



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA
EN EDUCACIÓN**

**Competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en
una escuela superior de gastronomía en Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Educación

AUTORA:

Bulnes Zelada, Nathalie Lisset (ORCID : 0000-0003-4487-380X)

ASESORA:

Dra. Molina Carrasco, Zuly Cristina (ORCID :0000-0002-5563-0662)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedicado a mis padres por su amor incondicional

La autora

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por el oportuno lanzamiento de la Maestría en Educación, que representa un estímulo para actualizar permanentemente mis conocimientos en materia de Educación, en la cual he tenido la oportunidad de formar parte y compartir esta investigación que tengo la seguridad contribuirá al desarrollo de las organizaciones donde trabajamos.

A mi asesora de tesis por su incondicional apoyo y contribución para enriquecer los contenidos en beneficio de mi trabajo de investigación.

La autora.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y diseño de la investigación	15
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	19
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN.....	25
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	34
VIII. PROPUESTA.....	35
REFERENCIAS	37
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 Población administrativa de Cumbre Chiclayo.....	17
Tabla 2 Análisis del Alpha de Cronbach	19
Tabla 3 Percepción actual de las medias, del Tipo de Liderazgo en la Institución Cumbre Chiclayo.....	21
Tabla 4 Percepción actual por pregunta, del Tipo de Liderazgo Liberal en la Institución Cumbre Chiclayo	22
Tabla 5 Percepción actual por pregunta, del Tipo de Liderazgo Autoritario en la Institución Cumbre Chiclayo	23
Tabla 6 Percepción actual por pregunta, del Tipo de Liderazgo Democrático en la Institución Cumbre Chiclayo	24

Índice de figuras

Figura 1. Percepción de directivos, respecto a las medias en el tipo de liderazgo.	21
Figura 2. Percepción porcentual de directivos, respecto al tipo de liderazgo Liberal.	22
Figura 3. Percepción porcentual de directivos, respecto al tipo de liderazgo Autoritario.	23
Figura 4. Percepción porcentual de directivos, respecto al tipo de liderazgo Democrático.	24

Resumen

La presente investigación titulada Competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en una escuela superior de gastronomía en Chiclayo, este estudio presentó como objetivo general proponer competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo de directivos de la escuela superior de gastronomía Cumbre – Chiclayo. Tuvo como población del presente estudio, estuvo conformada por 15 colaboradores de las Áreas de Dirección, Área de Administración y Área Académica de la Escuela Superior de Gastronomía “Cumbre” de Chiclayo.

Para la obtención de la información se utilizó el cuestionario para diagnosticar el liderazgo educativo en la Escuela Superior de Gastronomía “Cumbre” de Chiclayo, como técnica de recolección de datos. Los resultados obtenidos revelan las dimensiones del liderazgo educativo, tales como: Liderazgo Directivo con valores medios más destacados por los colaboradores de la Escuela Superior de Gastronomía “Cumbre” de Chiclayo fue el Liderazgo Liberal, seguido del Liderazgo Autoritario y la última posición correspondió al Liderazgo Democrático. Las características de las competencias directivas propuestas para mejorar el liderazgo educativo se expresan en la propuesta de estrategias que buscan la buena marcha de Escuela Superior de Gastronomía “Cumbre” de Chiclayo.

Palabras clave: Liderazgo educativo, competencias directivas.

Abstract

The present investigation entitled Management skills to improve educational leadership in a gastronomy higher school in Chiclayo, this study presented as a general objective to propose management skills to improve the educational leadership of managers of the Cumbre - Chiclayo higher school of gastronomy. The population of the present study was made up of 15 collaborators from the Management Areas, Administration Area and Academic Area of the Higher School of Gastronomy "Cumbre" of Chiclayo.

To obtain the information, the questionnaire was used to diagnose educational leadership in the Higher School of Gastronomy "Cumbre" of Chiclayo, as a data collection technique. The results obtained reveal that the dimensions of educational leadership, such as: Executive Leadership with average values most highlighted by the collaborators of the Higher School of Gastronomy "Cumbre" of Chiclayo was Liberal Leadership, followed by Authoritarian Leadership and the last position corresponded to Democratic Leadership. The characteristics of the managerial competencies proposed to improve educational leadership are expressed in the proposed strategies that seek the good performance of the Higher School of Gastronomy "Cumbre" of Chiclayo.

Keywords: Educational leadership, managerial skills.

I. INTRODUCCIÓN

La globalización exige que las instituciones educativas estén en constante cambio para ser competitivas y transformadoras, teniendo en cuenta el cambio de la tecnología, los valores, la problemática económica, los constantes conflictos políticos, así como los religiosos; razón por el cual el líder educativo debe contemplar dentro de sus competencias dichos cambios para el buen desempeño de una institución con visión inter, multi y transdisciplinaria. El 80% de las instituciones educativas tienen directivos capacitados en liderazgo como parte de su perfil profesional (Plascencia, 2017). Sin embargo, en la mayoría de instituciones se observa una estructura rígida y jerarquizada, de desconfianza, subordinación y conflictos con la comunidad educativa.

A nivel mundial, Singapur es el país que obtuvo uno de los mejores resultados en índice educativo con la prueba PISA en el 2018 con un puntaje promedio de 556, evidenciando que sus docentes están correctamente capacitados y que sus directivos están en constante desarrollo de su liderazgo por su integración y multiculturalidad. Por otro lado, uno de los países en último ranking de la prueba es República Dominicana con puntaje promedio de 334, esto debido a los altos índices de alumnos que repiten, dejan de estudiar y tienen mucha edad, lo cual se refleja un mal manejo de los directivos en saber liderar en las instituciones educativas para hacer frente a la problemática estudiantil (OCDE, 2018).

La educación en América latina con respecto a los países asiáticos y europeos es muy pobre, tal como lo muestra el Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA), en la última prueba realizada, 9 de los países latinoamericanos miembros de la OCDE incluyendo a Perú, obtuvieron puntajes inferiores en relación a México y Chile los más desarrollados en Latinoamérica (Minedu, 2018), donde Chile tiene los mejores resultados, ocupando el puesto 43 a nivel global, y el Perú ocupa el lugar 64. A los resultados mostrados podemos identificar una evidente problemática en el desempeño de las I.E. donde el directivo es el encargado de liderar y gestionar en brindar una educación de calidad. Así mismo en países de América latina antes del COVID-19, la educación en sus sistemas tenían muchos retos, donde la realidad era que 10.5 millones de estudiantes de diferentes niveles educativos no asistían a la escuela (UNESCO, 2019), evidenciando que los directivos de las instituciones educativas realizan en

mayor parte tareas burocráticas en 36.4%, continuando con desarrollo profesional en 20.1%, relación con padres de familia en 16.1% y otras responsabilidades que están ligadas a actividades al liderazgo propio de su función en 20.1%, repercutiendo en el desarrollo del liderazgo directivo (Murillo y Romano, 2013)

En el Perú, el 43,1% de los directores presentan un perfil medio a alto, donde el 56,9% que son la mayoría hacen acciones que los califican como perfil bajo a medio. En cuanto a la gestión los directores de educación estatal el 59.7% presenta un perfil bajo a medio, sin embargo, los directores de educación privada el 53.5% tiene un perfil medio a alto. En cuanto a la ubicación de la institución los directores de escuelas urbanas en un 53.7% y rurales en un 62.6% tienen un perfil bajo a medio (Minedu, 2018). El liderazgo directivo juega un papel muy importante para el desarrollo de dicha calidad en los aprendizajes y el mejoramiento del ambiente dentro de la institución (BID, 2019). Así mismo las políticas y normativas deben ser cumplidas por las instituciones que brindan educación, donde se priorice el liderazgo educativo. (CEPAL, 2018)

En el año 2018 se realizó una encuesta en el Ministerio de educación (MINEDU) relacionada con la tarea de los directores en las instituciones educativas y se encontraron que sólo un 45% de los directores están comprometidos con fortalecer y promover la investigación en la educación, asumiendo su rol de liderazgo ante los docentes. En el Perú, existen 824 institutos tecnológicos de los cuales 487 son privados y 337 son públicos; y 165 institutos pedagógicos de los cuales 92 son privados y 73 públicos pendientes de la obtención de licenciamiento, teniendo como fundamento la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes (Minedu, 2016). En cuanto a las brechas de la educación técnica se menciona que existen 52,225 estudiantes matriculados siendo el 48.55% y los no matriculados un 51.45% de acuerdo con el censo educativo del 2019 (Minedu, 2020)

Así es importante mencionar que la Escuela Superior Cumbre de Chiclayo, en la actualidad carece de directivos con un perfil de liderazgo educativo que brinde una adecuada dirección de manera eficiente a sus colaboradores y a la institución, reflejando deficiente funcionamiento, en desarrollo tecnológico, infraestructura, remuneraciones docentes, relación alumno, etc. Mas del 60% de los colaboradores de la institución indican que el directivo, no cuenta con las competencias necesarias

para dirigir y gestionar, evidenciando la falta de liderazgo educativo requerido. Del mismo modo, se observa que el personal administrativo no cuenta con la experiencia, desconociendo la preparación de una malla curricular de acuerdo a las competencias actuales necesarias para el estudiante. Los problemas presentados han imposibilitado el crecimiento de la institución.

A lo descrito anteriormente planteamos el problema de estudio, el reconocer el estilo de liderazgo de los directivos para proponer un programa de competencias directivas en desarrollo de talleres, utilizando técnicas específicas y adecuadas para lograr el desarrollo de competencias directivas en la escuela superior Cumbre de Chiclayo, es por ello que planteamos la siguiente pregunta principal ¿Cómo debe ser la propuesta de un programa de competencias directivas para la mejora del liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo?.

El estudio se justifica metodológicamente, porque pretende establecer pautas generales que permitan mejorar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior, sustentada en las teorías del liderazgo educativo y los conocimientos adquiridos en la formación profesional. Justificación teórica por el uso del método científico, abordando teorías de diversos autores. La relevancia práctica, se basa en el diseño de la propuesta basada en teorías, así como en estrategias, actividades diseñadas por la investigadora. La relevancia para la investigadora se basa en la práctica adquirida a partir de los conocimientos teóricos prácticos.

En consecuencia, se formuló el siguiente objetivo general: Proponer un programa de competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo. Finalmente se logró el presente objetivo a partir de los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, describir la teoría que fundamenta el diseño de la propuesta de un programa en competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, diseñar la propuesta de un programa de competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo y por último validar la propuesta de

competencias directivas en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, damos a conocer las investigaciones que estudian las variables planteadas, así como sus dimensiones e indicadores, teniendo como referencia los más sobresalientes al momento de buscar información de vital importancia, que sirva para la adecuada discusión del presente estudio. Este análisis se realizó de forma organizada y sistematizada con una exhaustiva revisión de los estudios encontrados dentro del sector educativo.

A nivel internacional, Romero (2021) en su investigación empleada en una ciudad de Argentina, tuvo como principal objetivo analizar de qué manera el liderazgo directivo funciona en las instituciones educativas teniendo en cuenta la eficacia y equidad. Fue una investigación cuantitativa con estudio de casos en diferentes directivos de diversas instituciones de educación pública, tomando en cuenta los índices de vulnerabilidad y equidad brindado por el ministerio de educación argentina. Donde se tuvo como resultados las buenas prácticas del liderazgo directivo con una adecuada visión reflexiva y crítica de los problemas correspondientes a la desigualdad, permitiéndoles crear una planificación donde se considere estrategias pedagógicas equitativas y justas para tener una educación de calidad teniendo en cuenta la comunidad. Se concluye en brindar aporte científico en la elaboración de políticas educativas en cuanto al liderazgo directivo.

Del mismo modo, Sakiz et al. (2020). Investigaron las relaciones entre las percepciones de los maestros sobre las habilidades de sus administradores escolares y sus propios niveles de autoeficacia. Un total de 651 profesores que trabajan en Turquía participaron en el estudio actual. Todos los docentes completaron dos cuestionarios y los datos cuantitativos posteriores fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial. Los resultados indicaron correlaciones positivas significativas entre la percepción de la autoeficacia de los docentes y las percepciones de los docentes sobre las habilidades de sus administradores escolares. Además, las habilidades gerenciales percibidas predijeron significativamente la autoeficacia percibida. Finalmente, la autoeficacia percibida y las habilidades gerenciales percibidas cambiaron significativamente en función de las características del maestro, como la experiencia y el área temática.

Los hallazgos destacan la necesidad de desarrollar enfoques holísticos para mejorar la calidad, la eficiencia.

Por otro lado, Lara (2020) informa sobre las diferencias de competencias gerenciales entre los estudiantes de MBA de las escuelas de negocios estadounidenses y europeas. Los resultados de esta investigación sugieren que existen ciertas diferencias no solo de nacionalidad sino también de género. El estudio también señala la necesidad de diferentes perfiles de competencias gerenciales para evaluar mejor a los estudiantes de MBA que buscan el desarrollo profesional futuro. Los resultados de este estudio indican que existe una diferencia a nivel nacional entre las competencias gerenciales evaluadas de los estudiantes de MBA estadounidenses y europeos que puede atribuirse a factores culturales. Estos hallazgos de investigación proporcionan evidencia empírica que sugiere que, al administrar y asesorar a futuros gerentes internacionales y globales, se debe distinguir entre competencias gerenciales externas, interpersonales y personales que son aplicables en todas las culturas y que son propensas a las diferencias culturales.

Lisnerova et al. (2020), analizan las competencias y actividades seleccionadas de los directores de educación primaria y secundaria con un enfoque en sus actividades laborales relacionadas con la gestión del profesorado. Los resultados del análisis se basan en los resultados de la aplicación de una encuesta. Los resultados muestran que en la educación superior de las competencias gerenciales de los directores se encuentran principalmente los recursos humanos, la gestión financiera, la retroalimentación efectiva, el desarrollo de un programa de desarrollo profesional para los docentes.

Así mismo Diding, K. (2021) en su estudio tuvo como objetivo describir un panorama de la implementación de la competencia gerencial en una nueva era normal, utilizando métodos cualitativos a través de entrevistas, documentando y analizando cualitativamente, donde los actores principales son el director y el docente. Los estudios han mostrado una imagen de la implementación de la competencia gerencial del director en la nueva era, algunos de los factores que afectan a algunos; a) el director aún no ha tenido los estándares de competencia adecuados; b) la experiencia mínima del director; c) las herramientas y la infraestructura escolar eran adecuadas en la nueva era normal; d) al momento de

la evaluación, el director no había completado la división óptima de deberes, autoridad y responsabilidad hacia cada área antes de realizar la actividad. La conclusión del estudio es que en este nuevo momento normal no habrá necesidad de que todos se preocupen, especialmente por la mejora de la educación. Todo esto depende de cómo los directores de escuela identifiquen los problemas y los resuelvan.

Por otro lado, Mikser, et al. (2020). Investigaron las evaluaciones de los directores de preescolar y los maestros de preescolares novatos de Estonia sobre las habilidades profesionales de los profesores novatos. Cincuenta y siete directores y 61 maestros de primer año respondieron a un cuestionario escrito. Primero encontraron que, en casi todos los aspectos, los maestros novatos evaluaron sus habilidades profesionales más alto que los directores de preescolar. En segundo lugar, encontraron que, al combinar las evaluaciones de ambos grupos de encuestados, las calificaciones más bajas se dieron en las habilidades de los maestros principiantes para trabajar con niños con diferentes antecedentes lingüísticos y culturales y con niños con necesidades especiales. Así mismo se dieron a conocer las implicaciones relevantes para la formación docente de la primera infancia. En casi todos los aspectos, los maestros principiantes evaluaron sus habilidades profesionales más alto que los directores de preescolar.

Los investigadores Rodríguez et al. (2020) investigaron en distintas ciudades ubicadas en México, donde tuvieron como intención de mostrar las estrategias y prácticas que desempeñan los directivos de las instituciones educativas, con el propósito de desarrollar una cultura que permita la equidad e inclusión de toda la comunidad educativa, brindando una educación de calidad. Con enfoque cualitativo donde se emplearon entrevistas mediante grupos focales. Teniendo como resultado que los directivos lideran con éxito las instituciones educativas a su cargo en contextos de vulnerabilidad, promoviendo el cambio y con la construcción de una visión planificada mejorando el desempeño de todos los involucrados directamente con cada institución.

Por último, Sierra (2016), en su artículo científico analizó las competencias del líder educativo, habiendo concluido que el liderazgo educativo tiene una estrecha relación con la gestión pedagógica teniendo en cuenta la creatividad y la innovación que deben tener sus líderes, siempre mirando hacia el futuro de la

institución; desarrollando competencias directivas que ayuden al buen desempeño del liderazgo educativo, promoviendo la calidad en la educación así como en la mejora continua de sus procesos.

Teniendo conocimiento sobre los acontecimientos dados se pudo indagar más sobre investigaciones referentes al tema **a nivel nacional**, donde Campos (2019) realizó una investigación doctoral de tipo descriptivo correlacional de diseño no experimental, donde concluyó que existe una relación directa, altamente significativa entre las variables y, es decir a mayor liderazgo educativo será mayor la comunicación organizacional en las instituciones educativas adventistas de la asociación peruana central este.

Por otro lado, Alvan (2017), investigación descriptiva, diseño no experimental los resultados indicaron que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo educativo y desempeño en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial, de la Red N° 3, UGEL 05 San Juan de Lurigancho-2017, de acuerdo al resultado del coeficiente de Rho de Spearman = 0,684 y una significancia (Sig. = $p=0.000$) menor a $p=0.05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Así mismo Munayco (2018) investigó sobre los estilos de liderazgo y su adecuada gestión directiva de las IE de la región Callao, indicando que el estilo de liderazgo democrático tiene una relación significativa y positiva con la gestión directiva, y también tuvieron como resultado una relación de forma inversa entre el liderazgo autoritario-liberal con la gestión directiva. Donde podemos decir que al plantear un adecuado liderazgo influirá de manera positiva en el buen funcionamiento de las IE y en su adecuada gestión de la dirección.

Según Castro (2019) en su trabajo de investigación determino el grado de influencia que tiene el liderazgo educativo en el nivel académico de una institución educativa nacional en Piura, Perú. Fue una investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional no experimental. Tuvo como población igual que la muestra de 57 docentes, donde aplicaron una encuesta como técnica de recolección de datos que se tuvo como resultado que el liderazgo educativo con respecto al nivel educativo es altamente significativo. Concluyendo que un programa de liderazgo ayudara en el mejor desempeño de sus docentes para brindar una educación de calidad.

A nivel local, no existen investigaciones en cuanto al tema en estudio y solo un pequeño porcentaje de autores han realizado estudios relacionado a las

especialidades como instituciones de educación básica regular y no en universidades e institutos. Lo que deja entrever un claro déficit de investigaciones en temas que competen a la realidad. Sin embargo, tomaremos a Mejía (2018), en su investigación propuso un modelo para la optimización del liderazgo educativo mediante las estrategias motivacionales en instituciones educativas en el distrito de José Leonardo Ortiz, esto debido a la existencia de falta de liderazgo educativo en los docentes de la región Lambayeque, de manera específica en las que trabajan con brindar soporte pedagógico para el mejor desempeño de sus docentes. Fue una investigación cuantitativa propositiva, utilizando como técnica de investigación un cuestionario dirigido al liderazgo educativo en ser profesional, colaborativo, carismático, encontrándose en bajo nivel, por lo que se propone estrategias motivacionales con validez mediante expertos para ver su factibilidad en su elaboración.

Por otro lado, Farfán (2021) en su investigación propone un programa para mejorar el desempeño de los docentes mediante el liderazgo educativo en una I.E. de Chiclayo. Fue descriptivo propósito, con enfoque cuantitativo, no experimental de tipo transversal, donde tuvo como población y muestra de 45 docentes, empleando como técnica el cuestionario con una confiabilidad de 0.822 en el alfa de Cronbach. Se tuvo como resultado un nivel bueno en cuanto al desempeño docente, concluyendo en la propuesta de un programa que mejore en un 100% el desempeño docente mediante el liderazgo educativo.

También Saavedra (2021) en su tesis doctoral identificó la percepción actual y deseada de la cultura organizacional de los docentes de una I.E. en La ciudad de Lambayeque, para luego proponer un modelo de liderazgo que ayude a lograr la cultura deseada por sus docentes. Fue una investigación descriptiva - propositiva y cuantitativa, donde tuvo una muestra de 34 docentes a quienes se les aplicó un cuestionario llamado OCAI para ver la percepción actual como la deseada de los docentes. Teniendo como resultado la percepción actual de la cultura tipo Jerarquizada y la deseada fue la de tipo Clan, así mismo no hubo consenso en la cultura actual y deseada, lo cual permitió proponer un modelo de liderazgo para que se pueda lograr la cultura deseada por los docentes de I. E.

En tal sentido, las **teorías básicas** que definen y sustentan el presente estudio se definen a continuación:

El liderazgo educativo según Covey (1998), sostiene que está centrado en principios, es decir internamente con su transformación del mismo ser humano que influye en otros seres a lo largo del tiempo. Al incluir el liderazgo con la educación, se forma el termino liderazgo educativo proyectándose en las instituciones escolares, por lo tanto podemos indicar que para el liderazgo educativo debe estar guiado por un líder educativo que desempeñe funciones que proporcione las condiciones adecuadas en favor de la educación, con una correcta orientación a la comunidad educativa donde tanto los docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo, estén siempre buscando mejorar en calidad, cultura y clima organizacional. A su vez, Howell y Avolio (1993), indican que los directivos dentro de una I.E. dentro de sus funciones están dirigidas a la gestión y administración, así como el líder educativo debe estar enfocado y preparado ante los cambios; concluyendo que el líder tiene esa capacidad de innovación y el directivo se encarga de administrar.

Asi mismo, Calderón (2015), indica lo mencionado por Mintzberg, que el directivo tiene como funciones el de administrar, controlar y dirigir. También indica que el líder es un innovador que en todo momento investiga y es inspiración de confianza con su entorno (Kotter, 2008). Por lo tanto, indica que lo que se dirige no siempre se lidera como las obligaciones, el proceso de controlar y los derechos de los dirigidos que se tienen que analizar para poder tomar adecuadas decisiones. Para sustentar la importancia de un líder directivo debe de tener competencias operativas, tácticas y gerenciales para su buen desempeño dentro de la institución.

Bolívar (2010), sostiene que el liderazgo educativo “involucra conocer las capacidades de cada una de las personas y potenciarlas, creando así un aprendizaje significativo”. Donde el líder debe ver a la educación con una visión de futuro con el mejoramiento del aprendizaje relacionándolo con los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y poder responder ante alguna problemática que presente alguna institución. Asi mismo el liderazgo directivo está relacionado con la adecuada dirección en el aprendizaje y desarrollo general dentro del aspecto axiológico del líder para poder guiar a sus colaboradores con respeto y ética (Saidiza, 2012). Existen teorías que sustentan el concepto de liderazgo educativo, tales como: La Teoría de los rasgos sostenida por Tead, Barnard y Schell, indica que los lideres eficaces tienen ciertas características y rasgos distintivos diferentes

al resto de personas que influyen de manera significativa para lograr el éxito. “Los rasgos del liderazgo están mostrados en la población; que se miden y se pueden observar; y siempre se encuentra asociada al éxito.

A su vez otra de las teorías es la que sustenta Lewin, denominada Teoría Situacional de Liderazgo, donde la teoría indica que depende de la situación cualquier integrante de un determinado grupo puede asumir la responsabilidad. Afirmando que el líder es el que en un momento determinado muestra ciertas cualidades y aptitudes para desempeñar su función en el grupo. También es preciso precisar la Teoría ecléctica de Gagné, indica que el liderazgo es una mezcla de otras teorías donde aporta etapas de información y explicativa para el liderazgo.

También podemos hablar de líder transaccional, que se encuentra familiarizado con los modelos tradicionales en planificación de cambio, garantizando mediante estrategias el cumplimiento de los objetivos planteados (Contreras y Barbosa, 2013). El liderazgo transaccional tiene que ver con lo que deben desempeñar los colaboradores para cumplir sus objetivos, interrelacionándose subordinado y líder o viceversa. Donde el líder efectivo es capaz de detectar las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas de forma eficiente y exacta. Por otro lado, Roza y Abaunza (2010) indican que es más completo que el tipo de liderazgo carismático siendo solo una parte, a su vez, Bass (1990) refiere que el liderazgo transformacional impulsa y motiva a que los colaboradores se realicen a través de su inspiración para poder cumplir sus metas planteadas. Sus principales características son: deseo de logro y autodesarrollo, una visión de futuro, entusiasmo y optimismo, desarrollo de grupos y organizaciones.

El liderazgo laissez-faire según Chiriboga y Caliva (2010) es donde se obtienen buenos resultados cuando los trabajadores saben sus funciones sin necesidad de fiscalización, por lo general no es muy común este tipo de liderazgo por los resultados negativos al momento de brindarlo. Se considera para el Liderazgo educativo las siguientes dimensiones: *Dimensión Liberal* en este caso el líder no asume su cargo responsablemente, no tiene iniciativa, delega en todo momento, pero sin realizar el seguimiento adecuado, La mayor parte se muestra inseguro en sus decisiones, haciendo que el personal no se encuentra motivado, existiendo desintegración y conflictos entre el personal a cargo; en la *dimensión*

Autoritario, se describe a los líderes que son dominantes, donde la decisión de actividades son decididas por el poder que ejerce, sin considerar las opiniones de sus colaboradores, se caracteriza porque enfatiza el cumplimiento de sus objetivos con la obediencia y por último la *dimensión democrático*, donde el líder decide conjuntamente con sus colaboradores, tiene resultados eficientes en su trabajo, promueve en todo momento la motivación, participación, creando un excelente clima organizacional donde el personal siente libertad y armonía en su trabajo con una comunicación de integración practicando en todo momento la empatía (Ayoub, 2010, p.29-34).

Las dimensiones del líder educativo, se sustentan en competencias gerenciales, tácticas y operativas. Las Competencias Directivas, son un término que se desarrolló en primera instancia por organizaciones empresariales por McClelland, evidenciando el éxito personal y profesional. Para Abad y Castillo (2004), refieren que para que una persona desarrolle ciertos rasgos debe saber hacer, saber estar, el querer hacer y el poder hacer (p.31).

Según Rodríguez (2007) define a la competencia como las aptitudes, conocimientos teóricos y técnicos especializados de los profesionales para poder aplicar y dominar ciertos contextos, así mismo en la Unión Europea indican que son los conocimientos de forma definida ya sean generales o específicos (p. 149). Se designan ciertas características como son: (a) las habilidades, que permite la resolución de problemas ; (b) los conocimientos, que son los datos e información de manera organizada para la resolución de problemas ; (c) las aptitudes, que son innatas y de potencial de una persona para el buen desarrollo de sus habilidades; (d) las actitudes, siendo la predisposición de actuar antes de realizar un comportamiento, por estar influenciado por el carácter de la persona; y (e) los valores, que contribuye a la moral y la ética de la persona. Por otro lado, se clasifican a las competencias como directivas debido a que son comportamientos que se pueden observar posibilitando el éxito personal dentro de la función directiva y técnica por los atributos que tiene un puesto en desempeñar funciones de forma específica (Abad y Castillo, 2004, p.32).

Así mismo para las competencias directivas se consideran las siguientes dimensiones: Primero mencionamos a las *competencias de eficacia personal*, que miden la competencia de autodirección, que es necesario para guiar a las personas;

la segunda dimensión es las *competencias intratélicas* que se visualiza en la parte interna de la organización, y tiene que ver con la capacidad de liderazgo y capacidad ejecutiva para guiar en su desarrollo a los colaboradores en el compromiso y cumplimiento de sus metas, dichas competencias son: a) trabajo en equipo; b) empatía; c) organización; d) coaching; e) delegación; y f) comunicación; y la última dimensión es la de *competencias estratégicas*, que son de vital importancia para el logro de resultados positivos en el aspecto económico y podemos mencionar los siguientes: a) negociación; b) gestión de recursos; c) resolución de problemas; d) red de relaciones efectivas; e) orientación al cliente; y f) visión de negocio (Abad y Castillo, 2004, p.32).

También, se ha considerado a la teoría fundamentada por Cardona & Wilkinson (2009), quienes plantean 03 dimensiones, de las competencias directivas bajo el modelo de agrupación, las cuales se describen como: *Competencia de negocio*, que está dirigida al cumplimiento de los indicadores económico de la organización, cuyos indicadores que intervienen en esta competencia como: networking, negociación, orientación al cliente, visión de la organización, gestión de recursos, y visión del negocio. Otra de las dimensiones consideradas, *Competencia interpersonal*, la cual considera el aumento de las capacidades de los empleados y de sus funciones que desarrollan en el trabajo, donde agrupa a: coaching, delegación, comunicación, carisma, comunicación, gestión de conflictos, delegación y trabajo en equipo. Finalmente, la dimensión considerada es *Competencias personales*, cuya finalidad es aumentar la interrelación a través de la confianza e identificación de los empleados con la misión que tiene la organización, dentro de los indicadores se tienen a la proactividad, iniciativa, optimismo, ambición y autocrítica, autoconocimiento y toma de decisiones. Esta teoría engloba tres aspectos importantes como acción laboral, aptitud y actitud.

Es importante incluir en esta parte a las teorías aplicables a las Competencias Directivas, como lo es la teoría clásica de Administración, quien su principal desarrollador fue Fayol, el cual indica que toda organización debe tener una estructura para poder cumplir los exigentes niveles de eficiencia. La teoría refleja la organización como un todo y que su configuración debe asegurar su eficiencia en cada área involucrada (Chiavenato, 2014). Así mismo Fayol, indica que las empresas tienen que realizar seis funciones primordiales: financieras,

técnicas, comerciales, de seguridad, administrativas y contables (Ortega, 2015, p.42).

Otra de las teorías sustentadas en la presente investigación es la Teoría de las Relaciones Humanas, donde se hace mención a términos nuevos como: el liderazgo, la motivación, comunicación, dinámica de grupo, etc. Esta teoría permitió desarrollar un nuevo concepto sobre el papel fundamental que tiene el ser humano socialmente, donde indican que las personas se motivan al lograr cumplir ciertas necesidades que tiene su propio círculo social, sintiendo satisfacción dentro de ellos, que mucho depende de los estilos que emplean al momento de liderar o supervisar, teniendo en cuenta las normativas que son las que ayudan a controlar o regular el comportamiento de los integrantes (Robbins, 1998). Así mismo, la teoría de Likert donde se estudian cuatro sistemas administrativos, el primero que desarrolla el Autoritario coercitivo, como su propio nombre lo dice es fuerte y arbitrario controlando de forma inmediata todo lo que acontece dentro de la organización; el segundo corresponde al Autoritario benevolente que se asemeja al primer sistema administrativo, donde se diferencia en la intensidad de ser estricto convirtiéndose en más condescendiente; el tercer sistema es el Consultivo, es más participativo existiendo una disminución de forma gradual de la arbitrariedad en la organización; y por último el sistema participativo, siendo el que representa a la democracia, permitiendo apertura entre los colaboradores de la organización (Chiavenato, 2014, p. 249-250).

Por otro lado, tenemos a la teoría de sistemas, donde primero se define un sistema como un grupo de elementos que se interrelacionan entre sí, formando un todo de forma organizada, teniendo un resultado positivo que la suma de sus partes, convirtiendo a la organización como sistema viviente y abierto para identificar los elementos que suma importancia para su buen funcionamiento (Rojas, 2009, p.330). Teniendo como referencia al liderazgo y la dirección, Zarate (2011) indica que es el seguimiento que se relaciona con el liderazgo, y se convierte en el medio para que las personas puedan seguir al líder, para poder lograr sus propios objetivos y metas, así como sus necesidades. La motivación y el liderazgo está debidamente relacionados e interconectados donde los líderes son la parte fundamental para poder guiar a las personas y de esa manera establecer una cultura organizacional, donde exista una adecuada motivación y moralidad (p.56).

donde evidencie una entera confianza entre el líder y los que están liderados, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así mismo Zárate (2011), en su investigación referencia a Gallegos, indica que el liderazgo se convierte en un proceso que tiene los siguientes elementos: El objetivo, para ello el líder debe tener claro cuál es el fin de la educación para poder definir objetivos alcanzables; El poder, donde las cualidades del líder sean creíbles antes los liderados para que voluntariamente puedan desempeñar sus funciones; El estilo, donde destaca en el líder su manera de ejercer su poder siempre evitando llegar a los extremos al momento de liderar; Seguidores, donde el líder tiene que guiar a sus subordinados con el seguimiento adecuado (p.58). El líder del siglo XXI es el que delega responsabilidades entre sus seguidores para de esta manera poder controlar en las decisiones que pueda tomar para el bien de la organización teniendo en cuenta la globalización (Cahuas, 2012, p. 37). “un verdadero líder, debe tener una visión empresarial, y sobre todo que se consiga la aceptación y seguimiento de sus colaboradores para alcanzar los objetivos” (p.38).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Tipo de investigación

Fue de enfoque Cuantitativo, porque la investigación recoge información de las variables estudiadas, se dará a conocer mediante análisis estadístico porcentuales, empleando tablas y figuras. En este enfoque se emplea un adecuado orden, recolectando datos numéricos sujetos al análisis descriptivo e inferencial, que permiten la correcta evaluación de las dimensiones y atributos de la cultura institucional. (Fernández et al., 2014).

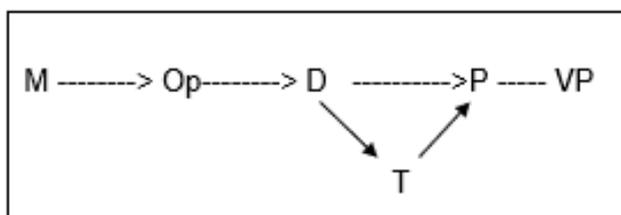
Fue de tipo descriptivo - propositivo; descriptivo porque investigó describir las diferentes características de las variables estudiadas en la presente investigación, así mismo es propositiva, porque la investigación formula una propuesta con la finalidad de dar solución a la problemática planteada en la investigación respecto liderazgo educativo. Afirmando que toda investigación propositiva aporta actividades prácticas para solucionar un problema suscitado. (Fernández et al., 2014).

Diseño de investigación

Fue de diseño no experimental - transversal. Las investigaciones no experimentales son las que no se manipulan ninguna variable y se muestran tal como se encuentran en el ambiente, para luego ser analizados. Asimismo, los estudios transversales son donde se recoge información en un tiempo y momento determinado (Fernández et al., 2014).

A lo mencionado anteriormente, la presente investigación fue no experimental porque no hubo manipulación mal intencionada de las variables. Por otro lado, fue transversal porque se tomó y analizó datos en un tiempo y momento determinado,

Su esquema es de triangulación recurrente:



Dónde:

M = Muestra

Op = Observación previa

D = Resultado de variables

T = Indagación de teorías

P = Diseño de propuesta de programa

VP = Validación propuesta de programa

3.2. Variables y operacionalización

Variables

Según Hernández et al., (2014) una variable es un atributo puede ser observable o medible. Donde puede variar según las acciones que se realicen para ser medida, así como para mejorada. En la presente investigación se identificó las dimensiones de las variables e indicadores.

Definición conceptual

Variable dependiente: Competencia directivas

Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva (Abad y Castillo, 2004).

Variable independiente: Liderazgo educativo

Conocer las capacidades de cada una de las personas y potenciarlas, creando así un aprendizaje significativo (Bolívar, 2010).

Definición operacional

Variable dependiente: Competencia directivas

Son las características del comportamiento de un directivo en su gestión. Está conformada por 03 dimensiones.

Variable independiente: Liderazgo educativo

Capacidad de una persona que tiene la habilidad de lograr el éxito en las personas a través de la educación.

Operacionalización de las variables

La operacionalización puede tener un mejor detalle en el Anexo 1.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población para esta investigación fue de 15 personas pertenecientes al área administrativa de la escuela Cumbre de Chiclayo. Donde podemos indicar que forman una agrupación que tiene cualidades semejantes que están dentro del objeto de estudio. (Reyes y Sánchez, 2017)

Tabla 1 *Población administrativa de Cumbre Chiclayo*

Personal Administrativo	Cantidad
Gerente General	01
Director	01
Administradora	01
Coordinadora Académica	01
Secretaria académica	01
Contadora	01
Marketing	03
Recepción	02
Psicología	01
Mantenimiento	03
Total	15

Muestra

La muestra para esta investigación fue de tipo censal donde se toma toda la población. La muestra es un subconjunto de la población que forma parte del objeto de estudio. (Reyes y Sánchez, 2017)

Muestreo

El muestreo que se utilizó para esta investigación fue no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo se utiliza cuando existe la conveniencia de los investigadores (Reyes y Sánchez, 2017). En los criterios de inclusión se tuvo en cuenta a directivos y trabajadores del área administrativa de la institución, contrato no menor de 3 años, tanto hombre como mujeres mayores de 18 años.

Unidad de análisis

En esta investigación son todos los colaboradores del área administrativa. La unidad de análisis fue cuidadosamente realizada por el investigador para estudiar todas las características requeridas para el cumplimiento del método científico, y así poder realizar un importante aporte a nivel internacional.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Se aplicó como técnica la encuesta. Según Galán (2016) mencionó que la encuesta es una técnica paramétrica que permite recoger datos cuantitativos para luego ser procesados, con el adecuado análisis mediante el software estadístico.

Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como instrumento el *cuestionario* para identificar el nivel de liderazgo educativo de los directivos de la institución.

El cuestionario mide el liderazgo educativo, consta de 3 apartados con 15 ítems en la escala de Likert. Teniendo como dimensiones: liberal, autoritario y democrático.

Validez

La validez de contenido no puede expresarse cuantitativamente es más bien una cuestión de juicio, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva empleando, usualmente, el denominado Juicio de Expertos. Según Hernández (2016), “los instrumentos estudiarán lo que el investigador se plantea estudiar y que puede ser aplicado repetidas veces con los mismos resultados”,

Confiabilidad

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Alpha de Cronbach aplicando una prueba piloto a los 15 colaboradores. Para ello el Alpha de Cronbach debe ser mayor a 0.7 (Pallant, 2020), pero se debe tener en cuenta que los valores de dicha prueba son demasiado sensibles con escalas cortas (menor de 10 ítems) es normal tener valores bajos de 0.5. En la tabla 1 se muestran los resultados del Alpha de Cronbach, donde se puede indicar que el instrumento tiene confiabilidad de manera interna.

Tabla 2 *Análisis del Alpha de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	15

Fuente: Elaboración propia

3.5. Procedimientos

Se entregó una carta mediante email a la secretaria de la dirección de la institución, para que autorice la toma de datos en sus colaboradores. Posteriormente se recibió autorización por parte del director de la institución para la aplicación del instrumento lo cual se realizó por vía WhatsApp con un cuestionario por Google form.

A los colaboradores se les informó sobre la libertad de decidir participar en el estudio. Asimismo, como la confidencialidad de sus respuestas de los que decidieron en participar en la investigación. Se utilizó el WhatsApp debido a situación actual de confinamiento social por el Covid-19, teniendo como resultado encuestas contestadas.

3.6. Método de análisis de datos

Se utilizó la Estadística Descriptiva, sobre todo en el procesamiento de los resultados del primer objetivo específico que es Diagnosticar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, la cual después del recojo de la información se procesó utilizando herramientas estadísticas de tablas y/o gráficos de frecuencias y porcentajes del Software Excel 2019,

Se utilizó el paquete SPSS 25 para determinar la confiabilidad del instrumento de evaluación de la variable dependiente

3.7. Aspectos éticos

Dentro del punto de vista ético de la presente investigación, debemos mencionar que de acuerdo con el desarrollo de la sociedad y población se debe tener en cuenta el correcto empleo del método científico, así como tener un buen nivel ético en todas las investigaciones (Morin, 2004).

Al mencionar el principio de beneficencia, la investigación será referenciada en posteriores estudios que tengan que ver con competencias directivas y liderazgo educativo, así mismo fue autónoma porque el autor construyó un instrumento validado por juicio de expertos y estadísticamente para luego realizar una propuesta de un Plan de Competencias Directivas. Se practico el principio de maleficencia porque se tuvo el consentimiento informado por parte de los colaboradores con total libertad, así como de la institución mediante la autorización de aplicación del estudio teniendo mucho cuidado con la información recogida y por último se practicó la justicia porque los encuestados fueron tratados de forma igualitaria sin ninguna distinción, así mismo las respuestas no fueron manipuladas por el investigador.

IV. RESULTADOS

A continuación, daremos a conocer la medición correspondiente al liderazgo educativo que emplea la institución cumbre de Chiclayo, de acuerdo a las respuestas de los directivos, teniendo como resultados los siguientes cuadros:

Tabla 3 *Percepción actual de las medias, del Tipo de Liderazgo en la Institución Cumbre Chiclayo*

Tipo de Liderazgo	Porcentaje de la media
Autoritario	35.59%
Democrático	26.27%
Liberal	38.14%

Fuente: Respuesta de encuestas a directivos

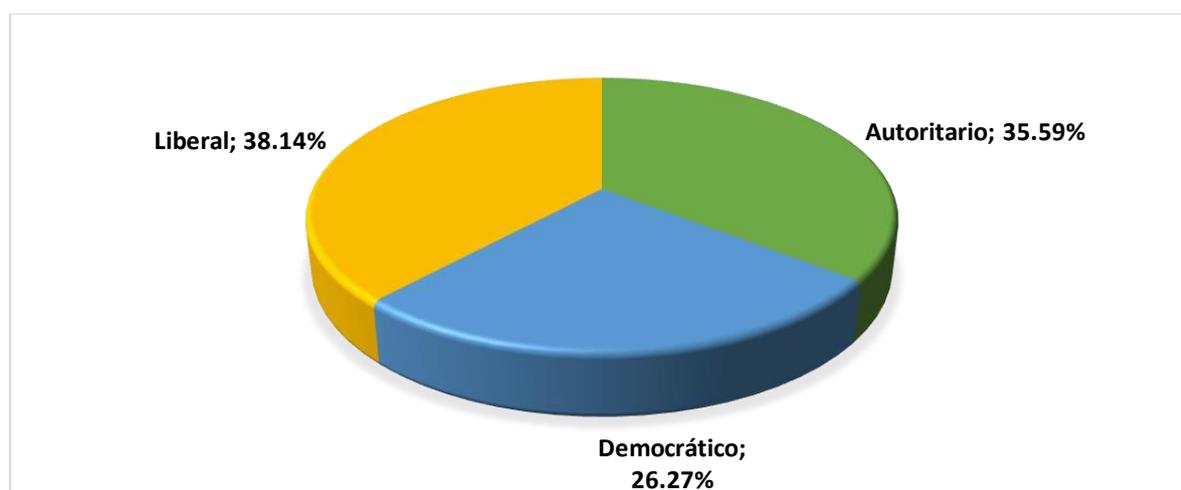


Figura 1. Percepción de directivos, respecto a las medias en el tipo de liderazgo.

Al observar la tabla 3 y figura 1, se puede indicar con respecto a la media, que el tipo de liderazgo que prevalece en la institución Cumbre Chiclayo es el liberal con un 38.14%, así mismo tiene un porcentaje de 35.59% el tipo de liderazgo autoritario, del cual se puede mencionar en la problemática actual y por último tenemos al tipo democrático con un 26.27% el cual debería ser el mejor para el buen desenvolvimiento de la institución, sin embargo, esta bajo con respecto a los anteriores.

Tabla 4 Percepción actual por pregunta, del Tipo de Liderazgo Liberal en la Institución Cumbre Chiclayo

	Siempre	A Veces	Casi Nunca
P1	20%	40%	40%
P2	20%	60%	20%
P3	20%	60%	20%
P4	13%	53%	33%
P5	13%	60%	27%

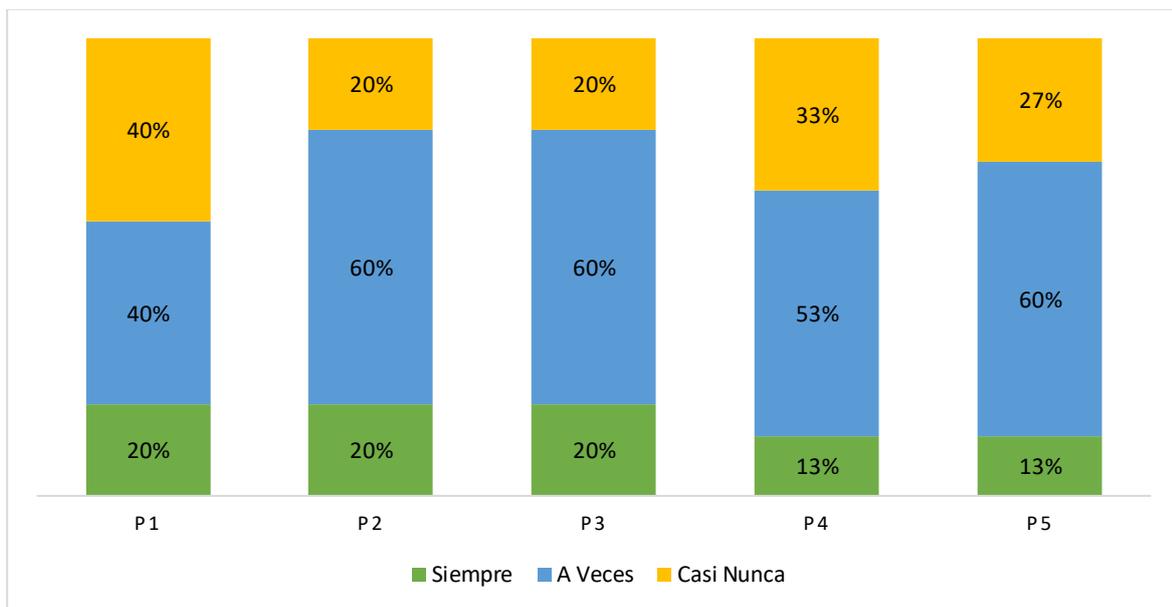


Figura 2. Percepción porcentual de directivos, respecto al tipo de liderazgo Liberal.

Se puede apreciar en la tabla 4 y figura 2 que el 40% de los encuestados indicaron que el director a veces se mantiene aislado al realizar gestiones de la institución, así mismo se aprecia que el 60% indicaron que a veces el director de la institución es muy pasivo al realizar la funciones, también en no brindar confianza y libertad a sus colaboradores en la toma de decisiones, y por último el 53% de los encuestados indicaron que el director es conformista con los servicios que brinda y los bienes con los que cuenta para su desempeño en la institución Cumbre Chiclayo.

Tabla 5 Percepción actual por pregunta, del Tipo de Liderazgo Autoritario en la Institución Cumbre Chiclayo

	Siempre	A Veces	Casi Nunca
P6	13%	67%	20%
P7	13%	67%	20%
P8	13%	40%	47%
P9	0%	73%	27%
P10	0%	40%	60%

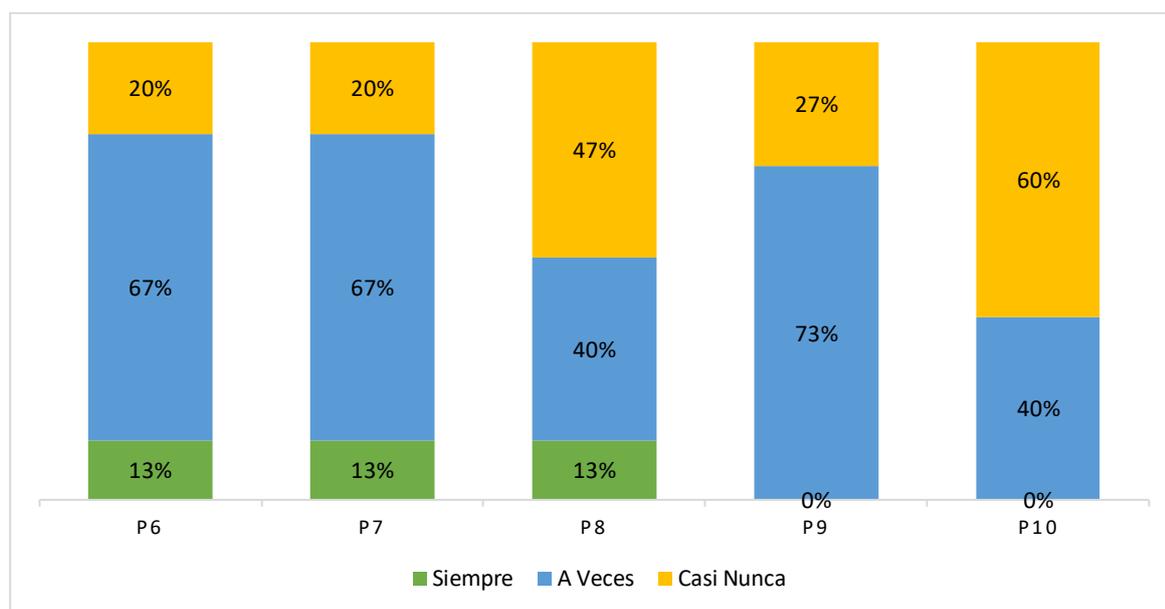


Figura 3. Percepción porcentual de directivos, respecto al tipo de liderazgo Autoritario.

Se puede apreciar en la tabla 5 y figura 3, que el 67% de los encuestados indicaron que el director a veces informa de forma arbitraria las decisiones que toma, así como también es soberbio al momento de relacionarse y comunicarse con sus colaboradores, generando un mal clima en la institución. El 47% y 60% indicaron que casi nunca el director brinda sus ideas para la adecuada gestión para la educación y no considera las opiniones de sus colaboradores respectivamente. Por último, un 73% indicaron que a veces el director desconfía de sus empleados cuando este empieza a delegar funciones, generando poca credibilidad y un ambiente de trabajo hostil en la institución Cumbre Chiclayo.

Tabla 6 *Percepción actual por pregunta, del Tipo de Liderazgo Democrático en la Institución Cumbre Chiclayo*

	Siempre	A Veces	Casi Nunca
P11	0%	13%	87%
P12	0%	0%	100%
P13	0%	7%	93%
P14	0%	7%	93%
P15	0%	7%	93%

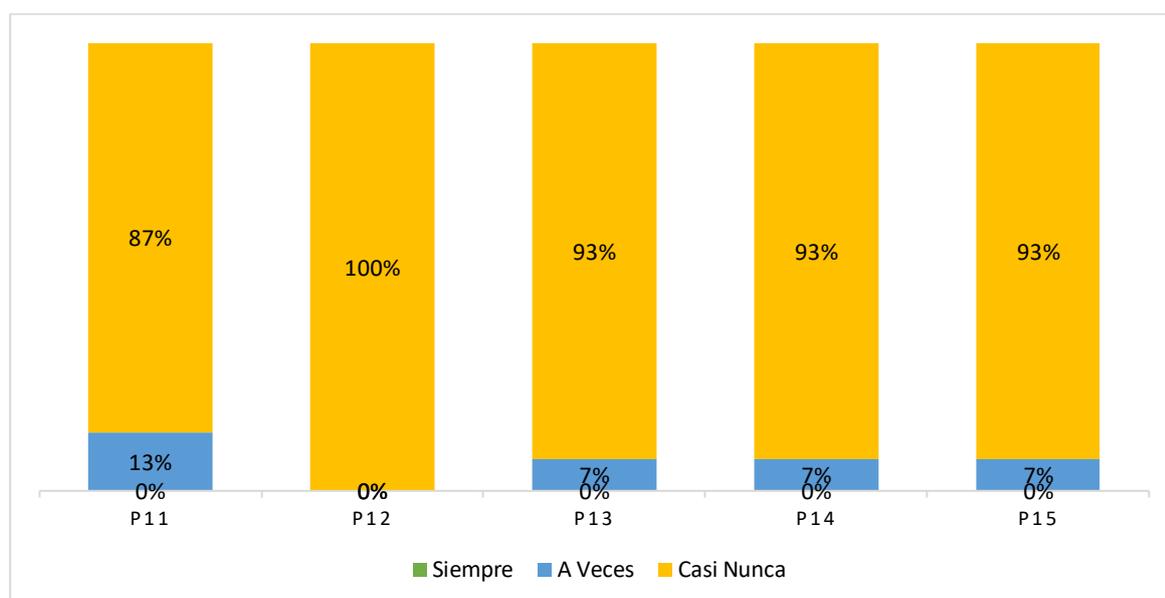


Figura 4. Percepción porcentual de directivos, respecto al tipo de liderazgo Democrático.

Se puede apreciar en la tabla 6 y figura 4, que el 93% de los encuestados indicaron que el director casi nunca se despreocupa por generar amistad con sus colaboradores, así como no expresar algo de solidaridad y flexibilidad en sus decisiones con la comunidad educativa. El 87% de los encuestados indicaron que casi nunca muestra injusticia al solucionar conflictos dentro de la institución y por último el 100% de los encuestados indicaron que el director casi nunca deja expresar igualdad y comodidad a los miembros de la comunidad educativa de la institución Cumbre Chiclayo.

V. DISCUSIÓN

Habiendo concluido con los resultados de la presente investigación, en este capítulo se pretende abordar la discusión, considerando los resultados obtenidos, las teorías sustento de la investigación y los antecedentes, para lo cual es importante empezar con el primer objetivo específico de diagnosticar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, se pudo visualizar en la tabla 3 con respecto a la media, que el tipo de liderazgo que prevalece en la institución Cumbre Chiclayo es el liberal con un 38.14%, así mismo tiene un porcentaje de 35.59% el tipo de liderazgo autoritario, del cual se puede mencionar en la problemática actual y por último tenemos al tipo democrático con un 26.27% el cual debería ser el mejor para el buen desenvolvimiento de la institución, sin embargo, esta bajo con respecto a los dos anteriores.

Se puede constatar con lo mencionado por Romero (2021) que, en su investigación, tuvo como principal objetivo analizar de qué manera el liderazgo directivo funciona en las instituciones educativas teniendo en cuenta la eficacia y equidad. Donde se tuvo como resultados las buenas prácticas del liderazgo directivo con una adecuada visión reflexiva y crítica de los problemas correspondientes a la desigualdad, permitiéndoles crear una planificación donde se considere estrategias pedagógicas equitativas y justas para tener una educación de calidad teniendo en cuenta la comunidad. concluyendo en brindar un aporte científico en la elaboración de políticas educativas en cuanto al liderazgo directivo.

Así mismo, Sakiz et al. (2020). Dieron a conocer las relaciones entre las percepciones de los maestros sobre las habilidades de sus administradores escolares y sus propios niveles de autoeficacia. Donde las habilidades gerenciales percibidas predijeron significativamente la autoeficacia percibida. En cuanto a la autoeficacia percibida y las habilidades gerenciales percibidas cambiaron significativamente en función de las características del maestro, como la experiencia y el área temática. Los hallazgos destacan la necesidad de desarrollar enfoques holísticos para mejorar la calidad, la eficiencia.

Validando con la teoría de Bolívar (2010), donde sostiene que el liderazgo educativo “involucra conocer las capacidades de cada una de las personas y potenciarlas, creando así un aprendizaje significativo”. Donde el líder debe ver a la educación con una visión de futuro con el mejoramiento del aprendizaje

relacionándolo con los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y poder responder antes alguna problemática que presente alguna institución.

En cuanto al liderazgo liberal se pudo apreciar en la tabla 4 que el 40% de los encuestados indicaron que el director a veces se mantiene aislado al realizar gestiones de la institución, así mismo se aprecia que el 60% indicaron que a veces el director de la institución es muy pasivo al realizar la funciones, también en no brindar confianza y libertad a sus colaboradores en la toma de decisiones, y por último el 53% de los encuestados indicaron que el director es conformista con los servicios que brinda y los bienes con los que cuenta para su desempeño en la institución Cumbre Chiclayo.

Se puede constatar con la investigación de Munayco (2018), sobre los estilos de liderazgo y su adecuada gestión directiva de las IE de la región Callao, indicando que estilo de liderazgo democrático tiene una relación significativa y positiva con la gestión directiva, y una relación de forma inversa entre el liderazgo autoritario-liberal con la gestión directiva. Donde podemos decir que al plantear un adecuado liderazgo influirá de manera positiva en el buen funcionamiento de las IE y en su adecuada gestión de la dirección.

Por otro lado, Castro (2019) en su trabajo de investigación determino el grado de influencia que tiene el liderazgo educativo en el nivel académico de una institución educativa nacional en Piura. Donde su resultado fue que el liderazgo educativo con respecto al nivel educativo es altamente significativo. Concluyendo que un programa de liderazgo ayudara en el mejor desempeño de sus docentes para brindar una educación de calidad.

Validado por la teoría Ayoub (2010). Donde indica que la dimensión Liberal en este caso el líder no asume su cargo responsablemente, no tiene iniciativa, delega en todo momento, pero sin realizar el seguimiento adecuado, La mayor parte se muestra inseguro en sus decisiones, haciendo que el personal no se encuentra motivado, existiendo desintegración y conflictos entre el personal a cargo (p.29-34)

En cuanto al liderazgo autoritario, se pudo apreciar en la tabla 5, que el 67% de los encuestados indicaron que el director a veces informa de forma arbitraria las decisiones que toma, así como también es soberbio al momento de relacionarse y comunicarse con sus colaboradores, generando un mal clima en la institución. El 47% y 60% indicaron que casi nunca el director brinda sus ideas para la adecuada

gestión para la educación y no considera las opiniones de sus colaboradores respectivamente. Por último, un 73% indicaron que a veces el director desconfía de sus empleados cuando este empieza a delegar funciones, generando poca credibilidad y un ambiente de trabajo hostil en la institución Cumbre Chiclayo.

Constatado por Saavedra (2021) en su tesis doctoral identifico la percepción actual y deseada de la cultura organizacional de los docentes de una I.E. en La ciudad de Lambayeque, para luego proponer un modelo de liderazgo que ayude a lograr la cultura deseada por sus docentes. Teniendo como resultado la percepción actual de la cultura tipo Jerarquizada y la deseada fue la de tipo Clan.

En lo teórico podemos indicar lo mencionado por Chiriboga y Caliva (2010) en la dimensión Autoritario, se describe a los líderes que son dominantes, donde la decisión de actividades es decidida por el poder que ejerce, sin considerar las opiniones de sus colaboradores, se caracteriza porque enfatiza el cumplimiento de sus objetivos con la obediencia.

En cuanto al liderazgo democrático, se pudo apreciar en la tabla 6, que el 93% de los encuestados indicaron que el director casi nunca se despreocupa por generar amistad con sus colaboradores, así como no expresar algo de solidaridad y flexibilidad en sus decisiones con la comunidad educativa. El 87% de los encuestados indicaron que casi nunca muestra injusticia al solucionar conflictos dentro de la institución y por último el 100% de los encuestados indicaron que el director casi nunca deja expresar igualdad y comodidad a los miembros de la comunidad educativa de la institución Cumbre Chiclayo.

Validado por lo mencionado en la dimensión democrático, donde el líder decide conjuntamente con sus colaboradores, tiene resultados eficientes en su trabajo, promueve en todo momento la motivación, participación, creando un excelente clima organizacional donde el personal siente libertad y armonía en su trabajo con una comunicación de integración practicando en todo momento la empatía (Ayoub, 2010, p.29-34).

Al objetivo específico de describir la teoría que fundamente el diseño de la propuesta de un programa en competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, podemos considerar lo mencionado por Farfán (2021) que propone un programa para mejorar el desempeño de los docentes mediante el liderazgo educativo en una I.E. de

Chiclayo. Se tuvo como resultado un nivel bueno en cuanto al desempeño docente, concluyendo en la propuesta de un programa que mejore en un 100% el desempeño docente mediante el liderazgo educativo. Soportado por la teoría mencionada por los distintos autores, según Covey (1998), sostiene que el liderazgo educativo está centrado en principios, es decir internamente con su transformación del mismo ser humano que influye en otros seres a lo largo del tiempo. Al incluir el liderazgo con la educación, se forma el término liderazgo educativo proyectándose en las instituciones escolares, por lo tanto podemos indicar que para el liderazgo educativo debe estar guiado por un líder educativo que se desempeñe funciones que proporcione las condiciones adecuadas en favor de la educación, con una correcta orientación a la comunidad educativa donde tanto los docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo, estén siempre buscando mejorar en calidad, cultura y clima organizacional.

A su vez, Howell y Avolio (1993), indican que los directivos dentro de una I.E. dentro de sus funciones están dirigidas a la gestión y administración, así como el líder educativo debe estar enfocado y preparado ante los cambios; concluyendo que el líder tiene esa capacidad de innovación y el directivo se encarga de administrar. Así mismo, Calderón (2015), indica lo mencionado por Mintzberg, que el directivo tiene como funciones el de administrar, controlar y dirigir. También indica que el líder es un innovador que en todo momento investiga y es inspiración de confianza con su entorno (Kotter, 2008). Por lo tanto, indica que lo que se dirige no siempre se lidera como las obligaciones, el proceso de controlar y los derechos de los dirigidos que se tienen que analizar para poder tomar adecuadas decisiones. Para sustentar la importancia de un líder directivo debe de tener competencias operativas, tácticas y gerenciales para su buen desempeño dentro de la institución.

Así mismo el liderazgo directivo está relacionado con la adecuada dirección en el aprendizaje y desarrollo general dentro del aspecto axiológico del líder para poder guiar a sus colaboradores con respeto y ética (Saidiza, 2012). Existen teorías que sustentan el concepto de liderazgo educativo, tales como: La Teoría de los rasgos sostenida por Tead, Barnard y Schell, indica que los líderes eficaces tienen ciertas características y rasgos distintivos diferentes al resto de personas que influyen de manera significativa para lograr el éxito. "Los rasgos del liderazgo están

mostrados en la población; que se miden y se pueden observar; y siempre se encuentra asociada al éxito.

A su vez otra de las teorías es la que sustenta Lewin, denominada Teoría Situacional de Liderazgo, donde la teoría indica que depende de la situación cualquier integrante de un determinado grupo puede asumir la responsabilidad. Afirmando que el líder es el que en un momento determinado muestra ciertas cualidades y aptitudes para desempeñar su función en el grupo. También es preciso precisar la Teoría ecléctica de Gagné, indica que el liderazgo es una mezcla de otras teorías donde aporta etapas de información y explicativa para el liderazgo.

También podemos hablar de líder transaccional, que se encuentra familiarizado con los modelos tradicionales en planificación de cambio, garantizando mediante estrategias el cumplimiento de los objetivos planteados (Contreras y Barbosa, 2013). El liderazgo transaccional tiene que ver con lo que deben desempeñar los colaboradores para cumplir sus objetivos, interrelacionándose subordinado y líder o viceversa. Donde el líder efectivo es capaz de detecta las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas de forma eficiente y exacta. Por otro lado, Rozo y Abaunza (2010) indican que es más completo que el tipo de liderazgo carismático siendo solo una parte, a su vez, Bass (1990) refiere que el liderazgo transformacional impulsa y motiva a que los colaboradores se realicen a través de su inspiración para poder cumplir sus metas planteadas. Sus principales características son: deseo de logro y autodesarrollo, una visión de futuro, entusiasmo y optimismo, desarrollo de grupos y organizaciones.

El liderazgo *laissez-faire* según Chiriboga y Caliva (2010) es donde se obtienen buenos resultados cuando los trabajadores saben sus funciones sin necesidad de fiscalización, por lo general no es muy común este tipo de liderazgo por los resultados negativos al momento de brindarlo.

Con respecto al objetivo específico de diseñar la propuesta de un programa competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, se tuvo en cuenta las Competencias Directivas, siendo desarrollada en primera instancia por organizaciones empresariales por McClelland, evidenciando el éxito personal y profesional. Para

Abad y Castillo (2004), refieren que para que una persona desarrolle ciertos rasgos debe saber hacer, saber estar, el querer hacer y el poder hacer (p.31).

Por otro lado, Rodríguez (2007) define a la competencia como las aptitudes, conocimientos teóricos y técnicos especializados de los profesionales para poder aplicar y dominar ciertos contextos, así mismo en la Unión Europea indican que son los conocimientos de forma definida ya sean generales o específicos (p. 149). Se designan ciertas características como son: (a) las habilidades, que permite la resolución de problemas ; (b) los conocimientos, que son los datos e información de manera organizada para la resolución de problemas ; (c) las aptitudes, que son innatas y de potencial de una persona para el buen desarrollo de sus habilidades; (d) las actitudes, siendo la predisposición de actuar antes de realizar un comportamiento, por estar influenciado por el carácter de la persona; y (e) los valores, que contribuye a la moral y la ética de la persona. Por otro lado, se clasifican a las competencias como directivas debido a que son comportamiento que se pueden observar posibilitando el éxito personal dentro de la función directiva y técnicas por los atributos que tiene un puesto en desempeñar funciones de forma específica (Abad y Castillo, 2004, p.32).

Así mismo para las competencias directivas se consideran las siguientes dimensiones: Primero mencionamos a las competencias de eficacia personal, que miden la competencia de autodirección, que es necesario para guiar a las personas; la segunda dimensión es las competencias intratécnicas que se visualiza en la parte interna de la organización, y tiene que ver con la capacidad de liderazgo y capacidad ejecutiva para guiar en su desarrollo a los colaboradores en el compromiso y cumplimiento de sus metas, dichas competencias son: a) trabajo en equipo; b) empatía; c) organización; d) coaching; e) delegación; y f) comunicación; y la última dimensión es la de competencias estratégicas, que son de vital importancia para el logro de resultados positivos en el aspecto económico y podemos mencionar los siguientes: a) negociación; b) gestión de recursos; c) resolución de problemas; d) red de relaciones efectivas; e) orientación al cliente; y f) visión de negocio (Abad y Castillo, 2004, p.32).

También, se ha considerado a la teoría fundamentada por Cardona & Wilkinson (2009), quienes plantean 03 dimensiones, de las competencias directivas bajo el modelo de agrupación, las cuales se describen como: Competencia de

negocio, que está dirigida al cumplimiento de los indicadores económico de la organización, cuyos indicadores que intervienen en esta competencia como: networking, negociación, orientación al cliente, visión de la organización, gestión de recursos, y visión del negocio. Otra de las dimensiones consideradas, Competencia interpersonal, la cual considera el aumento de las capacidades de los empleados y de sus funciones que desarrollan en el trabajo, donde agrupa a: coaching, delegación, comunicación, carisma, comunicación, gestión de conflictos, delegación y trabajo en equipo. Finalmente, la dimensión considerada es Competencias personales, cuya finalidad es aumentar la interrelación a través de la confianza e identificación de los empleados con la misión que tiene la organización, dentro de los indicadores se tienen a la proactividad, iniciativa, optimismo, ambición y autocrítica, autoconocimiento y toma de decisiones. Esta teoría engloba tres aspectos importantes como acción laboral, aptitud y actitud.

Es importante incluir en esta parte a las teorías aplicables a las Competencias Directivas, como lo es la teoría clásica de Administración, quien su principal desarrollador fue Fayol, el cual indica que toda organización debe tener una estructura para poder cumplir los exigentes niveles de eficiencia. La teoría refleja la organización como un todo y que su configuración debe asegurar su eficiencia en cada área involucrada (Chiavenato, 2014). Así mismo Fayol, indica que las empresas tienen que realizar seis funciones primordiales: financieras, técnicas, comerciales, de seguridad, administrativas y contables (Ortega, 2015, p.42).

Otra de las teorías sustentadas en la presente investigación es la Teoría de las Relaciones Humanas, donde se hace mención a términos nuevos como: el liderazgo, la motivación, comunicación, dinámica de grupo, etc. Esta teoría permitió desarrollar un nuevo concepto sobre el papel fundamental que tiene el ser humano socialmente, donde indican que las personas se motivan al lograr cumplir ciertas necesidades que tiene su propio círculo social, sintiendo satisfacción dentro de ellos, que mucho depende de los estilos que emplean al momento de liderar o supervisar, teniendo en cuenta las normativas que son las que ayudan a controlar o regular el comportamiento de los integrantes (Robbins, 1998). Así mismo, la teoría de Likert donde se estudian cuatro sistemas administrativos, el primero que desarrolla el Autoritario coercitivo, como su propio nombre lo dice es fuerte y

arbitrario controlando de forma inmediata todo lo que acontece dentro de la organización; el segundo corresponde al Autoritario benevolente que se asemeja al primer sistema administrativo, donde se diferencia en la intensidad de ser estricto convirtiéndose en más condescendiente; el tercer sistema es el Consultivo, es más participativo existiendo una disminución de forma gradual de la arbitrariedad en la organización; y por último el sistema participativo, siendo el que representa a la democracia, permitiendo apertura entre los colaboradores de la organización (Chiavenato, 2014, p. 249-250).

Y por último el objetivo específico de Validar la propuesta de competencias directivas en los directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo. Se tuvo la validación de 3 expertos relacionados al entorno empresarial como educativo.

VI. CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó el liderazgo educativo en los directivos que fueron encuestados, pertenecientes a la escuela superior Cumbre de Chiclayo, a través del instrumento, donde prevaleció que el director toma decisiones y las informa de manera arbitraria, a su vez consideran que a veces el director muestra soberbia en su comunicación y relaciones interpersonales (67%).
2. Se adoptaron fundamentos teóricos científicos que permitieron diseñar la propuesta de competencias directivas de escuela superior Cumbre de Chiclayo, basadas en las teorías de Abad y Castillo.
3. Se diseñaron competencias directivas para la mejora del liderazgo educativo de directivos de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, las cuales se establecieron con la finalidad de mejorar de forma positiva al momento de desarrollar el liderazgo educativo.
4. Se validó la propuesta de competencias directivas de la escuela superior Cumbre de Chiclayo, la validación se realizó teniendo en cuenta la técnica del juicio de expertos.
5. Se propusieron competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en los directivos pertenecientes a la escuela superior Cumbre de Chiclayo, teniendo en cuenta las actividades establecidas en la propuesta.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia general del instituto, capacitar constantemente a los directivos con talleres de liderazgo, con la finalidad de mejorar la actitud de los directivos para con los docentes y comunidad educativa.
2. Asimismo, a los futuros profesionales que deseen reforzar y ampliar el tema investigado, deben considerar las teorías sustentadas en la presente investigación.
3. A los directivos de la institución, deben tener en cuenta las competencias directivas propuestas en la presente investigación, con la finalidad de superar la problemática en la institución y sobre todo que genere impacto en todos los actores dentro de ella.
4. Del mismo modo, se recomienda aplicar las competencias directivas propuestas, para el buen desenvolvimiento de la organización y sobre todo para el cumplimiento de los objetivos trazados tanto en lo administrativo como en lo educativo.

VIII. PROPUESTA

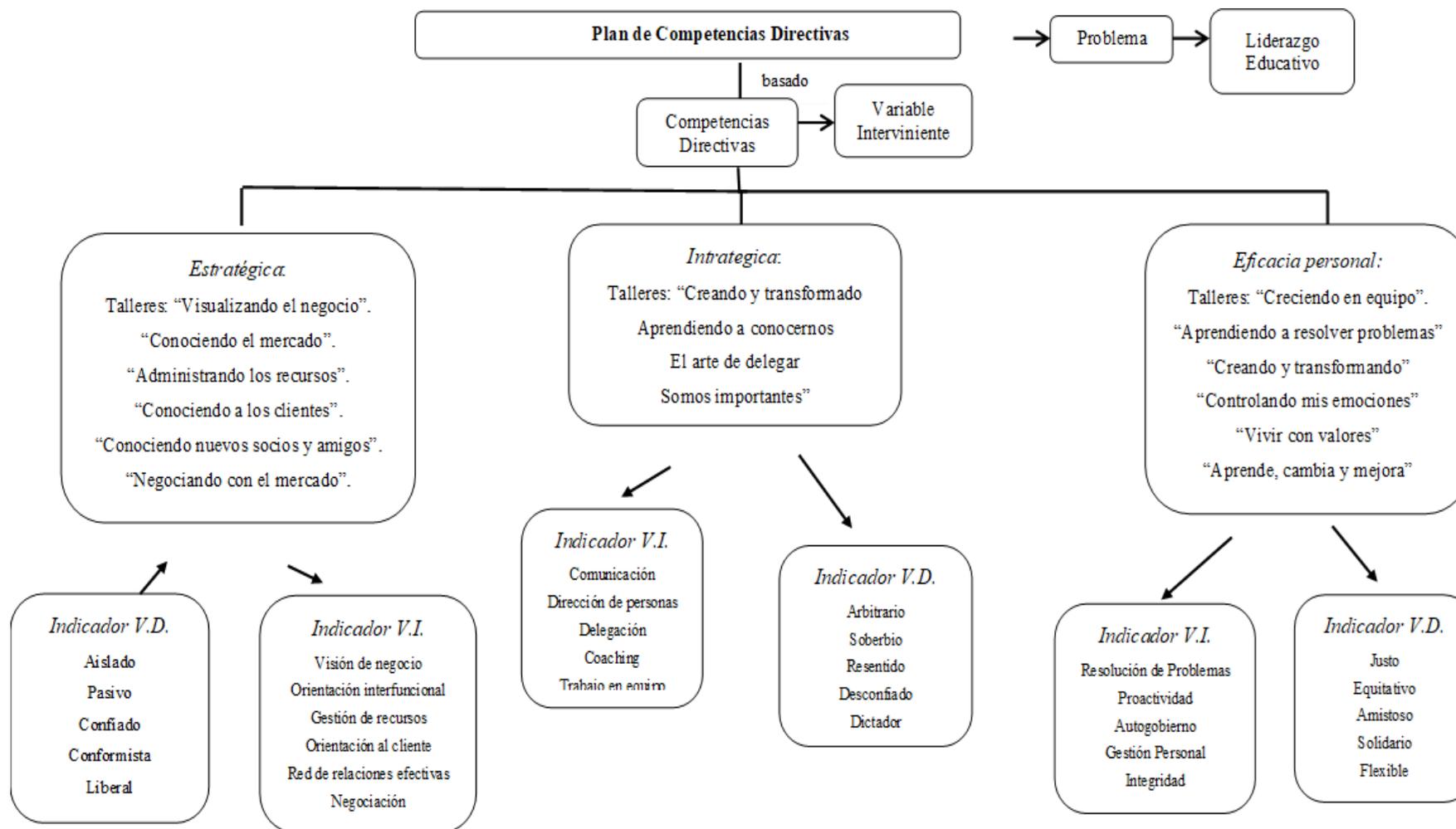
Con la finalidad de dar solución a la problemática planteada en la investigación respecto liderazgo educativo, se plantea una denominada: Plan de Competencias Directivas, en base a talleres, utilizando técnicas específicas y adecuadas para lograr el desarrollo de competencias directivas en la Escuela Superior de Gastronomía “Cumbre”.

Los directores les conceden un papel fundamental a las cualidades personales, cimentadas en valores humanos, para promover la participación. Consideran relevante movilizar habilidades sociales como elementos esenciales para sostener adecuados niveles de relaciones interpersonales con los agentes educativos. De manera unánime asignan una importancia complementaria a los conocimientos teóricos propios de sus cargos para la eficiencia de su trabajo.

Los procesos de participación en las instituciones educativas son complejos y su promoción no depende solamente de las competencias directivas, a pesar de ello, es un elemento importante en su promoción y fortalecimiento.

Las Competencias directivas se basan en 03 aspectos importantes a tener en cuenta, las Competencias Estratégicas, las Competencia Intratégicas y la Competencia Eficacia personal. (Ver anexo 4)

A continuación, el esquema de la propuesta:



Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Abad, I. y Castillo, A (2004). *Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial*. En revista ICE N° 2795. http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2795_29-41_FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf
- AL-Awamleh, H. (2020). *The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study*. *International Journal of Management*, 11(4), 475-486. Scopus. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.046>
- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). *The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior*. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246. Scopus. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- Alvan (2017). *Liderazgo educativo y comportamiento organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial, de la Red N°3, UGEL 05 San Juan de Lurigancho – 2017*. [Tesis Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10383>
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Editorial LULU Enterprises, Inc.
- Barrientos, Silva & Antúnez (2016). *Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas*. vol.25, n.49, pp.45-62. ISSN 2304-4322. <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Bolívar, A. (2010). *Educational leadership and its role in improvement: A current review of its possibilities and limitations*. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Bolívar, A., López -Yáñez, J. y Murillo, F. (2014). *Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación*. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla*, (14), 15-40.
- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N.º 21009 de la unidad de gestión educativa local N.º 10, Huaral 2011*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.]. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1667>

- Calderón, S. (2015). *El liderazgo y su relación con la calidad de servicios en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Olivos, Año 2015*. [Tesis Maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/84>
- Campos K. (2019). *El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017*. [Tesis doctoral. Universidad Peruana Unión. Lima.] https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2152/Kelly_Tesis_Maestro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro, P. (2019). *Liderazgo Educativo y su Influencia en el Nivel Académico en la Unidad Educativa Fiscal Juan Emilio Murillo Landín de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas*. [Tesis Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/42845>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L. (2020). *Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service-profit chain*. *Service Industries Journal*, 40(5), 380-393. Scopus. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>
- CEPAL. (2018), *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. Éditions OCDE, París. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/43513-perspectivas-economicas-america-latina-2018-repensando-instituciones-desarrollo>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw - Hill.
- Chiriboga, H., y Caliva, J. (2010). *Formando agro líderes metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B2104e/B2104e.pdf>
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Ediciones Paidós S.A., Barcelona, España.

- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*. [Tesis Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/183>
- Diding, K. (2021) *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020): Implementation of Managerial Competence Headmaster in the New Era*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 526. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.020>
- Do, D., Nguyen, T., Nguyen, T., Ha, H., & Le, T. (2020). *The influence of leadership style on accountants' commitment with enterprise: An empirical study on Vietnamese FDI Firms*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 235-243. Scopus. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.235>
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). *Transformational leadership and employee efficiency: Knowledge sharing as mediator*. *Benchmarking*, 27(4), 1571-1590. Scopus. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
- Farfan, J. (2021). *Programa de liderazgo educativo para mejorar el desempeño docente en la institución educativa "Túpac Amaru" Tumán – Chiclayo*. [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68882>
- Feranita, N., Nugraha, A., & Sukoco, S. (2020). *Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia*. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)
- Fernández, Hernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición México. Prentice – Hall.
- Galán, M. (2016). *Metodología de la investigación*. http://manuelgalan.blogspot.com/2012_08_26_archive.html.
- Gao, R., Murphy, W., & Anderson, R. (2020). *Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance*. *Journal of Business*

- Research, 110, 237-245. Scopus.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- Hitch, D., Lhuede, K., Giles, S., Low, R., Cranwell, K., & Stefaniak, R. (2020). *Perceptions of leadership styles in occupational therapy practice. Leadership in Health Services*, 33(3), 295-306. Scopus. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2019-0074>
- Howell, J. y Avolio, B. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1993), pp. 891-902
- Kotter, J. (2008). *El líder del cambio*, traducción Paulina Díaz Cortés; Ed. McGraw-Hill; México.
- Lara, F., Mogorrón-Guerrero, H. & Ribeiro-Navarrete, S. (2020) *Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students*, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33:1, 2059-2074, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1585271
- Lisnerova, R., Afránková, J. & Urbanová, E. (2020). *Managerial Competencies and Education Need of School Headmasters in the Czech Republic*. *International Journal of Teaching and Education*, International Institute of Social and Economic Sciences, vol. 8(1), pages 33-46, April. <https://ideas.repec.org/a/sek/jijote/v8y2020i1p33-46.html>
- Lo, P., Allard, B., Anghelescu, H., Xin, Y., Chiu, D., & Stark, A. (2020). *Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries*. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 972-999. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0961000619897991>
- Mejía, H. (2018). *Modelo De Estrategias Motivacionales Para Desarrollar El Liderazgo Educativo De Los Docentes De Las Instituciones Educativas De Educación Primaria Focalizadas Del Distrito De José Leonardo Ortiz*. [Tesis Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32541>
- Mera, A. (2015). *Liderazgo directivo: factores que determinan su estilo de la IEP Algarrobos de Chiclayo 2014*. [Tesis Maestría, Universidad de Piura. Perú.]

- http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2247/MAE_EDUC_134.pdf?sequence=1
- Mikser, R., Õun, T., Tuul, M., Kukk, A., & Hussar, D. (2020). *Novice preschool teachers' professional skills as assessed by preschool principals and the novice teachers themselves*. Journal of Early Childhood Teacher Education, 1-18.
- Minedu (2016). *Ley, N. 30512. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes*. <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/normas-tecnicas.php>
- Minedu (2018). *Perfiles de liderazgo pedagógico en escuelas primarias y su relación con el rendimiento (Zoom educativo N° 5)*. Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/zoom5-1.pdf>
- Minedu (2020). *Diagnóstico de brechas en infraestructura o de accesos o servicios de sector educación para la PMI 2021-2023*. <http://www.minedu.gob.pe/programacion-multianual-inversiones/pdf/2019/diagnostico-de-brecha-sector-educacion-pmi-2021-2023.pdf>
- Morin, E. (2004). *La Méthode 6. Éthique*. Anzos,: Editions du Seuil.
- Munayco, R. (2018). *Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las Instituciones Educativas Públicas de la Red 9, Región Callao, 2018*. [Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21486>
- Murillo, F y Román, M. (2013). *La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes*. Revista de Educación, 361, pp. 141-170.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Educación para los objetivos de desarrollo sostenible*. Paris: UNESCO
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4308>

- OCDE, (2018). *Base de datos PISA 2018*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/a89c90e1-es/index.html?itemId=/content/component/a89c90e1-es>
- Plascencia, Y. (2017). *Foro Internacional de Liderazgo educativo*. Editores asociados International. Estados Unidos.
- Prats, M. (2006). *Reflexiones Educativas- El binomio Educación y Nuevas Tecnologías*. España: Zero Factory S.L. <http://www.infonomia.com/wp-content/uploads/2014/11/31.-Reflexiones-educativas.pdf>
- Rivera, M. (2014). *La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral*. En Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado – Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. http://upaep.mx/micrositios/coloquios/coloquio2014/memorias/Mesa%206%20Pedagog%C3%ADa/Liderazgointegral_Jose_Riv.pdf
- Riveros, O. (2019). *Pensando intersectorialmente el Liderazgo Directivo*. Diario El Mundo. <https://www.elmundo.com/noticia/Pensando-intersectorialmente-el-liderazgo-directivo/375820>
- Rodríguez, H. (2007). *El paradigma de las competencias hacia la educación superior*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, (XI)1. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915108.pdf>
- Rodríguez, C., Acosta, A. y Torres, C. (2020). *Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables. Estudio de caso de directores escolares mexicanos*. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 4-26. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1025>
- Rojas, P. (2009). *Diagnóstico del Estado Situacional de la Comunicación Interna en Amanco-Costa Rica*. En *Revista Ciencias Económicas* 27(1). pp. 317–354. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7133/6817>
- Romero, C. (2021). *Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto*. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Rozo, S. y Abaunza, M. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. *Avance de Enfermería*, 28(2), 62-72.

<http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v28n2/v28n2a06.pdf>

- Saavedra, L. (2021). *Modelo de liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque* [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/69922>
- Saidiza, V. (2012). *Leadership, axiology and corporate citizenship*. (Spanish Edition), Editorial Académica Española.
- Sakız, H., Ekinci, A., & Sarıçam, H. (2020). *Teachers' perceptions of their school managers' skills and their own self-efficacy levels*. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 585-603. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562094>
- Sierra G. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*, Universidad EAN, Colombia. <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Sondaité, J., & Keidonaité, G. (2020). *Experience of transformative leadership: Subordinate's perspective*. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 373-378. Scopus. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11113>
- Stazyk, E., & Davis, R. (2020). *Transformational leaders: Bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement*. *Public Management Review*, 22(3), 364-385. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588357>
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa
Competencias directivas	Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. (Abad y Castillo, 2004)	Son las características de comportamiento de un directivo en su gestión. Está conformada por 03 dimensiones	Estratégica	Visión de negocio Orientación interfuncional Gestión de recursos Orientación al cliente Red de relaciones efectivas Negociación	Razón
			Intratégicas	Comunicación Dirección de personas Delegación Coaching Trabajo en equipo	
			Eficacia personal	Resolución de Problemas Proactividad Autogobierno Gestión Personal Integridad Desarrollo Personal	

				Aislado	
				Pasivo	
			Liberal	Confiado	
				Conformista	
				Liberal	
				Arbitrario	
Liderazgo educativo	Conocer las capacidades de cada una de las personas y potenciarlas, creando así un aprendizaje significativo. (Bolívar, 2010)	Capacidad de una persona que tiene la habilidad de lograr el éxito en las personas a través de la educación.	Autoritario	Soberbio	Razón
				Resentido	
				Desconfiado	
				Dictador	
			Democrático	Justo	
				Equitativo	
				Amistoso	
				Solidario	
				Flexible	

Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Instrumento de Recolección de Datos

CUESTIONARIO LIDERAZGO EDUCATIVO

Instrucciones: La información que nos proporcione será sólo de conocimiento del investigador, por tanto, emita su opinión en forma objetiva y veraz, respondiendo a las siguientes interrogantes, en función a la siguiente escala.

1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre

	Ítems	1	2	3	4	5
1	El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada					
2	El director muestra pasividad en la gestión institucional.					
3	El director no otorga confianza a los integrantes de la comunidad institucional.					
4	El director es conformista con los bienes y servicios que brinda la institución.					
5	El director no otorga libertad en la toma de decisiones.					
6	El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.					
7	El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.					
8	El director comunica sus ideas de gestión institucional con resentimiento.					
9	El director es desconfiado al delegar funciones académicas y administrativas de la institución.					
10	El director impone acciones sin consideración de las opiniones de los docentes, estudiantes y el personal administrativo					
11	No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.					
12	No expresa en sus acciones actitudes de equidad y bienestar a la comunidad educativa de la institución.					
13	No se preocupa por cultivar la amistad en todos los estamentos de la institución educativa					
14	El director no es solidario ni ayuda a la comunidad educativa.					
15	Sus decisiones son inflexibles, no obtiene sugerencias en la toma la decisión.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3. Validez y confiabilidad de instrumento de recolección de datos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Reyna González Julissa Elizabeth
- 1.2. Grado académico que ostenta :Magister en Educación
- 1.3. Institución donde trabaja :Universidad César Vallejo
- 1.4. Experiencia laboral (años) :12 años
- 1.5. Título de la tesis Competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo de directivos de la escuela superior de gastronomía Cumbre - Chiclayo.
- 1.6. Nombre del autor de la tesis Nathalie Lisset Bulnes Zelada
- 1.7. Nombre del instrumento a validar: CUESTIONARIO LIDERAZGO EDUCATIVO

1.8. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																				X		
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																					X	
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																					X	
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																					X	
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																					X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																					X	
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.																					X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																					X	
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																					X	
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																					X	
TOTAL																							

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Muy buena.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95

Lugar y fecha: Chiclayo 01 de octubre del 2020

Julissa E. Reyna González
DNI: 18032294

INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Saavedra Carrasco Luis Alberto.
 1.2. Grado académico que ostenta : Magister en Administración.
 1.3. Institución donde trabaja : Universidad de San Martín de Porres.
 1.4. Experiencia laboral (años) : 9 años.
 1.5. Título de la tesis : Competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo de directivos de la escuela superior de gastronomía Cumbre - Chiclayo.
 1.6. Nombre del autor de la tesis : Nathalie Lisset Bulnes Zelada
 1.7. Nombre del instrumento a validar: **CUESTIONARIO DE LIDERAZGO EDUCATIVO.**

II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																				X		
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																					X	
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																					X	
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																					X	
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																					X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																					X	
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.																					X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																					X	
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																					X	
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																					X	
TOTAL																						X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Cuestionario se encuentra listo para su aplicabilidad.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95

Lugar y fecha: Chiclayo 01 de octubre del 2019



MBA, Lic.
Luis A. Saavedra Carrasco
Dni 42933119

INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Bulnes Zelada Manuel Jesús David
- 1.2. Grado académico que ostenta : Maestro en Administración y Marketing
- 1.3. Institución donde trabaja : INDECOPI
- 1.4. Experiencia laboral (años) : 8 años
- 1.5. Título de la tesis: Competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo de directivos de la escuela superior de gastronomía Cumbre - Chiclayo
- 1.6. Nombre del autor de la tesis : Nathalie Lisset Bulnes Zelada
- 1.7. Nombre del instrumento a validar: **CUESTIONARIO LIDERAZGO EDUCATIVO**

II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																					X
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																					X
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																					X
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																					X
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																					X
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.																					X
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																					X
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																					X
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																					X
TOTAL																						

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Lugar y fecha: Chiclayo 19 de octubre del 2020

0


 Firmado digitalmente por:
 BULNES ZELADA Manuel
 Jesus David FAU 20133840533
 soft
 Motivo: Soy el autor del
 documento
 Fecha: 19/10/2020 10:39:08-0500

Manuel Jesús David Bulnes Zelada
DNI: 46066171

RESULTADO DE CONFIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	15

Anexo 4. Propuesta

Propuesta de Competencias Directivas

1. Fundamentación

Con la finalidad de dar solución a la problemática planteada en la investigación respecto liderazgo educativo, se plantea una denominada: Plan de Competencias Directivas, en base a talleres, utilizando técnicas específicas y adecuadas para lograr el desarrollo de competencias directivas en la Escuela Superior de Gastronomía “Cumbre”.

Los directores les conceden un papel fundamental a las cualidades personales, cimentadas en valores humanos, para promover la participación. Consideran relevante movilizar habilidades sociales como elementos esenciales para sostener adecuados niveles de relaciones interpersonales con los agentes educativos. De manera unánime asignan una importancia complementaria a los conocimientos teóricos propios de sus cargos para la eficiencia de su trabajo.

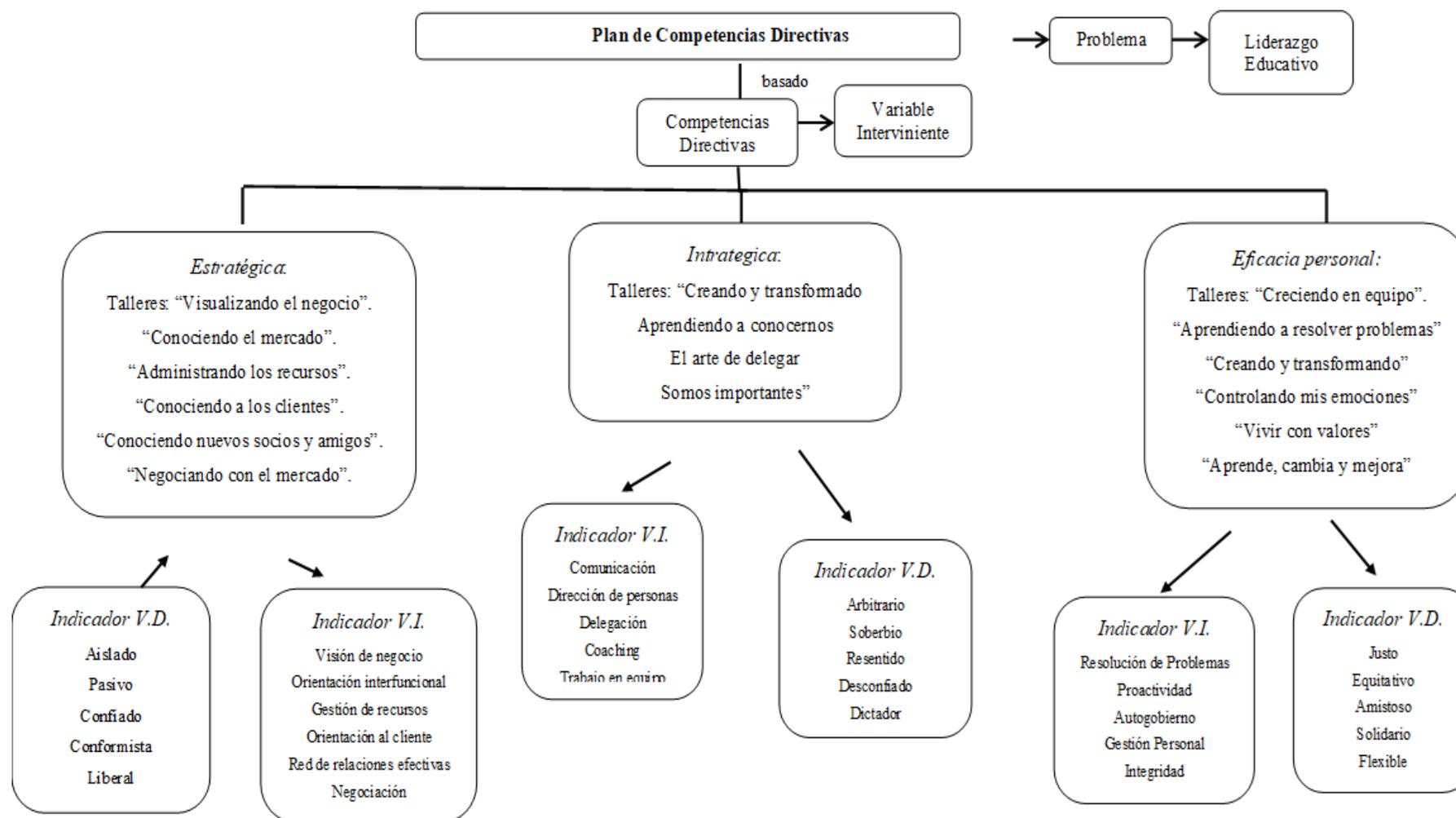
Los procesos de participación en las instituciones educativas son complejos y su promoción no depende solamente de las competencias directivas, a pesar de ello, es un elemento importante en su promoción y fortalecimiento.

Las Competencias directivas se basan en 03 aspectos importantes a tener en cuenta, las Competencias Estratégicas, las Competencia Intratélicas y la Competencia Eficacia personal

2. Objetivos

El objetivo del plan es desarrollar las competencias directivas que requieren los colaboradores de la Escuela Superior de Gastronomía Cumbre.

3. Estructura de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia

4. Desarrollo de la Propuesta

<i>Competencia</i>	<i>Competencia a desarrollar</i>	<i>Taller</i>	<i>Técnica</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Estratégica</i>	Visión del negocio	Visualizando el negocio.	Lluvia de ideas	Conocer la misión y visión de la Escuela.
	Orientación interfuncional	Conociendo el mercado.	Mapa de empatía	Conocer las tendencias del mercado educativo.
	Gestión de recursos	Administrando los recursos.	Instrucción programada	Reflexionar sobre el uso y manejo de los recursos. (ahorro e inversión)
	Orientación al cliente	Conociendo a los clientes.	Juego de roles	Conocer la perspectiva del cliente
	Red de relaciones efectivas	Conociendo nuevos socios y amigos.	Juego de roles	Identificar la importancia de las habilidades en las relaciones efectivas.
	Negociación	Negociando con el mercado.	Juego de roles	Adquirir la capacidad para fortalecer la red de contactos.
<i>Intratégicas</i>	Comunicación	Creando y transformado	Experiencia estructurada	Adquirir la capacidad de escuchar para una comunicación eficaz.
	Dirección de personas	Aprendiendo a conocernos	¿Qué pasaría sí??	Adquirir la habilidad de conocernos.
	Delegación	El arte de delegar	Juego de roles	Adquirir la capacidad de encomendar tareas y responsabilidades.
	Coaching	Somos importantes	Juego de roles	Estimular la capacidad para el cumplimiento de metas personales y laborales.

<i>Eficacia Personal</i>	Trabajo en equipo	Creciendo en equipo.	Juego de roles	Fomentar un ambiente de colaboración y comunicación.
	Resolución de problemas	Aprendiendo a resolver problemas	Estudio de caso	Desarrollar la capacidad de resolver problemas.
	Proactividad	Creando y transformando	Seis sombreros para pensar	Identificar soluciones innovadoras
	Autogobierno	Controlando mis emociones	Lluvia de ideas	Aprender a conocerse y autocontrol
	Gestión personal	Creando y transformando	Juego de roles	Estimular la creatividad y generación de ideas.
	Integridad	Vivir con valores	Estudio de caso	Aprender a actuar con valores.
	Desarrollo personal	Aprende, cambia y mejora	Juego de roles	Adquirir la capacidad de adaptarse al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

5. Recursos

<i>Competencia</i>	<i>Taller</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos Materiales</i>
<i>Estratégica</i>	Visualizando el negocio.	Se dará a conocer la misión y visión de la Escuela.	Moderador Capacitador	Papelotes, plumones, cinta masking tape
	Conociendo el mercado.	Tendencias del mercado educativo.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond
	Administrando los recursos.	Reflexionar sobre el uso y manejo de los recursos. (ahorro e inversión)	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond
	Conociendo a los clientes.	Conocer la perspectiva del cliente	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond
	Conociendo nuevos socios y amigos.	Identificar la importancia de las habilidades en las relaciones efectivas.	Moderador Capacitador	Papelotes, plumones Cinta masking tape
	Negociando con el mercado.	Adquirir la capacidad para fortalecer la red de contactos.	Moderador Capacitador	Papelotes, plumones Cinta masking tape
<i>Intratégicas</i>	Creando y transformado	Adquirir la capacidad de escuchar para una comunicación eficaz.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond de colores, cinta masking tape, tijeras.

	Aprendiendo a conocernos	Adquirir la habilidad de conocernos.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond de colores
	El arte de delegar	Adquirir la capacidad de encomendar tareas y responsabilidades.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond
	Somos importantes	Estimular la capacidad para el cumplimiento de metas personales y laborales.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond
<i>Eficacia Personal</i>	Creciendo en equipo.	Fomentar un ambiente de colaboración y comunicación.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop, plumones Papel bond.
	Aprendiendo a resolver problemas	Desarrollar la capacidad de resolver problemas.	Moderador Capacitador	Papelotes, plumones Cinta masking tape
	Creando y transformando	Identificar soluciones innovadoras	Moderador Capacitador	Papelotes, plumones Cinta masking tape
	Controlando mis emociones	Aprender a conocerse y autocontrol	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop Plumones, papel bond
	Creando y transformando	Estimular la creatividad y generación de ideas.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop Plumones, papel bond
	Vivir con valores	Aprender a actuar con valores.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop

				Plumones, papel bond de colores.
	Aprende, cambia y mejora	Adquirir la capacidad de adaptarse al cambio.	Moderador Capacitador	Proyector multimedia, laptop Plumones, papel bond de colores.

Fuente: Elaboración propia.

6. Presupuesto

<i>Competencia</i>	<i>Taller</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Costos S/.</i>	<i>Recursos Materiales</i>	<i>Costos S/.</i>
<i>Estratégica</i>	Visualizando el negocio.	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Papelotes Plumones Cinta masking tape	2.00 5.00 3.00
	Conociendo el mercado.	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond	50.00 60.00 5.00 2.00
	Administrando los recursos.	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond	50.00 60.00 5.00 2.00
	Conociendo a los clientes.	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond	50.00 60.00 5.00 2.00
	Conociendo nuevos socios y amigos.	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Papelotes Plumones Cinta masking tape	2.00 5.00 3.00
	Negociando con el mercado.	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Papelotes Plumones Cinta masking tape	2.00 5.00 3.00

<i>Intratégicas</i>	Creando y transformado	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond de colores. Cinta masking tape Tijeras.	50.00 60.00 5.00 3.00 2.00 10.00
	Aprendiendo a conocernos	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond de colores	50.00 60.00 5.00 3.00
	El arte de delegar	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond	50.00 60.00 5.00 2.00
	Somos importantes	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond	50.00 60.00 5.00 2.00
<i>Eficacia Personal</i>	Creciendo en equipo.	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond.	50.00 60.00 5.00 2.00
	Aprendiendo a resolver problemas	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Papelotes Plumones Cinta masking tape	2.00 5.00 3.00

	Creando y transformando	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Papelotes Plumones Cinta masking tape	2.00 5.00 3.00
	Controlando mis emociones	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond	50.00 60.00 5.00 2.00
	Creando y transformando	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond	50.00 60.00 5.00 2.00
	Vivir con valores	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond de colores.	50.00 60.00 5.00 3.00
	Aprende, cambia y mejora	Moderador Capacitador	100.00 150.00	Proyector multimedia. Laptop Plumones Papel bond de colores.	50.00 60.00 5.00 3.00
<i>Sub Total Recursos Humanos</i>			1700.00 2550.00	Sub total Recursos Materiales	1470.00
<i>Total, Recursos Humanos</i>			4250.00	Total	5720.00

Fuente: Elaboración propia.

Total, de recursos a utilizar S/5720.00 nuevos soles. Esto se considerará si se aplica todo el plan de estrategias y talleres indicados en la propuesta.

Anexo 5. Carta de Autorización

“I.E.S.P Cumbre”

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

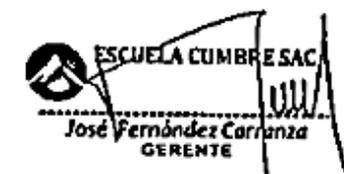
Dra.
Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
DIRECTORA EPG-UCV-CH

ASUNTO: ACEPTACIÓN PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

De mi Consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarla y expresarle que la Dirección de I.E.S.P. "Escuela de Gastronomía Cumbre" **ACEPTAMOS**, que la Abog. Nathalie Lisset Bulnes Zelada del programa de estudios Maestría en Educación realice la Aplicación del Proyecto de tesis cuyo título es **“Competencias directivas para mejorar el liderazgo educativo en una escuela superior de gastronomía en Chiclayo”** en el personal administrativo de la Institución.

Sin otro particular
Atentamente.



ESCUELA CUMBRE SAC
José Fernández Carranza
GERENTE