



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico de
la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat,**

Lima, 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Beryi Margarita Zeña Crisostomo

ASESORA:

Dra. Josefa María Garcia Calderón

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ-2017

Página del jurado

Dr. Antonio Lip Licham

Presidente

Dr. Freddy Ochoa Tataje

Secretaria

Dra. Josefa María García Calderón

Vocal

Dedicatoria

A mis padres, por todo el amor y la abnegación a mi persona,

Ami familia, por el respaldo incondicional en alcanzar mis objetivos a nivel personal y profesional.

Agradecimiento

Al personal administrativo, docente y directivo de la Universidad César Vallejo; por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

Declaración de autoría

Yo, Beryi Margarita Zeña Crisostomo, con DNI N° 07263354, estudiante del Programa Académico de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Monserrat", Lima, 2016”, declaro bajo juramento, que:

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

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, Abril de 2017.

Beryi Margarita Zeña Crisostomo

DNI N° 07263354

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Presento ante ustedes la tesis denominada “Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico de la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat, Lima, 2016”, que se propuso como objetivo determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016. Se realiza esta presentación en cabal cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestra en Administración de la Educación.

Actualmente, se concede gran importancia a la relación existente entre gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico, por lo que se ha hecho pertinente estudiar esta relación midiéndola en la institución educativa en mención. Ello repercutirá en mayor desarrollo institucional para la organización, en el cual los docentes participan con su labor pedagógica diaria.

Espero que la presente investigación, satisfaga las expectativas para la obtención de la aprobación y posterior sustentación del estudio.

La autora.

Índice

PÁGINA DEL JURADO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	V
PRESENTACIÓN	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABLAS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica y humanística	20
1.2.1 Gestión del potencial humano	20
1.2.2 Liderazgo pedagógico	28
1.3 Justificación	39
1.4 Problema	40
1.4.1 Problema general	43
1.4.2 Problemas específicos	43
1.5 Hipótesis	44
1.5.1 Hipótesis general	44
1.5.2 Hipótesis específicas	44
1.6 Objetivos	45
1.6.1 Objetivo general	45
1.6.2 Objetivos específicos	45
II. MARCO METODOLÓGICO	46
2.1 Operacionalización de variables	50
2.2 Metodología	51
2.3 Tipo de estudio	51
2.4 Diseño de estudio	52
2.5 Población, muestra	52

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
2.7 Método de análisis de datos	55
III. RESULTADOS	57
3.1 Análisis descriptivo	58
3.2 Prueba de hipótesis	64
IV. DISCUSIÓN	70
V. CONCLUSIONES	76
VI. RECOMENDACIONES	79
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
APÉNDICES	85
Anexo 1: Matriz de consistencia	86
Anexo 2: Instrumentos	89
Anexo 3: Confiabilidad	99
Anexo 4: Base de datos	102
anexo 5: artículo científico	111

Índice de Figuras

Figura 1. Nivel de dependencia entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.	58
Figura 2. Nivel de dependencia entre la previsión y el liderazgo pedagógico.	59
Figura 3. Nivel de dependencia entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico.	60
Figura 4. Nivel de dependencia entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico.	61
Figura 5. Nivel de dependencia entre la motivación y el liderazgo pedagógico.	62
Figura 6. Nivel de dependencia entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico.	63

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión del potencial humano.	50
Tabla 2. Operacionalización de la variable liderazgo pedagógico.	51
Tabla 3. Población de estudio.	53
Tabla 4. Confiabilidad – Alfa de Cronbach.	55
Tabla 5. Correlación de Spearman.	56
Tabla 6. Grado de correlación de Spearman.	56
Tabla 7. Distribución de frecuencia conjunta entre gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico.	58
Tabla 8. Distribución de frecuencia conjunta entre previsión y liderazgo pedagógico.	59
Tabla 9. Distribución de frecuencia conjunta entre entrenamiento y liderazgo pedagógico.	60
Tabla 10. Distribución de frecuencia conjunta entre desarrollo y liderazgo pedagógico.	61
Tabla 11. Distribución de frecuencia conjunta entre motivación y liderazgo pedagógico.	62
Tabla 12. Distribución de frecuencia conjunta entre mantenimiento y liderazgo pedagógico.	63
Tabla 13. Correlación de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.	64
Tabla 14. Correlación de previsión en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.	65
Tabla 15. Correlación del entrenamiento en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.	66
Tabla 16. Correlación del desarrollo en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.	67
Tabla 17. Correlación de la motivación en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.	68
Tabla 18. Correlación del mantenimiento en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.	69

Resumen

La presente investigación titulada, “Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico de la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat, Lima, 2016”, se propuso como objetivo determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico, ante la problemática de la Institución Educativa referente a los recursos docentes y el ejercicio de su liderazgo.

La investigación es de tipo básica y de diseño no experimental, de nivel correlacional de corte transversal, para lo cual se aplicaron cuestionarios y utilizando una escala de Likert para la categoría de respuestas realizadas a una muestra de 98 docentes que realizan sus labores en la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat.

Realizada la recolección de datos, se efectuó el procesamiento y análisis de datos, habiéndose discutido conforme al coeficiente de correlación de Spearman obtenida. La conclusión a la que se llegó fue la siguiente: La gestión del potencial humano se relaciona directa y significativamente alta con el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; alcanzando un resultado para el coeficiente de Spearman ($\rho = ,737$), junto a un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Palabras clave: Gestión del potencial humano, liderazgo pedagógico.

Abstract

The present research entitled "Management of human potential and pedagogical leadership of the Nuestra Señora de Monserrat Educational Institution, Lima, 2016" aimed to determine the relationship between human potential management and pedagogical leadership and emerges as a response to the problematic about the educational institution described.

The research is of a basic type and a non-experimental, correlational cross-sectional design, using questionnaires with a Likert scale as instruments of data collection that was applied to a sample of 98 teachers from the Nuestra Señora de Monserrat Educational Institution.

After describing and discussing results, Spearman's correlation led to the following conclusion: The management of human potential is directly and significantly related to the pedagogical leadership of the "Nuestra Señora de Montserrat" Educational Institution, Lima, 2016; Having obtained a Spearman coefficient ($\rho = .737$), with a level of real significance lower than the level of theoretical significance ($p = .000 < .05$).

Keywords: Management of human potential, pedagogical leadership.

I. Introducción

La realización del presente estudio implica la descripción de la problemática en la relación del liderazgo pedagógico y la gestión del potencial humano en una institución educativa, en la cual los docentes asumen medianamente su rol como formadores, teniendo en cuenta que los directivos presentan una actitud de indiferencia en la selección, capacitación y motivación de los docentes, así como una comunicación horizontal que les permite asumir su rol realizando una planificación curricular acorde a la realidad de los estudiantes, un adecuado uso de estrategias metodológicas de acuerdo a su especialidad, seleccionado y utilizando materiales de fácil manipulación de los estudiantes; y una evaluación permanente de los avances y logros del aprendizaje.

La utilización de fuentes primarias y secundarias, así como de información electrónica, significó realizar un buen sustento teórico y darle rigurosidad científica acerca de las variables gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico, tanto de autores nacionales e internaciones, a fin de reunir los conocimientos relacionados para conocer mejor la realidad problemática, con una metodología hipotética deductiva que permitió alcanzar los objetivos de la investigación.

La investigación realizada fue estructura en siete capítulos: En el primer capítulo, se realiza la introducción al estudio, planteándose los antecedentes internacionales y nacionales, la fundamentación teórica y técnica en relación a la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico, la justificación, problemas, hipótesis y objetivos. En el segundo capítulo, se describe el marco metodológico, con definición de variable, operacionalización, metodología, tipo de estudio, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, así como el método de análisis de datos. En el tercer capítulo, se consideran los resultados mediante análisis descriptivo y prueba de hipótesis. Seguidamente, se formulan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas y los anexos referidos en el estudio.

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Castillo (2014) presentó la tesis doctoral titulada *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos*, en la Universidad de Barcelona, España. Tuvo como objetivo el comprender el ejercicio del liderazgo pedagógico al interior de un centro de educación infantil y primaria pública español que desarrolla un proyecto educativo de comunidad de aprendizaje. La investigación fue de tipo descriptivo y diseño descriptivo simple, y utilizó un cuestionario que aplicó a 134 docentes de educación infantil y primaria pública, llegando a la siguiente conclusión: El ejercicio del liderazgo pedagógico dentro de la Comunidad de Aprendizaje (CdA) estudiada es entendido como aquel que busca la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, y donde los principales responsables son los profesores y los miembros del equipo directivo, con la colaboración de las familias. El liderazgo pedagógico es comprendido a partir de un guiar consensuado hacia unos objetivos claros, que en los casos analizados señala relación directa con el proyecto de CdA, que se sitúa como el principal referente desde donde se organiza la escuela

Ruiz (2014) en la tesis de maestría *La formación continua y la calidad del servicio del Talento Humano Administrativo Politécnica de la Universidad Estatal del Carchi* Universidad Técnica de Ambato, Ciudad Ambato, Ecuador. Tuvo como objetivo diseñar una “Guía didáctica y Plan de capacitación de Talento Humano” mediante la identificación de necesidades que incida en la calidad del servicio que brinda el personal administrativo de la UPEC. El propósito es la generación de una propuesta de formación continua y calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, con una Guía Técnica Didáctica para el diseño curricular y un Plan de capacitación, para el logro de este objetivo se consideran parámetros técnicos de educación continua y calidad de servicio, como los relacionados con el proceso andragógico, educación no formal, competencias del talento humano, Administración y Gestión como categorías relevantes. Se propone que la planificación de la formación y diseño de

la guía del currículo cumplan con parámetros básicos del proceso educativo y de satisfacción de las necesidades institucionales, profesionales en el desarrollo de personas. Utilizó el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Para la población se consideró el número de autoridades, directivos y personal de apoyo de la UPEC, dando como muestra 115 empleados de la UPEC. Como conclusión, las autoridades de la universidad adoptaron la propuesta y la implementación en la planificación de la educación continua del Talento Humano y en la orientación al personal administrativo y tutores que ejecutan el proceso de desarrollo de las personas a través de la formación, proceso que incide en el mejoramiento de la calidad del servicio. De esta manera, la tesis dio alcances para la presente investigación en el tratamiento de la variable gestión del potencial humano, enfocándola en parámetros técnicos de educación continua y calidad de servicio en las competencias del talento humano.

Horn (2013) fundamentó la tesis doctoral nombrada *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, Universidad Autónoma de Madrid, España, habiendo propuesto como objetivo determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras desempeño docente y resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el contexto escolar chileno. Metodológicamente, el diseño es no experimental, de enfoque cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios a una muestra de 694 profesores. Las conclusiones a las que se llegó fueron: Se confirma un mayor efecto del liderazgo en las variables mediadoras sobre el desempeño docente, lo que incide en los resultados obtenidos por los estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Por medio de este estudio se observa la propuesta de Horn consistente en disponer de docentes líderes con vocación, altamente comprometidos con los nuevos modelos y estrategias vigentes en la actualidad para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes que, se reconoce por parte de los mismos docentes, hace falta en los colegios. Para el cumplimiento de este fin, es necesario contar con líderes directivos que quieran realizar una labor docente efectiva, influyendo así en la educación de calidad y en el rendimiento académico desperado en los estudiantes.

Guerrero (2012) en la tesis de maestría denominada *Gestión del talento*

humano y cultura organizacional en educación básica primaria, Universidad Rafael Urdaneta, Ciudad de Maracaibo, Venezuela. El propósito del estudio fue establecer el grado de relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Primaria del Municipio Escolar San Francisco N°2, del Estado Zulia. La investigación consideró una metodología de nivel descriptiva correlacional, de campo, con un diseño no experimental, de corte transeccional. La población que estuvo constituida por 96 personas constó de 11 directivos (5 titulares y 6 son responsabilizados) y 85 docentes (60 titulares y 25 interinos), por lo que considero un censo poblacional. El instrumento fue un cuestionario de 35 ítems. Se concluye que los gerentes muestran un dominio medio de la gestión del talento humano para la cultura organizacional. Adicionalmente, los gerentes identifican los componentes de la gestión del talento humano, aún cuando el mayor porcentaje de respuestas recayó en la alternativa siempre. La tesis da alcances para la presente investigación en el tratamiento de la primera variable, gestión del potencial humano, enfocándola en componentes laborales y cognitivos que conlleva a lograr crecimiento personal, optimizar el liderazgo y mejorar la comunicación.

Chamba (2012) publicó la tesis denominada *El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo del Sector de Cumbaya, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha, Año lectivo 2011-2012*, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Tuvo por objetivo realizar una propuesta sobre un diseño alternativo en base al liderazgo pedagógico del docente a fin de influir en los resultados académicos de los estudiantes que se encuentran en el séptimo año de educación general. Metodológicamente, la investigación fue descriptiva, con una muestra pequeña de 54 profesores, por lo que llegó a recolectarse los datos de toda la población. La conclusión a la que se arribó consistió en demostrar la incidencia que se da del liderazgo pedagógico del docente sobre el rendimiento académicos de los estudiantes. Este alcance sirvió para el presente estudio en el abordaje temático del liderazgo pedagógico, en los modelos y estrategias del proceso de enseñanza-aprendizaje capaz de influir en los estudiantes para favorecer su rendimiento académico.

Pardo y Porras (2011) en el artículo científico *La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas*, plantea un enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano (GTH), a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Concluyó que la actual gestión del talento humano (GTH), antes “administración de personal”, es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada (AED), la cual debe comprender: objetivo estratégico de la GTH, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). La tesis da alcances para la presente investigación en el tratamiento de la primera variable, enfocándola en la implementación de la acción estratégica diferenciada donde se articule los objetivos organizacionales y por lo tanto aporte valores agregados a la cadena de valor de la organización.

Ponce (2008) presentó la tesis de maestría denominada *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*, Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile, propuso como objetivo establecer la incidencia del estilo de liderazgo practicada por la dirección, los profesores(as) y los padres y apoderados en los resultados académicos de sus alumnos(as). Se aplicaron cuestionarios a cinco instituciones educativas, que conformaron la muestra. Entre las conclusiones de esta investigación figuran: El estilo de liderazgo que predominó en las instituciones fue el de carácter democrático. Asimismo, los directores desarrolla el liderazgo democrático. En esa línea, este estudio de Ponce se aproxima a la presente investigación cuando recomienda que toda labor propia del líder pedagógico debe mostrar relación con la participación de los agentes educativos, con lo cual se puede mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, teniendo como objetivo alcanzar un alto rendimiento académico.

Antecedentes nacionales

Vásquez (2012) en la tesis de maestría que sustentó titulada *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La*

Perla Callao, Universidad San Ignacio de Loyola, mostró por objetivo identificar el estilo de liderazgo que ostentan los docentes de educación secundaria a partir de la autoevaluación y la evaluación realizada por los estudiantes. Metodológicamente, el diseño fue no experimental, contándose con una muestra de 90 estudiantes, conformada por 45 mujeres y 45 varones, entre las edades de 15 y 18 años. Entre las conclusiones a las que arribó el autor, señaló que se impuso el estilo de liderazgo transaccional, seguido por el liderazgo transformacional. De esta forma, en la investigación de Vásquez, sus alcances contribuyen a la presente tesis en la demostración en el escenario pedagógico en estudio sobre el liderazgo pedagógico lo que permite el logro de buen rendimiento en los estudiantes posibilitando el contar con escuelas de calidad y óptimas para la acreditación. El nivel de dominio medio fue el predominante en el estilo transformacional.

Gonzales y Cahuana (2011) sustentaron la tesis titulada *Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento Académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa del distrito de Independencia, Lima*, indicando por objetivo establecer la relación existente entre el liderazgo carismáticos de los docentes y el rendimiento académico de los educandos de secundaria de la Institución Educativa Independencia, Lima. Metodológicamente, siguió una investigación de tipo descriptiva, correlacional y transversal. Utilizó Rho de Spearman. La muestra de participantes para este estudio estuvo constituida por 95 estudiantes. Concluyen los autores que en las aulas en las que enseñan profesores carismáticos, se presenta un mayor porcentaje de estudiantes que muestran logros en cuanto a su nivel de rendimiento esperado, a diferencia de un menor porcentaje en otras aulas en las que no se encontró relación. Este estudio presenta similitudes con la investigación desarrollada pues muestra a los líderes pedagógicos con orientación hacia innovación en busca de las mejoras para el servicio educativo ofrecido, proviendo un buen desempeño en los estudiantes en aras de un alto rendimiento académico, deseado para los alumnos de la UGEL 06 de Vitarte.

Zárate (2011) desarrolló la tesis de maestría con título de: *Liderazgo*

directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Presento como objetivo: Relacionar el liderazgo directivo con el desempeño de los profesores de nivel primaria de las instituciones educativas del distrito de Independencia-Lima. De tipo básico y diseño no experimental, correlacional, transversal, aplicando cuestionarios a una muestra de 246 profesores, concluyendo con las siguientes afirmaciones: Se presentó una alta correlación al 95% de profesores que mostraban liderazgo directivo considerando las dimensiones gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa. De esta forma, se encontró relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente para el nivel primario, a la vez que contextualmente los profesores aceptan este tipo de liderazgo en la institución educativa, siendo confirmada por los resultados estadísticos con datos del Chi cuadrado de 27.13 en nivel alto.

Ruiz (2011) desarrolló la tesis, titulada: *Influencia del liderazgo pedagógico de directivo en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Presentó como objetivo el establecer la influencia del liderazgo pedagógico del directivo en la eficacia de las instituciones educativas privadas. Metodológicamente, este estudio fue de tipo básico y de diseño correlacional, utilizó cuestionarios que aplicó a docentes y directivos, llegando a la siguiente conclusión: El liderazgo pedagógico directivo tiene influencia significativa directamente en la eficacia de los colegios del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, habiendo dado como prueba estadística en el contraste de la hipótesis general el resultado de $p=0,000$.

1.2 Fundamentación científica, técnica y humanística

1.2.1 Gestión del potencial humano

Definición del potencial humano

Chiavenato (2009), señaló que la gestión del potencial humano refiere a “una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores” (p. 34).

Vásquez (2008) sostuvo sobre la gestión del potencial humano que ésta es considerada “como una actividad que depende de menos jerarquía, órdenes y mandatos y señala importancia de una participación activa de todo los trabajadores de la empresa” (p. 28).

Asimismo, Colom (2009) citado por Orizaga (2011) sostuvo que:

La gestión del potencial humano trae grandes beneficios para toda Organización especialmente en la educación”, pues existe la necesidad de captar a los trabajadores más brillantes, con mayor proyección ya que la gestión del capital humano es un proceso dinámico y sujeto a cambios a través del tiempo, todo esto con la finalidad de tener mejores resultados, no solo para la empresa sino también para las personas. Porque en el futuro cada persona según su talento ejercerá su profesión u oficio, para esto la base es descubrir el talento desde los primeros años de su vida del estudiante (p. 7).

Fernández (2010), señaló que la gestión del potencial humano:

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p. 2).

Orizaga (2011), señaló:

Es un reto para cualquier organización, en especial para las instituciones educativas públicas, por lo que es seguro que existen

talentos en todos los campos que probablemente han desarrollado ideas capaces de resolver los grandes problemas nacionales; elaborar un modelo para que las instituciones encuentre los mejores, será uno de los objetivos de la presente investigación (p. 18).

Ante ello, se afirma que la educación que es la base o el centro en donde se debe hacer efectiva la gestión del talento humano por lo se forman los futuros talentos, para la mejora del país, es importante asumir la responsabilidad de cada uno de nosotros, especialmente la familia y los maestros.

Por ello, la gestión del talento humano constituye un atributo de importancia, de la cual depende el éxito de toda organización educativa, dependiendo en gran medida de lo que personas y, para este caso, maestros, realizan en su actividad y la forma en la que proceden durante tales acciones. Es por tal razón que es de singular relevancia invertir en el recurso humano para generar beneficios que recaigan sobre la organización transformandola. Es obvio, que al desarrollarse los integrantes de una organización, la organización asuma cambios que deviene en su propio crecimiento y madurez. Por ello, está presente en los objetivos organizacionales, y considera el desarrollo integral tanto invidual como grupal. El objetivo es lograr el crecimiento de la organización educativa.

Dimensiones del potencial humano

Dimensión 1 de la variable gestión del potencial humano: Provisión. Chiavenato (2006), señaló que cuando se habla de proveer de talento humano a una organización, se refiere “a la ejecución de un proceso, en el cual todas sus etapas son de vital importancia para el éxito de tal propósito” (p. 41). Siendo un proceso, debe considerarse todas las etapas del mismo, sin obviar alguna de ellas, pues implicaría generar efectos directos sobre la calidad y la efectividad de los resultados esperados. Por ello, suele recomendarse gran cuidado para la administración del recurso humano, principalmente en la provisión del talento humano.

Chiavenato (2009), propuso así que las técnicas de selección de personal incluyesen las estrategias siguientes para la provisión: publicaciones en periódicos y revistas especializadas en la industria, empresas dedicadas al reclutamiento, contactar con universidad y gremios asociados, carteles, recomendación de los empleados al interior de la organización, costos bajos, rendimiento alto, efectos próximos, base de datos de candidatos, catálogo de postulantes considerando reclutamientos anteriores, entre otros.

De esta forma, la selección de personas se ejecuta a modo de un filtro que permite realizar la selección de algunas personas, que bajo requisitos aprobatorios, pueden ser parte de la organización. Así, la selección pretende hallar candidatos de valor entre los muchos reclutados, para el desempeño de los cargos existentes en la organización, teniendo como finalidad el mantener o aumentar la eficiencia y desempeño de colaboradores presentes, y de la organización en general.

De acuerdo a lo señalado por Chiavenato (2009), las técnicas de selección que mayor uso se da en las organizaciones son:

Entrevista de selección: Que actúa como un proceso comunicativo entre dos o más sujetos que al interactuar, una de las partes muestra interés en conocer a la otra para comprobación de los requisitos necesarios exigidos por la organización.

Pruebas de conocimiento y capacidades: Consisten en la aplicación de instrumentos para realizar la evaluación del nivel de conocimiento general y específico de los postulantes a los cargos de la organización.

Pruebas sicométricas: Son instrumentos que permiten una medición objetiva y estandarizada del comportamiento orientadas al conocimiento de las aptitudes personales de los candidatos.

Pruebas de personalidad: Son instrumentos que se aplican para caracterizar los rasgos personales y, de este modo, distinguir los atributos de unos y otros candidatos.

Técnicas de simulación: Apela al drama como herramienta fundamental, que tiene

por finalidad construir escenas sobre casos a afrontar, para con ello estudiarse y analizarse la reacción del postulante al cargo.

Dimensión 2 de la variable gestión del potencial humano: Entrenamiento.

Chiavenato (2009), señaló que todo director debe hacer frente a los retos y desafíos que se presentan en la gestión y que se renuevan intensamente en la actual sociedad global. Se trata, pues, del manejo de conductas, buscando las formas de motivar más a los colaboradores, optimizando sus competencias, gestionando el conocimiento, entre otras tareas. Por ello, es menester ampliar la visión sobre las actividades que se realizan buscando opciones y alternativas innovadoras a las que se vienen ejecutando.

Entre las actividades a considerar para el entrenamiento, se señalan:

Capacitación en coaching, con el fin de adquirir la competencia para orientar a las personas a tener clara una visión y autoridrigirse hacia ella

Optimización del clima laboral, fomentándose atributos de apertura, calidez y participación, interiorizando valores de importancia para el desarrollo de la organización.

Promoción de una cultura laboral con enfoque en una visión compartida por todos los colaboradores de la organización.

Empoderamiento del personal, generando ambientes de creatividad, autonomía para gerencia sus propios puestos y proceso de innovación para la mejora continua.

Las organizaciones se hacen cargo del entrenamiento del personal, que tienen presente por objetivos el mantener un camino abierto para el colaborador hacia el crecimiento personal y económico, mejorando la labor realizada tanto en cantidad como calidad, equipando al nuevo docente con los conocimientos requeridos para contribuir a la organización, y estimulando su interés por agregar valor a ella .

Chiavenato (2009), señaló que las ventajas inherentes al entrenamiento

consisten en el aumento de la eficiencia, motivación de los colaboradores, elevación del nivel de compromiso de profesores en sus tareas, mejorar la organización y favorecer el ingreso de mayores utilidades como consecuencia de la mejora de la eficiencia, proporcionando adicionalmente al nuevo maestro los conocimientos que requiere para buen desempeño de sus actividades.

En ese sentido, el entrenamiento se convierte en un proceso esencial con los profesores de escasa experiencia, y para los docentes ya pertenecientes a la organización educativa, es compromiso de la organización motivar en ellos el desarrollo de sus aptitudes mediante la adquisición de conocimientos para que cumplan fielmente con la función encomendada.

Por medio de las jornadas de capacitación, es factible la actualización de saberes y mejora de los procedimientos aprendidos. De tal forma, que el desarrollo de las capacidades para ejecución de las tareas puedan complementarse con los conocimientos, comportamientos y actitudes que sean de utilidad para el docente en su actuar en la organización educativa, y sepa enfrentar futuras situaciones con mayores demandas, los que a su vez serán motivo de capacitación.

Las fases a desarrollar en la capacitación involucran el diagnóstico de necesidades, determinación de los recursos requeridos para el desempeño de funciones, un diseño de plan de trabajo, puesta en práctica de un programa de entrenamiento para asumir el cargo, evaluación, seguimiento y control en las funciones ejecutadas.

Para los objetivos de la capacitación, éstos se orientan a la obtención de mayor rentabilidad para la organización y una actitud positiva de atención a los clientes por parte de los colaboradores, mejorando el conocimiento del cargo a desempeñar en todos los niveles jerárquicos de la organización, apoyando así al personal docente en la identificación de los objetivos organizacionales, adquiriendo una mejor imagen, una mejor disposición a nuevas ideas y confianza entre los miembros, mejora de la relación director-maestro, agilizando y favoreciendo la toma de decisión, contribuyendo a la formación del liderazgo,

incrementando la productividad y la calidad educativa.

De esta forma, los procesos de capacitación atiende el disponer de docentes calificados, generando que la capacitación se oriente al perfeccionamiento docente hacia la producción de resultados de calidad, con excelencia en la prestación del servicio educativo, previniendo además futuros problemas en la organización educativa.

En definitiva, a través de la capacitación se mantiene actualizado el perfil del docente que requiere la organización educativa con un desempeño eficiente en la ejecución de sus funciones, adecuándose a las demandas actuales que se acrecientan con el tiempo.

Dimensión 3 de la variable gestión del potencial humano: Desarrollo.

Escobar (1999), señaló que por desarrollo del potencial humano, se asume “el proceso de ampliación de las oportunidades del recurso humano para lograr una gestión de mayor calidad y por lo tanto mejores resultados para la persona y la institución” (p. 46).

El desarrollo es un proceso por el cual el potencial humano se renueva, y para tal efecto, la vía es el aprendizaje, orientado a la formación continua del profesorado, que lleva lo aprendido teóricamente a la práctica cotidiana de enseñanza-aprendizaje en el aula. Estos aspectos son evaluados desde los criterios del desempeño y la construcción de competencias que comprende conocimientos, capacidades, actitudes, con resultados claros y demostrables sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.

Dimensión 4 de la variable gestión del potencial humano: Motivación.

Tito (2005) sostiene que la motivación como dimensión de la gestión del potencial humano hace alusión a “las estrategias de motivación que se apliquen en adelante deben ser diferenciadas y en lo posible a la medida de las expectativas personales de cada trabajador”. (p. 3)

Dimensión 5 de la variable gestión del potencial humano: Mantenimiento.

Escobar (1999), señala que el mantenimiento hace referencia a “cómo lograr retener en el colegio el potencial humano que se ha vinculado” (p. 44). Así es como dentro de los elementos satisfactores y motivadores para los docentes se encuentra la compensación monetaria y los beneficios sociales.

Entre las diversas formas de mantenimiento también figuran la bonificación, las recompensa y su contraparte la sanción. Se dice que estas formas de mantenimiento propician efectos significativos sobre las acciones de los docentes.

Medición de la gestión del talento humano

La realidad laboral muestra un entorno en el que muchos trabajadores se encuentran insatisfechos con la labor que realizan o con el clima organizacional existente en un momento dado en la ejecución de sus funciones, lo que se ha tornado en un factor de preocupación para los gerentes de las organizaciones educativas por la alta tasa de rotación del personal. Considerando los cambios en la fuerza laboral, se asegura que podrían volverse tanto más importantes en el futuro, por lo que el uso de las estrategias más pertinentes son requeridas en los gerentes educativos.

Por ello, se espera que la gerencia a cargo de la conducción de la organización educativa apele al uso de técnicas y conceptos propios de la administración del personal para mejora de la productividad y el desempeño laboral.

De esta manera, Likert (1989), afirmó supuestos sobre las organizaciones, disponiéndolas en dos tipos de sistemas básicos de organizaciones a las que denominó como Sistema I y Sistema IV.

Para las organizaciones de Sistema I destaca como características:

La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.

El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.

Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

El control está muy concentrado en la alta dirección (p. 38).

Asimismo, Likert (1989), señala el Sistema IV, con características propias de una organización basada en supuestos de la Teoría Y.

En las organizaciones del Sistema IV:

La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante (p. 69).

Adicionalmente, a los dos factores mencionados anteriormente, se presenta la constante necesidad de promover la motivación de los docentes, pues afecta directamente a la adquisición de una filosofía organizacional propia que integrará al personal.

La gestión del potencial humano, para fines de esta investigación, se medirá a través del cuestionario, mediante la Escala de Likert, categorizando las respuestas y sus valores en: Siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos), nunca (1 punto).

1.2.2 Liderazgo pedagógico

Definición de liderazgo

En cuanto a liderazgo, se presentan diversos conceptos referentes a lo que es un líder. A partir de las teorías de liderazgo, el líder puede ser enfocado y analizado desde sus características personales como la destreza, el carácter, las habilidades; o los roles entre los que se encuentran aspectos como la figura, toma de decisiones, relaciones, motivación; o los comportamientos, fuentes y usos relacionados al poder.

Desde las cualidades, Silíceo, Angulo y Silíceo (2001) afirmaron que:

Todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación) (p. 56).

Murillo (2006), describió cinco componentes del líder pedagógico, los cuales son: fomentar relaciones favorables, mantener sentimientos de lealtad al grupo, entusiasmarse por alcanzar altos estándares de desempeño, poseer conocimientos técnicos y ser capaz de coordinar y planificar.

Liderazgo como concepto deviene de la voz inglesa *lead*, que es un verbo que refiere a la capacidad de dirigir a un grupo de personas frente a una crisis bélica, causas políticas o una organización, etc. Por tal razón, líder es sinónimo de quien conduce o lidera para conducir. Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (p. 18).

Por su parte, Jones y George (2006) señalan que el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495). De esta forma, el liderazgo adquiere su condición de fenómeno social presente en los grupos sociales y organizaciones, constituyéndose en una forma de influir a nivel interpersonal que se realiza frente a una situación determinada, conducida por medio de un proceso comunicativo para conseguir el logro de objetivos previamente determinados.

Entonces, se tiene que liderazgo se basa en un proceso clave para la organización educativa, que ha configurado una constante entre sus preocupaciones organizacionales y que ha sido tema de interés para teóricos e investigadores científicos. De esta manera, los líderes son capaces de crear efectos profundos en la vida de individuos y organizaciones. Considerando tales razones, es evidente la complejidad del tema, ello explica el por qué se encuentran diversas teorías al respecto con el fin de brindar una explicación

próxima a lo que es el liderazgo.

Definiciones del liderazgo pedagógico

Chiroque (2006), manifestó que:

El liderazgo pedagógico se refiere a las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, propone que el docente considera las siguientes categorías el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos (p. 1).

Otros, como Lussier y Achua, (2006) definieron liderazgo pedagógico como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 5).

Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), señalaron que el liderazgo pedagógico se puede entender como la forma de liderazgo que provee de un sentido común a la organización educativa influyendo en el modo de comportarse de los miembros que la conforman, y que tiene como meta la mejora de la calidad educativa, la que se refleje de forma tangible en los aprendizajes adquiridos por los estudiantes.

Así también, la OCDE (2009), señaló el actuar propio del liderazgo pedagógico, genera impactos reales sobre el cuerpo de profesores como en los estudiantes de las organizaciones educativas. Por ello cobra importancia la revisión científica sobre cómo identificar el liderazgo en las escuelas, pues constituye una de las principales variables, capaz de influir en el buen desempeño de la organización educativa y del sistema escolar en general.

Arroyo (2009), propuso que el liderazgo pedagógico se basa en la acción de identificar estrategias, actividades y tareas capaces de influir en los maestros y personal administrativo para que juntos asuman la tarea que constituye el objetivo general de la organización, orientándose todos en conjunto hacia una misma dirección, con lo que se pueda alcanzar éste a favor de toda la organización.

Stoll y Temperley (2009) señalaron:

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas (p. 13).

El liderazgo pedagógico no solo involucra el liderazgo del director de la institución educativa, incluye además a todos los profesores, tal como lo manifiesta Hook (2010) el autor refiere: “cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas” (p. 23).

Funciones del líder pedagógico

Balzán (2008), señaló que la labor del líder pedagógico se divide en tres dimensiones: planificador, organizador y evaluador:

Planificador: Al respecto, Balzán (2008), consideró la planificación como aquella característica sustentatoria de las funciones, pues a partir de ella se generan otras funciones. Es durante el proceso de planificación de la organización que se determinan los objetivos de la calidad y los atributos que se requieren para el servicio educativo, los procedimientos a seguir en los procesos, la documentación y los recursos particulares para la realización del servicio.

Chiavenato (2006), señaló que planear implica la toma de decisión previa sobre el qué hacer, cómo se hará, cuándo y quién ejecutará las actividades, implica el establecimiento de los requisitos para el cumplimiento de la meta de

forma favorable, eficiente y eficaz, con el mínimo costo posible. Por ello, éste es un proceso que se supervisa, para el cual se escoge y ejecutan métodos hacia la consecución de los objetivos.

De esta forma, es necesaria la planificación, para que puedan darse instrucciones precisas de los pasos que se seguirán en el logro de metas y objetivos, así se garantiza el éxito del proceso en las diferentes áreas educativas. Durante la supervisión, se actualizan los hechos para corregirse o mejorarse, de tal forma que anticipadamente se conoce cómo darles la corrección debida.

La planificación también permite identificar las causas de los problemas y reorientar las actividades hacia su solución oportuna, pudiendo revisarse las estrategias y tácticas que conlleven al logro de la visión propia de un liderazgo ganador y de trascendencia.

Organizador: Dentro de las responsabilidades del líder pedagógico, existen condiciones elementales como la organización. Quien supervisa debe organizar el proceso para orientar los esfuerzos de los miembros de la organización de forma eficaz, orientando las actividades laborales, las funciones a desempeñar y el lugar y la forma en la que se realizará el trabajo. Así también, se determinan las tareas, se jerarquizan por orden de importancia, conforme se necesita y se entregan a quienes corresponde.

López (2003), señaló que toda organización considera el determinar y ordenar los elementos intervinientes en el proceso, estableciendo una estructura funcional con ese fin para la organización, de lo que se desprende "el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades" (p. 65).

Por ello, también se asevera que las acciones de supervisión que ejerce el líder pedagógico, proporciona ventajas y beneficios al servicio educativo que se presta, y como efecto, favorece a la sociedad en su conjunto, permitiendo considerar situaciones con antelación y contar con una visión laboral para todo el

conjunto de personas que conforman la organización. Esta función, además, en relación con las acciones de acompañamiento pedagógico que el supervisor y director cumplen responde a la ética profesional que les caracteriza.

Evaluador: Finol (2004), señaló respecto a la supervisión que con ella se "logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes" (p. 19). De esta forma, la evaluación constituye una labor del supervisor que se basa en la verificación de las metas previamente planteadas para su logro satisfactorio, de forma contraria, reorienta el proceso para su optimización.

Para verificar el cumplimiento según la planificación es competencia por las funciones del evaluador, de realizar la constatación de todo cuanto realiza según programa, órdenes dadas y principios considerados en el proceso de la organización; sirviendo también para determinación de lo alcanzado, otorgándole valor, y/o aplicando medidas de corrección, para que de tal forma la ejecución prosiga siguiendo lo planificado. Así es como se brindan facilidades para reorientar el proceso de enseñanza, que se relevante para el afianzamiento del conocimiento en todo el proceso educativo.

Tello (2008), señaló que el papel que desempeña el líder pedagógico dentro de la organización es de importancia para el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de las instituciones educativas. Por ello, esta dimensión, que considera a la pedagogía, se halla en el contexto para la gestión institucional, por lo que también involucra la gestión curricular, no como un simple saber técnico, sino que proviene de la percepción atenta a la realidad contextual de la organización educativa, para proponer, creando condiciones para el pensamiento y rediseñando sobre el mismo, buscando el perfil del educando deseado para el tiempo y condiciones sociales actuales.

Dimensiones del liderazgo pedagógico

Para el Ministerio de Educación (2010), el liderazgo pedagógico, presenta las

siguientes dimensiones:

Dimensión 1 de la variable liderazgo pedagógico: Planificación curricular.

El Ministerio de Educación (2010), la planificación curricular, es un “proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes” (p. 34).

Asimismo, se considera como un conjunto interrelacionado de conceptos, posiciones y normas, estructurado en forma anticipada a acciones que se quiere organizar. Es una construcción conceptual destinada a conducir acciones, y de ellas se desprenden evidencias que hacen posible introducir ajustes o modificaciones al plan

Maldonado, Daruache y Montes (1993) señalan que la planificación curricular "es el instrumento a través del cual el docente reflexiona, preveé actividades, experiencias, recursos y diseña ambientes necesarios para una situación determinada de desarrollo y aprendizaje, para garantizar así el logro de objetivos establecidos a cumplirse en lapsos determinados" (p. 77).

Según lo expresa Alvarado (1999), en este sentido la elaboración del plan del docente, en forma escrita, exige una clara y precisa formulación de objetivos y los procedimientos de evaluación, los cuales responden a criterios técnico-científico y/o criterios políticos, económicos y sociales, que se constituyen en “los logros o propósitos que se deseen, a mediano y largo plazo, para facilitar el desarrollo integral del alumnos" (p. 1).

Este registro escrito de la planificación permite al docente, revisar con frecuentemente el plan o proyectos; a la institución educativa, conocer lo que realmente sucede en el aula y a ambas instancias, transferir conocimientos y estrategias a otros docentes.

Dimensión 2 de la variable liderazgo pedagógico: Estrategias metodológicas.

Según Gagné (1992), las estrategias metodológicas:

Son un conjunto de elementos relacionados, con un ordenamiento lógico y coherente, que van a mediar las relaciones entre el docente, los tutores y los estudiantes en formación (sujetos), durante la solución de los problemas que se manifiestan en la enseñanza de los contenidos geográficos (el objeto), con el fin de formar las habilidades pedagógico-profesionales específicas y básicas (p. 45).

Es la secuencia ordenada de todas aquellas actividades y recursos que utiliza el profesor(a) en la práctica educativa, las cuales partiendo de unos antecedentes personales del profesor(a), tienen un fin determinado (individualización, sociabilización, cooperación, descubrimiento, directividad, actividad, recepción).

Para Monereo (1994), las estrategias:

Son procesos de toma de decisiones (conscientes e intencionales) en los cuales el alumno elige y recupera, de manera coordinada, los conocimientos que necesita para cumplimentar una determinada demanda u objetivo, dependiendo de las características de la situación educativa en que se produce la acción (p. 24)

Son secuencias de procedimientos o planes orientados hacia la consecución de metas de aprendizaje, mientras que los procedimientos específicos dentro de esa secuencia se denominan tácticas de aprendizaje. En este caso, las estrategias serían procedimientos de nivel superior que incluirían diferentes tácticas o técnicas de aprendizaje.

Para Genovard y Gotzens (2000), "las estrategias de enseñanza pueden definirse como aquellos comportamientos que el estudiante despliega durante su

proceso de aprendizaje y que, supuestamente, influyen en su proceso de codificación de la información que debe aprender” (p. 266). A partir de la mencionada definición se delimitan dos componentes de importancia para una estrategia de aprendizaje: un primer componente lo son los procedimientos desplegados por el educando durante el tiempo que dure el proceso de aprendizaje sobre el cual tiene intenciones de aprender, y el segundo componente, se trata de la forma de procesar la información que recibe para su aprendizaje desde una óptima codificación.

Según el Ministerio de Educación (2010), son modos ordenados o maneras sincronizadas en que los facilitadores llevarán a la práctica su labor de enseñanza y acompañarán al participante facilitando sus procesos de aprendizaje (p. 37).

Dimensión 3 de la variable liderazgo pedagógico: Materiales y recursos didácticos.

Suárez (1998), señala que el recurso didáctico, “es todo instrumento que se vale de un canal o medio de comunicación para vehiculizar un mensaje educativo. Es decir tiene la probabilidad de ser utilizado con potencialidad educativa” (p. 34).

Por lo tanto, los recursos son necesarios para el educando en sus actividades diarias para poder experimentar y realizar un aprendizaje significativo. Son educativos por que brindan al alumno la oportunidad de crear y producir en beneficio de su propio aprendizaje y desarrollo; sin embargo hasta ahora se ha reflexionado sobre la educación como un bien social y el movimiento para renovar la práctica educativa, la cual está a favor de una atmósfera adecuada para el surgimiento del aprendizaje significativo, así como también un ingrediente determinante en la atmósfera o clima para desarrollar una cultura de pensamiento.

Rodríguez (1998), señala:

Es un medio que sirve para estimular el proceso educativo, permitiendo al alumno adquirir informaciones, experiencias, desarrollar actividades y adoptar normas de conducta de acuerdo a las competencias que se requieren lograr. Como medio auxiliar de la acción educativa fortalece

el proceso de enseñanza aprendizaje, pero jamás sustituye la labor del docente. (p. 39)

Sin embargo, de algo que se tiene plena certeza, es de la necesidad de desarrollarla al interior de las escuelas, y una manera de lograrlo es relacionando cada vez más a la creatividad con sistema educativo. Para ello se concibe una ecuación integral, como un proceso que implica forzosamente el desarrollo de la creatividad, asociarlo esto a la innovación que puede considerarse como un cambio social. En este sentido es necesario desarrollar en los estudiantes una actitud favorable para el cambio.

Para Villanueva (2003), los materiales “son distintos elementos que pueden agruparse en un conjunto, reunidos de acuerdo a su utilización en algún fin específico” (p. 101) Los elementos del conjunto pueden ser reales (físicos), virtuales o abstractos.

El Ministerio de Educación (2010), señala que los materiales y recursos didácticos, son aquellos materiales y equipos que ayudan a presentar y desarrollar los contenidos y a que los/as alumnos/as trabajen con ellos para la construcción de los aprendizajes.

Dimensión 4 de la variable liderazgo pedagógico: Supervisión.

Quevedo (2007), señala que la supervisión implica acciones de asesoría así como verificar la organización en el aula, junto a las acciones permanentes, orientando al aprendizaje, a la evaluación y el desempeño del docente, los procedimientos administrativos, la organización de los educando y los comités de aula, con la finalidad de conducir los objetivos generales y específicos de la organización educativa.

El Ministerio de Educación (2009), en el Manual de Supervisión Pedagógica, indica que la supervisión es un servicio prestado que se compone de la asesoría sobre todas acciones que inciden en el proceso de enseñanza aprendizaje con dirección a realizar mejoras sobre la planificación, una intensa

coordinación y oportuna ejecución de las tareas, atendiendo así de manera eficiente los requerimientos y expectativas del estudiantado y la comunidad educativa, y su impacto sobre el logro de los objetivos tanto general como específicos propios de la institución educativa.

Enfoque teórico

El principal enfoque teórico es el constructivismo. En este enfoque, se presenta la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel (1983) que se contrapone al aprendizaje memorístico. El aprendizaje significativo se relaciona a una forma sustantiva de aprendizaje, no arbitraria, que considera a la estructura cognitiva previa del estudiante, con consecuencias de importancia en la forma en la que se trata la enseñanza. Mientras, por el contrario, el aprendizaje memorístico es arbitrario sobre la estructura cognitiva del educando.

El aprendizaje memorístico no permite utilizar el conocimiento de forma novedosa o innovadora. Como el saber adquirido de memoria está al servicio de un propósito inmediato, suele olvidarse una vez que éste se ha cumplido.

Del enfoque teórico, se puede sintetizar que el aprendizaje significativo habrá cuando lo que se trata de aprender debe ser real y no inoportuna porque el aprendizaje se relaciona con la ya conoce es decir sus saberes previos que contrasta con el nuevo conocimiento este tipo de enseñanza influye positivamente en los estudiantes.

Por el contrario, el aprendizaje memorístico se da de manera inoportuna no accede su desenvolvimiento del educando ya que no le permite descubrir sus saberes ya obtenido por lo cual ser memorista inmediato es para una sola vez hasta que se efectúe.

Enfoque de gestión por competencias. De Sousa (2001), propuso que nace para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el

desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

De acuerdo a la Fundación Chile (2004), la gestión por competencias es: “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (p. 12)

De acuerdo al concepto del autor, se refiere que nacen y se hacen lo cual opino que el líder es algo innato y la persona que tiene esa característica desarrolla su trabajo profesional de forma excelente y creativa, con capacidades para realizar una adecuada gestión.

Gestión administrativa. Anzola (2002) mencionó que:

Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cuál se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (p. 7)

Para la autora, es una de las actividades ms importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma.

1.3 Justificación

Teórica. En el aspecto teórico, se justifica porque se pretende fortalecer la adquisición de conocimientos existentes a cerca de la relación gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico en una Institución Educativa; fundamentado en los planteamientos teóricos de Chiavenato (2006) con respecto a la gestión del talento humano; y del Ministerio de Educación (2010) con respecto al liderazgo pedagógico. Por ello, se convierte en una fuente de

información, análisis y discusión del nuevo conocimiento que permitirá su utilización en el ámbito educativo para mejora de la calidad educativa, incorporándose en el proceso pedagógico, a través de una propuesta específica a la problemática planteada.

Práctica. Se justifica porque beneficia a los docentes de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, quienes podrán conocer los niveles de la percepción de la gestión del potencial humano y del nivel del liderazgo pedagógico, para optar por acciones de mejora en el caso sean niveles deficientes.

Metodológica. Desde el punto de vista metodológico, permitió el uso de los instrumentos elaborados para la recolección de datos referido a la gestión del talento humano y el desempeño docente, que fueron debidamente validados por expertos metodólogos. Asimismo, por tener un enfoque cuantitativo, se hace uso del método hipotético deductivo, realizando un análisis estadístico en la contrastación de las hipótesis.

Epistemológico. Se justificó porque permitió incrementar los conocimientos acerca de las teorías y las leyes relacionadas a las variables en estudio; así como en qué circunstancias sucede el conocimiento científico, como señala Schmelkes (1995), el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeña un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar.

1.4 Problema

En el inicio de este siglo XXI, las economías de los países avanzan progresivamente, el nivel de desarrollo a través de la integración económica entre empresas y la comunicación social entre las personas, las nuevas condiciones generan una importante demanda de capital humano con la capacidad de una

buena gestión de calidad para administrar un tipo de organización diferente. Surge entonces, una organización que tiene fundamentos en la información y el conocimiento que debe concentrarse en nuevas prioridades congruentes con el grado de desarrollo de la sociedad.

Chiavenato (2006), señala que:

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y de la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas (p. 43).

Siendo las instituciones educativas organizaciones, que se diferencian de las demás, por su fin último que es educar a la colectividad, no es extraño pensar que en ellas existe un gran interés por el comportamiento humano; es decir, en conocer las motivaciones que mueven a cada uno de sus integrantes y las relaciones que surgen entre ellos y también con la institución; todo esto con el fin de indagar estrategias que busquen satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo impulsarlos a actuar a favor del logro del objetivo organizacional.

Precisamente la gestión del potencial humano, sostenida por varios autores en especial de Chiavenato (2008) y Dessler (2006), que es la más acertada en donde ambos definen como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

A nivel internacional, no es valorada por lo que somos un país según indican país en vía de desarrollo por ello tenemos casi o poca oportunidad para tener éxito profesional pero grandes países como : China, Singapur, Taipéi, Corea del Sur, Japón, Liechtenstein, Suiza, Holanda, Estonia, Finlandia y otros como Chile quedaron en mejores puestos según la prueba PISA producto del

resultado de la valoración de estos dos variables (talento humano y la práctica docente) que es la base fundamental para el progreso del país.

Según la prueba PISA (2013), el Perú, quedó en el último lugar, por lo que la gestión del talento humano no es valorado, ya que debe ser uno de los factores fundamentales para el logro del objetivo nacional; pero en la medida en que se permita la alineación y otros factores no se logrará la meta. En tal sentido, se vincula de manera directa y se responsabiliza de todos los procesos, en la gestión desde el conocimiento, hasta los procesos operativos a la integración del talento humano, en el manejo eficiente de estrategias y políticas educativas del País, desde la gestión del potencial humano el ejecutivo (ministerio) hasta la práctica docente en aula.

Es una triste realidad, observar la política educativa que es copia fiel de otros países, de igual manera el potencial humano nacional no se valora en nuestro país; asimismo, existe una carencia de liderazgo pedagógico de los docentes y si la hay no es valorada; se observa claramente en la inversión de los recursos financieros del MINEDU, que actualmente equivalen al 3% del PBI, siendo necesaria una descentralización.

Chiavenato (2006), señaló que la gestión del potencial humano es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos; incluidas reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

De la misma forma, si el gerente de hoy no se interesa por conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, no podrá gestionar sus talentos y afinar los intereses estratégicos de la organización con los de cada uno de los trabajadores.

En la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, la gestión del potencial humano ha sido dejado de lado, considerando a los docentes solamente como mero trabajadores que cumplen sus funciones relaciones

interpersonales, no se reconoce ni valora las habilidades, capacidades y destrezas, el logro de las competencias personales y profesionales, se deja de lado las características particulares de cada trabajador docente; asimismo, se observa que los docentes no realizan una diversificación curricular acorde con la realidad de los estudiantes, carencia de estrategias creativas e innovadoras para el aprendizaje, con un uso inadecuado de los materiales didácticos; asimismo, el desempeño docente solo se limita a su labor en el aula, sin una proyección a la comunidad.

1.4.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la provisión y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la motivación de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?

Problema específico 5

¿Qué relación existe entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación directa entre la previsión y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación directa entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación directa entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

Hipótesis específica 4

Existe relación directa entre la motivación y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

Hipótesis específica 5

Existe relación directa entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

1.6.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la provisión y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa I “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la motivación y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

Objetivo específico 5

Determinar la relación que existe entre entrenamiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

II. Marco metodológico

Variables

Variable 1: Gestión del potencial humano

Chiavenato (2009), señala que es la función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores.

Dimensión: Provisión. Chiavenato (2006), señaló que cuando se habla de proveer de talento humano a una organización, se refiere “a la ejecución de un proceso, en el cual todas sus etapas son de vital importancia para el éxito de tal propósito” (p. 41). Siendo un proceso, debe considerarse todas las etapas del mismo, sin obviar alguna de ellas, pues implicaría generar efectos directos sobre la calidad y la efectividad de los resultados esperados. Por ello, suele recomendarse gran cuidado para la administración del recurso humano, principalmente en la provisión del talento humano.

Dimensión: Entrenamiento.

Chiavenato (2009), señaló que todo director debe hacer frente a los retos y desafíos que se presentan en la gestión y que se renuevan intensamente en la actual sociedad global. Se trata, pues, del manejo de conductas, buscando las formas de motivar más a los colaboradores, optimizando sus competencias, gestionando el conocimiento, entre otras tareas. Por ello, es menester ampliar la visión sobre las actividades que se realizan buscando opciones y alternativas innovadores a las que se vienen ejecutando.

Dimensión: Desarrollo.

Escobar (1999), señaló que por desarrollo del potencial humano, se asume “el proceso de ampliación de las oportunidades del recurso humano para lograr una gestión de mayor calidad y por lo tanto mejores resultados para la persona y la institución” (p. 46).

El desarrollo es un proceso por el cual el potencial humano se renueva, y para tal efecto, la vía es el aprendizaje, orientado a la formación continua del

profesorado, que lleva lo aprendido teóricamente a la práctica cotidiana de enseñanza-aprendizaje en el aula. Estos aspectos son evaluados desde los criterios del desempeño y la construcción de competencias que comprende conocimientos, capacidades, actitudes, con resultados claros y demostrables sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.

Dimensión: Motivación.

Tito (2005) sostiene que la motivación como dimensión de la gestión del potencial humano hace alusión a “las estrategias de motivación que se apliquen en adelante deben ser diferenciadas y en lo posible a la medida de las expectativas personales de cada trabajador”. (p. 3)

Dimensión: Mantenimiento.

Escobar (1999), señala que el mantenimiento hace referencia a “cómo lograr retener en el colegio el potencial humano que se ha vinculado” (p. 44). Así es como dentro de los elementos satisfactores y motivadores para los docentes se encuentra la compensación monetaria y los beneficios sociales.

Variable 2: Liderazgo pedagógico

Prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, propone que el docente considera las siguientes categorías el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos (Chiroque, 2006).

Dimensión: Planificación curricular.

El Ministerio de Educación (2010), la planificación curricular, es un “proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes” (p. 34).

Dimensión: Estrategias metodológicas.

Según Gagné (1992), las estrategias metodológicas:

Son un conjunto de elementos relacionados, con un ordenamiento

lógico y coherente, que van a mediar las relaciones entre el docente, los tutores y los estudiantes en formación (sujetos), durante la solución de los problemas que se manifiestan en la enseñanza de los contenidos geográficos (el objeto), con el fin de formar las habilidades pedagógico-profesionales específicas y básicas (p. 45).

Es la secuencia ordenada de todas aquellas actividades y recursos que utiliza el profesor(a) en la práctica educativa, las cuales partiendo de unos antecedentes personales del profesor(a), tienen un fin determinado (individualización, sociabilización, cooperación, descubrimiento, directividad, actividad, recepción).

Dimensión: Materiales y recursos didácticos.

Suárez (1998), señala que el recurso didáctico, “es todo instrumento que se vale de un canal o medio de comunicación para vehiculizar un mensaje educativo. Es decir tiene la probabilidad de ser utilizado con potencialidad educativa” (p. 34).

Por lo tanto, los recursos son necesarios para el educando en sus actividades diarias para poder experimentar y realizar un aprendizaje significativo. Son educativos por que brindan al alumno la oportunidad de crear y producir en beneficio de su propio aprendizaje y desarrollo; sin embargo hasta ahora se ha reflexionado sobre la educación como un bien social y el movimiento para renovar la práctica educativa, la cual está a favor de una atmósfera adecuada para el surgimiento del aprendizaje significativo, así como también un ingrediente determinante en la atmósfera o clima para desarrollar una cultura de pensamiento.

Dimensión: Supervisión.

Quevedo (2007), señala que la supervisión implica acciones de asesoría así como verificar la organización en el aula, junto a las acciones permanentes, orientando al aprendizaje, a la evaluación y el desempeño del docente, los procedimientos administrativos, la organización de los educando y los comités de aula, con la finalidad de conducir los objetivos generales y específicos de la organización

educativa.

Al respecto, el Ministerio de Educación (2009), en el Manual de Supervisión Pedagógica, indica que la supervisión es un servicio prestado que se compone de la asesoría sobre todas acciones que inciden en el proceso de enseñanza aprendizaje con dirección a realizar mejoras sobre la planificación, una intensa coordinación y oportuna ejecución de las tareas, atendiendo así de manera eficiente los requerimientos y expectativas del estudiantado y la comunidad educativa, y su impacto sobre el logro de los objetivos tanto general como específicos propios de la institución educativa.

2.1 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable gestión del potencial humano.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Previsión	Selección del personal	1,2 y 3 4,5 y 6		
	Calidad educativa	7,8 y 9		
	Innovación del personal			
Entrenamiento	Eficacia	10,11 y 12 13,14 y 5,	Nunca (1)	
	Desarrollo de competencias	16,17 y 18		
	Gestión del conocimiento		Casi nunca (2)	
Desarrollo	Gestión de calidad	19,20y 21 22,23 y 24,	A veces (3)	Bajo (45, 105)
	Resultados	25,26 y 27		
	Desarrollo institucional			
Motivación	Estimulación	28,29 y 30 31,32 y 33	Casi siempre (4)	Medio (106, 165)
	Capacitación y especialización	34, 35 y 36	Siempre (5)	Alto (166, 225)
	Comportamiento			
Mantenimiento	Compensación	37,38 y 39		
	Beneficios sociales	40,41 y 42, 43,44 y 45		
	Satisfacción			

Tabla 2.

Operacionalización de la variable liderazgo pedagógico.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Planificación curricular	Lineamiento curricular	1,2,3,4	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (28, 65)
	Necesidades educativas	5,6,7		
	Programación curricular	8,9,10,11		
Estrategias metodológicas	Acorde con las necesidades	12,13,14		Medio (66,103)
	Motivación y participación	15,16,17,18		
Materiales y recursos	Desarrollo de actividades acorde con los contenidos	19,20,21		Alto (104, 140)
Supervisión	Monitoreo	22,23,24,25		
	Asesoría	26,27,28		

2.2 Metodología

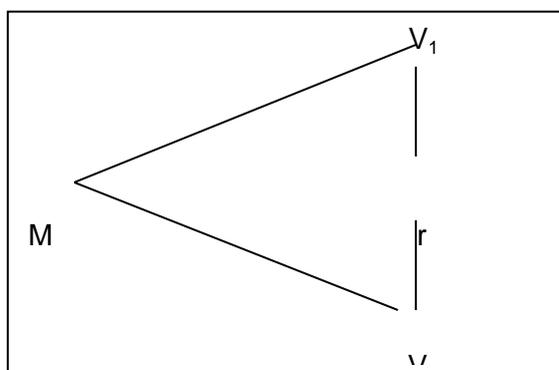
La investigación fue de enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2010), manifiestan que este enfoque “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p. 4), para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, donde la primera presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia (variables) y la segunda explica por qué las (variables) que se investiga tienen determinadas características, estas dos investigaciones son secuenciales, ya que no se puede explicar lo que antes no se ha identificado o conocido.

2.3 Tipo de estudio

La investigación es del tipo básica, Sánchez y Reyes (1998) señalan que permite la “búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico” (p. 13) y sustantiva porque según Sánchez y Reyes (2006) “está orientada a describir, explicar, predecir la realidad...” (p. 14) que para el caso de nuestra investigación, permitirá revisar la situación cotidiana entre la gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico.

2.4 Diseño de estudio

Se asumió un diseño no experimental, transversal, correlacional con el objetivo de determinar la correlación entre las variables gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico, que se realizó en un momento dado; que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es no experimental, porque “no se realizan manipulación deliberada de las variables” (103), transversal, porque “recopila datos en un solo momento dado”, y correlacional porque “permite relacionar las variables” (p. 104), gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico.



Dónde:

M	:	Docentes
V ₁	:	Gestión del potencial humano
V ₂	:	Liderazgo pedagógico
r	:	Correlación

2.5 Población, muestra

Tamayo y Tamayo (2007), señalaron que la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114), comprende una población censal, que está conformada por 98 docentes la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, como a continuación se detalla:

Tabla 3

Población de estudio.

Niveles	Cantidad de docentes
Primaria	36
Secundaria	62
Total	98

Fuente: CAP UGEL 01.

La muestra fue censal, el 100% de la población equivalente a 98 docentes de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la encuesta, que Murphy (2005), la define como “un método sistemático que recolecta información de un grupo seleccionado de personas mediante preguntas” (p. 26), y se utilizó para el recojo de datos de la muestra seleccionada.

Un instrumento de recolección de datos, que según Sabino (2006), es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario con la Escala de Likert para ambas variables, que fue aplicado a los docentes.

Cuestionario sobre gestión del potencial humano

Ficha técnica:

Autora: Yda Alice Mendoza Romero (2014)

Adaptado: Beryi Margarita Zeña Crisostomo

Año: 2016

Lugar: Cercado de Lima

Objetivo: Medir la percepción de la gestión del potencial humano

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Individual

Contenido: Se ha adaptado un cuestionario de tipo escala ordinal con un total de 45 ítems, distribuido en cinco dimensiones.

Cuestionario sobre liderazgo pedagógico

Ficha técnica:

Autora: Ana Escobar (2015)

Adaptado: Bery Margarita Zeña Crisostomo

Año: 2016

Lugar: Cercado de Lima

Objetivo: Medir el liderazgo pedagógico

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Individual

Contenido: Se ha adaptado un cuestionario de tipo escala ordinal con un total de 45 ítems, distribuido en cinco dimensiones.

Confiabilidad

La confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Para la confiabilidad, se aplicó el instrumento a 30 docentes con una prueba piloto, considerando que dichos colaboradores cuentan con similares características en el aspecto académico, condición laboral y tiempo de servicio.

La confiabilidad de este cuestionario, se obtuvo mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y

k es el número de preguntas o ítems.

Kerlinger (1992), propuso el criterio de confiabilidad del instrumento, que se determinó por el Coeficiente de Alfa de Cronbach; que es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas de ítems. La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores: “No es confiable (-1 a 0), Baja confiabilidad (0,001 a 0,46), Moderada Confiabilidad (0,5 a 0,75), Fuerte confiabilidad (0,76 a 0,89), Alta confiabilidad (0,9 a 1)”. (p. 459)

Tabla 4.

Confiabilidad – Alfa de Cronbach.

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº ítems
Gestión del potencial humano	,945	45
Liderazgo pedagógico	,893	28

Los resultados obtenidos en la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach arrojó para la variable gestión del potencial humano 0,945 y para la variable liderazgo pedagógico 0,893, teniendo ambos una alta confiabilidad, por lo cual procede su aplicación.

2.7 Método de análisis de datos

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, y para ello se utilizó el Software Estadístico SPSS en su versión 23,0:

Análisis descriptivo. El análisis de datos se realizó mediante la elaboración de tablas de distribución de frecuencias, que es una tabla que permite organizar los datos de tal manera que sirvan para la toma de decisiones; y figuras estadísticas de barras que representa a los datos presentados en una tabla. Es un

complemento importante porque permite leer visualmente las tendencias, magnitudes y variaciones que pueden presentar los datos

Análisis inferencial. Se realizó la correlación cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, el cual está dado por la siguiente fórmula:

Tabla 5. *Correlación de Spearman.*

Estadígrafo	Componentes
$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$	D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y
	x: Variable 1
	x: Variable 2
	N: Número de parejas

De la misma manera, para la determinación de los grados de correlación, se utilizará la siguiente tabla:

Tabla 6.

Grado de correlación de Spearman.

Rangos del rho (ρ)	Grado de correlación
1	Correlación perfecta
$0,8 < \rho < 1$	Correlación muy alta
$0,6 < \rho < 0,8$	Correlación alta
$0,4 < \rho < 0,6$	Correlación moderada
$0,2 < \rho < 0,4$	Correlación baja
$0 < \rho < 0,2$	Correlación muy baja
0	Correlación nula

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivo

Tabla 7.

Distribución de frecuencia conjunta entre gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico.

Liderazgo pedagógico	Gestión del talento humano						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	19	20%	2	2%	1	1%	22	23%
Medio	0	0	45	46%	11	11%	56	57%
Alto	0	0	6	6%	14	14%	20	20%
Total	19	20%	53	54%	26	26%	98	100

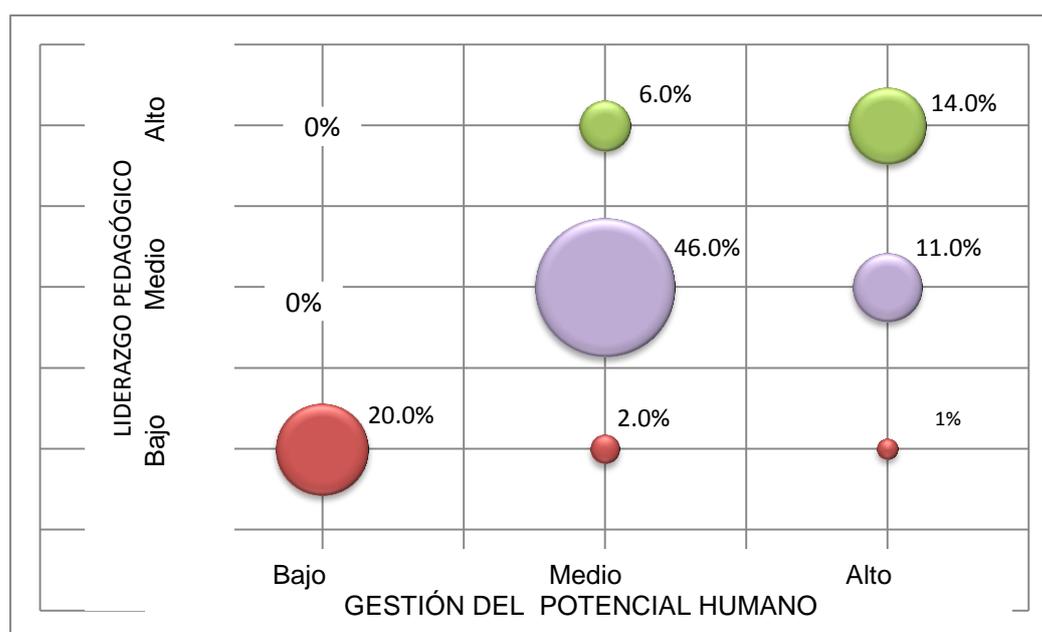


Figura 1. Nivel de dependencia entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

Descripción: En la figura 1 se observa que, de los docentes que consideran un nivel bajo de la gestión del potencial humano, el 20% presenta un nivel bajo en el liderazgo pedagógico; asimismo, de los docentes que consideran un nivel medio en la gestión del potencial humano, el 2% presenta un nivel bajo, el 46% un nivel medio y el 6% un nivel alto en el liderazgo pedagógico;; de la misma manera, de

los docentes que consideran un nivel alto en la gestión del potencial humano, el 1% presenta un nivel bajo, el 11% un nivel medio y el 14% un nivel alto en el

Liderazgo pedagógico.

Tabla 8.

Distribución de frecuencia conjunta entre previsión y liderazgo pedagógico.

Liderazgo pedagógico	Previsión						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	15	15%	6	7%	1	1%	22	23%
Medio	7	7%	36	36%	13	14%	56	57%
Alto	0	0%	7	7%	13	13%	20	20%
Total	22	22%	49	50%	27	28%	98	100%

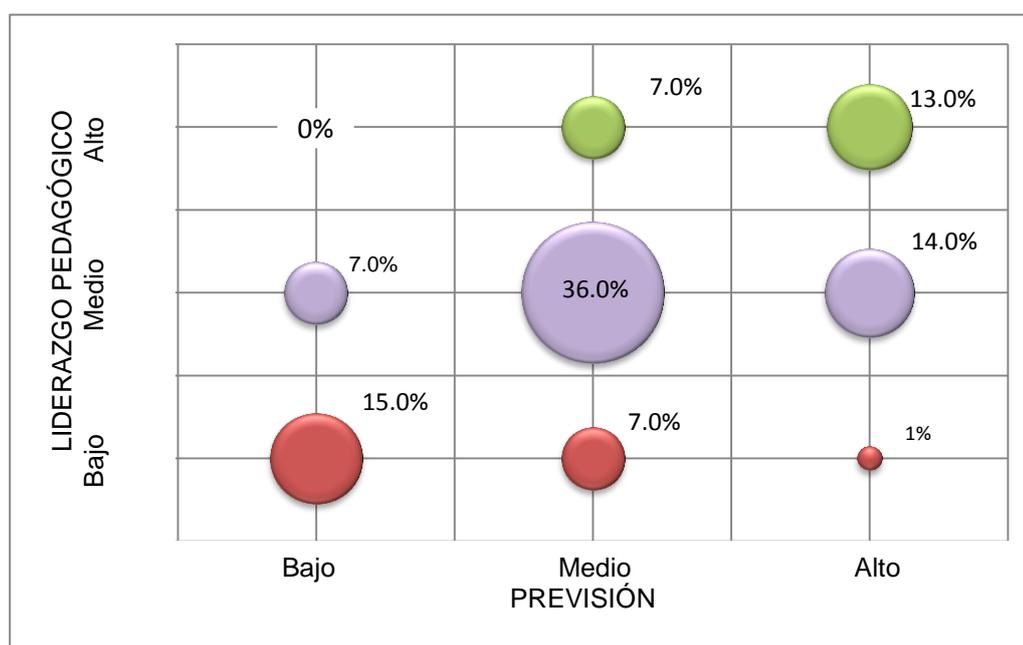


Figura 2. Nivel de dependencia entre la previsión y el liderazgo pedagógico.

Descripción: En la figura 2 se observa que, de los docentes que consideran un nivel bajo de la previsión, el 25% presenta un nivel bajo y el 7% un nivel medio en el liderazgo pedagógico; asimismo, de los docentes que consideran un nivel

medio en la previsión, el 7% presenta un nivel bajo, el 36% un nivel medio y el 7% un nivel alto en el liderazgo pedagógico; de la misma manera, de los docentes que consideran un nivel alto en la previsión, el 1% presenta un nivel bajo, el 14% un nivel medio y el 13% un nivel alto en el liderazgo pedagógico.

Tabla 9.

Distribución de frecuencia conjunta entre entrenamiento y liderazgo pedagógico.

Liderazgo pedagógico	Entrenamiento						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	15	15%	6	7%	1	1%	22	23%
Medio	0	0	44	45%	12	12%	56	57%
Alto	0	0	9	9%	11	11%	20	20%
Total	15	15%	59	60%	24	25%	98	100

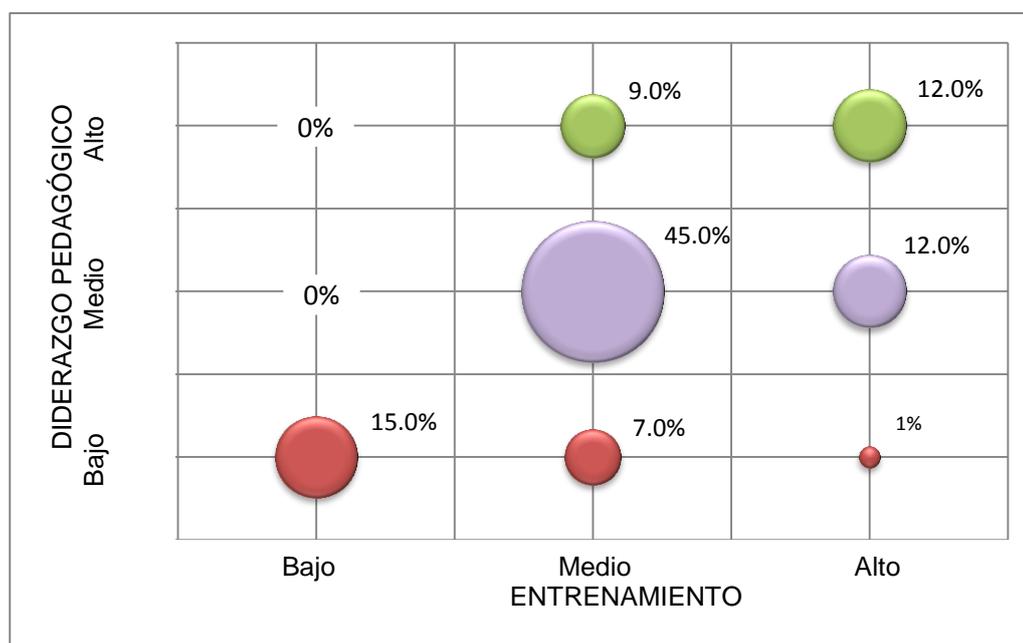


Figura 3. Nivel de dependencia entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico.

Descripción: En la figura 3 se observa que, de los docentes que consideran un nivel bajo del entrenamiento, el 15% presenta un nivel bajo el liderazgo pedagógico; asimismo, de los docentes que consideran un nivel medio del entrenamiento, el 7% presenta un nivel bajo, el 45% un nivel medio y el 9% un

nivel alto en el liderazgo pedagógico; de la misma manera, de los docentes que consideran un nivel alto en el entrenamiento, el 1% presenta un nivel bajo, el 12% un nivel medio y otro 12% un nivel alto en el liderazgo pedagógico.

Tabla 10.

Distribución de frecuencia conjunta entre desarrollo y liderazgo pedagógico.

Liderazgo pedagógico	Desarrollo						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	18	19%	3	3%	1	1%	22	23%
Medio	4	4%	31	32%	21	21%	56	57%
Alto	0	0%	6	6%	14	14%	20	20%
Total	22	23%	40	41%	36	37%	98	100%

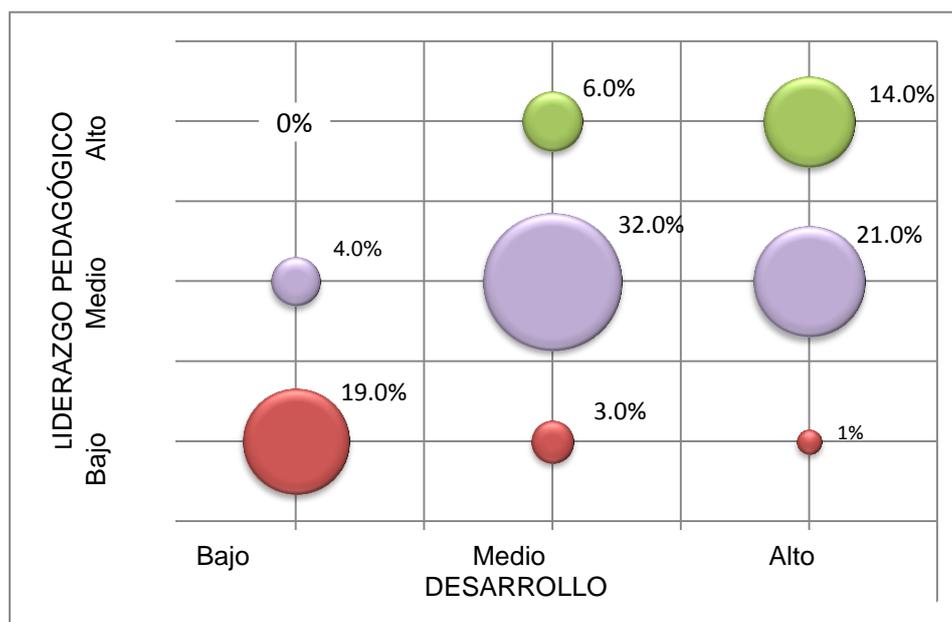


Figura 4. Nivel de dependencia entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico.

Descripción: En la figura 4 se observa que, de los docentes que consideran un nivel bajo del desarrollo, el 19% presenta un nivel bajo y el 4% un nivel medio en el liderazgo pedagógico; asimismo, de los docentes que consideran un nivel medio del desarrollo, el 3% presenta un nivel bajo, el 32% un nivel medio y el 6% un nivel alto en el liderazgo pedagógico; de la misma manera, de los docentes que consideran un nivel alto en el desarrollo, el 1% presenta un nivel bajo, el 21%

un nivel medio y el 14% un nivel alto en el liderazgo pedagógico.

Tabla 11.

Distribución de frecuencia conjunta entre motivación y liderazgo pedagógico.

	Motivación						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	12	13%	10	10%	0	0	22	23%
Medio	1	1%	45	46%	10	10%	56	57%
Alto	0	0	11	11%	10	9%	20	20%
Total	13	14%	66	67%	19	19%	98	100%

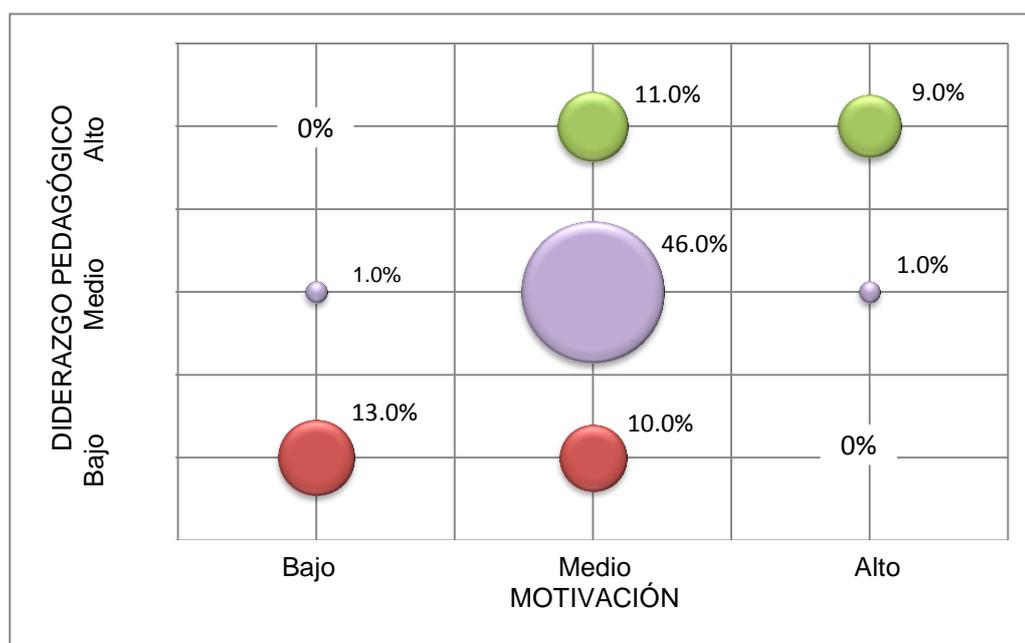


Figura 5. Nivel de dependencia entre la motivación y el liderazgo pedagógico.

Descripción: En la figura 5 se observa que, de los docentes que consideran un nivel bajo en la motivación, el 13% presenta un nivel bajo y el 1% un nivel medio en el liderazgo pedagógico; asimismo, de los docentes que consideran un nivel medio en la motivación, el 10% presenta un nivel bajo, el 46% un nivel medio y el 11% un nivel alto en el liderazgo pedagógico; de la misma manera, de los docentes que consideran un nivel alto en motivación, el 1% presenta un nivel medio, y el 9% un nivel alto en el liderazgo pedagógico.

Tabla 12.

Distribución de frecuencia conjunta entre mantenimiento y liderazgo pedagógico.

Liderazgo pedagógico	Mantenimiento						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	18	19%	2	2%	2	2%	22	23%
Medio	7	7%	34	35%	15	15%	56	57%
Alto	0	0	8	8%	12	12%	20	20%
Total	25	26%	44	45%	29	30%	98	100%

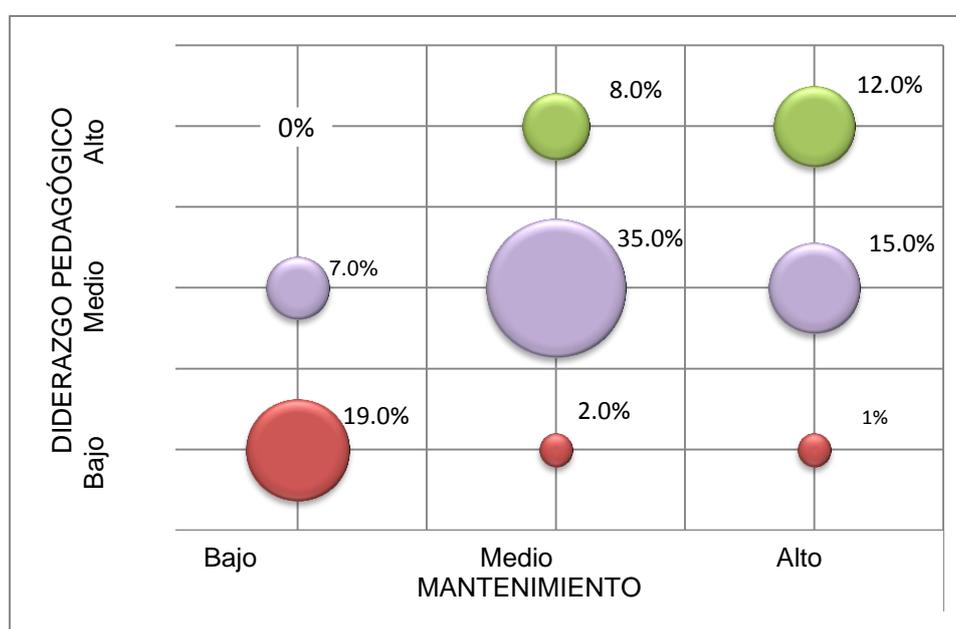


Figura 6. Nivel de dependencia entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico.

Descripción: En la figura 6 se observa que, de los docentes que consideran un nivel bajo del entrenamiento, el 19% presenta un nivel bajo y el 7% un nivel medio en el liderazgo pedagógico; asimismo, de los docentes que consideran un nivel medio del entrenamiento, el 2% presenta un nivel bajo, el 35% un nivel medio y el 8% un nivel alto en el liderazgo pedagógico; de la misma manera, de los docentes que consideran un nivel alto del entrenamiento, el 1% presenta un nivel bajo, el 5% un nivel medio y el 12% un nivel alto en el liderazgo pedagógico.

3.2 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₀ No existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

H₁ Existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

Tabla 13.

Correlación de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

		Gestión del potencial humano	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Gestión del potencial humano	1,000	,737**
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	98	98
	Liderazgo pedagógico	,737**	1,000
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	.
	N	98	98

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

Descripción:

De los resultados obtenidos en la tabla 13, la gestión del potencial humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman (**rho= ,737**), lo que indica que existe una alta relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico (**p= ,000 ≤ ,05**); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 1

H₀ No existe relación directa entre la previsión de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

H₁ Existe relación directa entre la previsión de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

Tabla 14.

Correlación de previsión en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

		Previsión	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Previsión	1,000	,597**
	Coeficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	98	98
Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	,597**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	98	98

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

Descripción:

De los resultados obtenidos en la tabla 14, la previsión en la gestión del talento humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman (**rho= ,597**), lo que indica que existe una moderada relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico (**p= ,000 ≤ ,05**); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 2

H₀ No existe relación directa entre el entrenamiento de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

H₁ Existe relación directa entre el entrenamiento de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

Tabla 15

Correlación del entrenamiento en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

		Entrenamiento	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Entrenamiento	1,000	,619**
	Coeficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	98	98
Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	,619**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	98	98

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

Descripción:

De los resultados obtenidos en la tabla 15, el entrenamiento en la gestión del potencial humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman (**rho= ,619**), lo que indica que existe una alta relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico (**p= ,000 ≤ ,05**); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3

H₀ No existe relación directa entre el desarrollo de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

H₁ Existe relación directa entre el desarrollo de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

Tabla 16

Correlación del desarrollo en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

		Desarrollo	Liderazgo pedagógico
Desarrollo	Coeficiente de correlación	1,000	,631**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	98	98
Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	,631**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	98	98

** . La correlación es significativa al nivel 0,01

Descripción:

De los resultados obtenidos en la tabla 16, el desarrollo en la gestión del potencial humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman (**$\rho = ,631$**), lo que indica que existe una moderada relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico (**$p = ,000 \leq ,05$**); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 4

H₀ No existe relación directa entre la motivación de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

H₁ Existe relación directa entre la motivación de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

Tabla 17

Correlación de la motivación en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

			Motivación	Liderazgo pedagógico
	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,576**
Rho de		Sig. (bilateral)	.	,000
Spearman		N	98	98
n	Liderazgo pedagógico	Coefficiente de correlación	,576**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Descripción:

De los resultados obtenidos en la tabla 17, la motivación en la gestión del potencial humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman (**rho= ,576**), lo que indica que existe una moderada relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico (**p= ,000 ≤ ,05**); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 5

- H₀ No existe relación directa entre el mantenimiento de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016
- H₁ Existe relación directa entre el mantenimiento de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016

Tabla 18

Correlación del mantenimiento en la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

		Mantenimiento	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Mantenimiento	1,000	,587**
	Coeficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	98	98
Liderazgo pedagógico	Liderazgo	,587**	1,000
	Coeficiente de correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	98	98
		N	N

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

Descripción:

De los resultados obtenidos en la tabla 18, la motivación en la gestión del talento humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman (**rho= ,587**), lo que indica que existe una moderada relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico (**p= ,000 ≤ ,05**); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

IV. Discusión

La gestión del potencial humano impulsa el desarrollo de las capacidades de los docentes en una mejora constante. De otra parte, el liderazgo pedagógico implica un mayor desafío para el logro de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa en mejora de los procesos de la gestión escolar. De esta manera, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016. Ello fue posible gracias a la identificación de los aspectos que refieren a las dimensiones de la gestión del potencial humano y a las dimensiones del liderazgo pedagógico.

La hipótesis general señala que existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, habiéndose obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,737$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). Entendida la gestión del potencial humano como la función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores (Chiavenato, 2009), y el liderazgo pedagógico como el conjunto de prácticas que ejercen maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, considerando el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos (Chiroque, 2006), se tiene que los docentes en estudio gestionan su propio potencial concretándose en acciones conducentes a los logros educativos con participación de los actores de la comunidad educativa. Lo encontrado muestra la preocupación de la institución educativa, por medio de sus docentes, de gestionar el potencial humano, aspecto que se contradice con los hallazgos de Guerrero (2012) en la tesis *Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria* que revela gerentes con dificultad para gestionar el talento de la organización educativa, por lo que sus competencias laborales y cognitivas son las menos esperadas. Este resultado se complementa con Castillo (2014) en la tesis doctoral titulada *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos*, que destaca el liderazgo docente en el logro de la participación de estudiantes y familias voluntarias, principalmente para Grupos Interactivos y

Tertulias Literarias. De esta manera, muestra el liderazgo compartido en toda la comunidad educativa, considerando una estructura de funcionamiento abierta y generadora de mayores beneficios para padres, estudiantes y maestros. Asimismo, Ruiz (2011) en la tesis *Influencia del liderazgo pedagógico de directivo en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán"*, destacó que el liderazgo pedagógico directivo influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

La hipótesis específica 1 dice que existe relación directa entre la previsión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016, considerándose el resultado de un coeficiente de Spearman ($\rho = ,597$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La provisión refiere "a la ejecución de un proceso, en el cual todas sus etapas son de vital importancia para el éxito de tal propósito" (Chiavenato, 2006, p. 41), es decir, en la consecución de las capacidades idóneas para el logro de un objetivo en común en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este hallazgo se complementa con Vásquez (2012) en la tesis de maestría que sustentó titulada *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La Perla Callao*, quien resalta la prevalencia del estilo de liderazgo transaccional, muy estrechamente sobre el transformacional para el liderazgo pedagógico, sin embargo, fueron encontradas también características de liderazgo pasivo (inactividad). En ese sentido, es de aclarar que toda institución educativa tiene como expectativa contar con docentes acordes al tiempo actual en el que la sociedad demanda líderes capaces de convocar a participar activamente a todos los demás elementos de la comunidad educativa.

La hipótesis específica 2 resalta que existe relación directa entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016, contándose como hallazgo un coeficiente de Spearman ($\rho = ,619$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). El entrenamiento, visto como el modo de asumir nuevos retos y desafíos en la gestión, manejar conductas, tratar el tema

de cómo motivar eficazmente a la gente, cómo optimizar las propias competencias, cómo gestionar el conocimiento, permite caracterizar la relación encontrada, pues quiere decir que a mayor entrenamiento, mayor será el liderazgo pedagógico que muestran los docentes en la institución educativa. A modo de complemento, Horn (2013) en la tesis *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, destaca que la presencia de estándares que involucra valores y principios que guían la labor docente, permiten realizar mediciones para la evaluación de la formación profesional, quedando así clara la importancia tanto del papel del director y del docente en el desempeño de sus funciones ejerciendo el liderazgo entendido como la capacidad para hacerlo posible creando espacios de participación, de aprendizaje y de cambio. Así también, destaca Ruíz (2014) en la tesis *La formación continua y la calidad del servicio del Talento Humano Administrativo Politécnica de la Universidad Estatal del Carchi* las condiciones favorables por parte de las instituciones educativas por la formación continua y calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

La hipótesis específica 3 indica que existe relación directa entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, habiéndose logrado un coeficiente de Spearman ($\rho = ,631$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La dimensión desarrollo de la gestión del potencial humano, entendido como la ampliación de los propios recursos disponibles en conocimientos, procedimientos y actitudes aprendidas, es un proceso constatable que se pone de manifiesto en la relación hallada. Es decir, a mayor desarrollo, mayor será el liderazgo pedagógico en la institución educativa. El resultado obtenido contrasta con la realidad propuesta por Gonzales y Cahuana (2011) sustentaron la tesis titulada *Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento Académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa del distrito de Independencia, Lima*, que confirma la necesaria presencia de líderes pedagógicos que permitan la innovación y la mejora del servicio educativo y así promover el desempeño en el rendimiento académico, dada la relación entre líderes carismáticos y rendimiento académico.

La hipótesis específica 4 apunta que existe relación directa entre la motivación y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, mostrándose como resultado un coeficiente de Spearman ($\rho = ,576$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). De esta forma, se muestra que los docentes se encuentran motivados, lo que se refleja a su vez en el ejercicio de su liderazgo. Es decir, a mayor motivación, mayor será el liderazgo pedagógico. Por su parte, Zárate (2011) en la tesis *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*, muestra la aceptación según los docentes con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa. Esto permite señalar que si los docentes cuentan con líderes dispuestos a cumplir los parámetros establecidos en las funciones, genera aceptación y seguimiento por parte de los docentes, condiciones en las que la motivación juega un papel importante.

La hipótesis específica 5 destaca que existe relación directa entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, teniendo como dato un coeficiente de Spearman ($\rho = ,587$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). El mantenimiento está en clara referencia al compromiso asumido por el docente, con base en la compensación monetaria o los beneficios sociales, es de importancia, y se presenta una relación entre dicho compromiso (mantenimiento) y el liderazgo pedagógico que se ejerce en la institución educativa. Se confirma este hallazgo en el estudio de Chamba (2012) en la tesis *El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo del Sector de Cumbaya, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha, Año lectivo 2011-2012*, que destaca el liderazgo pedagógico del docente como factor que incide en el rendimiento académico de los estudiantes. Asimismo, Ponce (2008) en la tesis *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*, destaca esta misma incidencia del liderazgo

pedagógico, optándose por el liderazgo democrático de directores que genera aceptación en los docentes de forma positiva.

V. Conclusiones

Primera

La gestión del potencial humano se relaciona directa y significativamente alta con el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,737$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Segunda

Existe una relación directa, moderada y significativa entre la previsión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,597$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Tercera

Existe una relación directa, moderada y significativa entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,619$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Cuarta

Existe una relación directa, alta y significativa entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,631$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Quinta

Existe una relación directa, moderada y significativa entre la motivación y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,576$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Sexta

Existe una relación directa, moderada y significativa entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,587$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

VI. Recomendaciones

- Primera Se sugiere a la plana directiva de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, capacitarse y/o actualizarse sobre la gestión del potencial humano, con la finalidad de realizar un mejor liderazgo pedagógico..
- Segunda Se recomienda a los directivos realizar una cuidadosa y adecuada provisión del talento humano, lo que redundaría en elevar el liderazgo pedagógico en la institución educativa.
- Tercera Se sugiere a la plana directiva de la institución, priorizar a través de los órganos competentes, la implementación de ciclos de entrenamiento al personal docente, lo que contribuirá decisivamente en la mejora de los niveles de liderazgo pedagógico.
- Cuarta Se sugiere que los directivos y docentes de las instituciones educativas, una mayor participación en las actividades de la comunidad, logrando de esta manera incrementar sus potencialidades en la búsqueda de un desarrollo profesional del docente.
- Quinta Se recomienda a los directivos la utilización de estrategias de motivación y compensación antes, durante y después del trabajo realizado por los docentes, dentro y fuera del aula, lo que permitiría ampliar las oportunidades del recurso docente.
- Sexta Se sugiere a los directivos de la UGEL, la correspondiente ante el MED, considerando las compensaciones monetarias y los beneficios sociales respectivos, con la finalidad de retener a los mejores elementos en sus puestos de trabajo.

VII. Referencias bibliográficas

- Alvarado, O. (1999). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegraf.
- Arroyo, J. A. (2009). Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9 (2), 1-17.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. [Tesis de Maestría]. Venezuela: Universidad de Maracaibo.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Castillo, P. E. (2014). *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos*. [Tesis Doctoral]. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Chamba, T. C. (2012). *El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo del Sector de Cumbaya, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha, Año lectivo 2011-2012*. [Tesis de Licenciatura]. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiroque (2006). Evaluación del desempeño docente. Informe 45 Lima, experiencia Argentina. En: *CINTERFOR-OIT. Competencias laborales en la formación profesional*.
- Escobar, R. (1999). El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, Núm. 102, Octubre – Diciembre.
- Fernández, J. (2010). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- Finol, J. (2004). Semiótica y epistemología: diferencia, significación y conocimiento. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 1 (2), 22-32.
- Genovard, C. y Gotzens, C. (2000). *Psicología de la instrucción*. Madrid: Santillana.
- Gonzales y Cahuana (2011). *Liderazgo carismático docente y su relación con el*

- rendimiento Académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa del distrito de Independencia, Lima.* Lima.
- Guerrero, G. M. (2012). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria.* [Tesis de Maestría]. Ciudad de Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw-Hill.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje.* [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea.* México, D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- Kerlinger, F. (1992). *Investigación del comportamiento.* Mc Graw-Hill. México: Interamericana.
- Likert, R. (1989). *La organización humana.* México: Mc Graw-Hill
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente.* Caracas, Venezuela.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* México, D.F.: Internacional Thomson Editores.
- Maldonado, J.; Darauche, I.; Montes, R. (1993). *Organización, Planificación y Evaluación en Educación Preescolar.* Maracay: IUPEMAR.
- Ministerio de Educación (2010). *Diseño curricular nacional.* Lima: MINEDU.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4), 11-24.
- Murphy, A. (2005). *Pequeño manual de encuestas de opinión pública.* Buenos Aires: La Crujía.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2009). *Education and training policy. Improving School leadership, 1: policy and practice.* París: OCDE.
- Orizaga, R. (2011). *Gestión del talento humano en las escuelas públicas.* Para optar el grado de magíster. Universidad Autónoma de México. Recuperado De: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/6._gestion_del_talento_humano_en_la_universidad_publica.pdf

- Pardo, C. E. y Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas. *Gestión Social*, 4 (2) , julio-diciembre, 167-183.
- Ponce, R. A. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*, [Tesis de Maestría]. Chillán, Chile: Universidad del Bío Bío.
- Robinson, V.; Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and Student outcomes: Identifying what Works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. Wellington (New Zeland): Ministry of Education.
- Ruiz, H. M. (2014). *La formación continua y la calidad del servicio del Talento Humano Administrativo Politécnica de la Universidad Estatal del Carchi*. [Tesis de Maestría]. Ciudad Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sánchez, H. y Reyes, L. (1998). *Diseño y metodología de la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- Silíceo, A.; Angulo, B. y Silíceo, F. (2001). *Liderazgo; El don de servicio*. México: Mc Graw-Hill.
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Tamayo, y Tamayo, M. (2007). *Estrategias didácticas utilizadas por el docente y logros de aprendizaje*. México: Trillas
- Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46 (6), 149-156.
- Tito, P. L. (2005). *El potencial humano y los estímulos organizacionales*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La Perla Callao*. [Tesis de Maestría]. Callao: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. [Tesis de Maestría]. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Apéndices

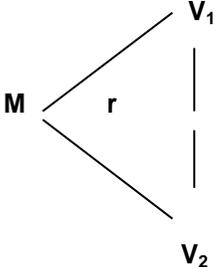
Apéndice 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico de la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat, Lima, 2016

Autor: Beryi Margarita Zeña Crisostomo **Tipo de investigación:** Básica **Diseño:** No experimental, correlacional

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones				
Problema general ¿Cuál es la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?	Objetivo general Determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016	Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016	Variable 1_ Gestión del potencial humano				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Problema específicos ¿Qué relación existe entre la previsión y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016? ¿Qué relación existe entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?	Objetivo específicos Determinar la relación que existe entre la previsión y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016 Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016	Hipótesis específicas Existe relación positiva entre la previsión y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016 Existe relación positiva entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016	Provisión	Selección del personal Calidad educativa Innovación del personal	1,2 y 3 4,5 y 6 7,8 y 9	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo (45, 105) Medio (106, 165) Alto (166, 225)
			Entrenamiento	Eficacia Desarrollo de competencias Gestión del conocimiento	10,11 y 12 13,14 y 5, 16,17 y 18		
			Desarrollo	Gestión de calidad Resultados Desarrollo institucional	19,20y 21 22,23 y 24, 25,26 y 27		
			Motivación	Estimulación Capacitación y especialización Comportamiento	28,29 y 30 31,32 y 33 34, 35 y 36		
			Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Satisfacción	37,38 y 39 40,41 y 42, 43,44 y 45		

<p>¿Qué relación existe entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p>	<p>Existe relación positiva entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p>	Variable 2: Liderazgo pedagógico																																																	
<p>¿Qué relación existe entre la motivación y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la motivación y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p>	<p>Existe relación positiva entre la motivación y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Dimensiones</th> <th style="text-align: left;">Indicadores</th> <th style="text-align: left;">Ítems</th> <th style="text-align: center;">Escala y valores</th> <th style="text-align: center;">Escala y Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: top;">Planificación curricular</td> <td>Lineamiento curricular</td> <td>1,2,3,4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Necesidades educacionales</td> <td>5,6,7</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Programación curricular</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Nunca (1)</td> <td style="text-align: center;">Bajo (28, 65)</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: top;">Estrategias metodológicas</td> <td>Acorde con las necesidades</td> <td>8,9,10,12</td> <td style="text-align: center;">Casi nunca (2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Motivación y participación</td> <td>12,13,14</td> <td style="text-align: center;">A veces (3)</td> <td style="text-align: center;">Medio (66,103)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Casi siempre (4)</td> <td style="text-align: center;">Alto (104, 140)</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top;">Materiales y recursos</td> <td>Desarrollo de actividades acorde con los contenidos</td> <td>15,16,17,18 19,20,21</td> <td style="text-align: center;">Siempre (5)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>22,23,24,25 26,27,28</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: top;">Supervisión</td> <td>Monitoreo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asesoría</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Escala y Valores	Planificación curricular	Lineamiento curricular	1,2,3,4			Necesidades educacionales	5,6,7			Programación curricular		Nunca (1)	Bajo (28, 65)	Estrategias metodológicas	Acorde con las necesidades	8,9,10,12	Casi nunca (2)		Motivación y participación	12,13,14	A veces (3)	Medio (66,103)			Casi siempre (4)	Alto (104, 140)	Materiales y recursos	Desarrollo de actividades acorde con los contenidos	15,16,17,18 19,20,21	Siempre (5)			22,23,24,25 26,27,28			Supervisión	Monitoreo				Asesoría			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Escala y Valores																																																
Planificación curricular	Lineamiento curricular	1,2,3,4																																																		
	Necesidades educacionales	5,6,7																																																		
	Programación curricular		Nunca (1)	Bajo (28, 65)																																																
Estrategias metodológicas	Acorde con las necesidades	8,9,10,12	Casi nunca (2)																																																	
	Motivación y participación	12,13,14	A veces (3)	Medio (66,103)																																																
			Casi siempre (4)	Alto (104, 140)																																																
Materiales y recursos	Desarrollo de actividades acorde con los contenidos	15,16,17,18 19,20,21	Siempre (5)																																																	
		22,23,24,25 26,27,28																																																		
Supervisión	Monitoreo																																																			
	Asesoría																																																			
<p>¿Qué relación existe entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016?</p>	<p>Determinar relación que existe entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p>	<p>Existe relación positiva entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico de la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p>																																																		

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial												
<p>TIPO: Básica, que según Sánchez y Reyes (1998) permite la “búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico” (p. 13),</p> <p>DISEÑO: El diseño de estudio es no experimental, transversal y correlacional; y obedece al siguiente esquema:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Dónde: M Muestra, V₁ Gestión del potencial humano V₂ Liderazgo pedagógico r Relación entre las variables.</p>	<p>POBLACIÓN: La población está comprendida por 98 docentes la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p> <table border="1" data-bbox="618 582 1021 742"> <thead> <tr> <th>Niveles</th> <th>Cantidad de docentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>98</td> </tr> </tbody> </table> <p>TAMAÑO DE LA MUESTRA: Censal, la muestra estará conformada por 98 docentes que laboran en la Institución Educativa Parroquial “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016</p>	Niveles	Cantidad de docentes	Primaria	36	Secundaria	62	Total	98	<p>Variable 1: Gestión del talento humano</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Beryi Margarita Zeña Crisostomo Año: 2017 Monitoreo: Asesor Ámbito de aplicación: Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”</p> <p>Variable 2: Liderazgo pedagógico</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Beryi Margarita Zeña Crisostomo Año: 2017 Monitoreo: Asesor</p> <p>Ámbito de aplicación: Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”</p>	<p>Estadística descriptiva</p> <p>El análisis de datos se realizó mediante la elaboración de tablas de distribución de frecuencias, que es una tabla que permite organizar los datos de tal manera que sirvan para la toma de decisiones; y figuras estadísticas de barras que representa a los datos presentados en una tabla. Es un complemento importante porque permite leer visualmente las tendencias, magnitudes y variaciones que pueden presentar los datos .</p> <p>Estadística inferencial</p> <p>Se realizó la correlación cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, el cual está dado por la siguiente fórmula</p> <table border="1" data-bbox="1505 981 2027 1252"> <thead> <tr> <th>Estadígrafo</th> <th>Componentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$</td> <td>D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y x: Variable 1 x: Variable 2 N: Número de parejas</td> </tr> </tbody> </table>	Estadígrafo	Componentes	$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$	D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y x: Variable 1 x: Variable 2 N: Número de parejas
Niveles	Cantidad de docentes														
Primaria	36														
Secundaria	62														
Total	98														
Estadígrafo	Componentes														
$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$	D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y x: Variable 1 x: Variable 2 N: Número de parejas														

Apéndice 2: Instrumentos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO

Estimado Profesor (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para mi investigación, por ello pido su colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

S: Siempre CS: Casi siempre AV: A veces CN: Casi nunca N: Nunca

Nº	ÍTEMS	INDICES				
		S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
	Provisión					
01	Realiza inventario de personal docente de acuerdo al cuadro de horas					
02	Elabora criterios de selección de personal docente					
03	Coordina con las instancias superiores la provisión de personal docente					
04	Evalúa la oferta del mercado laboral docente					
05	Determina perfil del personal docente en búsqueda de la calidad del servicio educativo prestado					
06	Selección personal docente acorde a los criterios establecidos					
07	Identifica personal que podrían brindar un servicio educativo de calidad					
08	Realiza publicaciones sobre la necesidad de personal docente					
09	Realiza gestiones para innovar al personal docente sobre la utilización de recursos tecnológicos					
	Entrenamiento					
10	Se capacita para dirigir la institución educativa					
11	Busca la capacitación del personal docente de acuerdo a su nivel y especialidad					
12	Organiza jornadas de capacitación y/o actualización en la I.E					
13	Fomenta un clima de trabajo abierto					
14	Optimiza la participación para el logro de las competencias					
15	Promueve la práctica de valores fundamentales					
16	Fomentar una cultura de trabajo					
17	Organiza mesa de trabajo sobre necesidad de capacitación y/o actualización					
18	Coordina la realización de actividades de capacitación y/o actualización					
	Desarrollo					
19	Cumple con los objetivos propuestos en el Plan Anual					

20	Delega funciones acorde a las especialidades de los docentes					
21	Utiliza u etilo democrático de gestión de la calidad educativa					
22	Promueve el desarrollo integral de los docentes					
23	Fomenta el buen desempeño docente					
24	Logra la optimización de las habilidades, capacidades y destrezas de los docentes					
25	Contribuye con el ejemplo la identificación con la institución educativa					
26	Promueve la participación de los docentes en el desarrollo institucional					
	Motivación					
27	Genera conciencia de identificación con el desarrollo institucional					
28	Estimula la participación del docente en las actividades para el desarrollo institucional					
29	Impulsa la toma de decisiones en beneficio del desarrollo institucional					
30	Motiva para el desarrollo integral de los docentes					
31	Motiva a los docentes a capacitarse y/o actualizarse					
32	Motiva la especialización profesional del docente					
33	Motiva la innovación científica y tecnológica					
34	Impulsa el respeto de las normas de convivencia social					
35	Motiva a la práctica de valores en el desarrollo de las funciones de los docentes					
36	Motiva un adecuado comportamiento de los docentes en la institución educativa y fuera de ella					
	Mantenimiento					
37	Realiza actividades de compensación por el trabajo realizado					
38	Compensa la labor realizada por los docentes fuera de su carga horaria en beneficio de la institución educativa					
39	Actúa de manera positiva ante los logros de los docentes felicitándolos por su labor realizada					
40	Reconoce los beneficios sociales acordes a ley					
41	Brinda beneficios como reconocimiento a la labor realizada en beneficio del desarrollo institucional					
42	Se preocupa por el bienestar del personal docente y el reconocimiento de sus beneficios					
43	Logra que los docentes se sientan satisfechos con su labor, mediante el reconocimiento público					
44	Logra que los docentes se sientan satisfechos con su labor, mediante el reconocimiento documentado					
45	Logra la identificación del docente con la institución educativa y su satisfacción de pertenecer a ella.					

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Estimado Profesor (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para mi investigación, por ello pido su colaboración:

Marque con un aspa "X" la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

S: Siempre CS: Casi siempre AV: A veces CN: Casi nunca N: Nunca

Nº	ÍTEMS	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
Panificación curricular						
1	¿El directivo comunica las actividades a desarrollar durante el año lectivo?					
2	¿El directivo comunica la participación de los docentes en grupos de trabajo?					
3	¿El directivo propicia la participación de los docentes para las actividades pedagógicas?					
4	¿El directivo realiza un diagnóstico sobre las necesidades educativas del CETPRO?					
5	¿El directivo r promueve la participación de los docentes en la elaboración de la programación curricular anual?					
6	¿El directivo dirige la diversificación curricular?					
7	¿El directivo coordina la aplicación del PCI con los demás agentes educativos?					
Estrategias metodológicas						
8	¿El directivo promueve el desarrollo de capacidades en el docente para mejorar la aplicación de las estrategias de aprendizaje?					
9	¿El directivo motiva la participación de los docentes en capacitaciones?					
10	¿El directivo motiva la actualización pedagógica en los docentes?					
11	¿El directivo se capacita y es efecto multiplicador en los docentes?					
12	¿El directivo fomenta la utilización de estrategias productivas antes de la clase en los docentes?					
13	¿El directivo utiliza estrategias para resolver problemas institucionales?					
14	¿El directivo promueve la utilización de estrategias participativas en el desarrollo de actividades?					
Materiales y recursos						
15	¿El directivo orienta el uso adecuado de los materiales educativos en las sesiones de aprendizaje?					
16	¿El directivo realiza seguimiento en el uso adecuado de los materiales educativos entregados?					
17	¿El directivo genera la implementación de talleres?					
18	¿El directivo orienta la utilización de materiales didácticos en las actividades a desarrollar?					
19	¿El directivo promueve la utilización del material didáctico de acuerdo a los módulos tratados?					

20	¿El directivo orienta el uso de material didáctico teniendo en cuenta la especialidad?					
21	¿El directivo promueve la adquisición de material didáctico de acuerdo a los contenidos?					
Supervisión						
22	¿El directivo asesora oportunamente a los docentes?					
23	¿El directivo comunica las supervisiones a realizar con anterioridad?					
24	¿El directivo coordina el desarrollo de las actividades técnico-pedagógicas?					
25	¿El directivo permite la participación de otros docentes en la supervisión?					
26	¿El directivo monitorea el desarrollo de las actividades educativas?					
27	¿El directivo realiza evaluaciones permanentes de las diversas comisiones?					
28	¿El directivo fomenta la coevaluación entre los docentes?					



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
 DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: TEJEDA JARAMILLO CECILIA
- I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DIRECTORA
- I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
- I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
BERYI MARGARITA ZEÑA CRISOSTOMO
- I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión del Potencial Humano y Liderazgo Pedagógico de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Esta de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Esta basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

Fecha 15 / 07 / 2016

Mg. 
 L.E.L. N° 056 AYLA GONZALEZ HINOLADORA
 R.M. CECILIA TEJEDA JARAMILLO
 DIRECTORA



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: TEJEDA JARAMILLO CECILIA
 I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DIRECTORA
 I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
 I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
 BERYI MARGARITA ZEÑA CRISOSTOMO
 I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión del Potencial Humano y Liderazgo Pedagógico de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Esta de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Esta basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90%

Mg

L.E.L. N°056 NTRA SRA MARÍA AUXILIADORA
 CECILIA JARAMILLO
 DIRECTORA

Fecha 15 / 07 / 20 16



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: DÍAZ MALDONADO F. KATHERINE
 I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: ABOGADO
 I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
 I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
 BERYI MARGARITA ZEÑA CRISOSTOMO
 I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión del Potencial Humano y Liderazgo Pedagógico de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Está de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92%

Mg

Katherine Díaz Maldonado

FIRMA
F. KATHERINE DÍAZ MALDONADO
ABOGADO
Reg. C.A.L. 33275

Fecha 15 / 07 / 20 16



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: DÍAZ MALDONADO F. KATHERINE
 I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: ABOGADO
 I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
 I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
 BERYI MARGARITA ZEÑA CRISOSTOMO
 I.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión del Potencial Humano y Liderazgo Pedagógico de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Está de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92%

Mg Katherine Díaz
 F. KATHERINE DÍAZ MALDONADO
 ABOGADO
 Reg. C.A.L. 33275

Fecha 15 / 07 / 20 16



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

I DATOS GENERALES

- I.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Cerna Pérez María Elena
 I.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Profesora
 I.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
 I.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
 BERYI MARGARITA ZEÑA CRISOSTOMO
 I.5 TITULO DEL PROYECTO: Gestión del Potencial Humano y Liderazgo Pedagógico de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Está de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: APlicable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Maria Elena Cerna Pérez
Mg. Maria Elena Cerna Pérez
FIRMA DNI 07467792

Fecha 15 / 07 / 20 16



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN

- I DATOS GENERALES
- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Cerna Pérez María Elena
- 1.2 CARGO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Profesora
- 1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO MOTIVO DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIO
- 1.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO:
BERYI MARGARITA ZEÑA CRISOSTOMO
- 1.5 TÍTULO DEL PROYECTO: Gestión del Potencial Humano y Liderazgo Pedagógico de la Institución Educativa Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENO 41 - 60%	MUY BUENO 61 - 80%	EXCELENTE 81 - 100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado de acuerdo a las hipótesis planteadas.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una Organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad del Instrumento.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Está de acuerdo para validar las variables de las hipótesis.					✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en fundamentos teóricos y/o científicos.					✓
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre variables.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de las hipótesis					✓
10. PERTINENCIA	El Instrumento es útil para la presente Investigación.					✓

II. OPINION DE APLICABILIDAD: APlicable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 99%

Maria Elena Cerna Pérez
FIRMA D.N.I. 07467792

Fecha 15 / 07 / 20 16

Apéndice 3: Confiabilidad

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	337	38	39	40	41	42	43	44	45	
1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	
2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	
4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
5	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	
6	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	
7	1	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2
8	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2
9	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
10	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	
11	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
12	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	
13	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	
14	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
15	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	
16	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	
17	1	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2
18	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2
19	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
20	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	
21	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
22	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2
23	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	
24	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
25	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	

26	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2					
27	1	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2			
28	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2
29	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
30	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2		

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	45

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	4	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	2
2	2	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	1	2
4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
5	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1
6	4	1	1	4	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4
7	4	2	2	1	1	2	2	1	2	4	2	2	2	1	3	3	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	4
8	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	1	1	1	3	3	2	1	2	2
9	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3
10	4	1	4	4	2	2	3	3	3	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	1
11	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
12	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
13	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
15	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2
16	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	1	1	1	3	3	2	1	2	2
17	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	3	3
18	4	1	4	4	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3	3	2	1
19	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
20	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
21	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	4	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	1	2
23	2	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
24	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
25	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2
26	4	1	4	1	1	1	2	4	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	4	2	4	1	2
27	2	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
28	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	2	2	4	1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	1	2
29	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
30	3	3	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	28

Apéndice 4: Base de datos
GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO

N°	Provisión										Entrenamiento								Desarrollo								Motivación								Mantenimiento								T	Total							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST	10	11	12	13	14	15	16	17	18	ST	19	20	21	22	23	24	25	26	27	ST	28	29	30	31	32	33	34	35	36	ST	37	38			39	40	41	42	43	44	45
1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	15	1	1	1	4	3	3	2	4	3	22	1	3	3	2	2	2	5	5	5	28	5	5	4	4	4	3	1	1	1	28	2	1	1	1	3	3	2	2	2	17	110
2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	15	1	1	1	4	3	3	2	4	3	22	1	3	3	2	2	2	5	5	5	28	5	5	4	4	4	3	1	1	1	28	2	1	1	1	3	3	2	2	2	17	110
3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	15	1	1	1	4	3	3	2	4	3	22	1	3	3	2	2	2	5	5	5	28	5	5	4	4	4	3	1	1	1	28	2	1	1	1	3	3	2	2	2	17	110
4	1	1	1	1	1	3	3	3	1	15	1	1	1	4	3	3	2	4	3	22	1	3	3	2	2	2	5	5	5	28	5	5	4	4	4	3	1	1	1	28	2	1	1	1	3	3	2	2	2	17	110
5	2	1	3	2	2	2	2	2	2	18	2	1	2	3	1	2	1	2	3	17	2	2	2	1	1	1	2	3	2	16	2	2	1	2	2	4	2	2	2	19	2	2	2	2	2	2	1	1	1	15	85
6	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25	3	3	3	3	3	4	1	4	4	28	1	2	3	3	2	3	3	3	3	23	4	3	3	4	3	4	4	4	4	33	4	4	4	4	2	3	3	2	3	29	138
7	1	1	1	1	1	3	3	3	1	15	1	1	1	4	3	3	2	4	3	22	1	3	3	2	2	2	5	5	5	28	5	5	4	4	4	3	1	1	1	28	2	1	1	1	3	3	2	2	2	17	110
8	1	1	1	1	1	3	3	3	1	15	1	1	1	4	3	3	2	4	3	22	1	3	3	2	2	2	5	5	5	28	5	5	4	4	4	3	1	1	1	28	2	1	1	1	3	3	2	2	2	17	110
9	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	3	2	3	2	3	3	4	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	132
10	2	1	2	1	2	2	1	1	1	13	1	2	1	4	2	2	1	1	1	15	2	2	1	1	1	2	2	3	3	17	1	1	2	2	2	5	1	2	2	18	2	2	2	1	2	1	1	1	2	14	77
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	4	3	4	1	4	4	29	2	2	2	2	2	2	3	3	2	20	3	3	3	3	4	4	3	4	3	30	4	4	4	3	2	2	2	2	2	25	131
12	2	1	4	1	3	3	3	3	2	22	3	2	2	2	3	3	3	3	3	24	1	3	2	1	2	3	3	3	2	20	1	2	2	2	3	4	2	2	2	20	3	2	2	2	3	2	1	2	3	20	106
13	3	2	1	3	2	2	2	2	2	19	3	2	2	3	2	3	2	2	2	21	1	1	1	1	2	2	2	2	3	15	3	3	2	2	2	3	3	2	3	23	3	3	2	2	1	1	1	2	2	17	95
14	2	3	2	3	2	2	3	3	2	22	2	3	2	4	1	1	1	3	3	20	1	1	2	1	1	2	1	2	1	12	3	4	1	3	2	1	3	3	3	23	3	3	3	3	1	2	1	1	2	19	96
15	3	3	3	1	2	1	2	1	2	18	3	2	1	3	1	1	1	2	3	17	1	1	1	1	1	1	3	2	2	13	3	1	2	2	1	2	2	1	15	3	2	1	2	1	1	1	1	1	13	76	
16	3	2	2	1	2	1	2	1	2	16	2	2	1	3	2	2	1	3	4	20	1	2	2	1	1	1	1	1	3	13	2	2	1	2	2	3	3	3	2	20	3	2	3	2	2	2	1	1	1	17	86
17	3	2	1	2	2	3	1	1	2	17	2	2	1	3	2	2	1	3	3	19	3	2	1	2	1	1	1	1	2	14	1	2	2	2	2	4	2	3	3	21	3	2	3	3	2	1	2	1	1	18	89
18	5	5	5	1	1	1	5	1	5	29	5	1	1	1	1	5	1	5	5	25	1	5	5	1	3	1	1	5	1	23	1	1	1	1	1	5	5	5	1	21	5	5	5	1	5	5	1	3	1	31	129
19	3	3	3	1	2	2	4	2	2	22	3	1	1	2	2	3	1	3	1	17	4	1	2	1	3	3	3	3	4	24	1	3	3	2	3	3	1	3	1	20	4	3	1	3	1	2	1	3	3	21	104
20	3	2	4	1	2	3	3	2	4	24	4	3	1	3	3	3	1	4	3	25	1	1	2	1	3	2	3	3	3	19	4	3	1	3	2	3	3	2	2	23	4	4	2	2	1	2	1	3	2	21	112
21	2	1	2	3	3	2	3	2	4	22	2	1	2	4	1	1	3	3	3	20	1	1	1	1	1	1	2	3	2	13	2	2	1	2	1	3	2	1	2	16	2	3	2	3	1	1	1	1	1	15	86
22	1	1	3	1	1	1	2	1	1	12	3	3	1	3	3	3	2	1	1	20	1	1	1	3	1	3	3	1	3	17	1	1	1	1	3	4	1	1	1	14	1	2	1	1	1	1	3	1	3	14	77
23	2	1	1	1	2	2	2	1	1	13	1	1	1	4	2	2	1	1	2	15	2	2	2	2	2	1	1	2	2	16	2	2	1	2	2	2	1	1	2	15	2	1	1	1	2	2	2	2	1	14	73
24	3	2	3	2	2	2	3	1	2	20	3	2	1	3	3	3	2	3	3	23	1	3	1	1	1	2	2	3	3	17	2	3	3	3	3	4	2	2	4	26	3	3	3	2	3	1	1	1	2	19	105
25	3	3	3	3	3	1	1	1	3	21	3	3	3	3	1	1	1	4	5	24	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10	3	1	1	2	1	3	3	3	3	20	3	3	3	3	1	1	1	1	1	17	92
26	3	3	2	1	2	2	2	2	3	20	3	2	1	3	2	1	2	2	3	19	2	2	2	1	2	2	1	2	3	17	3	2	2	3	2	3	2	2	2	21	2	2	2	2	2	2	1	2	2	17	94
27	1	1	1	1	1	1	3	1	2	12	2	2	1	3	1	2	1	2	3	17	1	2	1	1	1	1	2	2	2	13	3	3	1	2	2	4	2	2	2	21	2	2	1	1	2	1	1	1	1	12	75
28	1	1	1	2	2	1	2	3	2	15	2	2	2	3	2	1	3	2	3	20	2	1	1	1	2	1	1	1	3	13	2	3	1	3	4	2	1	1	2	19	2	1	2	2	1	1	1	2	1	13	80

29	1	3	3	1	3	1	3	1	3	19	1	3	1	2	2	2	1	3	1	16	1	3	3	1	2	1	1	1	1	14	3	1	1	1	1	1	1	1	11	1	1	2	1	3	3	1	2	1	15	75	
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	3	1	1	1	1	4	14	2	1	1	1	1	1	1	2	2	12	1	2	1	4	2	5	1	1	1	18	1	3	1	3	1	1	1	2	14	67	
31	5	4	5	5	5	5	3	3	2	37	1	5	4	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	3	3	1	1	5	4	5	4	5	31	5	5	5	5	5	1	5	2	38	191	
32	3	5	3	3	3	3	2	3	1	26	3	3	3	2	3	4	3	3	3	27	3	3	2	3	5	3	3	3	3	28	2	3	1	3	3	3	2	3	4	24	3	3	3	3	2	2	1	2	22	127	
33	4	3	2	3	2	5	5	4	3	31	5	5	4	3	4	3	3	3	2	32	3	3	3	4	3	2	3	2	5	28	5	4	3	5	5	4	3	4	3	36	3	3	2	3	3	3	4	5	3	29	156
34	3	4	2	4	3	2	1	2	3	24	1	4	2	5	4	5	2	3	5	31	5	4	5	3	4	2	4	3	2	32	1	2	3	1	4	2	5	4	5	27	2	3	5	5	4	5	2	4	5	35	149
35	3	4	3	3	3	2	1	2	4	25	3	2	3	5	4	5	2	3	5	32	5	4	5	3	4	3	3	3	2	32	1	2	4	3	2	3	5	4	5	29	2	3	5	5	4	5	2	4	5	35	153
36	3	4	3	4	3	2	1	2	4	26	3	2	2	5	4	5	2	3	5	31	5	4	5	3	4	3	4	3	2	33	1	2	4	3	2	2	5	4	5	28	2	3	5	5	4	5	2	4	5	35	153
37	5	5	5	5	4	4	4	3	2	37	1	5	5	3	4	3	5	5	4	35	5	5	3	5	5	5	5	4	4	41	4	3	2	1	5	5	3	4	3	30	5	5	4	5	5	3	1	5	3	36	179
38	4	5	5	5	5	5	5	4	43	4	5	5	4	5	4	3	4	3	37	3	3	2	4	5	5	5	5	5	37	5	5	4	4	5	5	4	5	4	41	3	4	3	3	2	3	3	1	25	183		
39	2	2	3	2	3	3	1	1	5	22	4	2	2	4	2	1	1	2	3	21	1	1	3	2	2	3	2	3	3	20	1	1	5	4	2	2	4	2	1	22	1	2	3	1	1	3	3	3	1	18	103
40	2	4	4	5	5	4	3	2	3	32	3	4	4	4	4	4	4	3	34	5	4	3	2	4	4	5	5	4	36	3	2	3	3	4	4	4	4	4	31	4	4	3	5	4	3	5	3	4	35	168	
41	4	3	3	3	4	4	5	5	5	36	2	5	5	2	3	5	5	5	5	37	5	3	3	4	3	3	3	4	4	32	5	5	5	2	5	5	2	3	5	37	5	5	5	5	3	3	2	2	5	35	177
42	4	4	3	4	3	2	4	3	3	30	3	3	3	4	3	4	4	4	3	31	4	3	3	4	4	3	4	3	2	30	4	3	3	3	3	3	4	3	4	30	4	4	3	4	3	3	4	3	3	31	152
43	3	4	3	4	2	2	3	4	4	29	3	2	2	5	2	2	1	2	3	22	4	2	3	3	4	3	4	2	2	27	3	4	4	3	2	2	5	2	2	27	1	2	3	4	2	3	5	4	2	26	131
44	5	5	5	5	5	5	5	3	4	42	2	5	5	5	4	5	5	5	5	41	5	5	1	5	5	5	5	5	41	5	3	4	2	5	5	5	4	5	38	5	5	5	5	5	1	1	1	5	33	195	
45	3	5	5	5	3	5	3	4	4	37	1	4	4	5	4	5	5	5	4	37	5	5	1	3	5	5	5	3	5	37	3	4	4	1	4	4	5	4	5	34	5	5	4	5	5	1	1	3	5	34	179
46	3	5	4	5	5	5	4	4	4	39	3	5	5	5	5	4	5	3	39	4	4	2	3	5	4	5	5	37	4	4	4	3	5	5	5	4	39	4	5	3	4	4	2	2	5	2	5	34	188		
47	1	3	2	4	1	2	2	2	3	20	4	2	4	3	3	1	3	2	25	2	2	2	1	3	2	4	1	2	19	2	2	3	4	2	4	3	3	26	1	3	2	2	2	2	5	2	1	20	110		
48	5	3	3	5	4	5	4	3	36	3	5	5	4	5	4	3	4	5	38	5	3	2	5	3	3	5	4	34	5	4	3	4	2	5	4	5	4	38	3	4	5	5	3	2	4	2	3	31	177		
49	1	5	5	5	5	5	3	3	2	34	3	1	2	5	4	4	3	4	5	31	5	5	4	1	5	5	5	5	40	3	3	2	3	1	2	5	4	4	27	3	4	5	5	5	4	2	1	5	34	166	
50	3	5	2	5	3	3	3	1	1	26	4	3	3	4	3	1	3	3	4	28	3	5	5	3	5	2	5	3	34	3	1	1	4	3	3	4	3	1	23	3	3	4	3	5	5	3	5	3	34	145	
51	1	5	5	5	4	3	4	3	4	34	4	4	4	3	4	3	4	5	34	4	4	3	1	5	5	5	4	34	4	3	4	4	4	4	4	3	4	33	4	5	3	4	4	3	3	4	4	34	169		
52	3	3	4	4	4	5	4	4	4	35	2	4	3	4	3	4	4	5	34	5	5	3	3	3	4	4	4	5	36	4	4	4	2	4	3	4	3	4	32	4	5	5	5	5	3	4	3	3	37	174	
53	3	4	3	4	4	2	3	3	3	29	4	2	5	4	3	3	4	4	33	3	5	1	3	4	3	4	4	2	29	3	3	3	4	2	5	4	3	3	30	4	4	4	3	5	1	3	2	2	28	149	
54	3	3	5	3	3	3	3	4	4	31	4	2	3	5	3	3	3	5	4	32	4	3	3	3	3	5	3	3	30	3	4	4	4	2	3	5	3	3	31	3	5	4	4	3	3	4	3	3	32	156	
55	4	3	5	3	3	5	2	3	3	31	3	5	5	4	3	5	4	4	5	38	4	5	5	4	3	5	3	3	37	2	3	3	3	5	5	4	3	5	33	4	4	5	4	5	5	3	3	4	37	176	
56	3	3	3	3	2	4	3	2	2	25	2	2	4	3	2	3	2	2	3	23	4	4	3	3	3	3	2	4	29	3	2	2	2	2	4	3	2	3	23	2	2	3	4	4	3	3	5	2	28	128	
57	3	1	4	1	3	4	3	3	3	25	4	4	4	1	3	3	3	4	4	30	3	2	2	3	1	4	1	3	23	3	3	3	4	4	4	1	3	3	28	3	4	4	3	2	2	2	2	3	25	131	
58	3	3	4	5	3	3	4	4	3	32	2	3	3	3	2	2	3	3	24	4	3	3	3	3	4	5	3	3	31	4	4	3	2	3	3	3	2	2	26	3	3	3	4	3	3	2	3	3	27	140	
59	4	3	3	2	3	2	3	3	1	24	2	1	3	4	4	3	3	2	4	26	3	4	4	4	3	3	2	3	28	3	3	1	2	1	3	4	4	3	24	3	2	4	3	4	4	1	3	3	27	129	
60	4	2	4	3	2	3	3	4	3	28	1	5	3	3	3	3	4	4	4	30	5	3	4	4	2	4	3	2	30	3	4	3	1	5	3	3	3	3	28	4	4	4	5	3	4	4	3	2	33	149	
61	4	5	4	4	5	5	4	4	3	38	1	5	3	3	3	4	4	4	4	31	4	2	4	4	5	4	4	5	37	4	4	3	1	5	3	3	3	4	30	4	4	4	4	2	4	2	2	4	30	166	
62	4	5	4	3	4	3	3	4	5	35	2	3	4	3	2	3	3	4	4	28	3	4	3	4	5	4	3	33	3	4	5	2	3	4	3	2	3	29	3	4	4	3	4	3	4	3	2	30	155		
63	4	5	5	5	4	3	5	4	4	39	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	4	5	3	4	5	5	5	4	38	5	4	4	5	5	5	5	4	5	42	4	5	5	4	5	3	4	3	4	37	199	
64	2	5	1	1	3	1	1	1	3	18	1	3	5	5	1	1	3	1	5	25	1	1	3	2	5	1	1	3	18	1	1	3	1	3	5	5	1	1	21	3	1	5	1	1	3	1	3	2	20	102	
65	1	3	5	3	4	5	3	4	2	30	5	3	2	5	4	3	3	2	4	31	3	3	4	1	3	5	3	4	31	3	4	2	5	3	2	5	4	3	31	3	2	4	3	3	4	5	5	1	30	153	

66	3	3	4	5	5	4	1	3	3	31	3	4	5	5	4	5	5	5	4	40	5	5	5	3	3	4	5	5	4	39	1	3	3	3	4	5	5	4	5	33	5	5	4	5	5	5	3	5	3	40	183
67	4	3	4	2	3	4	1	1	3	25	4	4	4	3	5	2	3	2	5	32	4	3	4	4	3	4	2	3	4	31	1	1	3	4	4	4	3	5	2	27	3	2	5	4	3	4	2	4	5	32	147
68	4	5	4	3	3	4	3	3	2	31	1	3	4	5	3	2	4	3	4	29	3	3	4	4	5	4	3	3	4	33	3	3	2	1	3	4	5	3	2	26	4	3	4	3	3	4	1	1	3	26	145
69	2	4	2	5	4	4	3	2	3	29	3	2	4	5	3	3	3	4	4	31	3	2	3	2	4	2	5	4	4	29	3	2	3	3	2	4	5	3	3	28	3	4	4	3	2	3	4	4	2	29	146
70	4	5	5	5	4	3	2	2	3	33	2	5	5	3	3	5	3	4	3	33	4	4	1	4	5	5	5	4	3	35	2	2	3	2	5	5	3	3	5	30	3	4	3	4	4	1	3	5	1	28	159
71	4	5	5	5	5	4	3	4	5	40	1	5	5	5	5	5	5	5	5	41	4	5	5	4	5	5	5	5	4	42	3	4	5	1	5	5	5	5	5	38	5	5	5	4	5	5	4	2	4	39	200
72	5	5	2	5	3	5	5	5	4	39	2	4	3	1	4	5	3	4	2	28	4	3	1	5	5	2	5	3	5	33	5	5	4	2	4	3	1	4	5	33	3	4	2	4	3	1	4	2	4	27	160
73	3	5	4	4	3	3	4	3	2	31	3	4	4	3	4	3	3	5	3	32	3	5	4	3	5	4	4	3	3	34	4	3	2	3	4	4	3	4	3	30	3	5	3	3	5	4	3	4	3	33	160
74	3	3	5	4	3	5	3	4	4	34	5	4	3	5	4	3	5	3	4	36	3	4	3	3	3	5	4	3	5	33	3	4	4	5	4	3	5	4	3	35	5	3	4	3	4	3	5	4	4	35	173
75	2	5	1	5	2	2	2	3	3	25	4	2	2	5	3	3	1	1	1	22	5	5	3	2	5	1	5	2	2	30	2	3	3	4	2	2	5	3	3	27	1	1	1	5	5	3	4	5	5	30	134
76	1	4	3	3	4	1	3	2	4	25	3	4	3	3	4	3	3	4	4	31	3	4	3	1	4	3	3	4	1	26	3	2	4	3	4	3	3	4	3	29	3	4	4	3	4	3	3	3	3	30	141
77	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41	4	5	5	4	4	5	5	4	3	39	5	5	3	5	5	4	5	5	5	42	4	4	4	4	5	5	4	4	5	39	5	4	3	5	5	3	1	4	3	33	194
78	3	3	3	4	3	3	4	3	2	28	3	3	3	3	4	4	5	3	4	32	5	5	2	3	3	3	4	3	3	31	4	3	2	3	3	3	3	4	4	29	5	3	4	5	5	2	3	5	4	36	156
79	3	5	4	5	5	5	3	3	5	38	1	4	2	5	5	2	3	5	5	32	5	5	1	3	5	4	5	5	5	38	3	3	5	1	4	2	5	5	2	30	3	5	5	5	5	1	5	3	3	35	173
80	4	3	4	4	4	4	4	3	3	33	3	4	4	3	3	4	4	3	3	31	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	4	3	3	3	4	4	3	3	4	31	4	3	3	4	4	3	1	4	3	29	158
81	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	3	2	4	3	4	3	3	2	3	27	4	4	4	3	3	3	3	4	3	31	3	3	3	3	2	4	3	4	3	28	3	2	3	4	4	4	4	3	4	31	145
82	3	5	3	4	3	5	5	3	5	36	1	5	5	5	5	5	5	5	4	40	5	5	1	3	5	3	4	3	5	34	5	3	5	1	5	5	5	5	39	5	5	4	5	5	1	2	1	5	33	182	
83	3	5	3	3	3	5	5	3	5	35	5	1	1	5	3	1	5	4	5	30	3	4	3	3	5	3	3	3	5	32	5	3	5	5	1	1	5	3	1	29	5	4	5	3	4	3	3	4	5	36	162
84	2	5	5	5	4	3	4	5	1	34	1	5	5	4	3	4	5	5	5	37	5	5	1	2	5	5	5	4	3	35	4	5	1	1	5	5	4	3	4	32	5	5	5	5	5	1	4	1	5	36	174
85	2	5	4	5	3	3	4	5	1	32	1	5	5	4	3	4	5	5	5	37	5	5	1	2	5	4	5	3	3	33	4	5	1	1	5	5	4	3	4	32	5	5	5	5	5	1	4	1	5	36	170
86	1	4	5	3	4	5	1	4	3	30	3	1	4	5	3	2	1	2	5	26	5	3	2	1	4	5	3	4	5	32	1	4	3	3	1	4	5	3	2	26	1	2	5	5	3	2	1	5	1	25	139
87	4	5	5	5	4	5	4	4	3	39	2	3	2	4	4	3	4	4	4	30	4	5	1	4	5	5	5	4	5	38	4	4	3	2	3	2	4	4	3	29	4	4	4	4	5	1	4	5	1	32	168
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	1	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	4	5	5	5	5	5	44	5	5	5	4	1	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42	211	
89	4	3	4	4	3	3	3	4	3	31	2	2	1	3	4	4	4	4	2	26	4	1	4	4	3	4	4	3	3	30	3	4	3	2	2	1	3	4	4	26	4	4	2	4	1	4	5	5	1	30	143
90	4	3	3	3	3	4	3	3	3	29	1	4	4	5	3	3	3	3	4	30	3	4	1	4	3	3	3	3	4	28	3	3	3	1	4	4	5	3	3	29	3	3	4	3	4	1	1	1	3	23	139
91	4	3	4	2	4	3	3	4	3	30	4	4	3	2	4	3	4	4	3	31	4	3	4	4	3	4	2	4	3	31	3	4	3	4	4	3	2	4	3	30	4	4	3	4	3	4	4	4	3	33	155
92	4	3	2	2	2	5	2	3	3	26	3	3	3	5	3	4	3	3	4	31	4	4	1	4	3	2	2	2	5	27	2	3	3	3	3	3	5	3	4	29	3	3	4	4	4	1	3	4	4	30	143
93	3	2	3	2	2	2	1	2	3	20	2	4	4	5	2	3	4	5	2	31	5	5	1	3	2	3	2	2	2	25	1	2	3	2	4	4	5	2	3	26	4	5	2	5	5	1	3	2	1	28	130
94	4	5	4	5	4	3	3	A	3	35	1	5	5	5	5	5	5	4	3	38	5	4	2	4	5	4	5	4	3	36	3	4	3	1	5	5	5	5	5	36	5	4	3	5	4	2	4	1	4	32	177
95	4	3	5	5	3	3	2	3	3	31	3	4	4	4	3	3	3	3	2	29	3	5	4	4	3	5	5	3	3	35	2	3	3	3	4	4	4	3	3	29	3	3	2	3	5	4	3	2	3	28	152
96	3	4	5	4	4	3	3	3	3	32	4	4	3	3	3	4	3	3	4	31	4	3	4	3	4	5	4	4	3	34	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30	3	3	4	4	3	4	1	3	2	27	154
97	3	4	4	3	3	4	2	1	2	26	3	3	4	2	4	3	4	2	3	28	5	3	3	3	4	4	3	3	4	32	2	1	2	3	3	4	2	4	3	24	4	2	3	5	3	3	1	2	3	26	136
98	3	5	4	5	4	4	2	3	2	32	3	3	2	3	3	3	3	2	3	25	3	3	3	3	5	4	5	4	4	34	2	3	2	3	3	2	3	3	24	3	2	3	3	3	3	3	2	25	140		

22	4	1	4	1	1	1	2	14	1	1	2	1	1	1	1	8	2	2	1	1	2	1	1	10	1	1	4	2	1	1	2	12	44
23	2	1	1	4	4	3	1	16	1	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2	1	1	1	11	1	2	1	1	1	1	1	8	42	
24	2	2	2	2	2	2	2	14	3	2	2	2	3	2	2	16	2	3	2	2	2	2	2	15	2	3	2	2	3	2	2	16	61
25	1	2	2	2	3	2	3	15	1	2	2	1	1	2	1	10	2	1	1	1	2	2	2	11	2	2	1	3	1	2	2	13	49
26	4	1	4	1	1	1	2	14	4	1	2	1	1	1	1	11	2	2	1	1	4	1	1	12	1	1	4	2	4	1	2	15	52
27	2	1	1	4	4	3	1	16	1	1	1	1	1	1	7	1	1	2	2	1	1	1	9	1	1	2	1	1	1	1	8	40	
28	2	3	3	3	3	3	3	20	3	1	2	1	2	1	2	12	2	4	1	1	2	2	1	13	1	3	2	3	3	1	2	15	60
29	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	3	2	2	2	2	17	2	3	2	2	3	2	2	16	2	3	3	3	3	3	3	20	69
30	3	3	1	3	1	2	2	15	1	1	1	2	2	2	2	11	2	2	2	2	2	1	1	12	1	3	1	2	1	1	1	10	48
31	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	27	3	4	4	4	3	4	4	26	4	3	4	4	4	4	3	26	107
32	3	4	4	4	4	3	3	25	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	4	4	4	24	4	2	3	3	4	3	3	22	93
33	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	3	4	3	3	3	23	3	3	4	4	4	3	4	25	4	1	4	4	4	3	3	23	99
34	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	3	4	4	4	4	26	110
35	3	4	4	4	4	4	4	27	4	2	3	3	3	3	2	20	3	2	4	4	4	4	4	25	4	2	4	4	4	2	3	23	95
36	2	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28	108
37	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	3	4	3	4	4	26	3	4	3	4	3	4	4	25	4	1	4	4	4	4	3	24	102
38	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	3	3	3	3	24	4	3	3	4	3	3	4	24	4	4	3	4	4	4	4	27	101
39	4	4	3	3	3	3	4	24	4	3	3	4	4	3	3	24	3	3	4	4	3	4	4	25	4	2	3	4	4	3	3	23	96
40	3	3	3	3	4	4	4	24	4	3	2	4	4	3	3	23	2	3	3	3	3	3	4	21	4	2	3	4	4	3	2	22	90
41	4	4	3	3	3	2	3	22	4	3	2	3	2	3	3	20	2	1	4	4	3	3	4	21	4	1	1	3	4	3	2	18	81
42	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	4	3	3	3	24	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	4	3	27	106
43	3	3	3	4	4	3	4	24	4	4	1	4	4	4	2	23	3	3	4	4	4	4	4	26	1	3	1	4	4	4	1	18	91
44	2	4	3	3	3	3	4	22	4	3	3	4	3	3	3	23	3	2	4	4	3	4	4	24	4	2	4	4	4	3	3	24	93
45	3	3	4	3	3	3	3	22	3	4	2	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	3	3	20	3	2	3	3	3	4	2	20	83
46	3	3	3	3	3	3	3	21	3	2	2	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	2	2	19	80
47	3	4	4	4	3	4	4	26	4	3	3	4	4	3	4	25	3	4	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	3	3	25	103

48	3	3	3	3	4	3	4	23	3	3	3	4	3	3	3	22	3	3	4	4	3	4	4	25	4	3	4	4	3	3	3	24	94
49	3	3	3	3	3	4	3	22	3	4	3	4	3	4	3	24	2	2	4	3	2	3	3	19	3	1	3	3	3	4	3	20	85
50	3	4	3	4	4	4	4	26	4	4	3	4	3	3	3	24	4	3	4	4	3	4	4	26	4	2	3	4	4	4	3	24	100
51	4	4	4	3	4	4	4	27	3	4	3	4	3	3	4	24	3	3	4	4	3	3	3	23	4	3	4	4	3	4	3	25	99
52	3	3	4	3	4	3	4	24	4	3	2	4	2	3	3	21	2	3	4	4	2	4	4	23	4	2	4	4	4	3	2	23	91
53	3	4	4	4	4	4	4	27	4	3	2	4	4	4	4	25	3	3	4	4	4	4	4	26	4	2	4	4	4	3	2	23	101
54	4	3	3	3	3	3	4	23	4	2	1	4	2	3	3	19	3	2	4	4	4	4	4	25	4	1	3	4	4	2	1	19	86
55	4	4	4	4	3	3	4	26	4	3	2	4	3	3	3	22	4	2	4	4	3	4	4	25	3	2	3	4	4	3	2	21	94
56	3	3	3	4	2	3	4	22	2	4	2	4	4	4	3	23	3	3	4	4	4	4	4	26	4	3	4	4	2	4	2	23	94
57	4	4	4	3	3	3	4	25	4	3	1	4	3	4	3	22	3	3	4	4	4	4	4	26	2	4	4	4	4	3	1	22	95
58	4	3	3	3	1	3	4	21	4	3	3	4	4	4	3	25	1	1	4	3	2	3	4	18	4	1	1	4	4	3	3	20	84
59	2	4	2	3	4	3	4	22	4	3	2	4	3	3	3	22	2	3	4	4	3	4	4	24	4	2	3	4	4	3	2	22	90
60	2	2	3	3	3	2	3	18	3	3	2	3	3	3	3	20	2	2	3	2	2	3	3	17	3	2	3	3	3	3	2	19	74
61	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	4	4	4	4	4	26	4	2	3	4	4	3	3	23	102
62	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	2	4	3	3	2	21	2	3	4	4	4	4	4	25	4	2	3	4	4	3	2	22	95
63	3	3	4	3	4	3	4	24	4	3	2	4	2	3	3	21	2	3	4	4	2	4	4	23	4	2	4	4	4	3	2	23	91
64	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	3	3	4	4	4	25	2	2	4	4	3	4	4	23	4	1	3	4	4	3	3	22	98
65	3	3	4	3	3	4	4	24	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	4	4	4	4	4	26	4	2	4	4	3	3	3	23	94
66	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	3	3	4	26	3	3	4	4	4	4	4	26	4	2	3	4	4	4	4	25	104
67	3	3	3	4	3	3	3	22	3	2	4	4	4	4	2	23	3	2	3	3	2	3	3	19	3	2	3	3	3	2	4	20	84
68	3	3	4	3	3	3	3	22	3	2	4	3	3	3	2	20	3	3	3	3	4	4	4	24	2	3	3	3	3	2	4	20	86
69	4	4	4	3	4	4	4	27	4	3	3	4	4	3	3	24	2	3	4	4	4	4	4	25	4	1	4	4	4	3	3	23	99
70	3	4	4	3	4	4	4	26	4	2	2	4	3	4	3	22	3	2	4	4	3	4	4	24	4	2	3	4	4	2	2	21	93
71	3	3	2	3	4	3	3	21	4	3	1	4	3	3	3	21	3	3	3	3	1	3	3	19	3	1	3	3	4	3	1	18	79
72	3	3	3	3	3	3	3	21	3	2	1	3	2	4	3	18	3	2	3	3	1	4	4	20	4	2	4	3	3	2	1	19	78
73	2	3	3	3	3	3	3	20	3	3	1	3	2	2	3	17	2	3	4	4	3	4	4	24	3	2	3	3	3	3	1	18	79

74	4	4	4	3	3	3	3	24	4	3	2	3	3	3	3	21	3	3	3	4	2	3	4	22	4	3	3	3	4	3	2	22	89
75	2	3	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	3	2	3	3	20	3	2	3	3	3	3	3	20	80
76	3	3	4	3	3	3	4	23	3	2	2	4	2	2	3	18	3	2	3	3	3	3	3	20	3	3	1	4	3	2	2	18	79
77	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	3	3	26	101
78	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	4	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	21	85
79	3	4	3	4	4	4	4	26	4	4	1	4	3	4	4	24	3	2	4	4	2	4	4	23	4	2	4	4	4	4	1	23	96
80	3	4	3	3	4	4	3	24	4	4	2	4	4	4	4	26	3	3	4	4	1	3	4	22	4	1	3	3	4	4	2	21	93
81	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	4	3	3	23	94
82	3	3	4	4	4	4	3	25	3	3	4	4	4	4	4	26	3	4	3	4	4	4	4	26	4	2	4	3	3	3	4	23	100
83	2	3	4	3	3	3	3	21	4	4	3	3	4	2	3	23	2	3	4	4	2	3	4	22	4	2	3	3	4	4	3	23	89
84	4	4	4	2	3	4	4	25	4	3	2	4	4	4	4	25	2	2	4	4	4	4	4	24	4	2	3	4	4	3	2	22	96
85	3	3	4	4	4	4	3	25	3	3	1	3	4	4	4	22	2	3	3	4	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	1	19	87
86	4	4	4	4	3	3	4	26	4	3	3	4	4	4	4	26	3	3	4	4	4	4	4	26	4	3	3	4	4	3	3	24	102
87	3	4	3	3	3	4	3	23	3	2	3	4	3	3	4	22	3	1	4	4	2	2	4	20	4	2	3	3	3	2	3	20	85
88	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	3	3	3	25	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	4	4	27	108
89	3	3	3	4	3	3	4	23	3	4	2	3	4	4	4	24	3	3	3	3	3	4	3	22	4	3	3	4	3	4	2	23	92
90	1	4	1	4	4	4	3	21	4	4	3	4	4	4	4	27	3	3	4	4	1	4	4	23	4	4	1	3	4	4	3	23	94
91	4	3	3	3	2	3	2	20	4	3	3	4	4	3	4	25	3	4	4	4	3	3	3	24	3	3	4	2	4	3	3	22	91
92	3	3	1	4	3	4	1	19	4	3	3	4	4	4	4	26	3	4	3	3	3	3	1	20	1	3	3	1	4	3	3	18	83
93	2	3	2	2	2	2	2	15	2	4	3	4	3	4	3	23	3	1	4	4	3	3	4	22	4	2	3	2	2	4	3	20	80
94	2	3	3	3	3	3	2	19	2	2	2	3	3	3	3	18	3	2	3	3	2	3	3	19	3	2	2	2	2	2	2	15	71
95	4	1	4	1	1	1	2	14	1	1	2	1	1	1	1	8	2	2	1	1	2	1	1	10	1	1	4	2	1	1	2	12	44
96	2	1	1	4	4	3	1	16	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2	1	1	1	11	1	1	2	1	1	1	1	8	42
97	2	3	3	3	3	3	3	20	3	1	2	1	2	1	2	12	2	4	1	1	2	2	1	13	1	3	2	3	3	1	2	15	60
98	3	2	2	2	2	2	3	16	3	3	3	2	2	2	2	17	2	3	2	2	3	2	2	16	2	3	3	3	3	3	3	20	69



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS
TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Mitchell Alarcón Díaz, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico de la Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat, Lima, 2016" de la estudiante: Bery Margarita Zeña Crisostomo ; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente: Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 22% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 15 de setiembre del 2017



Mitchell Alarcón Díaz

DNI: 09728050



Dictamen Final

Vista la Tesis:

"GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "NUESTRA SEÑORA DE MONSERRAT", LIMA, 2016"

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

ZEÑA CRISOSTOMO BERYI MARGARITA

Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N.º 3902-2013.EPG-UCV, se DECLARA:

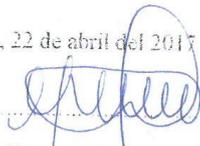
Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo máximo de seis meses a partir de la sustentación de la tesis.

Comuníquese y archívese.

Lima, 22 de abril del 2017


Dra. JOSEFA MARÍA SILVA
CALDERÓN

Asesor de la Tesis


Dra. ISABEL MENACHO VARGAS
Jefa del Área de INVESTIGACIÓN



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ARTICULO CIENTIFICO

**Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico en la
Institución Educativa Nuestra Señora de Montserrat, Lima,
2016**

AUTORA

Br. Beryi Margarita Zeña Crisostomo

E-mail: joyita1271@hotmail.com

Universidad César Vallejo

PERU - 2017

Gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico en la IE Nuestra Señora de Montserrat, Lima ,2016

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico, considerando la problemática identificada en la institución educativa Nuestra Señora de Monserrat, referente a los recursos docentes y el ejercicio de su liderazgo.

La investigación fue de tipo básica y de diseño no experimental, de nivel descriptiva correlacional y de corte transversal, para lo cual se aplicaron cuestionarios y utilizando una escala de Likert para la categoría de respuestas realizadas a una muestra de 98 docentes.

Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre la gestión del potencial humano con el liderazgo pedagógico en la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; alcanzando un resultado para el coeficiente de Spearman ($\rho = ,737$), junto a un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Palabras clave: Gestión del potencial humano, liderazgo pedagógico.

Abstract

The research aimed to determine the relationship between human potential management and pedagogical leadership, considering the problems identified in the educational institution Nuestra Señora de Montserrat.

The research was of basic type and of non-experimental design, of correlational descriptive level, of transversal section. Likert scale questionnaires were applied to a sample of 98 teachers.

It was concluded that there is a significant relationship between human potential management and pedagogical leadership; Reaching a result for the Spearman coefficient ($\rho = ,737$), with a level of real significance lower than the level of theoretical significance ($p = ,000 < ,05$).

Keywords: Management of human potential, pedagogical leadership.

El presente estudio corresponde a la línea de investigación: Gestión y calidad educativa. Se justifica teóricamente, porque se pretendió el fortalecimiento en la adquisición de conocimientos existentes acerca de la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en una institución educativa. Su importancia práctica radica en la aplicación de los resultados para estudios futuros, con el fin de plantear modelos de gestión del potencial humano para desarrollar los niveles del liderazgo docente. La justificación metodológica del estudio consiste fundamentalmente en la formulación de cuestionarios validados, para la recolección de información pertinente.

Para el aspecto temático se consultó entre otros autores a Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos. México*; Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, Bogotá. En ésta

última obra, el autor define la gestión del potencial humano como “una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores” (p. 34). Por otro lado, Chiroque (2006), en *Evaluación del desempeño docente. Informe 45*, Lima, firma que el liderazgo pedagógico se refiere a las prácticas que ejercen los maestros y maestras en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. Propone que el docente considera las siguientes categorías: el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos.

Para el aspecto metodológico, se consultó a: Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México;

Los antecedentes que dieron soporte al presente estudio, entre otros, fueron: Castillo (2014), en su tesis doctoral “Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner”, Universidad de Barcelona, España; en la cual concluyó que el ejercicio del liderazgo corresponde primordialmente a los docentes y miembros del equipo directivo. Ruiz (2014), con su tesis de maestría “La formación continua y la calidad del servicio del talento humano administrativo”, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador; concluyó la necesidad de adoptar la propuesta e implementación en la planificación de la educación continua del talento humano. Horn (2013), en su tesis doctoral “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”, Universidad Autónoma de Madrid, España, concluyó la necesidad de un mayor efecto del liderazgo en las variables mediadoras sobre el desempeño docente.

Chamba (2012), tesis “El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica”, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Se demostró la incidencia del liderazgo pedagógico del docente sobre el rendimiento académico del docente.

Pardo y Porras (2011), artículo científico “La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas”, concluyó que la actual gestión del talento humano es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada.

Ponce (2008), tesis de maestría “El liderazgo y su relación con el rendimiento académico”, Universidad del Bío, Chile. Se demostró que la predominancia en las instituciones con respecto al estilo de liderazgo fue el de carácter democrático.

Vásquez (2012), tesis de maestría “*Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La Perla Callao*”, Universidad San Ignacio de Loyola. Concluyó la predominancia del liderazgo transaccional, seguido por el liderazgo transformacional.

Gonzales y Cahuana (2011) sustentaron la tesis titulada Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento Académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa del distrito de Independencia, Lima. Concluyeron que en las aulas que enseñan profesores carismáticos, se presenta un mayor porcentaje de estudiantes que muestran logros en cuanto a su nivel de rendimiento esperado.

Zárate (201e1) desarrolló la tesis de maestría con título de: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Se concluyó la existencia de una alta correlación de profesores que mostraban liderazgo directivo con las gestiones pedagógica, institucional y administrativa.

El problema central se formuló a través de la pregunta ¿Cuál es la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la institución educativa Nuestra Señora de Monserrat, Lima 2016? El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la institución mencionada. El contexto temporal

corresponde al año 2016, el contexto geográfico es la institución educativa Nuestra Señora de Montserrat, situado en el Cercado de Lima. La unidad de análisis es el docente del nivel inicial de la mencionada institución educativa.

Metodología

Diseño, tipo, objetivo, población y muestra

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación, de acuerdo a su finalidad es básica y de acuerdo a su nivel, fue descriptivo correlacional.

El objetivo del estudio fue determinar el nivel de correlación entre las variables gestión del potencial humano y liderazgo pedagógico

La población fue de 98 docentes y la muestra fue censal. Para el análisis de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS, versión 23.0

La muestra fue censal, es decir, 98 docentes de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016.

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento empleado para el recojo de la información, fue el cuestionario, con preguntas cerradas y con escala de Likert.

Instrumento, ficha técnica, confiabilidad y validación

En relación al instrumento utilizado, se elaboraron dos cuestionarios, uno por cada variable en estudio. Para la variable Gestión del potencial humano, se formularon un total de 45 ítems, distribuidos en cada una de las cinco dimensiones de la variable. Y para la variable Liderazgo pedagógico también se formularon un total de 45 ítems, distribuidos en cada una de las cinco dimensiones de la variable. La confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del Alfa de Cronbach, luego de aplicar el instrumento a 30 docentes con una prueba piloto. Los resultados obtenidos en la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach arrojó para la variable gestión del potencial humano 0,945 y para la variable liderazgo pedagógico 0,893, teniendo ambos una alta confiabilidad, por lo cual procede su aplicación. En cuanto a la validación del instrumento, se realizó a través de un juicio de expertos, conformado por docentes de la Universidad César Vallejo.

Fichas técnicas. Para cada una de las variables se elaboró un cuestionario:

a).- Cuestionario sobre gestión del potencial humano

Autora: Yda Alice Mendoza Romero (2014)

Adaptado: Beryi Margarita Zeña Crisostomo

Año: 2016

Lugar: Cercado de Lima

Objetivo: Medir la percepción de la gestión del potencial humano

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Individual

Contenido: Se ha adaptado un cuestionario de tipo escala ordinal con un total de 45 ítems, distribuido en cinco dimensiones.

b).- Cuestionario sobre liderazgo pedagógico

Autora: Ana Escobar (2015)

Adaptado: Beryi Margarita Zeña Crisóstomo

Año: 2016

Lugar: Cercado de Lima

Objetivo: Medir el liderazgo pedagógico

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente

Aplicación: Individual

Contenido: Se ha adaptado un cuestionario de tipo escala ordinal con un total de 45 ítems, distribuido en cinco dimensiones.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento, se obtuvieron los siguientes indicadores:

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, y para ello se utilizó el Software Estadístico SPSS en su versión 23,0. El análisis de datos se realizó mediante la elaboración de tablas de distribución de frecuencias y figuras estadísticas de barras que representa a los datos presentados en una tabla.

En cuanto al análisis inferencial, se realizó la correlación cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Para la determinación de los grados de correlación se utilizaron los rangos establecidos en la tabla 4.

Resultados

Luego del procesamiento de la información recogida, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

La relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico es baja para el 23% de los docentes encuestados. El 77% restante considera que existe una relación moderada y alta entre las dos variables.

La relación entre la previsión y el liderazgo pedagógico, un 23% de los docentes encuestados, perciben que existe una relación baja entre esta dimensión y la variable. El 77% considera que la relación es moderada y alta.

Con respecto a la relación entre el liderazgo pedagógico y el entrenamiento, sólo el 23% de los docentes encuestados, perciben que esta relación es irrelevante. El 77% restante consideran que la relación es relevante.

En forma similar a los casos anteriores, la relación existente entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo, 23% de docentes perciben la existencia de una relación irrelevante. El 77% de los docentes perciben la relación como relevante.

La relación existente entre el liderazgo pedagógico y la motivación, igualmente, el 23% de docentes perciben la existencia de una relación irrelevante. El 77% de los docentes consideran que la relación es importante.

De manera similar, la relación existente entre el liderazgo pedagógico y el mantenimiento, 22% de docentes perciben la existencia de una relación irrelevante. De manera que el 78% de los docentes perciben como relevante la relación.

De estos hallazgos, se puede colegir que solamente, las 4/5 partes de docentes encuestados perciben la existencia de una relación significativa entre las variables en estudio, incluyendo las relaciones entre el liderazgo pedagógico y las dimensiones de la gestión del potencial humano. Sólo la quinta parte restante considera que no existe relación relevante.

Hipótesis general:

Al realizar la prueba de hipótesis general, se encuentra que existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016. La gestión del potencial humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,737$), lo que indica que existe una alta relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 \leq ,05$); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 1:

La previsión en la gestión del talento humano se relaciona directamente con el liderazgo

pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,597$), lo que indica que existe una moderada relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 \leq ,05$); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 2:

El entrenamiento en la gestión del potencial humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,619$), lo que indica que existe una alta relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 \leq ,05$); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3:

El desarrollo en la gestión del potencial humano se relaciona significativamente con el liderazgo pedagógico, según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,631$), lo que indica que existe una alta relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 \leq ,05$); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 4:

La motivación en la gestión del potencial humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,576$), lo que indica que existe una moderada relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 \leq ,05$); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 5:

La motivación en la gestión del talento humano se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,587$), lo que indica que existe una moderada relación entre las variables; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 \leq ,05$); por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna.

Discusión

La gestión del potencial humano impulsa el desarrollo de las capacidades de los docentes en una mejora constante. De otra parte, el liderazgo pedagógico implica un mayor desafío para el logro de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa en mejora de los procesos de la gestión escolar. De esta manera, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016. Ello fue posible gracias a la identificación de los aspectos que refieren a las dimensiones de la gestión del potencial humano y a las dimensiones del liderazgo pedagógico.

La hipótesis general señala que existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, habiéndose obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,737$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 <$

,05). Entendida la gestión del potencial humano como la función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores (Chiavenato, 2009), y el liderazgo pedagógico como el conjunto de prácticas que ejercen maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, considerando el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos (Chiroque, 2006), se tiene que los docentes en estudio gestionan su propio potencial concretándose en acciones conducentes a los logros educativos con participación de los actores de la comunidad educativa. Lo encontrado muestra la preocupación de la institución educativa, por medio de sus docentes, de gestionar el potencial humano, aspecto que se contradice con los hallazgos de Guerrero (2012) en la tesis *Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria* que revela gerentes con dificultad para gestionar el talento de la organización educativa, por lo que sus competencias laborales y cognitivas son las menos esperadas. Este resultado se complementa con Castillo (2014) en la tesis doctoral titulada *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos*, que destaca el liderazgo docente en el logro de la participación de estudiantes y familias voluntarias, principalmente para Grupos Interactivos y Tertulias Literarias. De esta manera, muestra el liderazgo compartido en toda la comunidad educativa, considerando una estructura de funcionamiento abierta y generadora de mayores beneficios para padres, estudiantes y maestros. Asimismo, Ruiz (2011) en la tesis *Influencia del liderazgo pedagógico de directivo en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán"*, destacó que el liderazgo pedagógico directivo influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

La hipótesis específica 1 dice que existe relación directa entre la provisión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, considerándose el resultado de un coeficiente de Spearman ($\rho = ,597$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La provisión refiere “a la ejecución de un proceso, en el cual todas sus etapas son de vital importancia para el éxito de tal propósito” (Chiavenato, 2006, p. 41), es decir, en la consecución de las capacidades idóneas para el logro de un objetivo en común en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este hallazgo se complementa con Vásquez (2012) en la tesis de maestría que sustentó titulada *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La Perla Callao*, quien resalta la prevalencia del estilo de liderazgo transaccional, muy estrechamente sobre el transformacional para el liderazgo pedagógico, sin embargo, fueron encontradas también características de liderazgo pasivo (inactividad). En ese sentido, es de aclarar que toda institución educativa tiene como expectativa, contar con docentes acordes al tiempo actual en el que la sociedad demanda líderes capaces de convocar a participar activamente a todos los demás elementos de la comunidad educativa.

La hipótesis específica 2 resalta que existe relación directa entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, contándose como hallazgo un coeficiente de Spearman ($\rho = ,619$), con un nivel de significancia real menor

que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). El entrenamiento, visto como el modo de asumir nuevos retos y desafíos en la gestión, manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, cómo optimizar las propias competencias, cómo gestionar el conocimiento, permite caracterizar la relación encontrada, pues quiere decir que a mayor entrenamiento, mayor será el liderazgo pedagógico que muestran los docentes en la institución educativa. A modo de complemento, Horn (2013) en la tesis *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, destaca que la presencia de estándares que involucra valores y principios que guían la labor docente, permiten realizar mediciones para la evaluación de la formación profesional, quedando así clara la importancia tanto del papel del director y del docente en el desempeño de sus funciones ejerciendo el liderazgo entendido como la capacidad para hacerlo posible creando espacios de participación, de aprendizaje y de cambio. Así también, destaca Ruíz (2014) en la tesis *La formación continua y la calidad del servicio del Talento Humano Administrativo Politécnica de la Universidad Estatal del Carchi* las condiciones favorables por parte de las instituciones educativas por la formación continua y calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

La hipótesis específica 3 indica que existe relación directa entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, habiéndose logrado un coeficiente de Spearman ($\rho = ,631$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). La dimensión desarrollo de la gestión del potencial humano, entendido como la ampliación de los propios recursos disponibles en conocimientos, procedimientos y actitudes aprendidas, es un proceso constate que se pone de manifiesto en la relación hallada. Es decir, a mayor desarrollo, mayor será el liderazgo pedagógico en la institución educativa. El resultado obtenido contrasta con la realidad propuesta por Gonzales y Cahuana (2011) sustentaron la tesis titulada *Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento Académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa del distrito de Independencia, Lima*, que confirma la necesaria presencia de líderes pedagógicos que permitan la innovación y la mejora del servicio educativo y así promover el desempeño en el rendimiento académico, dada la relación entre líderes carismáticos y rendimiento académico.

La hipótesis específica 4 apunta que existe relación directa entre la motivación y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, mostrándose como resultado un coeficiente de Spearman ($\rho = ,576$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). De esta forma, se muestra que los docentes se encuentran motivados, lo que se refleja a su vez en el ejercicio de su liderazgo. Es decir, a mayor motivación, mayor será el liderazgo pedagógico. Por su parte, Zárate (2011) en la tesis *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*, muestra la aceptación según los docentes con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa. Esto permite señalar que si los docentes cuentan con líderes dispuestos a cumplir los parámetros establecidos en las funciones, genera aceptación y seguimiento por parte de los docentes, condiciones en las

que la motivación juega un papel importante.

La hipótesis específica 5 destaca que existe relación directa entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016, teniendo como dato un coeficiente de Spearman ($\rho = ,587$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). El mantenimiento está en clara referencia al compromiso asumido por el docente, con base en la compensación monetaria o los beneficios sociales, es de importancia, y se presenta una relación entre dicho compromiso (mantenimiento) y el liderazgo pedagógico que se ejerce en la institución educativa. Se confirma este hallazgo en el estudio de Chamba (2012) en la tesis *El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo del Sector de Cumbaya, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha, Año lectivo 2011-2012*, que destaca el liderazgo pedagógico del docente como factor que incide en el rendimiento académico de los estudiantes. Asimismo, Ponce (2008) en la tesis *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*, destaca esta misma incidencia del liderazgo pedagógico, optándose por el liderazgo democrático de directores que genera aceptación en los docentes de forma positiva.

Conclusiones

Primera

La gestión del potencial humano se relaciona directa y significativamente alta con el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,737$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Segunda

Existe una relación directa, moderada y significativa entre la previsión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,597$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Tercera

Existe una relación directa, moderada y significativa entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,619$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Cuarta

Existe una relación directa, alta y significativa entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016;

habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,631$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$)

Quinta

Existe una relación directa, moderada y significativa entre la motivación y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,576$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Sexta

Existe una relación directa, moderada y significativa entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, 2016; habiendo obtenido un coeficiente de Spearman ($\rho = ,587$), con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$).

Referencias

- Alvarado, O. (1999). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegraf.
- Arroyo, J. A. (2009). Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 9 (2), 1-17.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. [Tesis de Maestría]. Venezuela: Universidad de Maracaibo.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Castillo, P. E. (2014). *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos*. [Tesis Doctoral]. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Chamba, T. C. (2012). *El liderazgo pedagógico del docente y su incidencia en el rendimiento académico de los niños y niñas del séptimo año de educación general básica de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo del Sector de Cumbaya, Cantón, Quito, Provincia de Pichincha, Año lectivo 2011-2012*. [Tesis de Licenciatura]. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiroque (2006). Evaluación del desempeño docente. Informe 45 Lima, experiencia Argentina. En: *CINTERFOR-OIT. Competencias laborales en la formación profesional*.
- Escobar, R. (1999). El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, Núm. 102, Octubre – Diciembre.
- Fernández, J. (2010). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- Finol, J. (2004). Semiótica y epistemología: diferencia, significación y conocimiento. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 1 (2), 22-32.
- Genovard, C. y Gotzens, C. (2000). *Psicología de la instrucción*. Madrid: Santillana.

- Gonzales y Cahuana (2011). *Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento Académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa del distrito de Independencia, Lima*. Lima.
- Guerrero, G. M. (2012). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria*. [Tesis de Maestría]. Ciudad de Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México, D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- Kerlinger, F. (1992). *Investigación del comportamiento*. Mc Graw-Hill. México: Interamericana.
- Likert, R. (1989). *La organización humana*. México: Mc Graw-Hill
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas, Venezuela.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F.: Internacional Thomson Editores.
- Maldonado, J.; Darauche, I.; Montes, R. (1993). *Organización, Planificación y Evaluación en Educación Preescolar*. Maracay: IUPEMAR.
- Ministerio de Educación (2010). *Diseño curricular nacional*. Lima: MINEDU.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4), 11-24.
- Murphy, A. (2005). *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*. Buenos Aires: La Crujía.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2009). *Education and training policy. Improving School leadership, 1: policy and practice*. París: OCDE.
- Orizaga, R. (2011). *Gestión del talento humano en las escuelas públicas*. Para optar el grado de magíster. Universidad Autónoma de México. Recuperado De: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/6._gestion_del_talento_humano_en_la_universidad_publica.pdf
- Pardo, C. E. y Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas. *Gestión Social*, 4 (2) , julio-diciembre, 167-183.

- Ponce, R. A. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*, [Tesis de Maestría]. Chillán, Chile: Universidad del Bío Bío.
- Robinson, V.; Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and Student outcomes: Identifying what Works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. Wellington (New Zeland): Ministry of Education.
- Ruiz, H. M. (2014). *La formación continua y la calidad del servicio del Talento Humano Administrativo Politécnica de la Universidad Estatal del Carchi*. [Tesis de Maestría]. Ciudad Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sánchez, H. y Reyes, L. (1998). *Diseño y metodología de la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- Silíceo, A.; Angulo, B. y Silíceo, F. (2001). *Liderazgo; El don de servicio*. México: Mc Graw-Hill.
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Disponible: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Tamayo, y Tamayo, M. (2007). *Estrategias didácticas utilizadas por el docente y logros de aprendizaje*. México: Trillas
- Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46 (6), 149-156.
- Tito, P. L. (2005). *El potencial humano y los estímulos organizacionales*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de La Perla Callao*. [Tesis de Maestría]. Callao: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. [Tesis de Maestría]. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Apéndice 5: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones																																																						
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p align="center">Variable 1_ Gestión del potencial humano</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala y valores</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Provisión</td> <td>Selección del personal</td> <td>1,2 y 3</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Bajo (45, 105)</td> </tr> <tr> <td>Calidad educativa</td> <td>4,5 y 6</td> </tr> <tr> <td>Innovación del personal</td> <td>7,8 y 9</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Entrenamiento</td> <td>Eficacia</td> <td>10,11 y 12</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Medio (106, 165)</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de competencias</td> <td>13,14 y 5,</td> </tr> <tr> <td>Gestión del conocimiento</td> <td>16,17 y 18</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Desarrollo</td> <td>Gestión de calidad</td> <td>19,20y 21</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (166, 225)</td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td>22,23 y 24,</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo institucional</td> <td>25,26 y 27</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Motivación</td> <td>Estimulación</td> <td>28,29 y 30</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (166, 225)</td> </tr> <tr> <td>Capacitación y especialización</td> <td>31,32 y 33</td> </tr> <tr> <td>Comportamiento</td> <td>34, 35 y 36</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Mantenimiento</td> <td>Compensación</td> <td>37,38 y 39</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (166, 225)</td> </tr> <tr> <td>Beneficios sociales</td> <td>40,41 y 42,</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción</td> <td>43,44 y 45</td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos	Provisión	Selección del personal	1,2 y 3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo (45, 105)	Calidad educativa	4,5 y 6	Innovación del personal	7,8 y 9	Entrenamiento	Eficacia	10,11 y 12	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Medio (106, 165)	Desarrollo de competencias	13,14 y 5,	Gestión del conocimiento	16,17 y 18	Desarrollo	Gestión de calidad	19,20y 21	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (166, 225)	Resultados	22,23 y 24,	Desarrollo institucional	25,26 y 27	Motivación	Estimulación	28,29 y 30	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (166, 225)	Capacitación y especialización	31,32 y 33	Comportamiento	34, 35 y 36	Mantenimiento	Compensación	37,38 y 39	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (166, 225)	Beneficios sociales	40,41 y 42,	Satisfacción	43,44 y 45
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos																																																					
Provisión	Selección del personal	1,2 y 3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo (45, 105)																																																					
	Calidad educativa	4,5 y 6																																																							
	Innovación del personal	7,8 y 9																																																							
Entrenamiento	Eficacia	10,11 y 12	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Medio (106, 165)																																																					
	Desarrollo de competencias	13,14 y 5,																																																							
	Gestión del conocimiento	16,17 y 18																																																							
Desarrollo	Gestión de calidad	19,20y 21	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (166, 225)																																																					
	Resultados	22,23 y 24,																																																							
	Desarrollo institucional	25,26 y 27																																																							
Motivación	Estimulación	28,29 y 30	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (166, 225)																																																					
	Capacitación y especialización	31,32 y 33																																																							
	Comportamiento	34, 35 y 36																																																							
Mantenimiento	Compensación	37,38 y 39	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (166, 225)																																																					
	Beneficios sociales	40,41 y 42,																																																							
	Satisfacción	43,44 y 45																																																							
<p>Problema específicos ¿Qué relación existe entre la provisión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016?</p>	<p>Objetivo específicos Determinar la relación que existe entre la provisión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p>Hipótesis específicas Existe relación positiva entre la provisión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p align="center">Variable 2: Liderazgo pedagógico</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala y valores</th> <th>Escala y Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Planificación curricular</td> <td>Lineamiento curricular</td> <td>1,2,3,4</td> <td rowspan="3">Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)</td> <td rowspan="3">Bajo (28, 65)</td> </tr> <tr> <td>Necesidades educacionales</td> <td>5,6,7</td> </tr> <tr> <td>Programación curricular</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Estrategias metodológicas</td> <td>Acorde con las necesidades</td> <td>8,9,10,12</td> <td rowspan="2">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="2">Medio (66, 103)</td> </tr> <tr> <td>Motivación y participación</td> <td>12,13,14</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Materiales y recursos</td> <td></td> <td>15,16,17,18</td> <td rowspan="2">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="2">Alto (104, 140)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>8</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Supervisión</td> <td>Desarrollo de actividades acorde con los contenidos</td> <td>19,20,21</td> <td rowspan="3">Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</td> <td rowspan="3">Alto (104, 140)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>22,23,24,25</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo</td> <td>26,27,28</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Asesoría</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Escala y Valores	Planificación curricular	Lineamiento curricular	1,2,3,4	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (28, 65)	Necesidades educacionales	5,6,7	Programación curricular		Estrategias metodológicas	Acorde con las necesidades	8,9,10,12	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Medio (66, 103)	Motivación y participación	12,13,14	Materiales y recursos		15,16,17,18	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (104, 140)		8	Supervisión	Desarrollo de actividades acorde con los contenidos	19,20,21	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (104, 140)		22,23,24,25	Monitoreo	26,27,28				Asesoría									
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Escala y Valores																																																					
Planificación curricular	Lineamiento curricular	1,2,3,4	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (28, 65)																																																					
	Necesidades educacionales	5,6,7																																																							
	Programación curricular																																																								
Estrategias metodológicas	Acorde con las necesidades	8,9,10,12	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Medio (66, 103)																																																					
	Motivación y participación	12,13,14																																																							
Materiales y recursos		15,16,17,18	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (104, 140)																																																					
		8																																																							
Supervisión	Desarrollo de actividades acorde con los contenidos	19,20,21	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (104, 140)																																																					
		22,23,24,25																																																							
	Monitoreo	26,27,28																																																							
			Asesoría																																																						
<p>¿Qué relación existe entre el entrenamiento provisión y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p>Existe relación positiva entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>																																																							
<p>¿Qué relación existe entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p>Existe relación positiva entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>																																																							
<p>¿Qué relación existe entre la motivación y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la motivación y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p>Existe relación positiva entre la motivación y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>																																																							
<p>¿Qué relación existe entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016?</p>	<p>Determinar relación que existe entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>	<p>Existe relación positiva entre el mantenimiento y el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p>																																																							

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial															
<p>TIPO: Básica, que según Sánchez y Reyes (1998) permite la "búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico" (p. 13),</p> <p>DISEÑO: El diseño de estudio es no experimental, transversal y correlacional; y obedece al siguiente esquema:</p> <div style="text-align: center;"> <p style="text-align: center;">V₁</p> <p style="text-align: center;">M r</p> <p style="text-align: center;">V₂</p> </div> <p style="text-align: center;">Dónde:</p> <p>M Muestra,</p> <p>V₁ Gestión del potencial humano</p> <p>V₂ Liderazgo pedagógico</p> <p>r Relación entre las variables.</p>	<p>POBLACION:</p> <p>La población está comprendida por 98 docentes la Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat", Lima, 2016</p> <table border="1" data-bbox="416 481 635 607"> <thead> <tr> <th>Niveles</th> <th>Cantidad de docentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>98</td> </tr> </tbody> </table> <p>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</p> <p>Censal, la muestra estará conformada por 98 docentes que laboran en la Institución Educativa "Nuestra Señora de Monserrat", Lima, 2016</p>	Niveles	Cantidad de docentes	Primaria	36	Secundaria	62	Total	98	<p>Variable 1: Gestión del talento humano</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Beryí Margarita Zeña Crisostomo Año: 2017 Monitoreo: Asesor Ámbito de aplicación: Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat"</p> <p>Variable 2: Liderazgo pedagógico</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autora: Beryí Margarita Zeña Crisostomo Año: 2017 Monitoreo: Asesor</p> <p>Ámbito de aplicación: Institución Educativa "Nuestra Señora de Montserrat"</p>	<p>Estadística descriptiva</p> <p>El análisis de datos se realizó mediante la elaboración de tablas de distribución de frecuencias, que es una tabla que permite organizar los datos de tal manera que sirvan para la toma de decisiones; y figuras estadísticas de barras que representa a los datos presentados en una tabla. Es un complemento importante porque permite leer visualmente las tendencias, magnitudes y variaciones que pueden presentar los datos</p> <p>Estadística inferencial</p> <p>Se realizó la correlación cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, el cual está dado por la siguiente fórmula</p> <table border="1" data-bbox="890 593 1445 734"> <thead> <tr> <th>Estadígrafo</th> <th>Componentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5" style="text-align: center;"> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ </td> <td>D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y</td> </tr> <tr> <td>x: Variable 1</td> </tr> <tr> <td>x: Variable 2</td> </tr> <tr> <td>N: Número de parejas</td> </tr> </tbody> </table>	Estadígrafo	Componentes	$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$	D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y	x: Variable 1	x: Variable 2	N: Número de parejas
Niveles	Cantidad de docentes																	
Primaria	36																	
Secundaria	62																	
Total	98																	
Estadígrafo	Componentes																	
$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$	D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y																	
	x: Variable 1																	
	x: Variable 2																	
	N: Número de parejas																	

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO

Nº	ÍTEMS	INDICES				
		S	CS	AV	CN	N
	Provisión					
01	Realiza inventario de personal docente de acuerdo al cuadro de horas					
02	Elabora criterios de selección de personal docente					
03	Coordina con las instancias superiores la provisión de personal docente					
04	Evalúa la oferta del mercado laboral docente					
05	Determina perfil del personal docente en búsqueda de la calidad del servicio educativo prestado					
06	Selección personal docente acorde a los criterios establecidos					
07	Identifica personal que podrían brindar un servicio educativo de calidad					
08	Realiza publicaciones sobre la necesidad de personal docente					
09	Realiza gestiones para innovar al personal docente sobre la utilización de recursos tecnológicos					
	Entrenamiento					
10	Se capacita para dirigir la institución educativa					
11	Busca la capacitación del personal docente de acuerdo a su nivel y especialidad					
12	Organiza jornadas de capacitación y/o actualización en la I.E					
13	Fomenta un clima de trabajo abierto					
14	Optimiza la participación para el logro de las competencias					
15	Promueve la práctica de valores fundamentales					
16	Fomentar una cultura de trabajo					
17	Organiza mesa de trabajo sobre necesidad de capacitación y/o actualización					
18	Coordina la realización de actividades de capacitación y/o actualización					
	Desarrollo					
19	Cumple con los objetivos propuestos en el Plan Anual					
20	Delega funciones acorde a las especialidades de los docentes					
21	Utiliza u etilo democrático de gestión de la calidad educativa					
22	Promueve el desarrollo integral de los docentes					
23	Fomenta el buen desempeño docente					
24	Logra la optimización de las habilidades, capacidades y destrezas de los docentes					
25	Contribuye con el ejemplo la identificación con la institución educativa					
26	Promueve la participación de los docentes en el desarrollo institucional					
	Motivación					
27	Genera conciencia de identificación con el desarrollo institucional					
28	Estimula la participación del docente en las actividades para el desarrollo institucional					
29	Impulsa la toma de decisiones en beneficio del desarrollo institucional					
30	Motiva para el desarrollo integral de los docentes					
31	Motiva a los docentes a capacitarse y/o actualizarse					
32	Motiva la especialización profesional del docente					
33	Motiva la innovación científica y tecnológica					
34	Impulsa el respeto de las normas de convivencia social					
35	Motiva a la práctica de valores en el desarrollo de las funciones de los docentes					
36	Motiva un adecuado comportamiento de los docentes en la institución educativa y fuera de ella					
	Mantenimiento					
37	Realiza actividades de compensación por el trabajo realizado					
38	Compensa la labor realizada por los docentes fuera de su carga horaria en beneficio de la institución educativa					

39	Actúa de manera positiva ante los logros de los docentes felicitándolos por su labor realizada					
40	Reconoce los beneficios sociales acordes a ley					
41	Brinda beneficios como reconocimiento a la labor realizada en beneficio del desarrollo institucional					
42	Se preocupa por el bienestar del personal docente y el reconocimiento de sus beneficios					
43	Logra que los docentes se sientan satisfechos con su labor, mediante el reconocimiento público					
44	Logra que los docentes se sientan satisfechos con su labor, mediante el reconocimiento documentado					
45	Logra la identificación del docente con la institución educativa y su satisfacción de pertenecer a ella.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Nº	ÍTEMS	N	CN	AV	CS	S
Panificación curricular						
1	¿El directivo comunica las actividades a desarrollar durante el año lectivo?					
2	¿El directivo comunica la participación de los docentes en grupos de trabajo?					
3	¿El directivo propicia la participación de los docentes para las actividades pedagógicas?					
4	¿El directivo realiza un diagnóstico sobre las necesidades educativas del CETPRO?					
5	¿El directivo promueve la participación de los docentes en la elaboración de la programación curricular anual?					
6	¿El directivo dirige la diversificación curricular?					
7	¿El directivo coordina la aplicación del PCI con los demás agentes educativos?					
Estrategias metodológicas						
8	¿El directivo promueve el desarrollo de capacidades en el docente para mejorar la aplicación de las estrategias de aprendizaje?					
9	¿El directivo motiva la participación de los docentes en capacitaciones?					
10	¿El directivo motiva la actualización pedagógica en los docentes?					
11	¿El directivo se capacita y es efecto multiplicador en los docentes?					
12	¿El directivo fomenta la utilización de estrategias productivas antes de la clase en los docentes?					
13	¿El directivo utiliza estrategias para resolver problemas institucionales?					
14	¿El directivo promueve la utilización de estrategias participativas en el desarrollo de actividades?					
Materiales y recursos						
15	¿El directivo orienta el uso adecuado de los materiales educativos en las sesiones de aprendizaje?					
16	¿El directivo realiza seguimiento en el uso adecuado de los materiales educativos entregados?					
17	¿El directivo genera la implementación de talleres?					
18	¿El directivo orienta la utilización de materiales didácticos en las actividades a desarrollar?					
19	¿El directivo promueve la utilización del material didáctico de acuerdo a los módulos tratados?					
20	¿El directivo orienta el uso de material didáctico teniendo en cuenta la especialidad?					
21	¿El directivo promueve la adquisición de material didáctico de acuerdo a los contenidos?					
Supervisión						
22	¿El directivo asesora oportunamente a los docentes?					
23	¿El directivo comunica las supervisiones a realizar con anterioridad?					
24	¿El directivo coordina el desarrollo de las actividades técnico-pedagógicas?					
25	¿El directivo permite la participación de otros docentes en la supervisión?					
26	¿El directivo monitorea el desarrollo de las actividades educativas?					
27	¿El directivo realiza evaluaciones permanentes de las diversas comisiones?					
28	¿El directivo fomenta la coevaluación entre los docentes?					

Tabla 1.

Población de estudio.

Niveles	Cantidad de docentes
Primaria	36
Secundaria	62
Total	98

Tabla 2.

Confiabilidad – Alfa de Cronbach.

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº ítems
Gestión del potencial humano	,945	45
Liderazgo pedagógico	,893	28

Tabla 3.

Correlación de Spearman

Estadígrafo	Componentes
$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$	D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y
	x: Variable 1
	x: Variable 2
	N: Número de parejas

Tabla 4.

Grado de correlación de Spearman

Rangos del rho (ρ)	Grado de correlación
1	Correlación perfecta
$0,8 < \rho < 1$	Correlación muy alta
$0,6 < \rho < 0,8$	Correlación alta
$0,4 < \rho < 0,6$	Correlación moderada
$0,2 < \rho < 0,4$	Correlación baja
$0 < \rho < 0,2$	Correlación muy baja
0	Correlación nula

Tabla 5. Correlación de la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico

		Gestión del potencial humano	Liderazgo pedagógico
Rho de Spearman	Gestión del potencial humano	1,000	,737**
	Coefficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	98	98
	Liderazgo pedagógico	,737**	1,000
	Coefficiente de correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	98	98

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

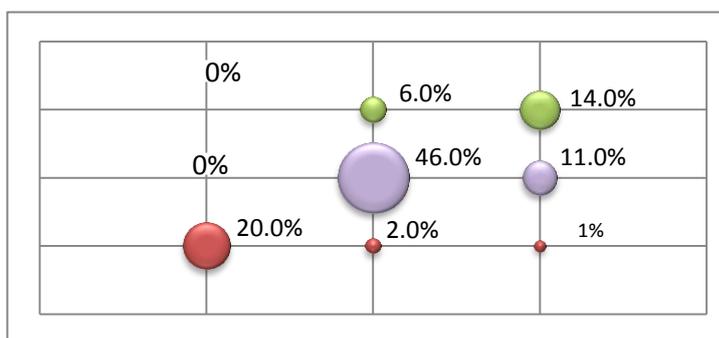


Figura 7. Nivel de dependencia entre la gestión del potencial humano y el liderazgo pedagógico.

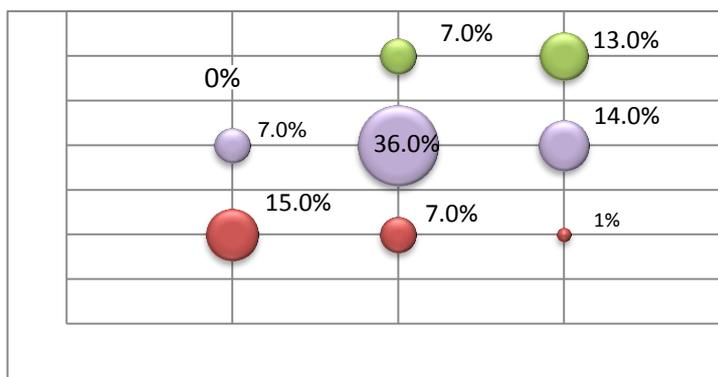


Figura 8. Nivel de dependencia entre la provisión y el liderazgo pedagógico.

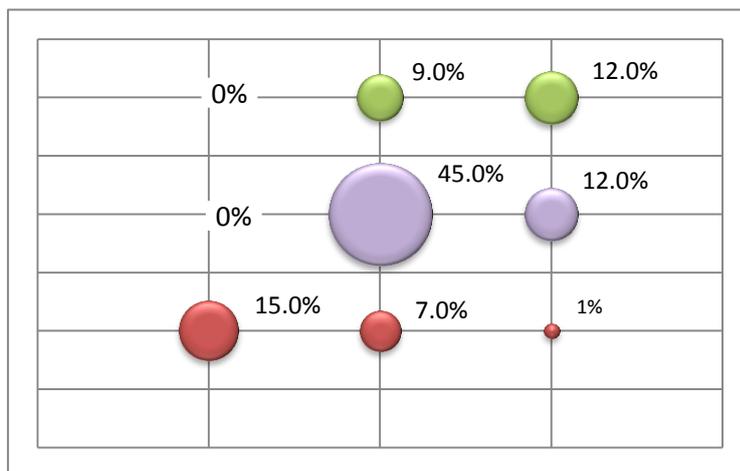


Figura 9. Nivel de dependencia entre el entrenamiento y el liderazgo pedagógico.

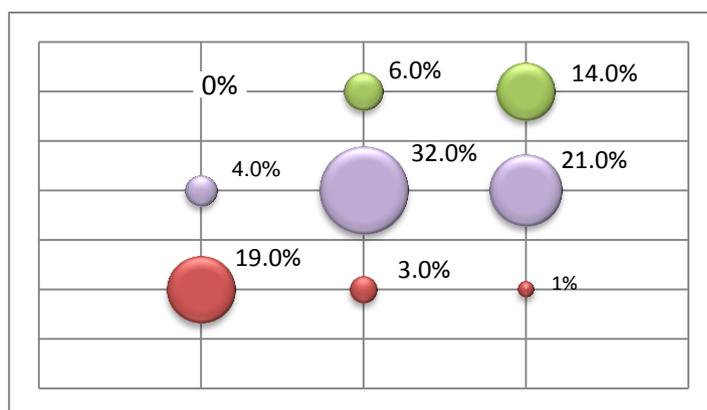


Figura 10. Nivel de dependencia entre el desarrollo y el liderazgo pedagógico.

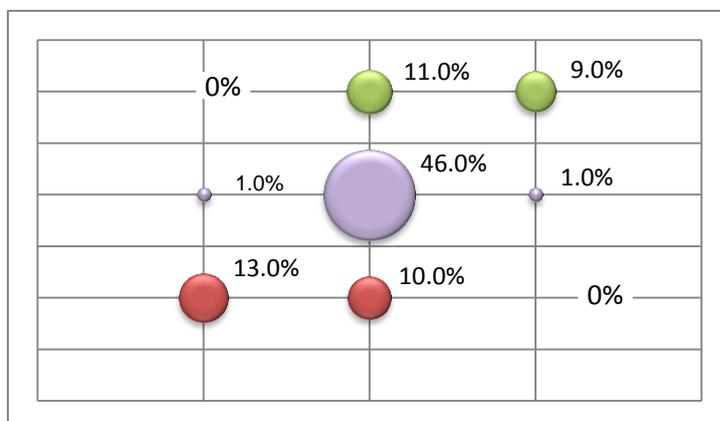


Figura 11. Nivel de dependencia entre la motivación y el liderazgo pedagógico.