha estado iluminando mi camino para caminar con pasos firmes, seguros y así vencer dificultades.

A mi esposo e hijos por ser muy especiales en mi vida, por demostrarme que en cada momento puedo contar con ellos, siendo mi motivo de superación.

### **Norma**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la vida y la salud, a nuestras familias y demás seres queridos, por su apoyo y ayuda incondicional en la consecución de nuestras metas e ideales.

A la Universidad César Vallejo, por su compromiso; la cual ha permitido ampliar los conocimientos y mejorar nuestras capacidades.

Al Mg. CHERO ZURITA JUAN CARLOS, quien con su experiencia y consejos nos guió para hacer realidad nuestro trabajo de investigación, motivándonos a mejorar en calidad del servicio que cada uno realiza.

**Las autoras**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Roselvy Jennifer Mercedes La Torre egresada del Programa de Maestría en Educación con mención en Administración en Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N°44335394.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: Liderazgo directivo y gestión pedagógica de la I.E. 10168 San Pedro el Romero- Mórrope.
2. La misma que presento para optar el grado de Maestría en Administración de la Educación. Tesis auténtica, sigue adecuado proceso de investigación, respeta normas internacionales de citas y referencias para fuentes consultadas.
3. No atenta contra derechos de terceros.
4. No ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Así mismo, por la presénte me comprometo a asumiré demás todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrar en causa en el contenido de la tesis. De identificarse algún tipo de falsificación; asumo consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 30 de abril del 2018

Roselvy Jennifer Mercedes La Torre

DNI: 44335394



Firma

DOCUMENTO NO REDACTADO  
EN ESTA NOTARIA

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Norma Chapoñan Barturén egresada del Programa de Maestría en Educación con mención en Administración en Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N°44335394, DNI N°: 16708193.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

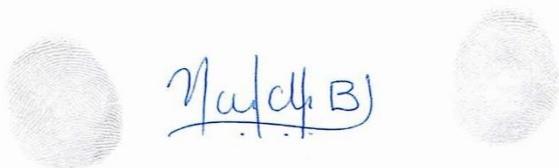
1. Soy autora de la tesis titulada: Liderazgo directivo y gestión pedagógica de la I.E. 10168 San Pedro el Romero- Mórrope.
2. La misma que presento para optar el grado de Maestría en Administración de la Educación. Tesis auténtica, sigue adecuado proceso de investigación, respeta normas internacionales de citas y referencias para fuentes consultadas.
3. No atenta contra derechos de terceros.
4. No ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Así mismo, por la presente me comprometo a asumiré además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD a favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrar en causa en el contenido de la tesis. De identificarse algún tipo de falsificación; asumo consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 30 de abril del 2018

Norma Chapoñan Barturén  
DNI: 16708193

.....  
*Norma Chapoñan Barturén*  
Firma



CERTIFICADO: QUE LA FIRMA QUE CORRESPONDE A:  
*Norma Chapoñan Barturén*  
IDENTIFICADO CON: DNI N° 16708193  
EL NOTARIO NO SE RESPONSABILIZA POR EL CONTENIDO DE ESTE



*Antonio Vera*  
Antonio Vera

## **PRESENTACION**

Señores miembros del jurado, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis intitulada Influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica en la I.E. 10168 San Pedro el Romero- Mórrope, para obtener el Grado de Magister en Gestión Pública.

Esta investigación es relevante, en la medida que esclarece el grado de implicancia que existe entre la influencia del liderazgo directivo en la gestión pedagógica en la institución educativa de Mórrope.

El presente estudio se ha estructurado en capítulos. El primero de los cuales está referido a la introducción, el segundo de ellos, al método aplicado. El capítulo III desarrolla los resultados. El capítulo IV se refiere a la discusión de los resultados. El capítulo V contiene las conclusiones, el sexto, describe las recomendaciones y el último de los mismos, las referencias

Segura del reconocimiento del aporte de este trabajo de investigación se espera que sea evaluado y merezca su aprobación, considerando que toda investigación contribuye a la ampliación del conocimiento

# ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	Vii
ÍNDICE	Viii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	21
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	41
1.5. Justificación del estudio	41
1.6. Hipótesis	42
1.7. Objetivos	42
<b>II MÉTODO</b>	
2.1. Diseño de investigación	44
2.2. Variables y operacionalización	44
2.3. Población y muestra	45
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	45
2.5. Métodos de análisis de datos	46
<b>III. RESULTADOS</b>	48

<b>IV. DISCUSIÓN</b>	64
<b>V. CONCLUSIONES</b>	66
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	68
<b>VII. REFERENCIAS</b>	70
<b>ANEXOS</b>	
<b>DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS</b>	80
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	81

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar la posible relación entre las variables Influencia del liderazgo directivo y gestión pedagógica en la I.E. 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope. En sus diversos contextos, el ser humano, enfrenta situaciones que pueden ocasionar estrés. Estos causantes del estrés en labores de trabajo pueden ser, el ambiente físico y laboral, la demanda de trabajo y el estilo de liderazgo, entre otras.

En la investigación, como parte de la metodología, se realizó una encuesta como instrumento a 20 trabajadores de la institución educativa 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.

El diseño que se utilizó en la presente investigación es un estudio correlacional. Los resultados muestran que sí existe una correlación e inversa entre las variables: Influencia del liderazgo directivo y gestión pedagógica.

**Palabras claves: Gestión Pedagógica e Influencia del liderazgo directivo.**

## **ABSTRAC**

The purpose of this research is to identify the possible relationship between the variables Influence of management leadership and pedagogical management in the I.E. 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope. In its diverse contexts, the human being faces situations that can cause stress. These causes of stress in work tasks can be, the physical and working environment, the demand for work and leadership style, among others. In the investigation, as part of the methodology, a survey was carried out as an instrument for 20 workers of the educational institution 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope. The design used in the present investigation is a correlational study. The results show that there is a correlation and inverse between the variables: Influence of management leadership and pedagogical management.

Keywords: Pedagogical Management and Influence of directive leadership.

# **INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1.-Realidad problemática**

Nuestra problemática gira en torno a la gestión institucional, Ruiz ( 2015) señala que “La gestión educativa, encargada de impulsar la conducción de la institución educativa hacia las metas planificadas. Es necesario describir brevemente la realidad del problema en otros contextos para tener una adecuada aproximación a nuestro objeto de estudio” (p.15).

### **Contexto Internacional**

#### **México**

México viene implementando el Programa “Escuelas de Calidad” el cual se sostiene en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Secretaria de Educación Pública, (2010) indica:

Este busca contribuir a la mejora de los resultados educativos, para lo cual implementó un modelo de gestión basado en: toma de decisiones compartida, liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua, a través de un enfoque estratégico. (p.10).

“Las Escuelas de Calidad son entendidas como las instituciones donde el colectivo asume la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus alumnos; está comprometido con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos”. (Secretaria de Educación Pública, 2010, p.41), Igualmente la calidad se centra tanto en la mejora del servicio educativo y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, entendiendo que ambos componentes están altamente relacionados.

“Este modelo presenta los siguientes componentes: liderazgo, el trabajo colaborativo, la planeación estratégica, Participación social responsable y evaluación para la mejora. El propósito de estos componentes es intervenir de

manera proactiva para orientar el cambio y la transformación escolar” (Secretaría de Educación Pública, 2010, p.41).

Este modelo mexicano considera a la escuela como el centro del sistema y por lo tanto los elementos básicos de la gestión como identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención que conduzca a la transformación del centro escolar y al mejoramiento del logro educativo se convierten en el eje de la gestión. (Secretaría de Educación Pública, 2010, p.41)

## **Chile**

Desde hace varios años las diversas acciones de política educativa del país sureño son asumidas por nuestro país.

Este país implementa, según educarchile, (2007) un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar el cual se caracteriza:

a) Identificar procesos que deben estar presentes en cualquier institución escolar, b) las áreas y dimensiones de la gestión recogen las propuestas de la experiencia internacional y nacional acumulada, c) los referentes del modelo está referido a la sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, d) Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo de la calidad, e) Integra los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico que permite las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados, f) Cuenta con cinco áreas que se subdividen en dos tipos: procesos(Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Estudiantes, Recursos) y resultados(resultados), g) no es prescriptivo; es decir, no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones y elementos de gestión. Sólo identifica los procesos significativos, h) la evaluación de los niveles de calidad de la organización y su mejoramiento continuo están orientados a la obtención de resultados

en tres dimensiones: de aprendizaje, institucional y de satisfacción de la comunidad escolar. (p.49)

Este modelo se asienta teóricamente en el enfoque denominado escuelas eficaces, este asume los siguientes factores de gestión institucional:

Escuelas que poseen una “cultura escolar positiva”.

Escuelas con objetivos superiores, claros y concretos.

Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos.

Escuelas donde “nada queda al azar” y que al mismo tiempo entregan autonomía a los profesores.

Escuelas que han aprendido a manejar la heterogeneidad de sus alumnos.

Escuelas con reglas claras y manejo explícito de la disciplina.

Escuelas que buscan y aprovechan muy bien sus recursos humanos.

Escuelas que aprovechan y “gestionan” el apoyo externo y los Recursos materiales con los que se cuenta.

Escuelas en donde se posibilita un trabajo efectivo.

Escuelas que desarrollan acciones hacia padres y apoderados. (Ortega, 2008, p. 67).

Este modelo comprende cinco áreas:

Gestión Curricular, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, el área de Liderazgo, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, el área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, y el área de Recursos, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un área de Resultados, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017).

“En nuestro país el modelo de gestión escolar que se implementa en las Instituciones de gestión estatal y orientada por el Ministerio de Educación se centra en los aprendizajes basado en el liderazgo pedagógico del equipo directivo”. (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017).

El cual debe desarrollar las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes. Igualmente, basado en una organización escolar democrática que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, fortaleciendo la relación familia escuela. (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017, p.11).

Este modelo se caracteriza también por la presencia de un enfoque por resultados, donde los componentes considerados son:

1. Gestión de los procesos pedagógicos
2. Convivencia democrática e intercultural
3. Vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad. (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017).

“La gestión de procesos pedagógicos se refiere al conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes”. (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017, p.10).

“La convivencia democrática e intercultural es el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo”.(Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017).

“El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local”. (Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2017).

## **Contexto Nacional**

Las características de modelo de gestión vistas en el contexto internacional son socializadas también en nuestro país por el MINEDU (Ministerio de Educación del Perú) mediante diversos programas de inducción a los directivos de las Instituciones Educativas y complementadas por material de acompañamiento como manuales impresos donde se explica las características de la gestión que deben tener las escuelas, así como debe ser el desempeño directivo.

Las Instituciones Educativas a nivel nacional deben concretar los modelos establecidos en otros contextos internacionales relacionados al liderazgo directivo en sus propuestas institucionales como el PEI, que en la realidad no se realiza, el cual muchas veces es elaborado solo para cumplir la exigencia administrativa mas no refleja una propuesta concreta, objetiva, pensada para ser considerada una propuesta pertinente para la gestión educativa.

Esta realidad no es ajena al de la Institución Educativa N' 10168 "San Pedro - El Romero - Mórrope

## **Contexto Institucional**

La Institución Educativa N° 10168 "San Pedro" está ubicada en el Centro Poblado Menor El Romero, comprensión del distrito de Mórrope, a 40,5 Km. de la ciudad de Chiclayo, y a 3,9 Km. del pueblo de Mórrope (ver mapa de ubicación del caserío en el distrito).

El Centro Poblado El Romero tiene tres anexos: La Cufufana, Angolo I y San Sebastián. Es regado por el río Motupe y el río La Leche y algunas quebradas que permanecen secas, su caudal aumenta en épocas de lluvia, generalmente en los meses de verano cuando se produce el Fenómeno del Niño. En cuanto a su climatología, presenta variaciones en la temperatura durante todo el año y éstas son muy altas, llegando hasta los 33 °C en los meses de verano.

Entre la vegetación que presenta tenemos varias especies como el algarrobo, sapote, bichayo, chilco, pájaro bobo, concuno y variedad de hierbas. La fauna que encontramos es de ratones, lagartijas, escorpiones, zorros y numerosas aves.

La Institución Educativa a pesar que tiene una gran extensión de terreno (1há.y 9468,08m<sup>2</sup>), no cuenta con aulas adecuadas, ambiente necesario para laboratorio, biblioteca, comedor estudiantil y toda el área no se encuentra cercada.

Existen un total de 18 ambientes, de los cuales 14 son destinadas exclusivamente para aulas, uno para dirección y otro para almacén. En los ambientes del nivel secundario uno ha sido destinado para laboratorio, pero por falta de ambientes ésta hace las veces de aula. Todos estos ambientes no obedecen a una planificación estructural para que reúnan ciertas condiciones necesarias para que funcionen como ambientes de estudio como son iluminación, espacio, acústica, ventilación, etc. Cuatro aulas son de material pre fabricado; ocho son de material noble, cuatro son de material de adobe construida sin ningún criterio técnico.

Dentro de los ambientes de recreación, el centro educativo cuenta con una loza deportiva para básquetbol, voleibol y fulbito, construida en el año 2000, y que sirve para el desplazamiento de los alumnos en las formaciones; un escenario de adobe que sirve como estrado para las actuaciones.

Los servicios higiénicos son deprimentes, dos letrinas de ladrillo que tienen más de 25 años y seis construidas por FONCODES en el año 2000 cerca de las aulas de primaria y una letrina cerca de las aulas de secundaria construida en un proyecto de salud para todos los pobladores, que se han usado pocas veces por no ser seguras ni apropiados y ahora están en malas condiciones.

La infraestructura del centro educativo necesita de muchos cambios, así lo manifiesta el 60% de docentes, aunque un significativo 40% cree que debe rediseñarse completamente porque no es adecuada.

En cuanto a mobiliario, el centro educativo ha ido mejorando en estos últimos años, con apoyo del Ministerio de Educación que proporcionó mobiliario suficiente para cada alumno. Pero por no existir un sistema de mantenimiento, muchas mesas sobre todo han sido malogradas, originándose que algunos alumnos compartan mesas para escribir.

Todas las aulas no cuentan con escritorios o mesas con sillas para el profesor. La Dirección cuenta con algunos mobiliarios, haciendo falta, así como se necesitan armarios para la conservación de algunos documentos y materiales.

Cuenta también con equipo de audio como radio grabadora, megáfono y micrófono, amplificador donadas por las promociones de alumnos; algunos instrumentos de banda (64) de músicos y de guerra, pero en mal estado, como con herramientas y utensilios para albañilería, carpintería y cocina.

El colegio cuenta con módulos de libros para primaria y secundaria, láminas, kits de materiales que han sido donados por el Ministerio de Educación y otros textos que también han sido donados por personas e instituciones. El problema es que no existe un ambiente y mucho menos armarios para mantener en buen estado el material y seguros. Se encuentran depositados en la dirección y no existe un control adecuado del uso.

El laboratorio se encuentra implementado por materiales de física, química y ciencias naturales, distribuidos sobre mesas, en un ambiente pequeño que no permite trabajar en grupos.

El centro educativo brinda almuerzo para los alumnos y la preparación de los alimentos se realiza fuera del colegio en una casa de un padre de familia, pero los utensilios e insumos se encuentran depositados en la Dirección, siendo necesario contar con un ambiente exclusivo.

El colegio actualmente cuenta con el servicio de luz eléctrica, aunque no hay instalaciones en todos los ambientes: carece aún de los servicios básicos de agua y desagüe.

La falta de personal para guardianía en la Institución Educativa, repercute en la mayor seguridad de los bienes y materiales existentes, porque muchas veces este centro ha sido víctima de los amigos de lo ajeno; como también para realizar un mejor control de los alumnos en su permanencia en el centro educativo. El centro educativo cuenta con una gran extensión de terreno que no se aprovecha ya que el área construida es bastante pequeña.

En cuanto a las características referidas al aspecto de manejo institucional podemos decir que en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero-Mórrope se observa una deficiente gestión institucional, evidenciándose en un deficiente clima institucional, una estructura organizativa deficiente, una ausencia de actividades educativas significativas, esto se produce debido a la ausencia de un planificación adecuada y herramientas de gestión pertinentes. Convencido de que nuestra Institución necesita un cambio en su administración y en la Gestión educativa es que plantea realizar una investigación que busque diseñar una propuesta de gestión basada en el desarrollo del liderazgo para mejorar la gestión institucional en la I.E.

## **1.2..Trabajos previos**

Según la investigación “Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de Casos Múltiples. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) – Facultad de Educación - Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación – España”. Porras, (2013 ) que se relaciona con la Gestión Institucional y Pedagógica, concluye que:

- a) Los estudiantes de los ocho casos analizados en la primera etapa de este estudio, están ‘bastante satisfechos’ en general, con sus colegios, unos en mayor grado que otros; b) Los docentes de siete de los ocho colegios se sienten ‘bastante satisfechos’, en general, con su colegio, unos en mayor grado que otros. Sólo los del Colegio 2, están ‘poco satisfechos’; c) Los padres de seis de los ocho casos analizados en la

primera etapa, se sienten 'bastante satisfechos', en general, con su colegio, unos en mayor grado que otros. Los padres de los Colegios 3, y 7, se sienten 'poco satisfechos'; d) En cuanto a la gestión institucional, destacan con baja valoración: Apropiación del direccionamiento estratégico (horizonte institucional), política de inclusión, inducción a los nuevos estudiantes, opciones didácticas para áreas, asignaturas y proyectos, estrategias para las tareas escolares, enfoque metodológico, uso de las evaluaciones externas, oferta servicios a la comunidad, identificación de necesidades y expectativas.(p.19).

Se observa en los resultados que existe poca valoración a la Gestión Institucional y que esta afecta como indican las conclusiones a la gestión pedagógica como el establecimiento de opciones didácticas para áreas, estrategias para las tareas escolares, etc.

En su investigación "La gestión escolar a través de la historia profesional de una directora de escuela pública en Lima Metropolitana. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia 2 Universidad Católica del Perú". Guabloche, (2007) concluye que:

La percepción y práctica de la directora de escuela está condicionada por lo que se hemos llama fuerzas en tensión que marcan los límites a su gestión y le hizo revisar la idea que tuvo de la dirección al momento de aspirar a ella, pues implica una complejidad mayor a la esperada; así como recurrir al bagaje de experiencias de su historia profesional y a las otras esferas de relaciones de su vida misma. (p.49)

En su investigación "Cultura organizacional y gestión educativa de las instituciones de educación básica regular del nivel secundaria pública en el distrito de Iquitos Perú". Velásquez (2012) concluye que: "el 53,8 % de las instituciones de educación básica regular de nivel secundaria pública del distrito de Iquitos-2012 tiene una gestión educativa adecuada". (p.16)

Publicó la tesis para obtener el grado de maestría de la Universidad Pedro Ruiz Gallo “cuyo problema era la deficiente calidad educativa de la mencionada institución. Esta problemática llevó a formular el objetivo general de diseñar y elaborar un modelo de gestión de planificación estratégica institucional para mejorar la calidad educativa de la I.E. mencionada. La propuesta considera los siguientes talleres: “Planificación estratégica eje de transformación institucional”, “Planificación estratégica un camino para lograr calidad educativa”, “Fortaleciendo el liderazgo del director”, “Calidad educativa una mirada reflexiva de la vida institucional” y “Aprendiendo a gestionar la calidad utilizando técnicas avanzadas”. La autora llega a las siguientes conclusiones:

1.- Los resultados obtenidos en las encuestas permitieron evidenciar que el 66,67% de los docentes manifiesta que no existe liderazgo por parte del director en la toma de decisiones para mejorar la calidad educativa, lo cual también es percibida por los padres de familia, ya que el 71,43% manifiesta que no hay un liderazgo del director al tomar decisiones. También se puede observar que el 66,67% de los docentes manifiesta que no existe un buen manejo teórico metodológico en cuanto a la planificación estratégica, lo cual también lo evidencian un 74,29 % de los padres de familia, lo que permite afirmar que el “Modelo de gestión de planificación estratégica”, permitirá el cambio de la actitud de los docentes y el director de la institución y solo así se logrará la calidad educativa.

2.- El objetivo trazado en esta investigación fue cumplido y las tareas propuestas como objetivos específicos también se efectivizaron completamente

3.- La hipótesis: “Si se diseña y elabora un modelo de gestión de planificación estratégico institucional basado en la Teoría de sistemas, Teoría prospectiva, Teoría de la gestión de la calidad total y la Teoría de la calidad, entonces se contribuirá a la mejora de la calidad de la I.E. N° 40683 “RolfLaumer”, quedó confirmada a cabalidad en todo el proceso de la investigación realizada.

Al revisar esta tesis guarda alguna relación con la presente investigación, puesto que teoriza la variable Gestión Pedagógica.

Cabrejos (2008) publico la tesis para obtener el grado de Maestría en la Universidad Pedro Ruiz Gallo. Cuya problema era la mala gestión de parte de

la dirección de la institución educativa, para la autora se hace necesario diseñar un modelo de planificación estratégica para mejorar la calidad de los procesos de gestión, que de partir parte del reconocimiento de la identidad institucional y discriminado sus problemas, haciéndolos prioritarios y operativos proponiendo como alternativa de solución diversas metodologías de procesos basados en enfoques funcionales, estructurales y positivos, en otras palabras la planificación nos llevará a resolver las preguntas ¿Qué institución que tenemos?, ¿En dónde estamos? y en ¿Dónde desearíamos estar?. La participación concertada de los integrantes de la organización es importante porque permite activar cada uno de los componentes de este modelo y realizar un trabajo en equipo más productivo y de calidad. También esta tesis guarda alguna relación con la presente investigación, puesto que menciona la variable Gestión Pedagógica en su estudio.

### **1.3.-Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1.-Teoría del Liderazgo Directivo**

##### **1.3.1.1. Liderazgo**

Desde hace muchos años se busca respecto a elementos y variables para mejorar y sostener la calidad de la instrucción y del aprendizaje escolar. Así lo da a conocer Ortega (2008) quien además sostiene:

El impulso para esta búsqueda se basa sencillamente en el reconocimiento de la existencia de prácticas y condiciones diversas en establecimientos escolares, distinguiéndose aquellos que presentan altos y bajos resultados; y en la posibilidad de replicar las buenas prácticas donde todavía no se presentan. En el curso de mi carrera hemos investigado los procesos y resultados de reformas educacionales a nivel de aula, escuela, distrito escolar, y estado. Hemos estudiado y tratado de explicar y comprender la implementación de nuevos programas curriculares, de nuevos métodos de enseñanza, de nuevas estructuras para organizar la escuela, de nuevas prácticas de los directores dirigidas hacia el mejoramiento escolar (tales como el desarrollo de planes de

mejoramiento, el uso de datos, la formación de comunidades de aprendizaje profesionales, y formas de liderazgo distribuido), y de la sustentabilidad de los cambios en un mejoramiento continuo.(p. 67)

No importa el nivel ni el tipo de comparación o de cambio, siempre se llega a la misma conclusión:

El liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas. (Ortega, 2008, p. 67).

Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones. Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, (2004):

El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.

Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, (2004): “El segundo punto no quiere decir que no hay que preocuparse de la calidad del liderazgo en escuelas de altos resultados que no se encuentran en circunstancias difíciles, sino que la visibilidad del impacto de un liderazgo eficaz” (p.15).

De hecho, no existen instancias documentadas de escuelas de bajos resultados en condiciones difíciles (comunidades pobres, escasos recursos, geográficamente aisladas) que hayan logrado mejorar sin la intervención e influencia de un líder eficaz. Es seguro que otros factores pueden contribuir a tales cambios, pero el liderazgo es el catalizador. (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004, p.10)

## **Liderazgo educativo**

“La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. Se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia”. (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004, p.10)

“Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento”.(Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004, p.10)

Sé que hablar de la influencia del liderazgo directivo en el éxito y en el mejoramiento de aprendizaje en las escuelas no es un tema ignorado en Chile, y sobretodo por quienes están implicados en proyectos a largo plazo de mejoramiento escolar (por ejemplo, el programa “Mejor Escuela” que se lleva a cabo con el aporte de la Fundación Chile y la Fundación CAP). A nivel internacional, diversos estudios y trabajos proponen varios medios para mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continúa vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar. El presente trabajo se focalizará en lo que, a partir de nuestros propios estudios, sabemos. Aun así, la identificación de buenas prácticas está fuertemente ligada con el establecimiento de estándares, con la evaluación y el perfeccionamiento profesional, así como con políticas sobre liderazgo y gestión de establecimientos educacionales. (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004, p.10)

Antes de abordar las prácticas, me parece necesario comentar sobre el concepto de “liderazgo” en el contexto chileno.

En varios documentos que he revisado y en conversaciones que he entablado con profesionales de la educación en Chile, se distingue a menudo entre las atribuciones tradicionales de administración escolar y atribuciones para el mejoramiento de los desempeños en la enseñanza y

el aprendizaje. Se dice que los directores de escuela se han preocupado más por los asuntos administrativos, mientras el trabajo de apoyo pedagógico se vincula más a los jefes técnicos pedagógicos. (Velásquez, 2012, p.42)

“Hay personas ocupando el puesto de jefe técnico pedagógico que implementan acciones de acuerdo con sus atribuciones formales pero que tienen poca influencia en lo que hacen los docentes y la calidad de aprendizaje de los alumnos”. (Velásquez, 2012, p.46)

La semana pasada asistí, en Valparaíso, al Seminario sobre buenas prácticas de liderazgo y gestión escolar, organizado por el Programa de Liderazgo Educativo del Ministerio de Educación y el Programa CRECE de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Escuché estudios de caso presentados por varios directores de escuelas en que se habían producido mejoramientos significativos en los resultados académicos. No hablaban solamente de las acciones del equipo técnico, sino de sus propias acciones en colaboración con su equipo técnico y con otras fuentes de apoyo internas y externas. Velásquez (2012) afirma:

Es evidente que en Chile hay directores de escuela que ni creen ni actúan como responsables solamente de la administración escolar. Hay que pensar el liderazgo directivo en las escuelas de una manera más distribuida y colaborativa, teniendo en cuenta no solamente las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar del establecimiento.

### **Prácticas de liderazgo exitoso**

Velásquez (2012), haciendo un análisis de los estudios de Kenneth Leithwood del Ontario Institute of Studies in Education (OISE) de la Universidad de Toronto, junto con otros colaboradores, sobre Liderazgo efectivo, señala que encontraron lo siguiente:

En el análisis original identificaron tres sets de prácticas comunes que componen un núcleo básico para el liderazgo exitoso. En los años siguientes, hemos confirmado la validez de este set como prácticas claves

para el liderazgo eficaz mediante otros estudios del liderazgo en diversos estados. A la vez, hemos continuado refinando y modificando el modelo de prácticas exitosas según los hallazgos de nuevas investigaciones emprendidos por nosotros y otros investigadores. Se agregó una categoría de prácticas más específicas a la organización educativa, y hemos elaborado una visión más precisa de la línea de influencia del liderazgo sobre la calidad de la instrucción y del aprendizaje mediante la identificación de variables mediadoras importantes. (p.78)

## La senda indirecta de efectos del Liderazgo Escolar

El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes



Figura 1. La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar (Velásquez, 2012)

Como indica la Figura 1, la influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta.

El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo.

Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. (Velásquez, 2012, p.76)

### **1.3.1.2. Liderazgo Directivo**

Según Leithwoo et. Al. (2007) son: “Aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas”. (p.98)

Este concepto nos da la idea de que el director debe tener capacidades centradas no sólo en el manejo administrativo, sino que también debe tener un manejo fundamental en aspectos pedagógicos, que no sólo revise planes, registros, etc, sin que también se inserte en el trabajo didáctico de los docentes, que los encaminen en el quehacer adecuado del proceso de enseñanza aprendizaje en pro de la calidad educativa de la institución. (Leithwoo et. Al., 2007, p.31)

### **1.3.1.3. Dimensiones del Liderazgo Directivo**

Revisaremos ahora lo que sabemos del carácter e influencia de las cuatro categorías y las prácticas específicas que se manifiestan en cada categoría.

#### **Establecer direcciones**

“La primera de las categorías, establecer direcciones, refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas”. (Leithwoo et. Al., 2007)

Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. “El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como (1) identificar y articular una visión; (2) fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y (3) crear altas expectativas” (Leithwoo et. Al., 2007).

Es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes, sino que también los adultos que trabajan en la escuela. (Leithwoo et. Al., 2007)

Es preciso el consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la escuela, tanto para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de mejoramiento escolar. Por eso, el desarrollo de la visión y de las metas más concretas exige la participación de los docentes y el acuerdo, si no la participación, de otros actores (como padres de familia, sostenedores). (Leithwoo et. Al., 2007)

“Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado”. (Leithwoo et. Al., 2007)

“El Los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas”.(Leithwoo et. Al., 2007)

Por último, una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela es la de fijar una visión y metas con altas expectativas. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más

por metas que consideran desafiantes pero siempre logrables. En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los alumnos, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo. (Leithwoo et. Al., 2007)

### **Desarrollar personas**

Esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

Cuando se habla de la mejora escolar, hay que buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo. No conozco ninguna escuela donde se haya producido evidencias de mejoramiento en la cual cada maestro prosigue su formación profesional solamente en función de sus intereses individuales (aunque hay muchas escuelas donde eso es la norma). Sin embargo, sabemos que el compromiso de mejorar mediante el perfeccionamiento profesional se fundamenta en la motivación personal. De ahí se afirma la importancia de establecer y comprometerse con una visión compartida del proyecto de mejoramiento escolar. (Leithwoo et. Al., 2007)

“A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento”. (Leithwoo et. Al., 2007)

El mismo autor indica: “El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de

conocimientos y habilidades que ayudan a los docentes a realizar de mejor manera su labor” (p.19).

Fullan (2005) señala que “En una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo” (p.48).

La importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora. Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento. El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada que en dar la formación. (Fullan, 2005; Togneri y Anderson, 2003, p.12)

Cuando se habla del desarrollo profesional hay que tener en cuenta que no se constituye únicamente en el perfeccionamiento de las capacidades, sino que también aborda las creencias y actitudes existentes en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo. Entre estos se destaca la auto-confianza.

Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer. La auto-confianza se genera no sólo en la formación profesional, sino también mediante el reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional, junto con contar con evidencias que confirmen la calidad de las prácticas. Esta dimensión del desarrollo de las personas se acopla con acciones de gestión de la enseñanza - aprendizaje, como la supervisión y el uso de datos sobre el

impacto de los esfuerzos de mejoramiento.(Fullan, 2005; Togneri y Anderson, 2003, p.12)

### **Rediseñar la organización**

“La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores”.(Fullan, 2005; Togneri y Anderson, 2003, p.12)

Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen (1) fortalecer la cultura profesional de la escuela, (2) modificar la estructura organizacional, (3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad, y (4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos. (Fullan, 2005; Togneri y Anderson, 2003, p.12)

Cuando se habla de la cultura profesional de la escuela, se refiere a las normas y creencias compartidas, así como a las estructuras organizacionales que guían la actividad profesional de los docentes y otras personas que participan en el ambiente laboral. Rosenholtz (1989) indica:

Sabemos que existen escuelas donde las normas profesionales y estructuras organizacionales favorecen y sostienen un desempeño individual de los docentes, mientras hay otras donde se promueve un trabajo profesional más colectivo. Se ha comprobado, mediante estudios comparativos, que la calidad de los resultados es frecuentemente más alta en escuelas donde se ha desarrollado una cultura colaborativa, y que la disposición orientada hacia el progreso es más fuerte donde la gente colabora de manera permanente en su trabajo. (p.29)

En un famoso estudio hecho en los EE. UU., Rosenholtz (1989) caracterizó las escuelas de pobres resultados como escuelas estancadas, y las escuelas de buenos resultados como escuelas en movimiento. En las escuelas en

movimiento, los miembros compartían tanto una visión como metas comunes, había alta participación de los docentes en decisiones que afectaban la vida y trabajo escolar, los profesores trabajaban juntos en la planificación pedagógica y en la resolución de problemas de aprendizaje, participaban en procesos continuos de aprendizaje profesional colectivo, y demostraban un fuerte sentido de auto-confianza profesional. La cultura profesional de las escuelas estancadas era lo contrario. Rosenholtz (1989) afirma:

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales. Crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas asociadas al proyecto de mejoramiento escolar. (p.49)

El rediseño de la organización no abarca solamente la organización interna de la escuela, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia (y otros agentes de la comunidad) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también para contribuir al proyecto de mejora escolar. Epstein (1995) afirma:

Esto implica acciones que van más allá de la comunicación con ellos, pidiendo su respaldo a lo que se está llevando a cabo, y más que invitar algunos apoderados a participar en un consejo escolar. Se trata más bien de crear un rol significativo de participación de la mayoría de los padres de familia y otros agentes de la comunidad, en el mejoramiento y sostenimiento de la calidad de la escuela. Hay que tener en cuenta que no todos van a participar de la misma manera. (p.19)

El esquema de Epstein (1995), “Sus estudios de diferentes medios de involucrar a los padres de familia y la comunidad, y sus efectos sobre el aprendizaje, ofrece una guía para los directores y sus docentes para poner en prácticas diversas estrategias de relaciones”. (p.22)

Epstein (1995), Esto consiste en:

Educación a padres y apoderados: Ayudar a todas las familias a establecer ambientes hogareños que apoyen y faciliten el aprendizaje.

Comunicación: Diseñar formas eficaces de comunicación para llegar a los padres.

Voluntariado: Reclutar y organizar la ayuda y apoyo de padres en la sala de clases y en las actividades escolares.

Aprendiendo en casa: Proporcionar a los padres ideas sobre cómo ayudar a los niños en el hogar.

Toma de decisiones: Reclutar y capacitar a padres líderes para participar en procesos de toma de decisiones.

Colaboración con la comunidad: Identificar e integrar recursos de agencias u organizaciones que prestan servicios a la comunidad (por ejemplo, salud, consejería, recreación). (p.26)

“Es difícil que una escuela llegue a mejorar sola. En las escuelas efectivas, los líderes miran a su entorno como una fuente u oportunidad de apoyo para la realización de la visión y las metas de mejoramiento”. (Epstein, 1995, p.15)

El mismo autor afirma: “Se trata de las relaciones con el sostenedor, con el Ministerio y con escuelas cercanas, tanto como de las relaciones con otras posibles fuentes de apoyo como las universidades, fundaciones, agencias de servicios sociales y organizaciones culturales” (p.16).

En eso, los líderes efectivos se destacan de tres maneras. Primero, no esperan hasta que agentes externos vengan a intervenir, sino que buscan su colaboración. Segundo, tratan de incorporar los recursos y otros medios de apoyo que ofrecen los agentes externos de una manera que contribuyan a la realización de la visión y metas de la escuela.

Demuestran una perspectiva estratégica hacia las conexiones externas, y no una orientación burocrática o sencillamente oportunista en el uso de recursos externos. Tercero, creen en la responsabilidad y en la capacidad del equipo directivo y de los docentes para contribuir al desarrollo de conocimientos sobre buenas prácticas y mejora escolar, no tomando solamente recursos y conocimientos de los otros. (Epstein, 1995, p.15)

### **Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela**

La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Espinoza (2012) indica:

Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (e.g., desarrollo de curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico. (p.47)

Así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas. Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Flores (2007) afirma:

Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación. Buscan la manera de interpretar y ejecutarlas de una manera estratégica, como palancas que pueden influir en las acciones de los docentes en función del plan de mejoramiento escolar. A la vez, tratan de coordinar los distintos procesos y prácticas de gestión de la instrucción, para que los docentes lo consideren un esfuerzo coherente, y no los experimenten como procesos independientes y desvinculados al proyecto. (p.56)

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita

a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje. Dolande (2001) afirma:

Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal. El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando. (p.15)

Todos los equipos directivos hacen caso a los resultados de los estudiantes. Los directores y equipos más efectivos tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los docentes para recoger y utilizar datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento, junto con características de los estudiantes que están afectando su aprendizaje. Estos datos les sirven para guiar la definición de metas y de estrategias de mejoramiento en la escuela, y para una mejor comprensión del progreso y las necesidades particulares y grupales de los alumnos, durante -no solamente al final- del año escolar. Dolande (2001) afirma:

Así, el monitoreo formativo del aprendizaje, seguido por intervenciones de reforzamiento en caso de estudiantes que no están progresando según las expectativas (o de mayor apoyo para los que pueden beneficiarse de mayores estímulos), es un ingrediente clave del trabajo profesional de una escuela en proceso de mejoramiento. El rol del equipo directivo en esta dimensión consiste más en crear las condiciones de trabajo (tiempo, asistencia técnica, expectativas) para que la evaluación colectiva y permanente del progreso de los aprendizajes llegue a ser una norma institucionalizada en el trabajo de los docentes, y para que haya un seguimiento con los alumnos de parte de los docentes basado en estas

evaluaciones. Los sostenedores y otros agentes externos (e. g. Ministerio de Educación) pueden jugar un importante rol de apoyo a los directores, al desarrollar recursos materiales, proveyendo asistencia técnica, y modificando las condiciones de trabajo para promover un monitoreo eficaz y continuo de los resultados de los alumnos dentro de la escuela. (p.19)

Hablamos de los docentes y de los directores como si el único foco de su trabajo fuera perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje. Sabemos que la realidad no es así. La vida de una escuela no se limita a esto. Hay que ocuparse de la seguridad de los alumnos. Hay que desarrollar y mantener un programa de actividades extracurriculares. Hay que facilitar servicios de apoyo especial, como programas de alimentación y de salud para alumnos que viven en condiciones de alta vulnerabilidad. Hay que responder a los padres de familia, y a todas las pequeñas crisis inesperadas que suelen interrumpir, y que forman parte del trabajo profesional de cada día. Dolande (2001) indica:

Los directores de escuela efectivos reconocen y valorizan estas otras dimensiones de la vida profesional. No obstante, tratan de proteger los tiempos y los procesos que se dirigen hacia los esfuerzos colectivos de mejoramiento escolar, para que los docentes no se distraigan de las prioridades acordadas. Sabemos también que las expectativas y oportunidades externas de cambio que provienen de distintas fuentes, como gobierno, sostenedores, apoderados, y otros grupos de interés, sobrepasan la capacidad del personal escolar de acoger e implementar todas las demandas. Así que el liderazgo directivo puede jugar un rol importante al influir sobre cuáles oportunidades externas pueden contribuir más al proyecto de mejoramiento local, y en buscar cómo integrarlas al proyecto de una manera coordinada. (p.78)

### **1.3.2 Gestión Institucional**

La Gestión institucional es parte de la gestión educativa, esta forma dirigir una institución educativa obedece a un enfoque gerencial, mediante este enfoque la institución debe tener objetivos y una estrategia para alcanzarlos.

La Gestión institucional permite determinar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la

institución aquí encontramos los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios.

La gestión institucional educativa tiene dos dimensiones: “Una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra más operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)” (Ministerio de Educación de Bolivia, sf.p. 44).

Esta situación es similar a nuestro contexto educativo peruano, puesto que esas dimensiones están íntimamente relacionadas y buscan el logro del buen funcionamiento de las Instituciones Educativas.

### **Funciones administrativas de la gestión institucional**

La gestión institucional dentro de una institución educativa incluye: Planificación, organización, dirección, control, clima institucional, al respecto se sabe lo siguiente:

#### **a.- Planificación Educativa**

Es un proceso por el cual se ordenan los planes y proyectos a llevarse a cabo para lograr los objetivos educacionales, otorgándoles para ello los recursos necesarios. Es proyectar a un futuro deseable. Incluye varias etapas: diagnóstico, elaboración del plan, ejecución, seguimiento y evaluación.

#### **b.- Organización Educativa**

Es una función a través de la cual se determinan las actividades necesarias para obtener los objetivos de la institución educativa. Estas actividades deben ser desarrolladas por las personas más adecuadas y se debe asignar los recursos necesarios.

Alvarado citado por (El Ministerio de Educación de Bolivia(sf)) manifiesta que entre los principales principios que rigen una organización tenemos:

✓ **Autoridad**: Es la potestad para dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplo, directores, coordinadores de área.

- ✓ **División del trabajo**: Las actividades deben ser asignadas a las personas de acuerdo a sus recursos y avances de los conocimientos. Ejemplo: docencia, supervisión, investigación.
- ✓ **Unidad de los objetivos**: Toda la organización debe reflejar los fines y objetivos establecidos
- ✓ **Jerárquico y gradual**: Toda organización se estructura en niveles o escalones de jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones.
- ✓ **Responsabilidad**: La persona investida con autoridad asume los riesgos de éxito y de fracaso que implican el ejercicio de esta.

### **c.- La Dirección Educativa**

Es una función administrativa a través de la cual se ejerce influencia hacia el personal docente y no docente para que realicen su función orientadas a cumplir con los objetivos de la institución. Para el ejercicio de esta función la persona debe tener cualidades de líder, como por ejemplo la capacidad de conducir personas, un don para ser reconocido, capacidad para tomar decisiones, carácter emprendedor, disposición para trabajar en equipo, capacidad de expresarse con claridad, etc.

### **d.- Control Educativo**

Esta función consiste en la comparación entre los resultados reales obtenidos en una institución con los objetivos previstos con la finalidad de rectificar los errores para que no se vuelvan repetir.

Considerando que la propuesta se desarrolla en una Institución Educativa estatal, la cual está regida por las normas del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2014) y este a fijado las características de una adecuada gestión, en esta investigación se asume lo planteado en documentos formales por dicho Ministerio en forma resumida.

#### **1.4.-Formulación del Problema**

¿El liderazgo directivo se relaciona con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope?

#### **1.5.-Justificación del estudio**

Estamos en la era de las comunicaciones, la globalización y en muchas instituciones u organizaciones estos cambios generan nuevas formas de ver la realidad y enfrentar nuevos retos. El trabajo se desarrolla ante la necesidad de proponer alternativas y sugerencias sobre el tipo de liderazgo que se necesita para enfrentar de manera organizada, ayudar a superar las dificultades con las fortalezas de los integrantes y con la dirección de un líder transformacional, es decir el rol que cumple el liderazgo del director para sacar adelante todos los proyectos y lograr encaminar la institución hacia el éxito y ser referente en la zona de su jurisdicción.

Es por ello que el estudio es importante porque pretende encontrar elementos necesarios para poder comprender la gestión educativa y la toma decisiones acordes a los nuevos retos educativos como son el liderazgo pedagógico en un marco de una educación centrado en los aprendizajes, y poder establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño directivo.

Por este trabajo cumplirá una función teórica como marco para próximas investigaciones en bien de la educación, a partir de lo planteado es importante destacar que el uso de estas variables en próximas investigaciones aportara posteriores trabajos tanto en los lugares cercanos a la localidad así también en la región o a nivel internacional. Desde el punto de vista práctico, este trabajo es importante porque los resultados obtenidos ayudaran tanto al director como a los docentes a enfrentar las dificultades y problemas con otra mirada, motivando y realizando mejoras continuas reflejándose en las actividades diarias del proceso y logros de aprendizaje valiéndose del liderazgo transformacional en bien del logro de aprendizajes con calidad dentro de un marco del buen desempeño directivo. Así mismo el presente trabajo se justifica en lo metodológico porque ayudara a nuevas investigaciones en este campo de la educación, así como los

aspectos relacionados a procesos estadísticos y los cuestionarios utilizados servirán como fuente de apoyo. Además, las conclusiones que genera este trabajo servirán de apoyo a todos los agentes que serán futuros líderes de gestión. Finalmente, este trabajo puede ayudar a todos los agentes educativos como son los directivos, docentes y comunidad en general ya que propone conocimientos actuales acorde a las nuevas formas de gestión educativa.

### **1.6.- Hipótesis**

El liderazgo directivo se relaciona con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.

### **1.7.-Objetivos**

#### **General**

- Relacionar el liderazgo directivo con la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.

#### **Específicos:**

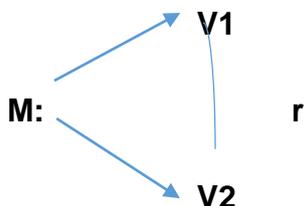
- Identificar el nivel de desarrollo del Liderazgo Directivo en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.
- Identificar el nivel de desarrollo de la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.
- Establecer el grado de relación entre el liderazgo directivo y la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.

## **II. MÉTODO**

## II. MÉTODO

### 2.1.- Diseño de Investigación

Este trabajo corresponde a una investigación descriptivo – descriptivo correlacional, cuyo diseño se presenta en el siguiente esquema:



### 2.2.- Variables, operacionalización

Las variables que se tomaron en cuenta en el proceso de investigación son:

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADOR	TÉCNICAS/INSTRUMENTOS.
VARIABLE 1 Liderazgo Directivo	Conjunto de Capacidades para el manejo efectivo de la dirección, organización y control en busca de la calidad educativa	DIRECCIÓN DE FUTURO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión (construcción de una visión compartida).</li> <li>• Objetivo (fomentar la aceptación de objetivos grupales).</li> <li>• Altas expectativas.</li> </ul>	Observación: Ficha de observación Análisis Documental
		DESARROLLAR PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y apoyo individual a los docentes.</li> <li>• Atención y apoyo intelectual.</li> <li>• Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes).</li> </ul>	
		REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una cultura colaborativa.</li> <li>• Estructura una organización que facilite el trabajo.</li> <li>• Crear una relación productiva con la familia y comunidad.</li> <li>• Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades.</li> </ul>	
		GESTIONAR LOS PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de personal.</li> <li>• Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación).</li> <li>• Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes).</li> <li>• Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo.</li> </ul>	
VARIABLE 2	Es el proceso para desarrollar	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes estratégicos y operativos</li> <li>• Realizar Diagnostico</li> <li>• Asignar funciones y recursos</li> <li>• Asegurar la supervisión</li> </ul>	Evaluación Observación

Gestión Pedagógica	una adecuada planificación, organización, dirección, control, clima institucional	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinan las actividades necesarias para obtener los los objetivos de la institución educativa.</li> <li>• Determinar las personas para desarrollar las actividades.</li> <li>• Asignar los recursos necesarios.</li> </ul>	
		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad de conducir personas</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Disposición para trabajar en equipo.</li> <li>• Capacidad de expresarse con claridad</li> </ul>	
		Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar entre los resultados reales obtenidos en una institución con los objetivos previstos</li> </ul>	

### 2.3.- Población y muestra

La población muestral está constituida por 20 docentes Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.

### 2.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos, valides y confiabilidad

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	A QUIEN O QUIENES/QUE	OBJETIVO
Observación Directa	Ficha de Observación	Estudiantes	Identificar la problemática de la investigación.
Encuesta	Cuestionario Test	Estudiantes	Obtener información de la gestión institucional.
Análisis de Documentos	Ficha Bibliográfica	Investigador	Analizar el material impreso permitirá la elaboración del marco teórico.

Internet	Medios Electrónicos	Investigador	Obtener información de diversas fuentes que permitirá enriquecer la investigación.
----------	------------------------	--------------	--

## **2.5.-Métodos de análisis de datos**

El análisis de información se realizará utilizando el análisis cuantitativo mediante el trabajo estadístico a través del programa EXCEL y SPSS

Así mismo se tendrá en cuenta cuadros y figuras estadísticos para exponer la organización de datos que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de recolección, en este caso la encuesta que mide la Gestión Pedagógica.

## **III. RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Presentación y Análisis de la Información

Los resultados a presentar están basados en los objetivos de investigación y son los siguientes:

- Nivel de desarrollo del Liderazgo Directivo, obtenido de un cuestionario aplicado a los docentes en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.
- Nivel de desarrollo de la gestión institucional, obtenido de un cuestionario aplicado a los docentes en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.
- Grado de relación entre el liderazgo directivo y la gestión institucional.

#### Objetivo N°01

#### Identificar el nivel de desarrollo del Liderazgo Directivo en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.

A los trabajadores que conforman el grupo de estudios se les aplicó el cuestionario, con el propósito de determinar el nivel de desarrollo del liderazgo, obteniéndose los siguientes resultados por dimensiones y el genera:

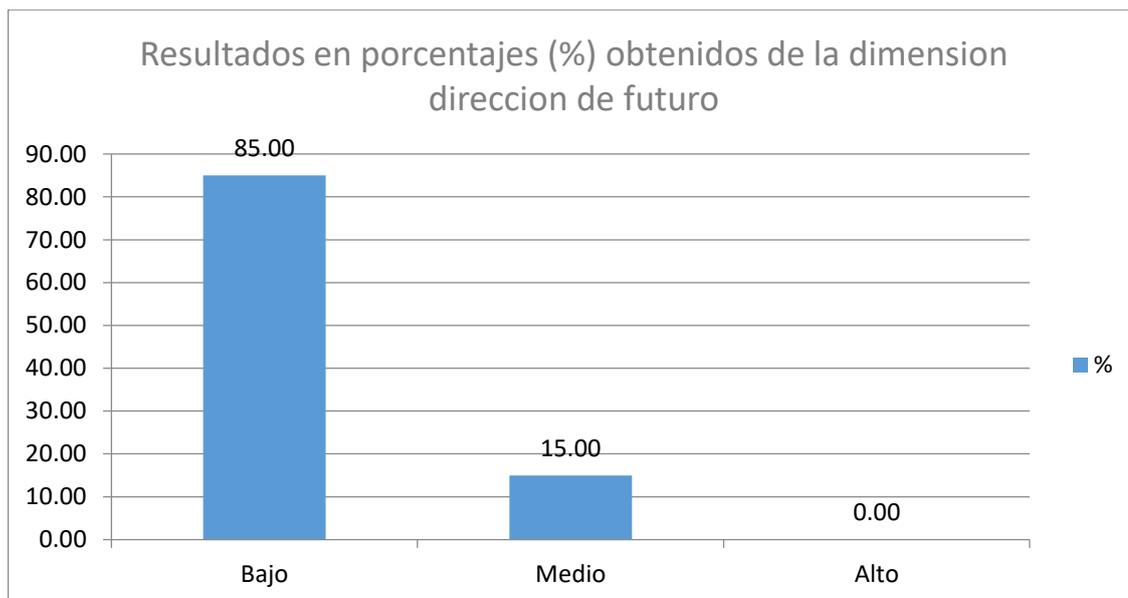
*Tabla N°03*

#### **DIMENSIÓN DIRECCIÓN DE FUTURO**

LIDERAZGO	f	%
Bajo	17	85,00
Medio	3	15,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.

Fecha: Abril 2018



*Figura N<sup>a</sup> 01:* De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión **dirección de futuro** de la variable liderazgo directivo de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión dirección de futuro de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que 3 docentes representado por un 15,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión dirección de futuro de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 17 docentes representado por 85,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión dirección de futuro de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

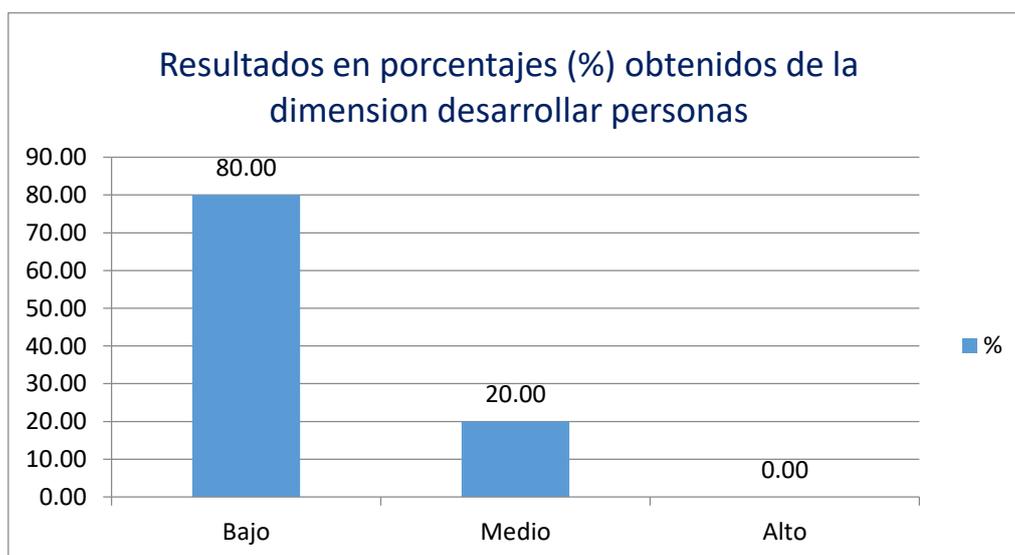
Tabla Nª04

**DIMENSION DESARROLLAR PERSONAS**

LIDERAZGO	f	%
Bajo	16	80,00
Medio	4	20,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.

Fecha: Abril 2018



*Figura Nª 02:* De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión **desarrollar personas** de la variable liderazgo directivo de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión desarrollar personas de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que 4 docentes representado por un 20,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión desarrollar personas de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 16 docentes representado por 80,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión dirección de futuro de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

Tabla N°05

**DIMENSION REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN**

LIDERAZGO	f	%
Bajo	17	85,00
Medio	3	15,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.

Fecha: Abril 2018

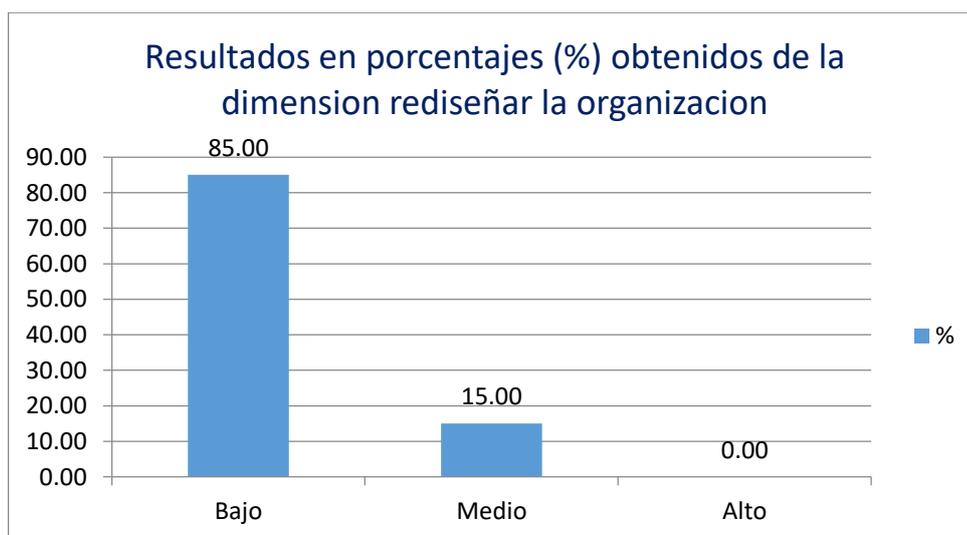


Figura N° 03: De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión rediseñar la organización de la variable liderazgo directivo de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión rediseñar la organización de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que 4 docentes representado por un 20,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión rediseñar la organización de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 16 docentes representado por 80,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión rediseñar la organización de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

*Tabla N° 06*  
**DIMENSION GESTIONAR LOS PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

LIDERAZGO	f	%
Bajo	11	55,00
Medio	9	45,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.

Fecha: Abril 2018

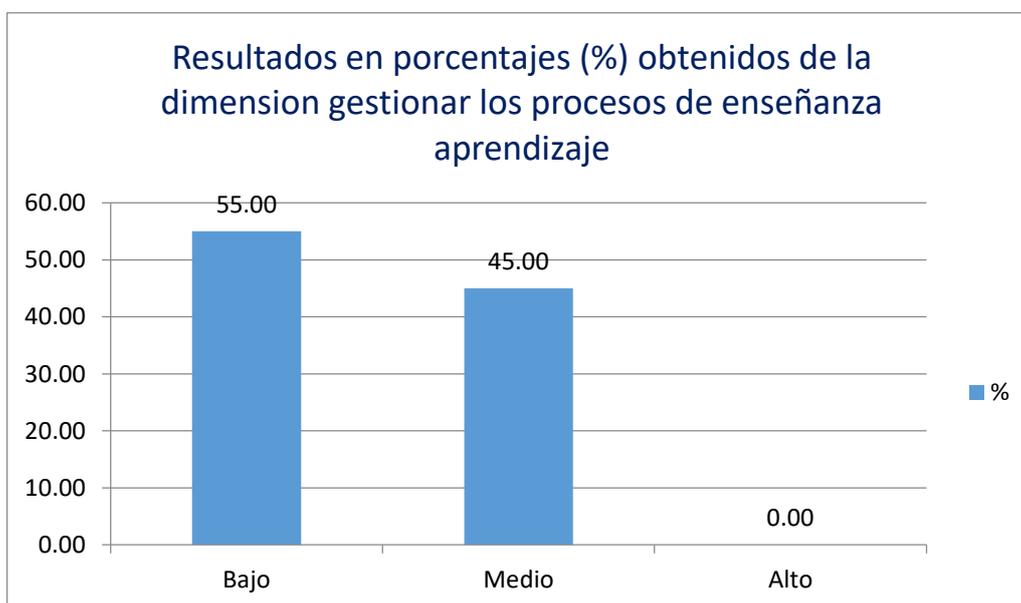


Figura N° 04: De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje de la variable liderazgo directivo de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que 9 docentes representado por un 45,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 11 docentes representado por 55,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

TABLA N° 07

**NIVEL DE LA VARIABLE DESARROLLO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO SEGÚN CATEGORÍAS**

LIDERAZGO	f	%
Bajo	20	100,00
Medio	0	0,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.

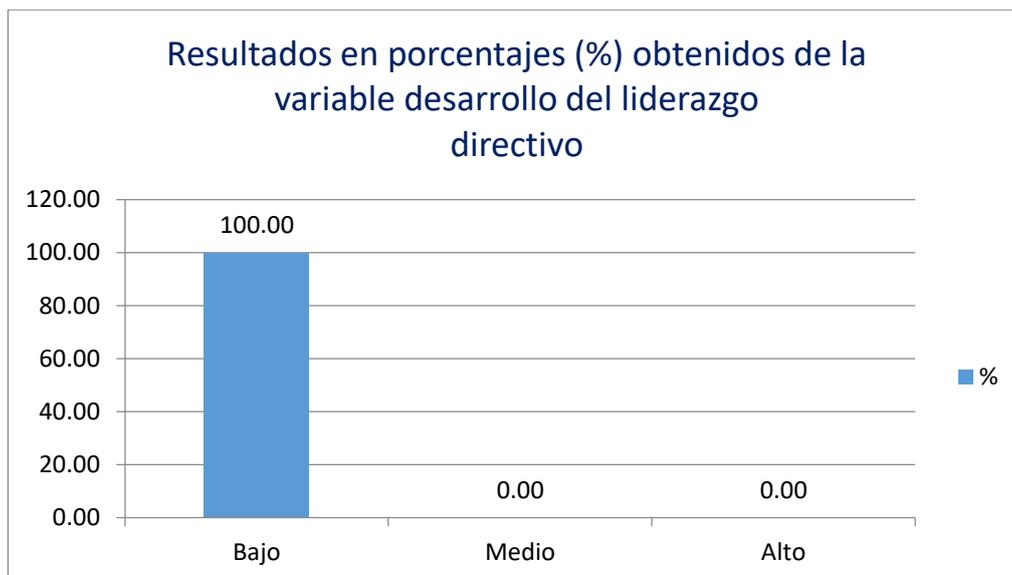
Fecha: Abril 2018

*Tabla N°08*

Estadísticos	
media	26,05
s	1,63
cv	6,28

Fuente: Resultados del Cuestionario.

Fecha: Abril 2018



#### Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de Liderazgo Directivo en la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la variable Liderazgo Directivo de la institución educativa.

En la categoría Medio, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción media de la variable Liderazgo Directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 20 docentes representado por 100,00% manifiestan una percepción baja de la variable Liderazgo Directivo de la institución educativa.

Así mismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido del personal directivo en el nivel de liderazgo directivo, es de 26,05 puntos, lo cual indica que es un calificativo medio bajo con tendencia a ser bajo según escala establecida.

La desviación estándares de 1,63 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado, se observa que el nivel de liderazgo directivo es común coeficiente de variabilidad de 6,28%

**Objetivo N°02:**

- **Identificar el nivel de desarrollo de la gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero- Mórrope.**

A los trabajadores que conforman el grupo de estudios se les aplicó el cuestionario, con el propósito de determinar el nivel de gestión pedagógica, obteniéndose los siguientes resultados por dimensiones y el genera:

*Tabla N°09*

**DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN**

GESTION	f	%
Bajo	19	95,00
Medio	1	5,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.  
Fecha: Abril 2018

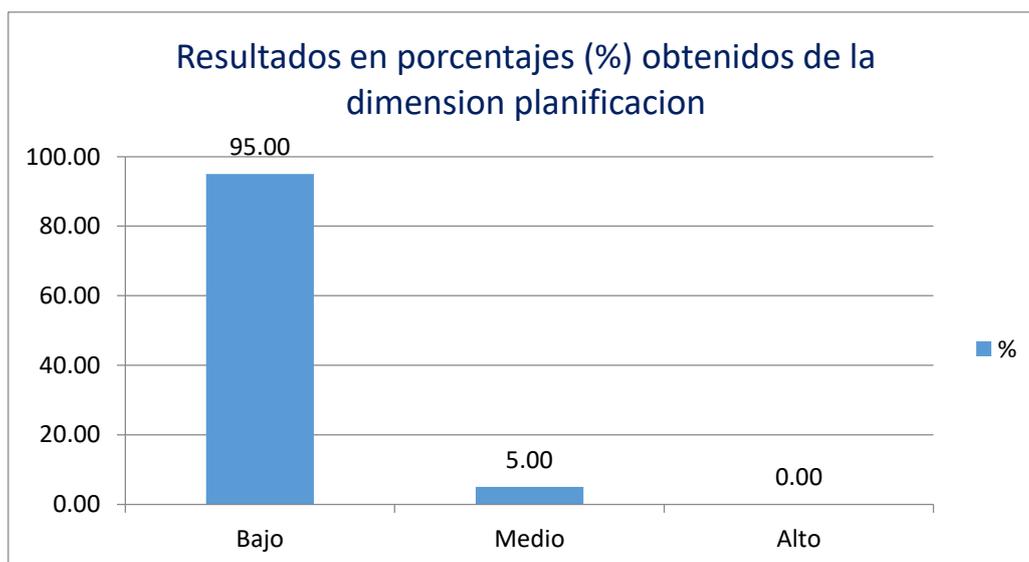


Figura N<sup>o</sup> 09: De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión planificación de la variable gestión pedagógica de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión planificación de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que docentes representado por un 5,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión planificación de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 19 docentes representado por 95,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión planificación de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

*Tabla N<sup>o</sup> 10*

<b><i>DIMENSION ORGANIZACION</i></b>		
<b>GESTION</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	14	70,00
Medio	6	30,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.  
Fecha: Abril 2018

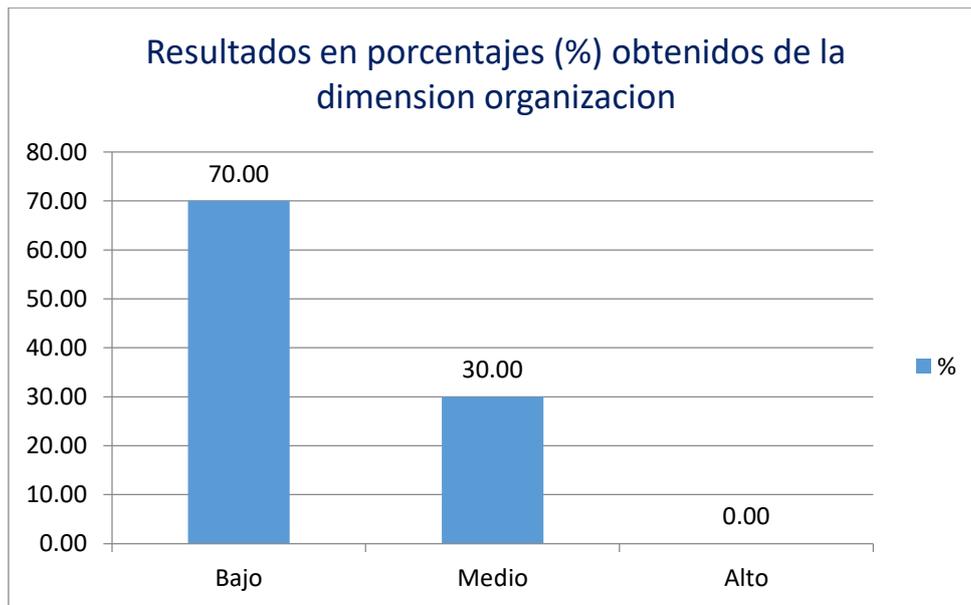


Figura N<sup>a</sup> 10: De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión organización de la variable gestión pedagógica de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión planificación de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que 6 docentes representado por un 30,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión organización de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 14 docentes representado por 70,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión organización de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

Tabla N<sup>a</sup> 11

DIMENSION DE DIRECCION		
GESTION	f	%
Bajo	17	85,00
Medio	3	15,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.  
Fecha: Abril 2018

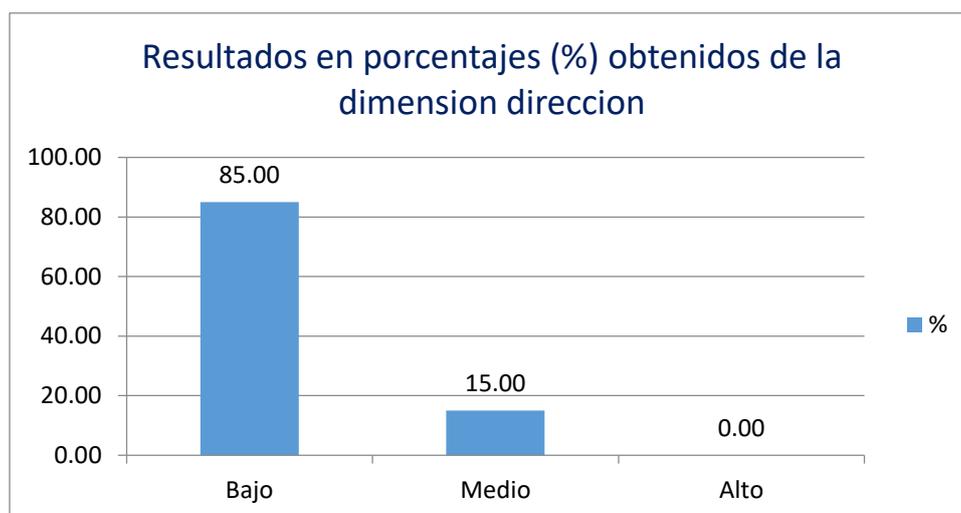


Figura N<sup>a</sup> 08: De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión dirección de la variable gestión pedagógica de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión dirección de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que 3 docentes representado por un 15,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión dirección de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 17 docentes representado por 85,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión dirección de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

Tabla N<sup>a</sup> 11

DIMENSION DE CONTROL		
GESTION	f	%
Bajo	18	90,00
Medio	2	10,00
Alto	0	0,00
Total	20	100,00

Fuente: Resultados del Cuestionario.  
Fecha: Abril 2018

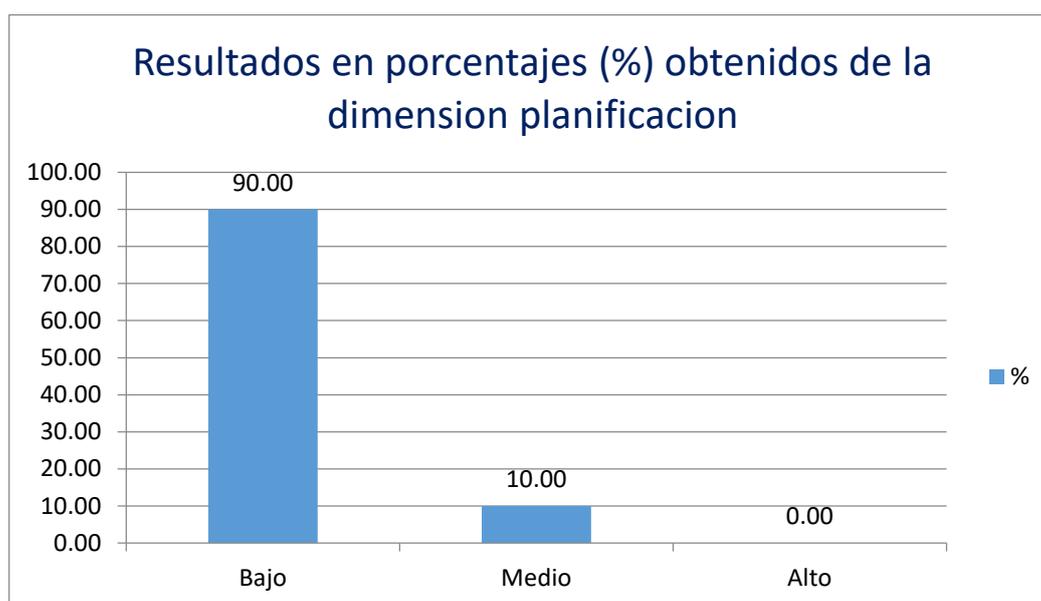


Figura N<sup>a</sup> 09: De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de la dimensión control de la variable gestión pedagógica de la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la dimensión control de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

En la categoría Medio, encontramos que 2 docentes representado por un 10,00% que manifieste tener una percepción media de la Dimensión control de la variable liderazgo directivo de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 18 docentes representado por 90,00% manifiestan una percepción baja de la Dimensión control de la variable gestión pedagógica de la institución educativa.

TABLA N<sup>o</sup> 12  
**NIVEL DE LA VARIABLE GESTION PEDAGOGICA**

**SEGÚN CATEGORÍAS**

GESTION	f	%
Bajo	20	100,00
Medio	0	0,00
Alto	0	0,00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

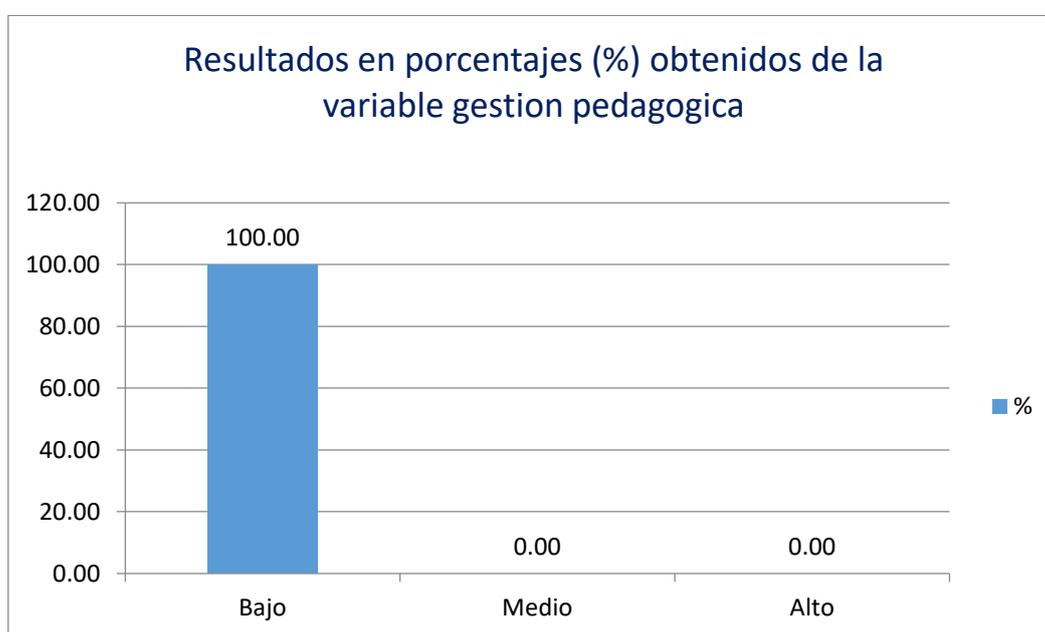
Fuente: Resultados del Cuestionario.  
 Fecha: Abril 2018

*Tabla N<sup>o</sup>13*

**Estadísticos**

media	21.1
s	1.65
cv	7.82

Fuente: Resultados del Cuestionario.  
 Fecha: Abril 2018



**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de Gestión pedagógica en la institución educativa, según el cuestionario aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría Alto, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción de un alto nivel de la variable Gestión pedagógica de la institución educativa.

En la categoría Medio, no encontramos a nadie que manifieste tener una percepción media de la variable Gestión pedagógica de la institución educativa.

En la categoría Bajo, encontramos que 20 docentes representado por 100,00% manifiestan una percepción baja de la variable Gestión pedagógica de la institución educativa.

Así mismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido del personal directivo en el nivel de liderazgo directivo, es de 21,1 puntos, lo cual indica que es un calificativo medio bajo con tendencia a ser bajo según escala establecida.

La desviación estándares de 1,65 puntos, lo que indica que los datos se dispersan a distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado, se observa que el nivel de liderazgo directivo es común coeficiente de variabilidad de 7,82%.

### **Objetivo 03:**

- **Establecer el grado de relación entre el liderazgo directivo y la gestión institucional en la Institución Educativa N° 10168 San Pedro - El Romero - Mórrope.**

Establecemos la relación puntaje a puntaje y obtenemos lo siguiente:

**Tabla N° 14**

ENCUESTADOS	LIDERAZGO	GESTION
1	27	22
2	26	21
3	25	20

4	26	21
5	23	18
6	26	21
7	27	22
8	26	21
9	25	20
10	22	17
11	28	23
12	24	19
13	28	23
14	27	22
15	26	21
16	28	23
17	28	23
18	27	22
19	26	21
20	26	22

Fuente: Cuestionarios.

Fecha: Abril 2018

**Puntuaciones obtenidas sobre nivel de liderazgo directivo y gestión pedagógica**

*Análisis e interpretación:*

Luego de aplicar el coeficiente de correlación de Pearson en Excel a los puntajes obtenidos en los cuestionarios a trabajadores y el cuestionario, presentados en la tabla N<sup>a</sup> 14, se obtuvo el siguiente resultado:

$$=COEF.DE.CORREL(\text{liderazgo directivo y gestión pedagógica.}) = 0.9907$$

Lo que nos indica que existe muy alta correlación y a la vez es directa según la escala de Pearson entre las variables nivel de liderazgo directivo y gestión pedagógica.

# **DISCUSIÓN**

## IV.DISCUSIÓN

- Al inicio de la investigación, mediante la observación o el hecho perceptible se detectó docentes con una percepción insatisfactoria del nivel de liderazgo directivo, que existe en la institución, estas problemáticas se evidenciaron mediante la aplicación de un cuestionario que midió el nivel de liderazgo directivo, cuyo resultado reflejó el bajo nivel. De esta manera se permitiría tomar nota y atención de esta problemática por parte de los directivos del centro de estudios para establecer medidas correctivas en el problema encontrado.
- La situación expuesta anteriormente en la variable liderazgo directivo, y de acuerdo a los resultados se relaciona con la variable Gestión Pedagógica, que también evidenció un bajo nivel en su evaluación de acuerdo a resultados de cuestionario de Gestión Pedagógica aplicado a los docentes; esta situación se puede comparar con los antecedentes de estudio vistos en el presente trabajo como la realizada por Porras (2013) y Guabloche (2007) quienes coinciden en que el liderazgo que tienen los directivos incide en la Gestión Pedagógica de los docentes. Situación que se observa también en esta investigación, en donde la relación entre las dos variables es alta y directa con un valor de 0.9907, esto implica matemáticamente si mejoramos una variable, por decir el liderazgo directivo, también mejora significativamente la otra variable que es la Gestión Pedagógica del docente.
- Las teorías sobre la evaluación del liderazgo directivo son diversas pero la mayoría de éstas involucran las mismas variables o al menos parecidas; todas estas teorías sirven para comprender y evaluar el liderazgo directivo prevaeciente en la institución Leithwood et al, (2007) hace un recopilado de todas estas teorías, que son de varios autores, para comprender lo qué es el liderazgo y el comportamiento de los individuos dentro de la institución.

# **CONCLUSIONES**

## V. CONCLUSIONES

- A los docentes que se les aplicó el cuestionario de liderazgo directivo, de los resultados, permitió identificar que el 100,00% se encontraron con una percepción del mismo en la categoría baja; evidenciando así un problema existente en el liderazgo directivo de la institución educativa.
- A los docentes que se les aplicó el cuestionario de Gestión Pedagógica, de los resultados, permitió identificar que el 100,00% se encontraron con una percepción del mismo también en la categoría baja; evidenciando así un problema existente en la Gestión Pedagógica de la institución educativa.
- La relación existente entre liderazgo directivo y gestión pedagógica que es igual a 0.9907 nos indica que existe alta correlación y a la vez que ésta es directa, es decir a mal liderazgo directivo es mala la gestión pedagógica, demostrando con esto la hipótesis de la investigación, que indica que existe relación entre las dos variables.

# **RECOMENDACIONES**

## **VI.RECOMENDACIONES**

1. Con relación al estudio del liderazgo directivo, los directivos de la institución educativa, deben tomar medidas correctivas para propiciar un liderazgo institucional que agrade al trabajador, propiciar buenas relaciones sociales y de comunicación entre jefes y subordinados en todos los niveles jerárquicos, gestionar la inclusión de personal destacado al Cuadro de Asignación de Personal a través de procesos de selección, propiciando la meritocracia.
2. Con relación al estudio de la gestión pedagógica, los directivos de la institución educativa se debe implementar planes que motiven al trabajador, haciéndolo sentir identificado con la institución de estudios, estableciendo un plan de recompensas por el trabajo bien hecho, aprovechar el grado de conocimiento y la experiencia que tienen los trabajadores para cumplir con los objetivos institucionales, aprovechar el orgullo que sienten los empleados de trabajar en la organización.
3. A los directivos de la institución educativa, se sugiere que, al mejorar el liderazgo directivo de la institución educativa, éste influirá significativamente en gestión pedagógica de sus trabajadores y a la vez, repercutirá en mejorar la calidad de servicio que brindan a los padres de familia.

# REFERENCIAS

## VII.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cabrejos (2008). *Diversidades sexuales y de género: Lógicas y usos en la acción pública*. Buenos aires – Argenti
- Dolande (2001). *Desafíos para la implementación de prácticas de liderazgo efectivo*. [Online]  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342015000600013](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342015000600013)
- Educarchile, (2007). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. [Online]  
<http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>
- El esquema de Epstein (1995). *Los directores y sus docentes para poner en prácticas diversas estrategias de relaciones*. Madrid- España
- Epstein (1995). *El rediseño de la organización*. [Online]  
<http://innovaadministracion.blogspot.com/2009/11/redisenoenlasorganizaciones.html>
- Espinoza (2012). *Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela*. [online]  
<https://sites.google.com/site/wikiliderazgodistribuido/classroom-news/establecer/desarrollar-personas/redisenar-la-organizacion/gestionar-la-instruccion-ensenanza-y-aprendizaje-en-la-escuela>.
- Flores (2007) *Enfoque y Cobertura Temática*. [Online]  
<https://riai.jimdo.com/objetivos-y-cobertura-tem%C3%A1tica/>
- Fullan, 2005; Togneri y Anderson, (2003). *Desarrollar personas*. [Online]  
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas>
- Guabloche, (2007). *La gestión escolar a través de la historia profesional de una directora de escuela pública en Lima Metropolitana*. Lima-Universidad Católica del Perú

- Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004). *Liderazgo educativo. Lima – Perú*
- Leithwood et. Al. (2007). *Liderazgo Directivo. [Online]*  
 69  
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Ministerio de Educación Gobierno de Chile, (2017). *El área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes. Santiago- Chile*
- Ministerio de Educacion de Bolivia, (s.f). *Prácticas y principios para la concreción de acciones. Bolivia.*
- Ministerio de Educación, (2014). *Control Educativo. [Online]* Lima- Perú.
- Ortega (2008). *El enfoque denominado escuelas eficaces. [Online]* lima- Perú
- Porras, (2013) *Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de Casos Múltiples. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación, España.*
- Rosenholtz (1989). *Cultura profesional de la escuela. [Online]*  
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Ruiz (2015). *La gestión educativa, encargada de impulsar la conducción de la institución educativa. Argentina.*
- Secretaria de Educación Pública (2010). *Programa Escuelas de Calidad. El Modelo de Gestión Educativa Estratégica. [Online]*  
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Velásquez (2012). *Cultura organizacional y gestión educativa de las instituciones de educación básica regular del nivel secundario pública en el distrito de Iquitos-Perú.*

# **ANEXOS**

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado docente sírvase marcar con conciencia y veracidad de acuerdo a su criterio:

Considerar:

- 1) Nunca
- 2) Casi Nunca
- 3) Casi Siempre
- 4) Siempre

DIMENSIONES	Indica la existencia de los siguientes elementos directivos	1	2	3	4
DIRECCIÓN DE FUTURO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visión (construcción de una visión compartida).</li><li>• Objetivo (fomentar la aceptación de objetivos grupales).</li><li>• Altas expectativas.</li></ul>				
DESARROLLAR PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención y apoyo individual a los docentes.</li><li>• Atención y apoyo intelectual.</li><li>• Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes).</li></ul>				
REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir una cultura colaborativa.</li><li>• Estructura una organización que facilite el trabajo.</li><li>• Crear una relación productiva con la familia y comunidad.</li><li>• Conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades.</li></ul>				
GESTIONAR LOS PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dotación de personal.</li><li>• Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación).</li><li>• Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes).</li><li>• Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo.</li></ul>				

**Muchas Gracias**

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Estimado docente sírvase marcar con conciencia y veracidad de acuerdo a su criterio:

Considerar:

- 1) Nunca
- 2) Casi Nunca
- 3) Casi Siempre
- 4) Siempre

DIMENSIONES	Indicar si se desarrollan los siguientes procesos de Gestión Pedagógica.	1	2	3	4
Planificación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar planes estratégicos y operativos</li><li>• Realizar Diagnostico</li><li>• Asignar funciones y recursos</li><li>• Asegurar la supervisión</li></ul>				
Organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinan las actividades necesarias para obtener los los objetivos de la institución educativa.</li><li>• Determinar las personas para desarrollar las actividades.</li><li>• Asignar los recursos necesarios.</li></ul>				
Dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>• La capacidad de conducir personas</li><li>• Capacidad para tomar decisiones</li><li>• Disposición para trabajar en equipo.</li><li>• Capacidad de expresarse con claridad</li></ul>				
Control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparar entre los resultados reales obtenidos en una institución con los objetivos previstos</li></ul>				

**Muchas Gracias**

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe: Dra. Daysi SOLEDAD ALARCON PÍAZ  
con documento de identidad N° 41073751 profesión DOCENTE UNIVERSITARIA  
con grado de DOCTOR ejerciendo actualmente como ASESORIA DE TESIS  
en la Institución UCV - USMP - USS

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación a los docentes del nivel primario – secundario de menores N° 10168 “SAN PEDRO el Romero del distrito de Mórrope de la región Lambayeque .

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

#### Instrumento de Liderazgo Directivo

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de sus Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: Mayo



Firma

DNI N° 41073751

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe: Dr. Luis Montenegro Camacho  
con documento de identidad N° 16672474 ..... profesión..... Docente  
con grado de ..... Doctor .....ejerciendo actualmente como..... Profesor  
en la Institución..... UCY.....

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación a los docentes del nivel primario – secundario de menores N° 10168 “SAN PEDRO el Romero del distrito de Mórrope de la región Lambayeque .

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Instrumento de Gestión Pedagógica

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de sus Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: Mayo



Firma

DNI N°..... 16672474.....

**CONSTANCIA DE VALIDACION**

Quien suscribe: Dr. Luis Montenegro Camacho  
 con documento de identidad N° 16672474, profesión Docente  
 con grado de Doctor ejerciendo actualmente como Profesor  
 en la Institución UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación a los docentes del nivel primario – secundario de menores N° 10168 "SAN PEDRO el Romero del distrito de Mórrope de la región Lambayeque .

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Instrumento de Gestión Pedagógica

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de sus Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: Mayo



Firma

DNI N° 16672474

### CONSTANCIA DE VALIDACION

Quien suscribe: Dr. DAYSI SOLEDAD ALARCON DIAZ  
con documento de identidad N° 41073751 profesión DOCENTE UNIVERSITARIA  
con grado de DOCTOR ejerciendo actualmente como ASOCIADA DOCENTE  
en la Institución UCV - USMP - VSS

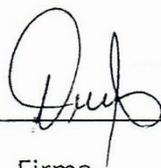
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación a los docentes del nivel primario - secundario de menores N° 10168 "SAN PEDRO el Romero del distrito de Mórrope de la región Lambayeque .

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

#### Instrumento de Gestión Pedagógica

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				X
Redacción de sus Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: Mayo



Firma

DNI N° 41073751



# "SAN PEDRO"

DIRECCIÓN REGIO  
LAMB.

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE PRIMARIA Y SECUNDARIA DE MENORES N° 10168 "SAN PEDRO" EL ROMERO QUE SUSCRIBE: EMITE LA SIGUIENTE:

## CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Que, las docentes **NORMA CHAPOÑAN BARTURÉN**, identificadas con **DNI. N° 16708193** y **ROSELVY MERCEDES LA TORRE**, identificada con **DNI. N° 44335394**, han solicitado permiso para la aplicación de su proyecto de tesis Titulado "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA IE. N° 10168 SAN PEDRO**" El Romero del Distrito de Mórrope, en tal sentido se autoriza la Aplicación de dicha Tesis a partir de la fecha.

Se expide la presente Constancia a solicitud de los interesados para los fines que estimen conveniente.

El Romero, 22 de abril de 2018



*Carlos Dana Rojas Calvay*  
**Mg. CARLOS DANA ROJAS CALVAY**  
**DIRECTOR**

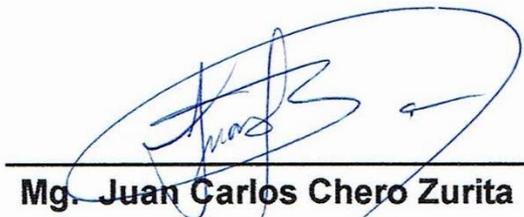
## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Carlos Chero Zurita** asesor del curso de Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación y revisor de la tesis de los bachilleres: **Mercedes La Torre Roselvy Jennifer** y **Norma Chapoñan Barturén**, titulada: **Liderazgo directivo y gestión pedagógica de la I.E. 10168 San Pedro El Romero- Mórrope**, constató que la misma tiene un índice de **similitud del 22%**.

Verificable en el reporte de originalidad del **programa turnitin**.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Chiclayo, 04 de agosto del 2018



---

**Mg. Juan Carlos Chero Zurita**  
Docente asesor de Tesis  
D.N.I. 16689094



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
 Versión : 09  
 Fecha : 23-03-2018  
 Página : 1 de 1

Yo Norma Chapañan Barturén....., identificado con DNI N° 16708193  
 egresado de la Escuela Profesional de Postgrado..... de la  
 Universidad César Vallejo, autorizo () , No autorizo ( ) la divulgación y  
 comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado  
 "Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica de la  
I.E. 10168 "San Pedro El Ramero - Mórlope  
 .....

....."; en el Repositorio  
 Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el  
 Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

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

Norma Chapañan Barturén  
 FIRMA

DNI: 16708193.

FECHA: 07 de Setiembre del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : de 1

Yo Rosely Jennifer Mercedes La Torre, identificado con DNI N° 44335394,  
egresado de la Escuela Profesional de Postgrado de la Universidad  
César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi  
trabajo de investigación titulado  
"Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica de la I.E. 10168...  
San Pedro El Romero - Monupe"

....."; en el Repositorio Institucional  
de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo  
822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

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

FIRMA

DNI: 44335394

FECHA: 07 de Setiembre del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------