

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO

EN LA GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS



EDITORIAL
NAVEGANTE

GARDENIA BUSTAMANTE ROMANÍ
YOLANDA JOSEFINA HUAYTA FRANCO
ROMMEL LIZANDRO CRISPÍN

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

GARDENIA BUSTAMANTE ROMANÍ

YOLANDA JOSEFINA HUAYTA FRANCO

ROMMEL LIZARDO CRISPÍN

Gardenia Bustamante Romaní

Correo de contacto: gardeniaperu@yahoo.com

Perfil: Docente de amplia experiencia en el campo educativo como directivo de instituciones educativas, especialista en educación de la UGEL 05- MINEDU y docente universitario de la Universidad César Vallejo. Especializaciones en el campo de la administración educativa y planeación estratégica además con grados obtenidos de maestría en administración educativa y doctorado en educación.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5486-1584>

Afiliación: Universidad César Vallejo.

Perú

Yolanda Josefina Huayta-Franco

Correo de contacto: yolandahuaytafranco2014@gmail.com

Perfil: Doctora en Educación y Magister en Docencia y Gestión Educativa de la Universidad César Vallejo (Perú). Licenciada y Bachiller en Educación de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Catedrática de la escuela de posgrado. Miembro del Consejo Científico de la Red Latinoamericana para el Avance de la Ciencia (REDALAC). Docente investigadora RENACYT con código P0128932.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0194-8891>

Afiliación: Universidad César Vallejo.

Perú

Rommel Lizandro Crispín

Correo de contacto: rolic451@gmail.com

Perfil: Doctor en Administración de la Educación, Magister en Docencia y Gestión Educativa, Contador Público. Licenciado en Educación, Segunda Especialidad Gestión Educativa y Liderazgo Pedagógico. Formación de Experiencia docente: EBR, Superior Pedagógico, Superior Universitaria.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1921-225X>

Afiliación: Universidad César Vallejo.

Perú

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (Peer Review Double Blinded).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7623-21-7

© Gardenia Bustamante Romání
© Yolanda Josefina Huayta Franco
© Rommel Lizandro Crispín

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8180674>

© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación “*Influencia del liderazgo en la gestión de las II.EE. del nivel inicial la red N°1 de la UGEL de S.J.L.*”, realizada en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia

Published in Colombia

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	
EPISTEMOLOGÍA DEL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN	13
1.1. Noción de Liderazgo	13
1.2. Tipos de Liderazgo	15
1.3. Liderazgo Educativo	17
1.4. Nociones y cualidades del líder.....	19
CAPÍTULO II	
PRINCIPIOS BÁSICOS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	23
2.1. Fundamentos de Gestión.....	23
2.2. Gestión Educativa	24
2.3. Elementos de la Gestión Educativa.....	26
2.3.1. Equidad	26
2.3.2. Participación	27
2.3.3. Transparencia	28
2.3.4. Eficiencia.....	29
2.4. Dimensiones de Gestión Educativa	29
2.5. Gestión en la Educación Inicial	31
CAPÍTULO III	
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN EDUCATIVA.....	33
3.1. Nociones de influencia	33
3.2. Estilos de influencia.....	34
3.2.1. Inspirador.....	34
3.2.2. Asertivo.....	34
3.2.3. Conector	35
3.2.4. Racional	36
3.2.5. Negociador.....	37
3.3. Funcionamiento de la gestión educativa	38
3.3.1. Planificación.....	38
3.3.2. Organización.....	39
3.3.3. Dirección	39
3.3.4. Control	40
3.4. Fuentes de Financiamiento y apoyo institucional.....	41

CAPÍTULO IV

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN EDUCATIVA: ESTUDIO DE CASO DE UNA II.EE DEL PERÚ

40

4.1. Objetivos de la investigación	44
4.4.1. Objetivo general.....	45
4.4.2. Objetivos específicos.....	48
4.2. Tipo de investigación.....	48
4.3. Sistema de variables	49
4.4. Población y muestra	49
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	54
4.7. Resultados.....	65
4.7.1. Conocimiento y aplicación de planteamientos teóricos del liderazgo	69
4.7.2. Conocimiento y aplicación de estilos de liderazgo avanzados.....	71
4.7.3. Descripción de las actividades de liderazgo por parte de las directoras.....	72
4.7.4. Descripción de los recursos del liderazgo	75
4.7.5. Apreciaciones resultantes del análisis respecto a los planteamientos teóricos	76
4.7.6. Apreciaciones resultantes del análisis respecto a las actividades de liderazgo.....	
4.7.7. Apreciaciones resultantes del análisis respecto a los recursos	
4.8. Conclusiones.....	
4.7. Recomendaciones.....	78

CAPÍTULO V

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN TORNO A LA DIRECCIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS: DELIMITACIONES FINALES

83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Porcentajes de las directoras por condición laboral.....</i>	46
Figura 2. <i>Porcentajes de las directoras por tiempo de servicio.</i>	46
Figura 3. <i>Porcentajes de las docentes por condición laboral.....</i>	47
Figura 4. <i>Porcentajes de las docentes por condición laboral.....</i>	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1. <i>Instituciones Educativas a las que pertenecen las directoras.....</i>	45
Tabla 2. <i>Instituciones Educativas a las que pertenecen los docentes.....</i>	47
Tabla 3. <i>Porcentajes de conocimiento o aplicación de conceptos de liderazgo por parte de las directoras.....</i>	49
Tabla 4. <i>Prelación de los porcentajes de causas por las que las directoras de no conocen, ni aplican algunos conceptos básicos de liderazgo.....</i>	50
Tabla 5. <i>Porcentajes de conocimiento o aplicación de conceptos de liderazgo por parte de las docentes.....</i>	50
Tabla 6. <i>Prelación de los porcentajes de causas por las que las docentes no conocen, ni aplican los conceptos básicos sobre liderazgo.....</i>	51
Tabla 7. <i>Porcentajes de conocimiento y aplicación de las directoras sobre los estilos de liderazgo más avanzados</i>	
Tabla 8. <i>Prelación de los porcentajes de causas por las que las directoras no conocen, ni aplican los estilos de liderazgo más avanzados.....</i>	52
Tabla 9. <i>Porcentajes de conocimiento y aplicación de las docentes sobre los estilos de liderazgo más avanzados...</i>	53
Tabla 10. <i>Prelación de los porcentajes de causas por las que las docentes no conocen, ni aplican los estilos de liderazgo más avanzados.....</i>	54
Tabla 11. <i>Porcentajes de eficiencia de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas del nivel inicial.....</i>	54
Tabla 12. <i>Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.....</i>	55
Tabla 13. <i>Porcentajes de Eficiencia de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas del nivel inicial.....</i>	56
Tabla 14. <i>Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.....</i>	57
Tabla 15. <i>Porcentajes de eficiencia de apoyos institucionales con los que se ha contactado en las instituciones educativas de nivel inicial.....</i>	57
Tabla 16. <i>Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.....</i>	58
Tabla 17. <i>Porcentajes de eficiencia de apoyos institucionales con los que se ha contactado en las instituciones educativas de nivel inicial.....</i>	58
Tabla 18. <i>Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.....</i>	59
Tabla 19. <i>Porcentajes eficiencia de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo.....</i>	59
Tabla 20. <i>Prelación de porcentajes de causas por lo que las fuentes de financiamiento no han obtenido apoyo: regularmente eficiente, poco eficiente o casi nada eficiente.....</i>	60
Tabla 21. <i>Porcentajes de eficiencia de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo.....</i>	61
Tabla 22. <i>Prelación de porcentajes de causas por lo que las fuentes de financiamiento no han obtenido apoyo: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.....</i>	62
Tabla 23. <i>Porcentajes de eficiencia del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile en las instituciones educativas del nivel inicial.....</i>	62
Tabla 24. <i>Prelación de porcentajes de las causas por lo que el aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile, se presentaron: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.....</i>	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 25. <i>Porcentajes de avance y eficiencia del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile en las instituciones educativas de nivel inicial</i>	63
Tabla 26. <i>Prelación de porcentajes de las causas por lo que el aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile, se presentaron: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes</i>	64
Tabla 27. <i>Porcentajes de topes externos que dificultan el logro de los objetivos en las instituciones educativas del nivel inicial.....</i>	65
Tabla 28. <i>Porcentajes de causas que dificultan el logro de los objetivos considerando los casos donde las respuestas son: dificultad regular, mayor dificultad y dificultad total</i>	66
Tabla 29. <i>Porcentajes de topes externos que dificultan el logro de los objetivos en las instituciones educativas del nivel inicial.....</i>	66
Tabla 30. <i>Porcentajes de causas que dificultan el logro de los objetivos considerando los casos donde las respuestas son: dificultad regular, mayor dificultad y dificultad total</i>	67
Tabla 31. <i>Porcentajes de los recursos de las instituciones educativas, que han permitido satisfacer las necesidades y obtener beneficios potenciales.....</i>	67
Tabla 32. <i>Porcentajes de causas por la que los recursos son: regular, minoritaria, casi nada o nada de satisfechos</i>	68
Tabla 33. <i>Porcentajes de los tipos de recursos menos satisfechos.....</i>	68
Tabla 34. <i>Porcentajes en que los recursos de las instituciones educativas, han permitido satisfacer las necesidades y obtener beneficios potenciales.....</i>	68
Tabla 35. <i>Porcentajes de causas por la que los recursos son: regular, minoritaria, casi nada o nada de satisfechos.....</i>	69
Tabla 36. <i>Porcentajes de los tipos de recursos menos satisfechos.....</i>	69
Tabla 37. <i>El promedio de promedios integrado de desconocimiento de los Planteamientos Teóricos</i>	69
Tabla 38. <i>Prelación de causas del desconocimiento de los planteamientos teóricos por las Directoras y Docentes</i>	70
Tabla 39. <i>El promedio de promedios integrado de conocimiento y aplicación de los Planteamientos Teóricos</i>	70
Tabla 40. <i>El promedio de promedios integrado de Deficiencias respecto al Entorno y las Experiencias exitosas y la prelación de promedios integrados.....</i>	71
Tabla 41. <i>Prelación porcentajes de causas de las Deficiencias respecto al Entorno y las Experiencias exitosas</i>	71
Tabla 42. <i>El promedio de promedios integrado de eficiencia respecto al Entorno y las Experiencias exitosas y la prelación de promedios integrados</i>	72
Tabla 43. <i>El promedio de promedios integrado de limitaciones respecto a los topes externos y la prelación de promedios integrados</i>	72
Tabla 44. <i>El promedio de promedios integrado de los recursos asignado a las instituciones considerados “casi nada o nada”, regular” o minoritariamente que calificamos como negativo y los interpretamos como limitaciones y la prelación de porcentajes individuales</i>	73
Tabla 45. <i>Prelación de porcentajes de causas que dificultan el logro de los objetivos y el aprovechamiento de los recursos asignados a las instituciones educativas.....</i>	74
Tabla 46. <i>La Prelación de porcentajes de los tipos de recursos menos satisfechos</i>	74
Tabla 47. <i>El promedio de promedios integrado de superación de los iguales o mayores 50%, lo calificamos como positivos y lo interpretamos como logros, es de 35.30%.....</i>	74
Tabla 48. <i>El promedio de promedios integrado de los recursos asignado a las instituciones considerados “Mayoritaria o total o casi total”.....</i>	75

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, el desarrollo de una sociedad ha estado determinada por el crecimiento de diversos sectores, entre ellos, la economía, salud, educación u otros, de este modo, sin embargo, para llevar a cabo el correcto crecimiento de una entidad o sector, se resalta la importancia que ha cobrado el liderazgo para lograr este buen desempeño, de tal manera, que el liderazgo fue convirtiéndose en uno de los elementos más importantes para dar marcha a un propósito.

El sentido de liderazgo es un concepto relativamente nuevo para la sociedad, dado que, en las antiguas civilizaciones se ejercían poderes autoritarios y dominantes, con la perspectiva que utilizando el poder podía obtenerse un mejor rendimiento de la sociedad, sin embargo, con el pasar del tiempo y el desarrollo de los conocimientos, la humanidad ha ido comprendiendo que, para mantener satisfecha a una ciudad y poder cumplir con los propósitos de crecimiento y rendimiento de todos los rubros que ejercían, era fundamental contar con la presencia de una persona que tenga la capacidad de comunicarse adecuadamente con un grupo de personas, de tal manera que tenga las ideas necesarias y la credibilidad suficiente para expresar a la sociedad.

Es así que, para Soto (2017) el liderazgo responde a la capacidad que tiene el ser humano para comunicar e influir sobre el desenvolvimiento de una tarea con la finalidad de cumplir ciertos objetivos, a su vez sostiene que:

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder (p. 20).

De este modo, se comprende la importancia que tiene el sentido de liderazgo para el cumplimiento de los propósitos que se traza una determinada organización, dado que el líder tendrá las cualidades esenciales para poder influenciar sobre un grupo de personas a través de una comunicación asertiva, en este sentido es que se relaciona el sentido de liderazgo sobre un área, siendo el caso de la gestión educativa.

La educación responde a uno de pilares básicos que repercute sobre el desenvolvimiento de las demás áreas, ya que la educación parte desde los primeros años de vida del ser humano, por tanto, es fundamental la importancia que se otorga, dado que, con la educación se formará los nuevos ciudadanos que plantearán las reformas que beneficiarán a la sociedad en un futuro.

Sin embargo, para llevar a cabo una educación adecuada, es importante contar con la presencia de personas a nivel pedagógico y directivo que tengan entre sus características un alma de líderes, dado que esto influenciará sobre los resultados que tendrá la educación, por tanto, se destaca también el rol que tienen los directores de las instituciones como dirigentes de una institución.

De este modo, Bernardo, Esteban y Valderrama (2016) expresan que es fundamental para las personas que encabezan una institución educativa establecer la contribución sobre el logro de los objetivos académicos planteados, todo ello como trabajo en conjunto con los docentes, de tal manera que se resalta la capacidad de liderazgo que estos puedan tener, dado que dicha característica les permitirán tomar las medidas oportunas para realizar la planificación, organización y desarrollo de un servicio educativo de calidad, en este sentido, a partir de las habilidades que estos directivos posean, se podrá formar las condiciones convenientes respecto a la gestión educativa, la cual tendrá influencia también sobre el trabajo que llevarán a cabo los docentes, donde eventualmente se lograra un trabajo en

equipo y el posterior logro de los objetivos trazados a nivel pedagógico y administrativo, a su vez distinguen lo siguiente:

Un buen liderazgo directivo en la institución educativa implica una buena gestión académica, Por lo que dentro de esta óptica se debe gestionar no solo la obtención de recursos, sino el perfeccionamiento de los docentes en bien de la comunidad educativa (p. 9).

De acuerdo a lo expuesto líneas arriba, se comprende que la capacidad de liderazgo que tendrá un directivo sobre el manejo de una institución está asociada a una adecuada gestión académica, de tal modo que no solo se centre en el funcionamiento administrativo de la institución y todo lo que incluye, sino también darle la debida importancia al rol que tienen los docentes con la finalidad de lograr una excelencia educativa, propósito que todas las instituciones pretenden.

De esta manera, se destaca la importancia que tiene el liderazgo sobre la dirección educativa, dado que las cualidades necesarias que tenga un directivo repercutirán sobre el desenvolvimiento de los roles que cumple todo el personal de la institución, ya sea a nivel administrativo o pedagógico, y así poder cumplir con la calidad educativa que se plantea como propósito de toda institución.

EPISTEMOLOGÍA DEL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN

Tomando en cuenta que la educación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de toda sociedad, es importante considerar que este sector requiere contar con la presencia de personas que cumplan con las cualidades necesarias para ejercer el liderazgo sobre el desenvolvimiento de sus funciones, de tal manera que pueda establecerse los objetivos educativos que fueron establecidos y obtener así una calidad educativa.

1.1. Noción de Liderazgo

El liderazgo es comprendido como uno de los elementos más importantes para toda institución, dado que, a partir de este se podrá establecer una comunicación óptima y así establecer el buen desempeño de todas las personas involucradas en el funcionamiento de una entidad.

De esta manera, Condori (2016) resalta que el liderazgo corresponde a la capacidad que tiene una persona para poder influir sobre el comportamiento de un grupo, dependiendo de los conocimientos y habilidades que use para que esta comunicación sea productiva, a su vez indica que esta parte de la relación que existe entre líderes y seguidores, de tal manera que se lleve un esfuerzo colectivo para un cambio y pueda reflejarse los resultados compartidos, por otra parte distingue que el liderazgo es la función que lleva a cabo un líder dentro de un grupo de personas, cabe resaltar que la persona no siempre será líder en todas sus funciones, asimismo el autor manifiesta lo siguiente:

El liderazgo es en función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo. En la relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la

satisfacción de sus necesidades (p. 24).

Bajo la premisa expuesta líneas arriba, se alude que el liderazgo funciona a partir del cumplimiento de las necesidades que se dan en una determinada situación, para lo cual, se resalta la presencia de un individuo de tal manera que presente la capacidad de comunicarse y relacionarse efectivamente entre el grupo social y poder plantear las mejores alternativas para la satisfacción de tales necesidades.

Por otra parte, Villalva y Fierro (2017) expresan que el liderazgo ha sido entendido desde el inicio de las civilizaciones como una capacidad de inspirar y guiar a un determinado grupo de personas con la finalidad de cumplir los objetivos que estos tienen en común, sin embargo, conforme pasaba el tiempo, las organizaciones y sociedades tenían un mayor crecimiento sobre el nivel de competencia, dado que el liderazgo se convirtió en un factor crucial para poder guiar a las organizaciones hacia los objetivos trazados, teniendo en cuenta todos los elementos que el liderazgo requiere, a su vez señala que:

El liderazgo es una habilidad del comportamiento, por lo que se puede aprender a desarrollar por sí mismo. Es un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidades. Así el aprendizaje garantiza la obtención de numerosas destrezas, que el líder podrá poner en práctica en inimaginables situaciones, lo que, en cierto modo, garantizará una actuación más acertada (p. 157).

De acuerdo al párrafo precedente, se comprende que el sentido de liderazgo no es una cualidad innata de los seres humanos, sin embargo, esta puede ser desarrollada y/o aprendida, a través del aprendizaje, lo cual permitirá al individuo obtener las destrezas y herramientas necesarias para poder ejercer esta habilidad sobre los demás, asimismo, cabe resaltar que en la actualidad, en el concepto de liderazgo no se incluyen aquellos vinculados al poder o a la autoridad, por lo que tiende más a adaptarse al concepto de la capacidad de

influir sobre las personas.

De esta manera el liderazgo sería la capacidad y habilidad que tiene una persona para comunicarse e influir sobre las personas de un grupo, de tal manera que pueda cumplirse los objetivos que tienen en común, de este modo, es necesario considerar que el líder y el grupo al que este va a poner en práctica dicha habilidad, deben mantener propósitos en común para que este grupo considere al individuo como su líder.

1.2. Tipos de Liderazgo

Tomando en cuenta que el liderazgo como tal, comprende a las competencias y habilidades que tiene un ser humano para influir sobre un grupo social, es importante también considerar cómo este concepto se diversifica, de tal manera que pueda identificarse un individuo en cada situación. En este sentido, Montero (2017) sostiene que hay tres tipos de liderazgo considerados como los más esenciales, siendo estos: transformacional, transaccional e instruccional.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es aquel que plantea un cambio positivo sobre los seguidores, en este sentido, el líder transformacional es aquel que tiene por objetivo transformar a otras personas y así ayudarse mutuamente, donde se mira por los demás, se alienta y convive en armonía, a su vez, basando su argumento en otros autores expresa que:

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad (p. 33).

De esta manera, se comprende que el liderazgo transformacional hace referencia a

la capacidad que tiene una persona para motivar a otras y producir así cambios en el desenvolvimiento de un grupo para beneficio de los propósitos colectivos.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, basa sus principios en el intercambio de tal manera que el líder identifica sus objetivos y brinda a los seguidores las herramientas necesarias para conseguirlo, donde se establezca un sistema de interés y recompensa. En este sentido, el seguidor realiza las acciones que el líder establece, asimismo el líder establece las estructuras para que los seguidores tengan un trabajo óptimo y se cumplan los objetivos del líder a través de las recompensas que este otorgue.

Liderazgo instruccional

El liderazgo instruccional se caracteriza porque el líder es aquel que programa actividades donde se motive un ambiente laboral productivo y grato para los miembros del grupo, de tal manera que está involucrada las capacidades que deben desarrollar los líderes para el cumplimiento de los objetivos que se trazan dentro de la institución o grupo social.

Por otra parte, Jiménez y Villanueva (2018) añaden otros tres tipos de liderazgo, siendo estos: liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire.

Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático se caracteriza por tener un líder inflexible respecto a las perspectivas de los seguidores, por lo que actúa en base a sus propios criterios para tomar una decisión, la cual es impuesta a los seguidores, de tal manera que, de no cumplirse con los criterios impuestos el líder recurre a los castigos para ser obedecido, en este sentido, se comprende que se lleva a cabo una relación de poder donde no se considera las diferencias de puntos de vista.

Liderazgo democrático

En cuanto al liderazgo democrático este es totalmente opuesto al autocrático, dado que en este tipo de liderazgo se promueve una mayor empatía sobre los seguidores, donde se considera importante los criterios de todos los seguidores para llegar a un acuerdo, de tal modo que se fomenta que estos asuman responsabilidades, a su vez el líder tiene claro su sentido de compromiso sobre los seguidores para que se pueda satisfacer las necesidades que mantenga el grupo u organización.

Liderazgo *laissez-faire*

Este tipo de liderazgo se define por tener un estilo apático sobre la toma de decisiones, de tal modo que la responsabilidad no la toma el líder, este cede las responsabilidades a los seguidores, de tal manera que no lleva una dirección sobre las funciones que estos llevan a cabo, por lo que no está presente el sentido de compromiso en el líder, asimismo este no tiene la capacidad de resolver conflictos que ocurren en la organización ni asume las consecuencias que se tengan.

1.3. Liderazgo Educativo

Considerando que el liderazgo en términos generales es comprendido como la capacidad que tiene una persona para influir sobre la decisión de un grupo de personas, referente a la educación es notable identificar cómo se desenvuelve dicho concepto para el cumplimiento de los objetivos que tiene el sector educativo.

Al respecto, Valencia (2017) distingue que el liderazgo relacionado a la educación se genera en base a la problemática que fue generándose en el sector educativo, referente a la administración y la calidad educativa, de tal manera que tenía efectos perjudiciales sobre la comunidad educativa y la sociedad, dado que no cumplía con las expectativas e intereses que tenía la población estudiantil, asimismo indica que la calidad del líder educativo se adapta al contexto institucional y tiene en cuenta las perspectivas visionarias de los estratos sociales que

orienta, mejorando así el rendimiento de los estudiantes y logrando el éxito de la institución educativa.

En este sentido, se comprende que el rol de líder educativo recae principalmente en los directores institucionales, dado que estos son los encargados de optimizar la gestión administrativa, así como la pedagógica que se imparte en la institución de tal manera que pueda garantizarse el éxito a nivel personal de los docentes y equipo administrativo, así como el éxito sobre el aprendizaje de los estudiantes, logrando así la excelencia sobre la calidad educativa y cumpliendo con los propósitos que la institución se plantea.

Cabe resaltar que, conforme pasaba el tiempo, las exigencias a nivel educativo se incrementaban, de tal manera que el liderazgo sobre la educación cobraba mayor importancia y con ello la capacidad y habilidad que debía tener un líder para dirigir una institución.

Por otra parte, Álvarez, Torres y Chaparro (2016) expresan que el liderazgo directivo se encuentra determinado por dos tipos de liderazgo, el directivo y el pedagógico, de tal manera que las responsabilidades recaen sobre la cabeza de la institución educativa, siendo el caso de los directores respecto a la administración y sobre los docentes respecto a la transmisión de conocimiento.

De tal modo, el liderazgo educativo, considerando el rol del director, se basa en el establecimiento de un modelo estratégico para llevar a cabo una convivencia escolar ideal, se considera también que el liderazgo que ejerce el director en ocasiones es autocrático, dado que se toman decisiones de manera unilateral, por ello es importante resaltar la importancia de un equilibrio entre el liderazgo que mantiene la cabeza de la organización y la que mantiene el área pedagógica.

Mientras tanto, el liderazgo educativo teniendo en cuenta al área pedagógica permite la elaboración de modelos que contribuyan con la mejora de la convivencia escolar, de tal modo que se promueva la participación de la comunidad educativa, asimismo establece lo siguiente:

Un equipo de trabajo formado por profesorado del centro que trabaja de forma coordinada y con un alto grado de reconocimiento por parte de sus compañeros es capaz de trasladar esa dinámica de trabajo a otros grupos de alumnos con los que posteriormente va a trabajar. (p. 55)

Por tanto, se concluye que, para ejercer un liderazgo educativo eficiente, es importante contar con un equilibrio entre los roles que cumplen las cabezas de las instituciones educativas y las que cumplen los docentes sobre el área pedagógica, de modo que pueda formarse un ambiente educativo adecuado para ambas partes y se contribuya con la calidad educativa que toda comunidad educativa anhela.

1.4. Nociones y cualidades del líder

Para llevar a cabo el sentido de liderazgo, independientemente del rubro en el que se lleve a cabo, es importante considerar el rol que cumple el líder de una organización o institución, dado que este contribuirá con el correcto desenvolvimiento de las partes involucradas, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos establecidos, es por ello que resulta esencial dar a conocer qué es un líder y cuáles son las características que esta persona debe tener para ser definido como tal.

Es así que, para Cao (2017) un líder es aquella persona que promueve la visión de una solución sobre sus seguidores, de manera que pueda establecer las estrategias necesarias junto a una comunicación adecuada para transmitir sus ideas, contribuyendo con la motivación de los mismos para alcanzar las metas que fueron trazadas, a su vez expresa que los líderes son responsables de tomar las decisiones difíciles y de desarrollar y ejecutar estrategias concretas para garantizar que la organización se adapte al entorno y avance hacia el futuro. Es importante entender que las estrategias generalmente cambian con el tiempo para adaptarse a las nuevas condiciones ambientales.

De este modo, se comprende que un líder corresponde a la persona responsable de un grupo, la cual posee los conocimientos y herramientas para dirigir e implementar las estrategias necesarias y establecer el cumplimiento de los objetivos, de tal manera que se considere también los intereses colectivos.

Respecto a las cualidades que debe tener un líder, Galarza (2017) distingue que, para ser considerado un líder, es importante contar con veintiún cualidades, siendo estas las siguientes:

Carácter: hace referencia a la forma en la que un líder enfrenta las circunstancias, donde este pueda fortificarlo a partir de las adversidades y las elecciones que tenga, resaltando que el carácter debe ser un elemento fundamental de todo ser humano más allá de los líderes.

Carisma: corresponde a la habilidad para atraer a las personas.

Compromiso: se destaca que las personas no siguen a aquellos que no están comprometidos con los propósitos establecidos, el compromiso se demuestra a través de diferentes sentidos, como la forma en la que se trabaja, cómo se dedica el tiempo invertido para el cumplimiento de los objetivos.

Comunicación: el líder debe ser capaz de comunicar las ideas con claridad y entusiasmo.

Capacidad: es la habilidad que tiene el líder para decidir y planear de tal manera que los seguidores puedan tener la seguridad de que el líder sabe como llevar a cabo los propósitos establecidos.

Valentía: el líder debe ser la persona capaz de arriesgarse aun cuando existan temores, enfrentando los desafíos internos y externos.

Discernimiento: el líder debe tener la habilidad de hallar el origen de los problemas y desarrollar el pensamiento racional para lograr el éxito.

Concentración: corresponde a la capacidad para establecer prioridades y dedicarse a ello de manera eficiente sin distracciones que impidan culminar los propósitos.

Generosidad: el líder es aquel que posee el valor de la generosidad sobre sus seguidores de tal manera que estos se sientan seguros con las decisiones del líder.

Iniciativa: los líderes deben estar dispuestos a dar el primer paso aun con los riesgos, este se relaciona con la valentía.

Escuchar: los líderes deben tener la capacidad de escuchar las ideas e intereses de los demás, estableciendo una conexión con el grupo.

Pasión: implica el ferviente deseo e ímpetu que poseen los líderes para lograr los propósitos.

Actitud positiva: los líderes son aquellos que pueden tener una buena perspectiva aun cuando las condiciones parecen demostrar lo contrario.

Solución de problemas: los líderes deben tener la habilidad de encontrar soluciones a los problemas que se dan en el transcurso del camino.

Relaciones: las relaciones se dan conforme el líder pueda tomar la iniciativa, de tal modo que se logre el éxito.

Responsabilidad: un líder debe ser aquel que asuma la dirección y con ello las responsabilidades que el cargo conlleva.

Seguridad: el líder tiene la capacidad de brindar seguridad a los seguidores, este factor debe ser demostrado en todo sentido, a través de su comunicación y actitudes.

Autodisciplina: la autodisciplina es esencial para que una persona sea considerada un líder, ello demostrará que esta no necesita de un control externo para cumplir con sus funciones.

Servicio: un verdadero líder debe ser servicial con sus seguidores, sirviendo a los intereses comunes del grupo.

Aprender: el líder aun cuando es la cabeza de un grupo debe mantener su sentido de aprendizaje constante para el crecimiento a nivel personal y colectivo.

Visión: la visión de un líder parte de la pasión que este mantiene, donde puede proyectarse a las posibilidades antes que sean obvias.

Tomando en cuenta los puntos expuestos líneas arriba, se determina que los líderes deben ser aquellas personas con múltiples cualidades para poder ejercer sus roles, sin embargo, es importante considerar que no todos los líderes podrían cumplir con la totalidad de las cualidades señaladas anteriormente, por lo que se resalta el dominio y capacidad de aprendizaje que tiene la persona para poder asimilar y desarrollar las cualidades faltantes de tal modo que pueda llevar a cabo su función de líder a cabalidad y cumplir con los intereses comunes.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Llevar a cabo una educación de calidad requiere de la intervención de una correcta administración de la institución, de tal modo que pueda establecerse una comunicación efectiva con todas las partes involucradas en el desarrollo de la actividad educativa, en este sentido, se resalta el rol que cumplen los gestores o directores de las instituciones educativas, para el planteamiento de modelos estratégicos de dirección y establecer la calidad en la educación.

2.1. Fundamentos de Gestión

Toda organización o institución requiere de un control para que pueda construirse y desarrollarse correctamente, de tal modo que resulta esencial determinar qué es considerado como gestión y cómo las partes involucradas, partiendo de la cabeza de la organización llevan a cabo sus funciones para establecer el cumplimiento de los objetivos planteados.

En este sentido, Marchán (2018) expresa que la gestión responde al conjunto de procedimientos, herramientas y comportamiento que son utilizados para garantizar que una organización o institución pueda llevar a cabo las funciones necesarias para lograr los objetivos trazados, de tal manera que la gestión no implica un evento acción a nivel individual, sino que este incluye una multiplicidad de variables para desenvolverse durante el tiempo estimado, asimismo indica que “los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones.

Por tanto, se comprende que la gestión ha sido un concepto que ha atravesado numerosas variaciones, dado que interviene en diversos procesos ya sea a nivel económico,

político, social o educativo, lo que a su vez implica que el desenvolvimiento del ejercicio de la gestión se ejecute la interrelación de las funciones de todas las partes involucradas.

Por otra parte, Auris (2017) define que la gestión es el conjunto de acciones desarrolladas por una institución, donde estas deben ser dinámicas y flexibles para lograr los objetivos trabajados, en este sentido se resalta la función de los directivos para propiciar las condiciones necesarias para cumplir con tales objetivos, a su vez distingue que la gestión está directamente vinculada con el cumplimiento dentro de una organización. En otras palabras, perseguir activamente un conjunto de actividades, procesos o tareas que conduzcan a la realización de los objetivos de la organización. Idea sustentada en la teoría de la gestión que supone que una organización surge a través de estructuras y procesos técnicos encaminados a la asunción y consecución de objetivos.

Bajo la premisa anterior, se considera que la gestión está relacionada con el desarrollo de las actividades que se dan durante la ejecución del proceso, es por ello que estas actividades establecerán el cumplimiento de los propósitos institucionales, por lo cual, aquellas personas encargadas de la dirección de la organización deben orientar sus labores a la obtención de un mayor rendimiento del entorno, así como la satisfacción de las partes que intervienen en el proceso.

2.2. Gestión Educativa

Partiendo del concepto de gestión, comprendido como el conjunto de acciones involucradas en un proceso que establece el funcionamiento de una organización, se resalta la importancia que conlleva una adecuada dirección sobre el sector educativo para lograr los propósitos de cualquier institución.

Por tanto, Solis (2017) sostiene que la gestión educativa es aquella disciplina donde se produce la interacción de planos teóricos, políticos y prácticos para establecer el desarrollo de la institución, a su vez manifiesta que la gestión de las instituciones educativas corresponde a las diligencias que contribuyen a realizar cambios y concretar la construcción de los

proyectos educativos que se definen a nivel institucional, además indica que la gestión de una institución educativa en realidad es un proceso que comprende la estructura organizativa, en sus aspectos pedagógicos, financieros y administrativos, las formas de participación en el proceso educativo, las empatías entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los estudiantes y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida.

De acuerdo con el argumento expuesto en el párrafo anterior, la gestión educativa hace referencia a la estructura que se dará a nivel pedagógico, financiero y administrativo donde se dé la participación e interacción de todas las partes que intervienen con la finalidad de mejorar las condiciones de la institución y los procesos educativos, además se resalta la labor docente y administrativa dentro del proceso de gestión educativa y cómo estas labores se relacionan con el entorno.

Desde otra perspectiva, Farfán, Mero y Sáenz (2016) expresan que la gestión educativa es considerada como la dirección que se da en el entorno interno de la entidad docente con la finalidad de lograr los objetivos determinados, además, la gestión educativa pretende buscar la aplicación de principios generales de gestión sobre el campo educativo, asimismo expone que la gestión educativa es un proceso que busca fortalecer los proyectos educativos de las instituciones educativas, manteniendo la autonomía institucional regida bajo las políticas públicas y enriqueciendo los procesos educativos para atender las necesidades educativas en diversos niveles.

Por tanto, la gestión educativa es entendida como el conjunto de acciones que forman parte de los procesos para fortalecer los proyectos a nivel institucional, con el objetivo de mantener la autonomía y enriquecer los procedimientos pedagógicos y responder a las necesidades que se desarrollan en la comunidad educativa.

2.3. Elementos de la Gestión Educativa

Para propiciar la gestión educativa de manera correcta, es importante considerar qué factores y/o elementos intervienen durante el proceso, de tal manera que pueda llevarse a cabalidad el logro de los propósitos que las instituciones educativas mantienen, resaltando en todo momento la participación esencial que mantienen todas las áreas, ya sea a nivel administrativo o pedagógico, donde es importante mantener la interrelación entre las funciones que cumplen las partes, para poder establecer una calidad educativa y satisfacer las necesidades que mantenga la comunidad respecto a las condiciones educativas, es por ello que se tiene en cuenta cuatro dimensiones a partir de ello, siendo estas: equidad, participación, transparencia y eficiencia.

2.3.1 Equidad

Para ejercer una gestión educativa propicia para todos aquellos involucrados en el proceso de la educación, es necesario que esta gestión se establezca con un sentido de equidad para todas las áreas.

En este sentido, Huamán (2016) señala que la equidad referente al sector educativo corresponde a la transmisión de conocimientos a todo nivel, donde se pueda contar con los recursos y condiciones necesarias para llevar a cabo un aprendizaje adecuado, asimismo propiciar el respeto sobre las culturas, estilos y ritmos de aprendizaje que tenga cada uno de los estudiantes.

A su vez, Krüger (2016) expone que la equidad hace referencia a una igualdad de oportunidades, respecto al sector educativo, la equidad consistiría en una relación de superación de obstáculos, de tal manera que toda persona pueda tener acceso a una educación de calidad para su desarrollo, asimismo propone que la equidad educativa está relacionada con la equidad socioeconómica de varias maneras. Esto debido a que la equidad en la educación es un componente básico de la justicia social porque la educación tiene un

valor intrínseco. Es ampliamente reconocido como un derecho humano básico.

De acuerdo con el párrafo anterior, se comprende que la educación corresponde a uno de los derechos fundamentales para todo ser humano, el cual es imprescindible para la formación de su identidad, a su vez contribuye con la transmisión de conocimientos y valores que construyen el sentido de bienestar, además, la educación será aquel derecho que permitirá el acceso a otros recursos y derechos, de tal manera que promueva la participación a nivel social, cultural y económico de una sociedad.

2.3.2 Participación

Para llevar a cabo una gestión educativa adecuada, es importante tener en cuenta el rol que cumple cada persona involucrada, de tal modo que se realice un trabajo en conjunto para cumplir con los lineamientos que toda institución se plantea y obtener la calidad educativa.

En este sentido, Quispe (2019) distingue que toda organización requiere de la participación de las personas que forman parte de ella, donde estos también tengan la capacidad para involucrarse en el crecimiento de la institución, de tal manera que se desarrolle un sentido de compromiso y se ponga a disposición las habilidades que cada uno tenga para servir a los objetivos que la institución requiera. En otras palabras, no solo la gerencia sino también todos los empleados deben trabajar en medidas de control de calidad. Necesitan estar involucrados en los resultados y la resolución de problemas y, naturalmente, necesitan un proceso de educación y capacitación.

A partir del argumento expuesto líneas arriba, se comprende que la participación cumple un rol esencial para la gestión de calidad, incluyendo el sector educativo, donde no solo los líderes son aquellos que deben participar del proceso, problemas, soluciones y resultados que tenga la institución, sino que requiere de la presencia de todo el personal que forma parte de ella.

De esta manera, se concluye que la participación de todas las áreas es fundamental para desarrollar una institución hacia el cumplimiento de sus objetivos, aun cuando exista un líder dentro de ella, dado que se requiere de las habilidades y capacidades de todas las personas para dar marcha a los propósitos trazados.

2.3.3 Transparencia

La transparencia es uno de los valores que debe formar parte de todo ser humano, de tal manera que pueda generar confianza y seguridad en las personas que siguen los mismos principios, permitiendo guiar a un grupo hacia un mismo objetivo.

De este modo, Elliot (2017) señala que la transparencia es uno de los principios básicos de todo ser humano, el cual debe ser aplicado al funcionamiento de una organización, donde los líderes puedan ser capaces de brindar la confianza suficiente para propiciar vínculos estables sobre el crecimiento de la institución, asimismo este valor se encuentra relacionado con la comunicación permanente, donde el área que dirige el lugar pueda estar en contacto permanente con todas las partes involucradas. El autor indica que los mecanismos de comunicación son necesarios porque todas las actividades que se realizan a nivel institucional deben ser conocidas por los integrantes de la comunidad. Esto ayuda a crear un ambiente organizacional favorable y evita sospechas, malentendidos y culpas innecesarias.

Bajo dicha premisa, se alude que las acciones que lleven a cabo todas las instituciones deben ser expuestas a los miembros que forman parte de ella, es ahí donde se guarda relación entre la transparencia y comunicación, de tal modo que estos sientan la confianza y seguridad de los procesos y avance que está teniendo la institución, lo que a su vez contribuirá con un mejor clima a nivel institucional y con ello educativo, dado que las partes involucradas tienen claros los propósitos, funcionamiento y demás elementos, permitiéndoles la satisfacción sobre el desenvolvimiento de sus funciones y cumplir así con una adecuada gestión y calidad educativa.

2.3.4 Eficiencia

La eficiencia comprende la capacidad con la que una persona realiza de manera adecuada sus funciones consiguiendo así los resultados que fueron proyectados en un principio, cabe resaltar que este sentido se desenvuelve de manera independiente de los recursos que pueden ser usados durante el proceso.

Es así que, De La Rosa (2017) expresa que la eficiencia respecto a la gestión en educación corresponde al cumplimiento de los objetivos trazados, todo ello con la calidad pertinente, contribuyendo con la satisfacción de usuarios internos y externos sobre el servicio que fue recibido. La cultura organizacional a nivel educativo es la variable que une los componentes de un sistema organizacional para lograr una visión común. Esto se debe al logro de las metas del proyecto educativo, al compromiso del equipo educativo y al impacto social.

En este sentido, se comprende que la eficiencia tiene como objetivo lograr los estándares a nivel institucional, cabe resaltar que también implica cumplir con los lineamientos a nivel pedagógico, de tal manera que se evidencie que dicha institución mantiene detrás personas involucradas con el compromiso educativo, a su vez estos compromisos serán asociados como referentes a toda la comunidad educativa, y se verificará a través de la confianza que presentarán los padres hacia la institución.

Por tanto, se determina que la eficiencia de la gestión educativa se da en conjunto entre el trabajo del ambiente administrativo como pedagógico, de tal modo que se cumplan con los lineamientos establecidos para ambas partes.

2.4. Dimensiones de Gestión Educativa

Se sabe que la gestión educativa comprende al conjunto de procesos en los que una institución pretende lograr los objetivos a nivel directivo y pedagógico, donde la mayor responsabilidad recae sobre la cabeza que dirige dicha institución, sin embargo, se resalta

el trabajo en conjunto de todas las partes involucradas en el desenvolvimiento de la misma para cumplir con lo establecido, en este sentido es fundamental tener en cuenta las dimensiones que mantiene la gestión educativa considerando así todo lo que la gestión educativa implica.

De este modo, Evaristo (2019) señala que la gestión educativa mantiene cuatro dimensiones, siendo estas: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

Dimensión institucional

La dimensión institucional es aquella que permite establecer la relación entre los trabajadores de la institución y el modelo de gestión educativo, de tal manera que se brinde un servicio de calidad; asimismo esta dimensión permite la planificación, sistematización y análisis de todas las actividades que están involucradas en cada uno de los procesos, siendo estos: la estructura de la organización, la distribución de las responsabilidades que tendrá cada uno de los operadores entre la diversidad de actividades, así como la temporalización de los servicios, y la documentación que tendrán los procesos donde se dé la relación entre las áreas que pertenecen a la institución educativa.

Dimensión pedagógica

Referente a la dimensión pedagógica, el autor sostiene que esta presenta una relación directa hacia las actividades de planificación y ejecución pedagógica, asimismo, en la dimensión pedagógica se establece la revisión y aceptación de las propuestas planteadas, así como los enfoques metodológicos, el desarrollo de la currículo institucional, donde se determinan los lineamientos que se llevarán a cabo dentro de ella de acuerdo a los niveles educativos, comprendiendo también el contexto social donde se desenvolverá el área pedagógica, de tal manera que se lleve un buen desempeño docente frente a las competencias educativas y mejorar los estándares de aprendizaje.

Dimensión administrativa

La dimensión administrativa abarca todo lo relacionado a la gestión administrativa, la cual permitirá establecer un soporte para el adecuado funcionamiento de la institución, de tal manera que esta pueda ejecutar las diferentes actividades y procedimientos, en él también se encuentran involucrados los recursos tangibles e intangibles, como los recursos materiales y el talento humano para desarrollar las estrategias pertinentes para lograr mejoras sobre la gestión y el proceso educativo.

Dimensión comunitaria

En la dimensión comunitaria se concierte todas las actividades que relacionan a la institución con aquellas que pertenecen a la comunidad, con el propósito de brindar soluciones a aquellos problemas que se generen dentro del contexto social donde se desenvuelven todas las organizaciones, estableciendo convenios y alianzas para el bien de la institución y la comunidad.

2.5. Gestión en la Educación Inicial

Dado que la gestión educativa requiere una serie de procesos y con ello la participación activa de todas las áreas, como la administrativa, pedagógica, comunitaria y estudiantil, es importante tener en cuenta cómo se desenvuelve dicho proceso respecto a la educación inicial.

Por tanto, Encarnación (2018) denota que la gestión sobre la Educación Inicial tiene como finalidad atender la educación de niños entre un rango de 3 a 5 años, contando con el apoyo constante de la familia y el entorno social donde estos llevan a cabo la relación de crianza y educación, de tal modo que la educación inicial se expone como el espacio de convivencia, crecimiento, aprendizaje y desarrollo donde intervienen los profesionales del área pedagógica, administrativa, familiar y comunitaria, a su vez el autor define los centros de educación primaria como una institución dedicada a brindar servicios educativos y escolares a los niños y brindar orientación y capacitación a los padres y otros miembros de

la comunidad dentro de su esfera de influencia

En este sentido, se resalta el rol que cumple cada una de las personas y áreas que pertenecen a la gestión educativa, como padres de familia, directores, docentes y la participación de la comunidad, en cuanto al rol de la cabeza de la institución, es importante considerar también que sus capacidades y habilidades debe abarcar el nivel pedagógico y psicológico, dado que se establecerá la gestión sobre el nivel educativo que formará a los niños para enfrentar la futura vida escolar.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN EDUCATIVA

Establecer una gestión educativa adecuada requiere la presencia de un líder que cumpla con las características necesarias para poder establecer las comunicaciones pertinentes sobre todas las áreas que intervienen en el proceso educativo de los niños, de tal manera que los líderes deben llevar a cabo un sentido de influencia positiva sobre las personas que dirigen y aquellos externos a la institución, pero directamente relacionados a su funcionamiento.

3.1. Nociones de influencia

Se entiende a la influencia como el poder que tiene algo o alguien a tal punto que puede modificar los puntos de vista o decisiones de una persona. En este sentido, Olazabal (2016) señala que la influencia es una de las características que forman parte de los líderes, dado que esta se dirige a través de la comunicación a fin de lograr uno o distintos objetivos. Es la habilidad humana caracterizada por modificar el pensamiento en otras personas que integran una organización, sin importar su tipo, por posición o cargo (líder por posición) o personalidad manifiesta (líder por personalidad).

De este modo, se concluye que la influencia es una característica o habilidad que permite al ser humano intervenir sobre las decisiones de las demás personas, de tal manera que estas puedan cambiarlas al considerar los argumentos, es por ello que se considera un factor básico para los líderes, dado que, a partir de sus ideas o enunciados por el rol que estos cumplen, es que se determinará los caminos que el grupo seguirá para conseguir los propósitos establecidos.

3.2. Estilos de influencia

De acuerdo a la definición de influencia, donde esta es el dominio que tiene una persona de tal manera que esta pueda alterar sus puntos de vista, comentarios o decisiones, es importante reconocer cuáles son los estilos de influencia que pueden llevarse a cabo, a fin de que una persona pueda desarrollarlo de acuerdo a las circunstancias y propósitos pertinentes.

3.2.1. Inspirador

En cuanto al estilo de influencia inspirador aplicado al sentido de liderazgo, Barriga (2019) sostiene que este estilo de influencia se encuentra asociada a un sentido de compromiso de parte del líder, donde se tiene un alto grado de lo que es moral e integridad de tal manera que pueda generar la confianza sobre las demás personas y estos puedan enfrentarse voluntariamente a los retos y desafíos que conlleva el cumplimiento de los propósitos.

Por otra parte, los líderes con estilo de influencia inspirador tienen la predisposición de desarrollar los talentos propios y los de las demás personas, esto se debe a su grado de compromiso, lo que al final será visualizado a través de los resultados obtenidos en conjunto, este incentiva al trabajo en equipo y contribuye con la participación de todos los miembros que conforman un equipo de tal modo que estos realicen sus funciones de manera voluntaria y guiados por una clara convicción.

3.2.2. Asertivo

La asertividad como tal es una habilidad que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, lo que implica también llevar un sentido de respeto frente a los demás, en este sentido León (2018) señala sobre la influencia asertiva respecto al liderazgo, está basado en los principios de igualdad, respeto hacia uno mismo y el de responsabilidad.

Respecto al principio de igualdad, se da cuando la persona comprende que todos los miembros que forman parte de un equipo tienen el mismo valor dentro de ella, independientemente de la función que cumplan o el cargo que ocupen, a su vez se marca el derecho para expresar los pensamientos.

En cuanto al principio de respeto sobre sí mismo, este implica un derecho a que sea respetado como un ser humano con las mismas capacidades que cualquier otro, de tal modo que pueda ser escuchado y respetado sin importar su posición u opinión, de tal manera que el reconocer a otros permitirá a uno mismo ser reconocido y reconocerse a sí mismo.

Referente al principio de responsabilidad se da cuando uno se hace cargo de sus actos y sentimientos, excluyendo de toda culpabilidad a las demás personas. De este modo se demuestra también el grado de madurez que tiene una determinada persona para ser considerado como alguien influyente sobre los demás.

Por tanto, se determina que la influencia asertiva parte de la responsabilidad, respeto e igualdad, por lo que dicha habilidad será esencial para considerarse un dirigente y contribuir con el crecimiento de una organización.

3.2.3. Conector

La conectividad parte de la facilidad para establecer una relación entre dos o más partes, relacionado al estilo de influencia para llevar a cabo un liderazgo, este implica que la persona tenga la capacidad de escuchar y comprender la posición que tienen todas las personas que forman parte de un equipo de tal manera que pueda construirse relaciones sólidas entre todas las partes involucradas.

De esta manera, Uribe et al (2017) distingue que la influencia conectora que debe formar parte del líder, es aquella habilidad para establecer relaciones entre todas las áreas que forman parte de la comunidad educativa, siendo estos los directivos, docentes, padres de familia y comunidad, donde estos puedan enfrentar los objetivos que tienen en común

a fin de lograr los propósitos educativos que mantienen a nivel individual y colectivo.

Asimismo, es importante que los líderes con estilo de influencia conector tengan la capacidad de establecer diálogos entre todos los miembros del equipo, con la finalidad de conocer todos los puntos de vista y así poder formar un pensamiento colectivo donde se logren beneficios a nivel institucional y a nivel individual, contribuyendo también con la integración de cada una de las personas.

Por tanto, se concluye que el estilo conector comprende la habilidad de establecer relaciones multidireccionales entre todos los miembros que conforman un equipo, de tal manera que pueda formarse una integración de ideas para convertirse en un pensamiento colectivo y cumplir así con los propósitos planteados, en este estilo también se puede visualizar la rapidez en el trabajo dado que todos los miembros trabajan en función a una misma idea gracias a la posibilidad de conexión a través de una comunicación asertiva, de tal modo que se relaciona también con dicho estilo.

3.2.4. Racional

El ser racional, se caracteriza por actuar siguiendo los preceptos de la razón, omitiendo así los impulsos, de tal modo que le permite la capacidad de actuar después de haber realizado una previa evaluación de lo que una determinada situación implica, según los objetivos que se mantienen.

En este sentido, Cevallos et al. (2018) señala que el estilo de influencia racional relacionado al sentido de liderazgo de una persona, está caracterizado por permitir que un grupo pueda cumplir con sus funciones aun en ausencia del líder, donde este pueda también atender las necesidades que tienen los miembros del grupo, se reciban ideas y sugerencias para el bienestar y crecimiento del equipo de trabajo, a su vez se promueva el respeto y confianza en el grupo.

En el sentido racional, se destaca la notable influencia que tiene el líder sobre el

desenvolvimiento de su equipo, dado que este puede emprender su desarrollo sin tener un control continuo del líder, dado que también se cuenta con un alto grado de compromiso de los miembros de la institución sobre el crecimiento y cumplimiento de los objetivos trazados.

De esta manera, se determina que la influencia racional está basada en un líder con alto sentido de competencia, estima y asertividad hacia su equipo, cabe resaltar que este estilo presenta en ocasiones una baja empatía del líder sobre los miembros del equipo, dado que no se desarrollan instintos emocionales y se proyectan las relaciones únicamente a nivel institucional/laboral.

3.2.5. Negociador

La negociación es una de las habilidades del ser humano con mayor repercusión sobre el cumplimiento de un objetivo, de tal manera que la persona busque promover los compromisos que satisfagan los intereses esenciales de una institución.

De acuerdo a Bestratén y Castillo (2017) la negociación es una de las habilidades que posee toda institución con la finalidad de formar convenios para beneficios o intereses mutuos, sin embargo, se resalta que este sentido no se desarrolla a cabalidad entre las relaciones que establece la cabeza de la organización hacia su equipo de trabajo.

En este sentido, el autor destaca la importancia de una adecuada negociación, dado que los líderes deben ser aquellos que promuevan los cambios, ideas y compromiso de las demás personas, donde las decisiones no sean tomadas de manera unilateral. Como resultado, se requiere cada vez más que aquellos con responsabilidades grupales negocien e involucren tanto a los empleados como a los gerentes en la toma de decisiones. Desarrollar las habilidades negociadoras que todo líder debe tener es posible sólo si uno está dispuesto a enriquecer su repertorio de acciones.

De este modo, se concluye que el estilo negociador que debe tener un líder, implica

que estos puedan plantear negociaciones a todo nivel, con sus superiores, así como de los colaboradores, donde todos formen parte de la toma de decisiones para lograr así un bien común y se proyecte la comunicación de los objetivos que fueron establecidos y el posterior cumplimiento de los mismos.

3.3. Funcionamiento de la gestión educativa

Establecer el funcionamiento de una institución requiere del seguimiento de una serie de pasos, de tal modo que pueda preverse todos los inconvenientes y ventajas que tiene la institución como tal respecto a los objetivos que se trazan sobre la gestión. De este modo, se plantearon cuatro pasos para establecer el funcionamiento de la gestión educativa, siendo estos: planificación, organización, dirección y control.

3.3.1. Planificación

La planificación es una de las funciones principales de la gestión educativa para establecer la calidad sobre la educación, en este sentido Peñafiel (2018) indica que la planificación en la gestión educativa es parte de un proceso anticipatorio que implica un conjunto de etapas a través de las cuales se realiza el análisis de la realidad de la institución educativa, en esta fase se produce un diagnóstico de los objetivos a largo plazo, así como el planteamiento de los procesos y acciones que se llevarán a cabo para cumplir con tales objetivos, a su vez el autor añade que la planificación en la gestión educativa comprende:

Es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto, agrega, supone la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, ex -alumnos, personal de apoyo administrativo y padres de familia) (p. 43).

Considerando el argumento anterior, se comprende que la planificación es el paso más

importante de la gestión educativa, dado que, a partir de esta etapa es que se desarrollarán las funciones y objetivos de toda institución educativa, de tal modo que se resalta también la participación de toda la comunidad educativa, siendo los padres, docentes, directivos y estudiantes.

3.3.2. Organización

Poner en marcha el plan que una institución ha realizado, implica también contar con una buena organización, dado que ello permitirá la adecuada distribución de las funciones que tendrán cada uno de los miembros. De tal modo, Peñafiel (2017) distingue que la organización es esencial para llevar a cabo la administración de una institución educativa, esto se debe a que se pueden ver afectadas por la presencia de factores externos e internos, los cuales tendrán una notable influencia sobre el funcionamiento de la misma, a su vez expone que una organización es, en términos generales, un acuerdo entre personas para contribuir en la ejecución de actividades. Acuerdo que puede ser de tipo informal ya que puede tratarse de una entidad legal basada en propósitos legales, estatutos, deberes y número de directores.

De acuerdo al párrafo anterior, se alude que la organización comprende un acuerdo y cooperación para el desarrollo de una actividad, independientemente de la formalidad que haya dentro de ella, sin embargo se resalta el establecimiento formal de objetivos, funciones y distribución que tendrá el desenvolver el plan proyectado previamente, a su vez se reconoce cómo será delegada cada una de las funciones, teniendo en cuenta también todas las características que tiene el ser humano y el contexto donde este dará la extensión de su trabajo.

3.3.3. Dirección

Todo plan de trabajo, necesita la presencia de una persona capacitada para contribuir con la dirección del proyecto y los miembros del equipo que llevarán a cabo el desarrollo

del mismo, en este sentido, se resalta la importancia de la tercera etapa que corresponde a la dirección.

En tal sentido, León (2018) señala que la dirección será clara siempre y cuando se haya realizado una planificación y organización eficiente sobre el proyecto y los objetivos que desea cumplir la institución. Esta etapa de proceso es invariable y lleva a cabo acciones internas. La gestión se trata de ejecución, y está estrechamente relacionada con el capital humano y su apropiada gestión.

Tomando en cuenta las líneas anteriores, es que se comprende el rol del líder sobre la etapa de la dirección como la capacidad de poder ejecutar las acciones pertinentes para el desarrollo de una empresa o institución educativa; por otra parte, se destaca también la necesidad de asignar funciones y capacitar al personal con la finalidad de obtener los resultados planteados durante la primera etapa.

Es así como, la dirección como parte del proceso de gestión educativa implica que la cabeza de la institución tenga un conocimiento sobre los recursos humanos, así como de las funciones que tendrán los miembros de su equipo de tal modo que pueda darse una adecuada delegación, resaltando en esta etapa las características que forman parte de un líder.

3.3.4. Control

El control en términos generales tiene como propósito verificar las acciones que presentan los miembros del equipo durante el desarrollo de sus funciones, en este sentido León (2018) distingue que el control tiene la función de verificar que las metas se lleven por buen camino y puedan ser logradas a cabalidad y de acuerdo a los tiempos establecidos.

Por su parte, Peñafiel (2017) añade que, para llevar un control de las instituciones educativas ha sido esencial la incorporación de los indicadores de calidad dentro de las políticas educativas, entre las que se dan los programas de evaluación continua según las

necesidades de la comunidad, además sostiene que “en el centro de todos los sistemas educativos ubicamos a la evaluación, a fin de poder integrarse a los modelos de globalización del mundo actual desde su propia realidad, situación e historia”. (p. 47)

De tal modo, que se resalta la importancia que tienen los indicadores de calidad para permitir el conocimiento de los procesos que se dan durante la gestión educativa, así como tener nociones de cómo se están cumpliendo con los objetivos y contribuir en caso exista alguna falla durante el desarrollo de las funciones y esta pueda ser corregida de manera asertiva.

Por tanto, se concluye que un buen control dentro de la gestión educativa permitirá a los líderes tener la amplitud de conocimiento sobre el establecimiento de los estándares, así como observar el desempeño de los colaboradores, y la corrección de las fallas que vayan dándose durante el proceso a fin de cumplir con los objetivos trazados de acuerdo al tiempo determinado.

3.4. Fuentes de Financiamiento y apoyo institucional

Para que una institución educativa pueda funcionar de manera eficiente, requiere de la participación de toda la comunidad educativa, contando con el apoyo del área directiva, docente, familiar y comunitaria, de esta manera es importante considerar las fuentes de financiamiento que tiene un centro educativo, así como las organizaciones de las que pueda recibir apoyo a nivel institucional.

En este sentido, Guadalupe et al. (2017) distinguen que el financiamiento y apoyo que reciben las instituciones de educación básica está conformada en primer lugar por los recursos que brinda el Estado, a ello se añade los recursos de las familias y las empresas, las cuales distribuyen sus gastos en las capacitaciones que tendrá el personal administrativo y/o docente.

Por otra parte, señalan que los cálculos para establecer el nivel de financiamiento

sobre la educación básica se deben a dos factores o indicadores, el primero basado en el presupuesto del Estado, el cual define los gastos de acuerdo al territorio, nivel básico o superior, así como el gasto por estudiante y el segundo corresponde al gasto realizado por las familias, referente a los aportes de APAFA, textos escolares u otros gastos.

De esta manera, se concluye que la educación, tiene más de una fuente de financiamiento, en especial cuando se trata de la educación pública, ya que los gastos principales corren por cuenta del Estado, a través de los ministerios o gobiernos locales, a ello se suma los gastos realizados por los padres de familia, empresas privadas o aporte de organizaciones independientes, tales como las ONG, todo ello con la finalidad de poder cumplir con los objetivos de brindar una educación de calidad y equitativa para todos los estudiantes de un país.

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN EDUCATIVA: ESTUDIO DE CASO DE UNA I.I.EE DEL PERÚ

La educación, corresponde a uno de los derechos básicos que debe tener acceso toda persona desde los primeros años de vida, dado que este permitirá el desarrollo del ser humano para formar su futuro a mediano y largo plazo y convertirse en un individuo que aporte al crecimiento de la sociedad en la que se desenvuelve, es por ello que la educación debe ser uno de los sectores con altos índices de calidad dentro de su funcionamiento a nivel pedagógico y administrativo.

En este sentido, se establece que el llevar a cabo una adecuada gestión educativa, es imprescindible contar con la participación de todas las partes involucradas en el funcionamiento, como las áreas administrativas, directivas, las familias y la comunidad, a ello se añade el importante rol que cumple el líder de una institución educativa, ya que de él dependerá en buen funcionamiento y desarrollo de la institución para brindar una educación de calidad y equitativa a nivel pedagógico y laboral.

Por tanto, el caso en mención sobre la incidencia del liderazgo en la dirección educativa de las instituciones educativas de la red N°1 de la UGEL del distrito de San Juan de Lurigancho, en Lima-Perú, pretende identificar cómo influye el sentido de liderazgo sobre el funcionamiento de las instituciones educativas para establecer la calidad de la comunidad educativa y todas las partes que intervienen en el desarrollo de la gestión.

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1 Objetivo general

La presente investigación pretende analizar el liderazgo de las directoras del nivel inicial de la RED N° 01 de la UGEL de San Juan de Lurigancho; con respecto a un

marco referencial que integre: planteamientos teóricos relacionados con el liderazgo, las condiciones del entorno local y las experiencias exitosas relacionadas con el liderazgo.

4.1.2. Objetivos específicos

- Describir el conocimiento sobre los planteamientos teóricos directamente relacionados con el liderazgo de las directoras del nivel inicial del de la RED N° 01 de la UGEL de San Juan de Lurigancho.
- Describir de las actividades de liderazgo de las directoras de las instituciones educativas el Nivel Inicial del de la RED N° 01 de la UGEL de San Juan de Lurigancho.
- Describir los recursos del liderazgo de las instituciones de nivel inicial del de la RED N° 01 de la UGEL de San Juan de Lurigancho.

4.2. Tipo de investigación

Esta investigación es aplicada o fáctica, de diseño descriptivo. El tipo de análisis es cuantitativo, pero con calificaciones o interpretaciones cualitativas.

4.3. Sistema de variables

A: variables de la realidad: (variables intervinientes)

(Rol: causas minoritarias)

A1 = Responsables

A2 = Actividades

A3 = Recursos

B: variables del marco referencial: (variables independientes)

(causas mayoritarias)

Planteamientos teóricos

~B1 = Conceptos Básicos

~B2 = Tipos de Liderazgo

Condiciones del Entorno

~B3 = Apoyos institucionales

~B4 = Fuentes Potenciales de Financiamiento

Experiencias Exitosas

~B5 = Chile

~X: Variables del problema (variables dependientes)

(Rol: efectos o consecuencias)

~X1 = limitaciones

~X2 = deficiencias

~X3 = empirismos aplicativos

4.4. Población, muestra y muestreo

Población de informantes: directoras

Tabla 1. *Instituciones Educativas a las que pertenecen las directoras.*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL	URBANIZACIÓN
Institución Educativo Inicial N° 037 “Santa Rosa”	Zárate
Institución Educativo Inicial N° 101 “Rayito de Luz”	Caja de Agua
Institución Educativo Inicial N° 015 “Las Azucenas”	Caja de Agua
Institución Educativo Inicial N° 036 “Madre María Auxiliadora”	Chacarilla de Otero
Institución Educativo Inicial N° 032 “Niño Jesús de Zárate”	Zárate
Institución Educativo Inicial N° 083 “Mangomarca”	Mangomarca

De la tabla 1 se aprecia que existen 2 Instituciones Educativas iniciales en Zárate, 2 en Caja de Agua, 1 en Mangamarca y 1 en Chacarilla de otero a las que pertenecen las directoras y el 100% de las directoras entrevistadas pertenecen al nivel de educación inicial. por su parte, a prelación de los porcentajes de las directoras por condición laboral, es: 66.67 % nombradas en el cargo y 33.33 % encargadas (figura 1).

Figura 1. *Porcentajes de las directoras por condición laboral.*

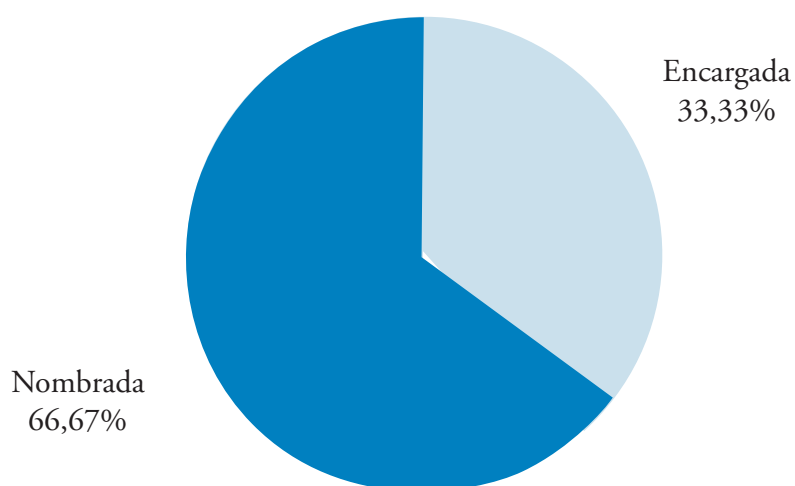
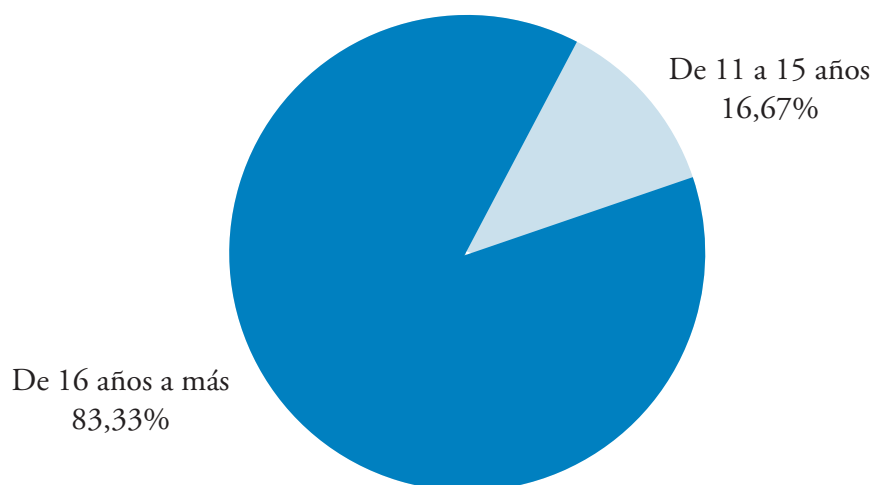


Figura 2. *Porcentajes de las directoras por tiempo de servicio.*



La prelación de los porcentajes de las directoras por tiempo de servicio es: 83,33% tienen de 16 a más años de servicio y el 16,67% tiene entre 11 a 15 años de servicio.

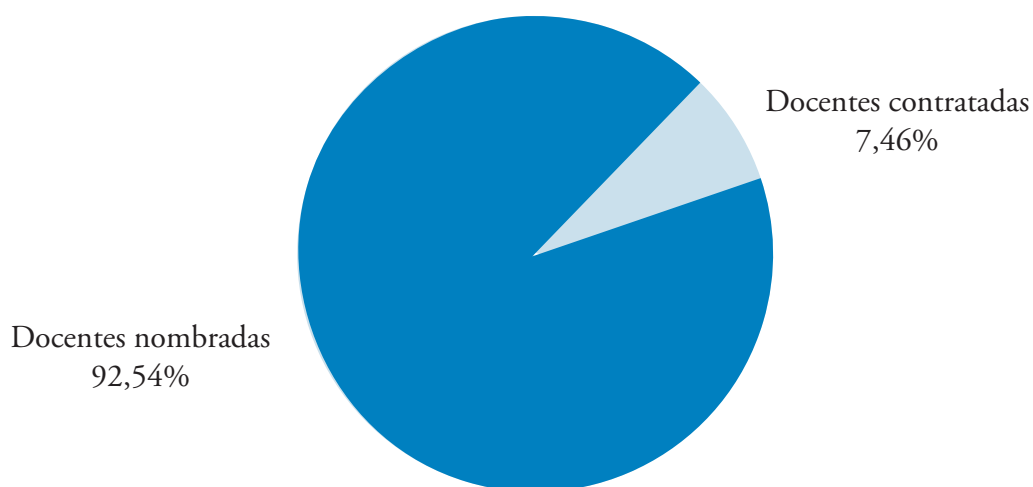
Población de informantes: docentes

Con respecto a las docentes de las Instituciones Educativas, se consideró: la Institución Educativa a la que pertenecen, Nivel Educativo, condición y Tiempo de Servicio.

Tabla 2. *Instituciones Educativas a las que pertenecen los docentes.*

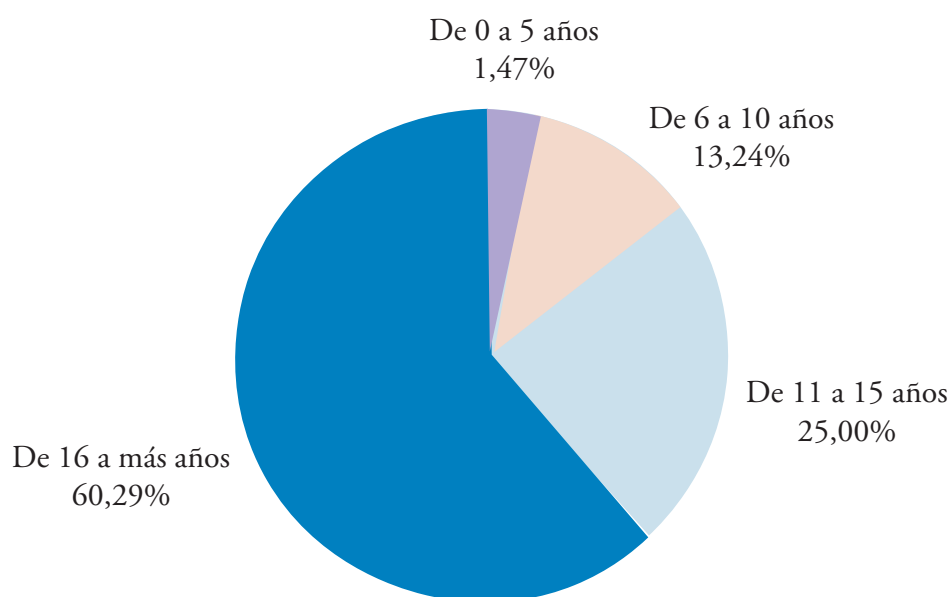
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL	URBANIZACIÓN
Institución Educativo Inicial N° 037 “Santa Rosa”	Zarate
Institución Educativo Inicial N° 101 “Rayito de Luz”	Caja de Agua
Institución Educativo Inicial N° 015 “Las Azucenas”	Caja de Agua
Institución Educativo Inicial N° 036 “Madre María Auxiliadora”	Chacarilla de Otero
Institución Educativo Inicial N° 032 “Niño Jesús de Zárate”	Zarate
Institución Educativo Inicial N° 083 “Mangomarca”	Mangomarca

Figura 3. *Porcentajes de las docentes por condición laboral.*



La prelación de los porcentajes de las docentes por condición laboral, es: 7.46 % son nombradas en el cargo y 92.54 % encargadas (figura 3). Asimismo, los porcentajes de las docentes por tiempo de servicio es: 60,29% tienen de 16 a más años de servicio, el 25% tiene entre 11 a 15 años de servicio, el 13,24% de 6 a 10 años y un 1,47 % de 0 a 5 años de servicio.

Figura 4. *Porcentajes de las docentes por condición laboral.*



4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener los datos de los dominios de las variables consideradas, se ha necesitado aplicar la técnica del análisis documental utilizando como instrumentos de recolección de datos de fuentes documentales fichas textuales y de resumen; recurriendo como fuentes a libros especializados, documentos oficiales e Internet.

4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes mencionados fueron incorporados a programas computarizados, tales como los aplicativos

MS Office y SPSS; y con precisiones porcentuales y prelacones u ordenamientos de mayor a menor, los promedios serán presentados como informaciones en forma de gráficos y resúmenes.

4.7. Resultados

4.7.1. Conocimiento y aplicación de planteamientos teóricos de liderazgo

Según las directoras

Tabla 3. *Porcentajes de conocimiento o aplicación de conceptos de liderazgo por parte de las directoras.*

CONCEPTOS	PORCENTAJES DE CONOCIMIENTO O APLICACIÓN	PORCENTAJES DE DESCONOCIMIENTO O NO APLICACIÓN
Liderazgo	83,33%	16,67%
Liderazgo educativo	33,33%	66,67%
Eficacia	16,67%	83,33%
Eficiencia	16,67%	83,33%
Estilos de liderazgo	0%	100%
Otro	0%	100%

El promedio de porcentajes de desconocimiento o no aplicación de Conceptos, por parte de las directoras es del 75.00%; y la prelacon de porcentajes de desconocimiento de Conceptos individuales es la siguiente: 100% Estilos de Liderazgo y otros; 83.33% Eficiencia y Eficacia, 66.67 Liderazgo Educativo y 16.67 Liderazgo.

El promedio de porcentajes de conocimiento aplicación de Conceptos, por parte de las directoras es del 25.00%; y la prelacon de porcentajes de conocimiento de Conceptos individuales es la siguiente: 83.33 % Liderazgo; 33.33 % Liderazgo Educativo; 16.67% Eficiencia y Eficacia.

Tabla 4. *Prelación de los porcentajes de causas por las que las directoras de no conocen, ni aplican algunos conceptos básicos de liderazgo.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
No me lo(s) enseñaron en mi formación previa.	33,33%
No me capacitaron al respecto desde que pertenezco a la institución.	33,33%
No cuento con recursos para acceder a esa capacitación.	16,67%
No cuento con el tiempo disponible para capacitarme.	16,67%
Nunca me intereso.	0 %

Según las docentes

Tabla 5. *Porcentajes de conocimiento o aplicación de conceptos de liderazgo por parte de las docentes.*

CONCEPTOS	PORCENTAJES DE CONOCIMIENTO O APLICACIÓN	PORCENTAJES DE DESCONOCIMIENTO O NO APLICACIÓN
Liderazgo	59,70%	40,3%
Eficacia	20,90%	79,10%
Liderazgo Educativo	17,91%	82,09%
Estilos de Liderazgo	7,46%	92,54%
Eficiencia	7,46%	92,54%
Otro	0%	100%

El promedio de porcentajes de desconocimiento o no aplicación de Conceptos por parte de las Docentes es del 81.10%; y la prelación de porcentajes de desconocimiento de Conceptos individuales es la siguiente: 100% otros, 92.54 % Estilos de Liderazgo y Eficiencia; 82.09 % Liderazgo Educativo; 79.10 % Eficacia y 40.3% Liderazgo.

El promedio de porcentajes de conocimiento aplicación de Conceptos por parte de las Docentes es del 18.90%; y la prelación de porcentajes de conocimiento de Conceptos

individuales es la siguiente: 59.70% Liderazgo; 20.90% Eficacia; 17.91 Liderazgo Educativo y 7.46% Estilos de Liderazgo y Eficiencia.

Tabla 6. *Prelación de los porcentajes de causas por las que las docentes no conocen, ni aplican los conceptos básicos sobre liderazgo.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
No me lo(s) enseñaron en mi formación previa	46,27 %
No me capacitaron al respecto desde que pertenezco a la institución	22,39 %
No cuento con recursos para acceder a esa capacitación	20,90 %
No cuento con el tiempo disponible para capacitarme.	10,45 %
Nunca me intereso	3,99 %

4.7.2. Conocimiento y aplicación de estilos de liderazgo avanzados

Según las directoras

Tabla 7. *Porcentajes de conocimiento y aplicación de las directoras sobre los estilos de liderazgo más avanzados.*

CONCEPTOS	PORCENTAJES DE CONOCIMIENTO O APLICACIÓN	PORCENTAJES DE DESCONOCIMIENTO O NO APLICACIÓN
Liderazgo transformacional	16,67 %	83,33 %
Liderazgo en general	16,67 %	83,33 %
Liderazgo transaccional	0%	100%
Liderazgo <i>Laissez-Faire</i>	0%	100%

El promedio de porcentajes de desconocimiento o no aplicación de estilos de liderazgo

avanzado de las directoras, es del 91.67%; y la prelación de porcentajes es la siguiente: 100% liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire y 83.33% liderazgo transformacional y liderazgo en general.

el promedio de porcentajes de conocimiento y aplicación de estilos de liderazgo avanzado de las directoras es del 8.33 %; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 16.67% liderazgo transformacional y liderazgo en general.

Porcentajes de la capacidad de las directoras de las II.EE del nivel inicial de la red N°1 para precisar los estilos de liderazgo que se indicaron al azar.

- Explicaron bien: 0%
- No explicaron o lo hicieron mal: 100%

Tabla 8. *Prelación de los porcentajes de causas por las que las directoras no conocen, ni aplican los estilos de liderazgo más avanzados.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
No me capacitaron al respecto desde que pertenezco a la institución	50,00%
Nunca me intereso	33,33%
No me lo(s) enseñaron en mi formación previa	16,67%
No cuento con recursos para acceder a esa capacitación	0%
No cuento con el tiempo disponible para capacitarme	0%

Según las docentes

Tabla 9. *Porcentajes de conocimiento y aplicación de las directoras sobre los estilos de liderazgo más avanzados.*

CONCEPTOS	PORCENTAJES DE CONOCIMIENTO O APLICACIÓN	PORCENTAJES DE DESCONOCIMIENTO O NO APLICACIÓN
Liderazgo transformacional	28,36%	71,64%
Liderazgo en general	5,97%	94,03%
Liderazgo <i>Laissez-Faire</i>	4,48%	95,52%
Liderazgo transaccional	1,49%	98,51%

El promedio de porcentajes de desconocimiento o no aplicación de estilos de liderazgo avanzado de las docentes, es del 89,93%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 98,51% liderazgo transaccional; 95,52% liderazgo *Laissez-Faire*; 94,03% liderazgo en General y 71,64% liderazgo transformacional.

El promedio de porcentajes de conocimiento y aplicación de estilos de liderazgo avanzado de las directoras es del 10,08%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 28,36% liderazgo transformacional; 5,97% liderazgo en general; 4,48% liderazgo *Laissez-Faire* y 1,49% liderazgo transaccional.

Porcentaje de la capacidad de las docentes para precisar los estilos de liderazgo que se indicaron al azar

- Explicaron bien: 1,49%
- No explicaron o lo hicieron mal: 98,51%

Tabla 10. *Prelación de los porcentajes de causas por las que las docentes no conocen, ni aplican los estilos de liderazgo más avanzados.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
No me lo(s) enseñaron en mi formación previa	41,79 %
No me capacitaron al respecto desde que pertenezco a la institución	31,34 %
No cuento con recursos para acceder a esa capacitación.	20,90 %
Nunca me intereso.	8,96 %
No cuento con el tiempo disponible para capacitarme.	2,99 %

4.7.3. Descripción de las actividades de liderazgo por parte de las directoras

De las actividades de la gestión educativa

Según las directoras

Tabla 11. *Porcentajes de eficiencia de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas del nivel inicial.*

ACTIVIDADES	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
Coordinación de las actividades	66,67%	33,33%
Monitoreo y supervisión de las actividades	66,67%	33,33%
<i>Planeación de las actividades</i>	50,00%	50,00%
Organización de las actividades	50,00%	50,00%
Control de las actividades	50,00%	50,00%
Asesoramiento de las actividades	50,00%	50,00%
Innovaciones	50,00%	50,00%
Evaluación de las actividades	33,33%	66,67%
Capacitaciones	16,67%	83,33%
Investigaciones	16,67%	83,33%

El promedio de porcentajes de deficiencias de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo, en las instituciones educativas del nivel inicial según las directoras es, de 55,00%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 83,33% capacitaciones e investigaciones; 66,67% evaluación de las actividades; 50% planeación de las actividades, organización de las actividades; control de las actividades, asesoramiento de las actividades e innovaciones y 33,33% coordinación de las actividades y monitoreo y supervisión de las actividades.

El promedio de porcentajes de eficiencia de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo, en las instituciones educativas del nivel inicial según las directoras es de 45,00%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 66,67% coordinación de las actividades y monitoreo y supervisión de las actividades, 50% planeación de las actividades, organización de las actividades; control de las actividades, asesoramiento de las actividades e innovaciones; 33,33% evaluación de las actividades y 16,67% capacitaciones e investigaciones.

Tabla 12. *Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La falta de unidad o integración de los miembros de la comunidad educativa, que deberían involucrarse	83,33%
Los intereses adversos personales	33,33%
No hubo quien asumiera el compromiso de supervisarlos	16,67%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación	16,67%

*Según las directoras***Tabla 13.** *Porcentajes de Eficiencia de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas del nivel inicial.*

ACTIVIDADES	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
Organización de las actividades	41,79%	58,21%
Coordinación de las actividades	40,30%	59,70%
<i>Planeación de las actividades</i>	38,81%	61,19%
Control de las actividades	35,82%	64,18%
Monitoreo y supervisión de las actividades	31,34%	68,66%
Evaluación de las actividades	31,34%	68,66%
Asesoramiento de las actividades	26,87%	73,13%
Capacitaciones	25,37%	74,63%
Innovaciones	11,94%	88,06%
Investigaciones	4,48%	95,52%

El promedio de porcentajes de deficiencias de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo, en las instituciones educativas del nivel inicial según las docentes, es de 71,19%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 95,52% investigaciones, 88,08% innovaciones, 74,63% capacitaciones, 73,13% asesoramiento de las actividades, 68,66%, evaluación de las actividades, monitoreo y supervisión de las actividades, 64,18% control de las actividades, 61,19% planeación de las actividades, 59,70% coordinación de las actividades y 58,21% organización de las actividades.

El promedio de porcentajes de eficiencia de las actividades a ejecutarse en el ejercicio del liderazgo, en las instituciones educativas del nivel inicial, según las docentes, es de 28,81%; % y la prelación de porcentajes es la siguiente: 41,79% organización de las actividades, 40,30% coordinación de las actividades, 38,81% planeación de las actividades, 35,82% control de las actividades, 31,34% monitoreo y supervisión de las actividades y evaluación de las actividades, 26,87% asesoramiento de las actividades, 25,37% capacitaciones, 11,94%

innovaciones y 4,48% investigaciones.

Tabla 14. *Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La falta de unidad o integración de los miembros de la comunidad educativa, que deberían involucrarse	82,09%
Los intereses adversos personales	32,84%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación	23,88%
No hubo quien asumiera el compromiso de supervisarlos	19,40%
Otra: falta de organización de los responsables	2,89%

Descripción de los apoyos institucionales en la gestión educativa

Según las directoras

Tabla 15. *Porcentajes de eficiencia de apoyos institucionales con los que se ha contactado en las instituciones educativas de nivel inicial.*

APOYOS INSTITUCIONALES	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
ONG TACIF	33,33%	66,67%
Otro: ONG EDUVIDA	33,33%	66,67%
ONG EDUCA	16,67%	83,33%
La parroquia	16,67%	83,33%
La municipalidad	16,67%	83,33%
ONG TAREA	0,00%	100%

El promedio de porcentajes de deficiencias de apoyos institucionales en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras, es de 80,56% y la prelación de porcentajes,

es la siguiente: 100% ONG TAREA; 83,33% la municipalidad, la parroquia, ONG EDUCA y 66,67% ONG EDUVIDA y la ONG TACIF.

El promedio de porcentajes de eficiencia de apoyos institucionales en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras; es de 19,44%; y la prelación de porcentajes es la siguiente: 33,33% ONG TACIF, ONG EDUVIDA y 16,67 % ONG EDUCA, la parroquia y la municipalidad.

Tabla 16. *Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La falta de unidad o integración de los miembros de la comunidad educativa, que deberían involucrarse	83,33 %
No hubo quien asumiera el compromiso de supervisarlos	83,33 %
Escaso apoyo de las ONGs a las Instituciones Educativas	1,67 %

Según las docentes

Tabla 17. *Porcentajes de eficiencia de apoyos institucionales con los que se ha contactado en las instituciones educativas de nivel inicial.*

APOYOS INSTITUCIONALES	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
Otro: ONG EDUVIDA	17,91%	82,09%
ONG TACIF	4,48%	95,52%
<i>La municipalidad</i>	2,99%	97,01%
ONG EDUCA	1,49%	98,51%
ONG TAREA	0,00%	100%
La parroquia	0,00%	100%

El promedio de porcentajes de deficiencias de apoyos institucionales en las instituciones educativas del nivel inicial, según las docentes, es de 95,52%; y la prelación de porcentajes es la siguiente: 100% la parroquia, ONG TAREA; 98,51% ONG EDUCA, 97,01% la municipalidad, 95,52% ONG TACIF y 82,09% ONG EDUVIDA.

El promedio de porcentajes de eficiencia de apoyos institucionales en las instituciones educativas del nivel inicial, según las docentes es de 4,48%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 17,91% ONG EDUVIDA, 4,48% ONG TACIF, 2,99% la municipalidad y 1,49% ONG EDUCA.

Tabla 18. *Prelación de porcentajes de causas por las que las actividades se presentan: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La falta de unidad o integración de los miembros de la comunidad educativa, que deberían involucrarse	76,12 %
No hubo quien asumiera el compromiso de supervisarlos	37,31 %
Escaso apoyo de las ONGs a las Instituciones Educativas	35,82 %

Descripción de las fuentes de financiamiento en la gestión educativa

Según las directoras

Tabla 19. *Porcentajes eficiencia de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo.*

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
Ingresos por APAFA	50,00%	50,00%
Recursos propios	33,33%	66,67%

Partidas entregadas por el Ministerio de Educación a través de las REDES Educativas	33,33%	66,67%
Apoyo de la municipalidad	16,67%	83,33%
Apoyo de ONGs	0,00%	100%

El promedio de porcentajes de deficiencias de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras, es de 73,33%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 100% apoyo de ONGs, 83,33% apoyo de la municipalidad, 66,67% partidas entregadas por el Ministerio de Educación a través de las REDES educativas, recursos propios y 50,00% ingresos por APAFA.

El promedio de porcentajes de eficiencia de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras, es de 26,67%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 50% ingresos por APAFA, 33,33% recursos propios, partidas entregada por el Ministerio de Educación a través de las REDES educativas y 16,67% apoyo de la municipalidad.

Tabla 20. *Prelación de porcentajes de causas por lo que las fuentes de financiamiento no han obtenido apoyo: regularmente eficiente, poco eficiente o casi nada eficiente.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La dificultad para gestionarlos	50,00%
Los intereses personales	50,00%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación. Municipio, ONGs, etc.	50,00%
No hubo quien asumiera el compromiso de gestionarlos	33,33 %

Según las directoras

Tabla 21. *Porcentajes de eficiencia de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo.*

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
Recursos propios	26,87%	73,13%
Ingresos por APAFA	20,90%	79,10%
Partidas entregadas por el Ministerio de Educación a través de las REDES Educativas	11,94%	88,06%
Apoyo de la municipalidad	0,00%	100%
Apoyo de ONGs	0,00%	100%

El promedio de porcentajes de deficiencias de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo en las instituciones educativas del nivel inicial, según las docentes es de 88,17%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 100% apoyo de ONGs, apoyo de la municipalidad, 88.06% partidas entregadas por el Ministerio de Educación a través de las REDES educativas, 79,10% ingresos por APAFA y 73,13% recursos propios.

El promedio de porcentajes de eficiencia de las fuentes de financiamiento de las que se ha obtenido apoyo en las instituciones educativas del nivel inicial, según las docentes, es de 11,83%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 26,87% recursos propios, 20,90% ingresos por APAFA, 11,94% partidas entregadas por el Ministerio de Educación a través de las REDES educativas.

Tabla 22. *Prelación de porcentajes de causas por lo que las fuentes de financiamiento no han obtenido apoyo: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La dificultad para gestionarlos	52,24%
No hubo quien asumiera el compromiso de gestionarlos	40,30%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación, municipio, ONGs, etc.	29,85%
Los intereses personales	26,87%
Otra: Nivel económico bajo de los padres de familia	2,99%

Descripción del aprovechamiento de las experiencias exitosas en las instituciones educativas

Según las directoras

Tabla 23. *Porcentajes de eficiencia del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile en las instituciones educativas del nivel inicial.*

EXPERIENCIAS EXITOSAS	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
Propuestas orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar	33,33%	66,67%
Modelos de liderazgo transformacional	16,67%	83,33%
Modelos de liderazgo transaccional	16,67%	83,33%
Modelos de liderazgo <i>Laissez-Faire</i>	0,00%	100%

El promedio de porcentajes de deficiencias del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras, es de 83,33%; y la prelación de porcentajes es la siguiente: 100% modelos de liderazgo *Laissez-Faire*, 83,33% Modelos de liderazgo transaccional, modelos de liderazgo transformacional,

66,67% propuestas orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar.

El promedio de porcentajes de eficiencia del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile, en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras, es de 16,67%; y la prelación de porcentajes es la siguiente: 33,33% Propuestas orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar y 16,67% modelos de liderazgo transformacional, modelos de liderazgo transaccional.

Tabla 24. *Prelación de porcentajes de las causas por lo que el aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile, se presentaron: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La falta de difusión de las experiencias exitosas de Chile	83,33 %
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación	33,33%
Desinterés de los directores y docentes	16,67%

Según las directoras

Tabla 25. *Porcentajes de avance y eficiencia del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile en las instituciones educativas de nivel inicial.*

EXPERIENCIAS EXITOSAS	PORCENTAJES DE EFICIENCIA	PORCENTAJES DE DEFICIENCIA
Propuestas orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar	8,96%	91,04%
Modelos de liderazgo transformacional	5,97%	94,03%
Modelos de liderazgo transaccional	2,99%	97,01%
Modelos de liderazgo <i>Laissez-Faire</i>	2,99%	97,01%

El promedio de porcentajes de deficiencias del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile, en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras, es de 94,77%; y la prelación de porcentajes, es la siguiente: 97,01% modelos de liderazgo *Laissez-Faire*, modelos de liderazgo transaccional, 94,03% modelos de liderazgo transformacional y 91,04% propuestas orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar.

El promedio de porcentajes de eficiencia del aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile, en las instituciones educativas del nivel inicial, según las directoras, es de 5,23%; y la prelación de porcentajes es la siguiente: 8,96% propuestas orientadas al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar, 5,97% modelos de liderazgo transformacional y 2,99% modelos de liderazgo transaccional; modelos de liderazgo *Laissez-Faire*.

Tabla 26. *Prelación de porcentajes de las causas por lo que el aprovechamiento de las experiencias exitosas de Chile, se presentaron: regularmente eficientes, poco eficientes o casi nada eficientes.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La falta de difusión de las experiencias exitosas de Chile	79,10%
Desinterés de los directores y docentes	37,31%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación	17,91%

4.7.4. Descripción de los recursos del liderazgo

De los topes externos en la gestión educativa de las instituciones educativas de nivel inicial

Según las directoras

Tabla 27. Porcentajes de topes externos que dificultan el logro de los objetivos en las instituciones educativas del nivel inicial.

ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	% DE TOPES EXTERNOS PORCENTAJES DE DEFICIENCIA	
	LIMITACIONES	LOGROS
Presupuestales – financieros	66,67%	33,33 %
Fuentes de apoyo de instituciones locales	66,67%	33,33 %
Normas	50,00%	50,00%
Apoyo de ONGs	50,00%	50,00%
Actividades para obtener recursos propios	50,00%	50,00%
Aprovechamiento de las experiencias exitosa (Chile)	33,33%	66,67%

El promedio de porcentajes de topes externos iguales o mayores a 50% lo calificamos como negativo y los interpretamos como limitaciones y la prelación de porcentajes individuales es: 66,67% presupuestales – financieros y fuentes de apoyo de instituciones locales, 50% normas, apoyo de ONGs y actividades para obtener recursos propios.

El promedio de porcentajes de topes externos menores a 50% lo calificamos como positivos y los interpretamos como logros y la prelación de porcentajes individuales es: 33,33 % aprovechamiento de las experiencias exitosa (Chile).

Tabla 28. *Porcentajes de causas que dificultan el logro de los objetivos considerando los casos donde las respuestas son: dificultad regular, mayor dificultad y dificultad total.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La dificultad para gestionarlos	66,67%
No hubo quien asumiera el compromiso de gestionarlos	66,67%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación, municipio, ONGs, etc.	33,33%
Los intereses personales	16,67%

Según las docentes

Tabla 29. *Porcentajes de topes externos que dificultan el logro de los objetivos en las instituciones educativas del nivel inicial.*

ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	% DE TOPES EXTERNOS PORCENTAJES DE DEFICIENCIA	
	LIMITACIONES	LOGROS
Presupuestales – financieros	67,16 %	32,84%
Normas	68,66 %	31,34%
Actividades para obtener recursos propios	70,15 %	29,85%
Fuentes de apoyo de instituciones locales	74,63 %	25,37%
Apoyo de ONGs	83,58 %	16,42%
Aprovechamiento de las experiencias exitosa (chile)	95,52 %	4,48%

El promedio de porcentajes de topes externos iguales o mayores a 50% lo calificamos como negativo y los interpretamos como limitaciones y la prelación de porcentajes individuales es: 32,84% presupuestales – financieros, 31,34% normas, 29,85% actividades para obtener recursos propios, 25,37 fuentes de apoyo de instituciones locales, 16,42%

apoyo de ONGs y; 4,48 % aprovechamiento de las experiencias exitosa (Chile).

El promedio de porcentajes de topes externos menores a 50% lo calificamos como positivos y los interpretamos como logros, lo cual no se presenta en este caso.

Tabla 30. *Porcentajes de causas que dificultan el logro de los objetivos considerando los casos donde las respuestas son: dificultad regular, mayor dificultad y dificultad total.*

CAUSA DEL DESCONOCIMIENTO	PORCENTAJE
La dificultad para gestionarlos	73,13%
No hubo quien asumiera el compromiso de gestionarlos	44,78%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación, municipio, ONGs, etc.	16,42%
Los intereses personales	14,93%

De los recursos en la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel inicial

Según las directoras

Tabla 31. *Porcentajes de los recursos de las instituciones educativas, que han permitido satisfacer las necesidades y obtener beneficios potenciales.*

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y OBTENCIÓN DE BENEFICIOS	PORCENTAJE
Minoritaria	50,00%
Regular	33,33%
Casi nada o nada	16,67%
Mayoritaria	0,00%
Total, o casi total	0,00%

Tabla 32. *Porcentajes de causas por la que los recursos son: regular, minoritaria, casi nada o nada de satisfechos.*

CAUSA	PORCENTAJE
La dificultad para gestionarlos	66,67%
No hubo quien asumiera el compromiso de gestionarlos	50,00%
Desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación, municipio, ONGs, etc.	50,00%
Los intereses personales	16,67%

Tabla 33. *Porcentajes de los tipos de recursos menos satisfechos.*

TIPO DE RECURSO	PORCENTAJE
Fuentes de apoyo institucional	50,00%
Presupuestales - financieros	50,00%
Apoyo de ONGs	33,33%
Ingresos por APAFA	16,67%

Según las docentes

Tabla 34. *Porcentajes en que los recursos de las instituciones educativas, han permitido satisfacer las necesidades y obtener beneficios potenciales.*

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y OBTENCIÓN DE BENEFICIOS	PORCENTAJE
Minoritaria	43,28%
Regular	31,34%
Casi nada o nada	14,93%
Mayoritaria	10,45%
Total, o casi total	0%

Tabla 35. *Porcentajes de causas por la que los recursos son: regular, minoritaria, casi nada o nada de satisfechos.*

CAUSA	PORCENTAJE
La dificultad para gestionarlos	61,19%
No hubo quien asumiera el compromiso de gestionarlos	38,81%
Desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación, municipio, ONGs, etc.	37,31%
Los intereses personales	10,45%

Tabla 36. *Porcentajes de los tipos de recursos menos satisfechos.*

TIPO DE RECURSO	PORCENTAJE
Ingresos por APAFA	73,13 %
Fuentes de apoyo institucional	50,75%
Presupuestales - financieros	26,87%
Apoyo de ONGs	22,39%

4.7.5. Apreciaciones resultantes del análisis respecto a los planteamientos teóricos en general

Tabla 37. *El promedio de promedios integrado de desconocimiento de los Planteamientos Teóricos.*

PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS	% DESCONOCIMIENTO (-)		TOTAL INTEGRADO
	DIRECTORAS	DOCENTES	
Conceptos Básicos	75,00%	81,10%	78,05%
Estilos de liderazgo	91,67%	89,93%	90,80%
TOTAL	83,34%	85,52%	84,43%

El promedio de promedios integrado de desconocimiento de los planteamientos teóricos de 84,43%, y la prelación de promedios integrados son: 85,52% por parte de las docentes y 83,34% por parte de las directoras.

Tabla 38. *Prelación de causas del desconocimiento de los planteamientos teóricos por las directoras y docentes.*

CAUSAS DEL DESCONOCIMIENTO DE LOS PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS	% DIRECTORAS	% DOCENTES	% INTEGRADO
No me lo(s) enseñaron en mi formación previa	25,00%	44,03%	34,52%
No me capacitaron al respecto desde que pertenezco a la Institución	41,67%	26,87%	34,27%
No cuento con recursos para acceder a esa capacitación	8,34%	20,90%	14,62%
Nunca me intereso	17%	6,48%	11,74%
No cuento con el tiempo disponible para capacitarme	8,34%	6,72%	7,53%
TOTAL	20,07%	21,00%	20,54%

Tabla 39. *El promedio de promedios integrado de conocimiento y aplicación de los Planteamientos Teóricos.*

PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS	% CONOCIMIENTO (+)		TOTAL INTEGRADO
	DIRECTORAS	DOCENTES	
Conceptos Básicos	25,00%	18,91%	21,96%
Estilos de liderazgo	8,34%	10,08%	9,21%
TOTAL	16,67%	14,50%	15,58%

El promedio de promedios integrado de conocimiento y aplicación de los planteamientos teóricos es de 15,58%, y la prelación de promedios integrados son: 16,67% por parte de las directoras y 14,50% por parte de las docentes.

4.7.6. Apreciaciones resultantes del análisis respecto a las actividades de liderazgo

Tabla 40. *El promedio de promedios integrado de Deficiencias respecto al Entorno y las Experiencias exitosas y la prelación de promedios integrados.*

PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS	% DEFICIENCIA		TOTAL INTEGRADO
	DIRECTORAS	DOCENTES	
Apoyos Institucionales	80,56%	95,52%	88,04%
Fuentes de Financiamiento	73,33%	88,06%	80,70%
Experiencias Exitosas	83,33%	94,77%	89,05%
TOTAL	79,07%	92,78%	85,93%

El promedio de promedios integrado de deficiencias respecto al entorno y las experiencias exitosas 85,93%, y la prelación de promedios integrados son: 92,78% por parte de las docentes y 79,07% por parte de las directoras.

Tabla 41. *Prelación porcentajes de causas de las Deficiencias respecto al Entorno y las Experiencias exitosas.*

CAUSAS DEL DESCONOCIMIENTO DE LOS PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS	% DIRECTORAS	% DOCENTES	% INTEGRADO
La falta de unidad o integración de los miembros de la comunidad educativa, que deberían involucrarse	83,33%	79,11%	81,22%
La falta de difusión de las experiencias exitosas de Chile	83,33%	79,10%	81,22%
La dificultad para gestionarlos	50,00%	52,24%	51,12%
No hubo quien asumiera el compromiso de realizar las gestiones	44,44%	32,34%	38,39%
Los intereses personales	42,00%	29,86%	35,93%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación. Municipio, ONGs, etc.	33,00%	23,88%	28,44%

Desinterés de los directores y docentes	16,67%	37,31%	26,99%
Escaso apoyo de las ONGs a las Instituciones Educativas	16,67%	35,82%	26,25%
Falta de organización de los responsables	-----	2,89%	2,89%
Otra: Nivel económico bajo de los padres de familia	0,00%	2,99%	1,50%

Tabla 42. *El promedio de promedios integrado de eficiencia respecto al Entorno y las Experiencias exitosas y la prelación de promedios integrados.*

ACTIVIDADES	% EFICIENCIA		TOTAL INTEGRADO
	DIRECTORAS	DOCENTES	
Apoyos Institucionales	19,45%	4,48%	11,96%
Fuentes de Financiamiento	26,67%	11,94%	19,30%
Experiencias Exitosas	16,67%	5,23%	10,95%
TOTAL	20,93%	7,22%	14,07%

El promedio de promedios integrado de eficiencia respecto al entorno y las experiencias exitosas es de 14,07%, y la prelación de promedios integrados son: 20,93% por parte de las directoras y 7,22 % por parte de las docentes.

4.7.7. Apreciaciones resultantes del análisis respecto a los recursos

Tabla 43. *El promedio de promedios integrado de limitaciones respecto a los topes externos y la prelación de promedios integrados.*

APOYOS INSTITUCIONALES Y FUENTES POTENCIALES DE FINANCIAMIENTO	% DE TOPEX EXTERNOS		TOTAL INTEGRADO
	LIMITACIONES DIRECTORAS	LIMITACIONES DOCENTES	
Fuentes de apoyo de instituciones locales	66,67%	68,66 %	67,67 %
Presupuestales – financieros	66,67%	67,16 %	66,92%

Actividades para obtener recursos propios	50,00%	83,58 %	66,79%
Aprovechamiento de las experiencias exitosas (Chile)	33,33%	95,52 %	64,43%
Apoyo de ONGs	50,00%	74,63 %	62,32%
Normas	50,00%	70,15 %	60,08%
TOTAL	52,78%	76,62%	64,7%

El promedio de promedios integrado de limitaciones respecto a los topes externos es: 64,7% y la prelación de promedios integrados son: 76,62% por parte de las docentes y 52,78% por parte de las directoras y los porcentajes por actividad y responsable.

Tabla 44. *El promedio de promedios integrado de los recursos asignado a las instituciones considerados “casi nada o nada”, regular” o minoritariamente que calificamos como negativo y los interpretamos como limitaciones y la prelación de porcentajes individuales.*

LIMITACIONES DE LOS RECURSOS ASIGNADOS	% INDIVIDUALES		TOTAL INTEGRADO
	DIRECTORAS	DOCENTES	
Minoritaria	50%	43,28%	46,64%
Regular	33,33%	31,34%	32,34%
Casi nada o nada	16,67%	14,93%	15,8%

Tabla 45. *Prelación de porcentajes de causas que dificultan el logro de los objetivos y el aprovechamiento de los recursos asignados a las instituciones educativas.*

CAUSAS	% DIRECTORAS	% DOCENTES	% INTEGRADO
La dificultad para gestionarlos	63,93%	68,53%	66,23%
No hubo quien asumiera el compromiso de gestionarlos	52,74%	44,60%	48,67%
El desinterés de algunos funcionarios del Ministerio de Educación, municipio, ONGs, etc.	35,32%	30,04%	32,68%
Los intereses personales	13,56%	14,25%	13,91%

Tabla 46. *La Prelación de porcentajes de los tipos de recursos menos satisfechos.*

RECURSOS MENOS SATISFECHOS	% DIRECTORAS	% DOCENTES	% INTEGRADO
Fuentes de apoyo institucional	50%	50,75%	50,38%
Ingresos por APAFA	16,67%	73,13 %	44,9 %
Presupuestales - financieros	50%	26,87%	38,44%
Apoyo de ONGs	33,33%	22,39%	27,86%

Tabla 47. *El promedio de promedios integrado de superación de los iguales o mayores 50%, calificados como positivos e interpretados como logros, es de 35.30%.*

APOYOS INSTITUCIONALES Y FUENTES POTENCIALES DE FINANCIAMIENTO	% DE TOPES EXTERNOS		TOTAL INTEGRADO
	LIMITACIONES DIRECTORAS	LIMITACIONES DOCENTES	
Presupuestales – financieros	33,33%	32,84%	33,09%
Fuentes de apoyo de instituciones locales	33,33%	31,34%	32,34%
Normas	50,00%	29,85%	39,93%
Apoyo de ONGs	50,00%	25,37%	37,69%
Actividades para obtener recursos propios	50,00%	16,42%	33,21%

Aprovechamiento de las experiencias exitosa (Chile)	66,67%	4,48%	35,58%
TOTAL	47,22%	23,38%	35,30%

Tabla 48. *El promedio de promedios integrado de los recursos asignado a las instituciones considerados “Mayoritaria o total o casi total”.*

LOGROS DE LOS RECURSOS ASIGNADOS	% INDIVIDUALES		TOTAL INTEGRADO
	DIRECTORAS	DOCENTES	
Mayoritaria	0%	10,45%	5,23%
Total, o casi total	0%	0%	0%

El promedio de promedios integrado de los recursos asignado a las instituciones considerados “Mayoritaria o total o casi total”, calificamos como positivo y los interpretamos como logros y la prelación de porcentajes individuales.

4.8. Conclusiones

- El promedio integrado de desconocimiento de los planteamientos teóricos de 84,43%, y la prelación de promedios integrados son: 85,52% por parte de las docentes y 83,34% por parte de las directoras.
- El promedio integrado de deficiencias respecto al entorno y las experiencias exitosas 85,93%, y la prelación de promedios integrados son: 79,07% por parte de las directoras y 92,72% por parte de las docentes.
- El promedio integrado de limitaciones respecto a los topes externos es: 64,70% y la prelación de promedios integrados son: 76,62% por parte de las docentes y 52,78% por parte de las directoras.

- El promedio integrado de conocimiento y aplicación de los Planteamientos Teóricos es de 15,58%, y la prelación de promedios integrados son: 16,67% por parte de las directoras y 14,50% por parte de las docentes.
- El promedio integrado de eficiencia respecto al entorno y las experiencias exitosas es de 14,07%, y la prelación de promedios integrados son: 20,93% por parte de las directoras y 7,22 % por parte de las docentes.
- El promedio de superación de los iguales o mayores 50%, calificados como positivos e interpretados como logros, es de 35.30%.
- Los responsables del ejercicio del liderazgo de las instituciones educativas iniciales desconocen los planteamientos teóricos en un promedio de 84,43 % de desconocimiento de conceptos básicos y estilos de liderazgo.
- Las actividades desarrolladas en el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas iniciales tienen un promedio integrado de 85,93 de deficiencia.
- La obtención de los recursos necesarios para el logro de los objetivos en el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas iniciales se ve dificultado por topes externos o limitaciones que la afectan negativamente en un 64,70%, considerándose como limitaciones en el ejercicio del liderazgo las limitaciones de apoyos institucionales y fuentes potenciales de financiamiento.

4.9. Recomendaciones

- Tanto a docentes como directoras se les debe dar una capacitación-actualización; priorizando los contenidos sobre estilos de liderazgo y conceptos básicos.
- Es conveniente que las directoras y docentes presten mayor atención a estas actividades realizadas, en especial en el aprovechamiento de las experiencias exitosas de otros países, lo cual sería muy beneficioso para obtener resultados

eficientes en la gestión educativa, así mismo las directoras y docente deberían buscar y gestionar alianzas con diversas instituciones en miras de lograr apoyo que contribuya a lograr la eficiencia en el ejercicio del liderazgo.

- Buscar estrategias para buscar mayores fuentes de financiamiento.
- Desarrollar estrategias que permitan mejorar la unidad o integración de los miembros de la comunidad educativa, y así promover la falta de identidad y voluntad con la institución educativa.
- Los directores deberían poner mayor atención en gestionar alianzas con las ONGs a fin de obtener apoyo en las instituciones educativas.

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN TORNO A LA DIRECCIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS: DELIMITACIONES FINALES

El desarrollo de una sociedad depende del funcionamiento continuo de una diversidad de sectores, entre los que se halla la salud, alimentación, educación, economía, entre otros, en este sentido, se resalta principalmente al sector educativo como uno de los sectores más importantes para la sociedad, considerando que este se da desde los primeros años de vida y permitirá la adquisición de nuevo conocimiento, el cual será utilizado a corto, mediano y largo plazo, para aprovechamiento personal y comunitario, estableciendo así beneficios para el crecimiento social, económico y laboral.

De este modo, es notable tomar en cuenta la importancia que tiene la educación sobre la sociedad y con ello organizar las condiciones propicias para una educación de calidad y equitativa.

En este sentido Blancas (2018) distingue que la calidad de vida de una persona requiere de llevar a cabo un sentido de compromiso hacia uno mismo, lo cual se logra gracias a una adecuada educación, donde todas las partes involucradas asuman la misión que cumplen para establecer una educación integral, asimismo sostiene lo siguiente:

Cuando hablamos de calidad educativa también, tenemos que hablar necesariamente de competitividad; es decir, elevar el sentido de competencia y esto es legítimo y adecuado porque si hay una relación de solidaridad también debe haber una relación de competencia y responsabilidad social que estimule el crecimiento y desarrollo humano (p. 116).

Tomando en cuenta el argumento anterior, se comprende que la educación de calidad

se da también en función del sentido de competencia que se desenvuelve entre instituciones de tal manera que promueva la mejora de sus políticas para impartir una educación de calidad, a este concepto se añade también la equidad de la educación, considerando a su vez que la educación es un derecho básico para la formación de todo ser humano.

Es por ello que se destaca la necesidad de plantear políticas educativas que permita generar un sistema educativo equitativo a nivel infraestructura, administrativo y pedagógico para desarrollar una igualdad de oportunidades y contribuir así con el desarrollo permanente de la comunidad educativa y con ello el de la sociedad como un conjunto, de este modo, es importante también establecer el rol que cumplirán los líderes o cabezas de las instituciones educativas, a fin de permitir el desarrollo equitativo de una educación de calidad a través de una buena planificación, organización y distribución y un trabajo en conjunto con todas las partes que intervienen sobre el proceso de la educación.

De esta manera, es que se destaca la labor del líder para el adecuado funcionamiento una institución educativa, dado que, a partir de las acciones que tendrá una persona, en función de su sentido de liderazgo, le permitirá formar estrategias sobre la planificación de la organización de la institución a nivel administrativo, pedagógico y educativo.

Es así que, Peniche, Ramón y Rosario (2018) expresan que el liderazgo es uno de los factores más importantes para los centros educativos, dado que, ellos son los que ejercen la influencia sobre el resto de miembros del equipo educativo, en este sentido, el liderazgo corresponde a una propuesta de mejora para el desenvolvimiento de las instituciones educativas, a su vez distingue lo siguiente:

El liderazgo es un indicador fundamental en la eficacia de los centros educativos, pues existe suficiente bibliografía pedagógica con ejemplos positivos de escuelas que han logrado obtener niveles elevados de calidad gracias a un liderazgo eficaz del director y a las adecuadas expectativas de los demás agentes educativo (p. 88-89).

De acuerdo a la premisa anterior, se considera que el liderazgo es uno de los rasgos fundamentales para contribuir con la eficacia de una institución educativa, gracias a que ella permite elevar los índices de calidad del centro educativo a partir de la influencia que tendrá sobre los demás miembros de la comunidad educativa.

Por otra parte, añade que el interés de llevar a cabo un liderazgo educativo, parte en función a la necesidad de establecer cambios relevantes sobre el funcionamiento que tenía el sistema educativo hasta entonces, en este sentido se toma en cuenta con gran notoriedad el rol que cumple el líder sobre la institución, esto se debe a que gracias a la función que cumplirá el líder educativo permitirá desarrollar la mejor planificación y organización para lograr los propósitos de la institución a nivel directivo, administrativo, pedagógico y educativo.

Es importante tener en cuenta que el rol de liderazgo de una institución no siempre recae sobre la persona que dirige el centro, dado que esto puede darse en un docente o tutor, sin embargo, es conveniente que el director sea quien ejerza el rol de liderazgo sobre un centro educativo, considerando que este debe estar al tanto de todas las áreas que forman parte de la institución para permitir un buen desempeño de los miembros involucrados y el adecuado funcionamiento del lugar a fin de contribuir con la calidad educativa, es por ello que los líderes deben contar con ciertas habilidades para poder enfrentar la diversidad de situaciones que suscitarán a través del tiempo y contexto en el que se desenvuelven.

Además, el líder de una institución, siendo el caso de la persona que lleva la dirección del mismo, es aquel sobre el que caerá la responsabilidad de la gestión del conocimiento y la satisfacción de las necesidades que mantienen los profesores, así como las del alumnado y los elementos externos al entorno educativo, siendo el caso de los padres de familia, dependiendo del nivel educativo que se dirija.

De esta manera, se plantea que los líderes y/o directivos de una institución deben tener presente la habilidad de una planeación estratégica para el funcionamiento de la

organización, así como la capacidad para trabajar en equipo, una adecuada inteligencia emocional y manejo de las emociones para interactuar e influir sobre los demás miembros del equipo que tendrá a su cargo y llevar a un bien común y el cumplimiento de los objetivos trazados para todos los involucrados.

A su vez, un líder debe saber llevar a cabo una buena gestión educativa sobre la institución, considerando que la gestión educativa corresponde al conjunto de acciones que contribuye con la conducción de una institución a fin de lograr los propósitos planteados.

En este sentido, Baltodano (2019) expresa que la proyección de una buena gestión educativa está determinada por la relación que se da a nivel pedagógico y administrativo, dado que el líder educativo a través de su gestión debe realizar los planes educativos de tal manera que contribuya con la calidad educativa del alumnado y con la constante capacitación docente para optimizar los resultados y satisfacer las necesidades de aprendizaje que se va desarrollando en cada contexto.

Mientras que, en la dirección sobre la gestión administrativa, el líder debe realizar la búsqueda de las soluciones que se dan a nivel institucional, así como establecer la coordinación para los recursos que serán usados durante el funcionamiento de la institución, tales como los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, académicos y demás, todo ello con la finalidad de lograr los objetivos que fueron trazados en un principio.

De tal modo, la gestión educativa implica llevar a cabo la conducción de un equipo y/o conjunto de personas que permita la interacción de diferentes elementos de la vida diaria según el contexto, donde están incluidos todos los miembros que forman parte de la comunidad educativa, tales como directores, docentes, estudiantes, administrativos, personal de mantenimiento, padres de familia y la comunidad en términos generales; de tal manera que se establezcan relaciones entre todos los miembros y el entorno donde se desenvuelven a fin de contribuir con la mejora de las condiciones de aprendizaje que brindarán a los estudiantes.

Es por ello que se resalta la importancia de la gestión educativa, como aquel proceso que contribuye con el fortalecimiento de proyectos institucionales a nivel educativo, permitiendo así mantener una autonomía institucional de acuerdo a las políticas educativas que se instauran según las necesidades del entorno social y cultural donde se plantean.

Por tanto, se concluye que el sentido de liderazgo orientado a la gestión y dirección de instituciones educativas es uno de los elementos esenciales para la formación y organización de la misma, dado que ello permite contribuir con el logro de los propósitos institucionales y la calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J., Torres, A., y Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283343416003>
- Auris, N. (2017). Gestión institucional y administrativa del director en la calidad pedagógica de Los Ángeles Educativos de la Institución Educativa N°22480 José Carlos Mariátegui – Chincha. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1353>
- Baltodano, O. (2019). Gestión educativa y liderazgo directivo en la Institución Educativa N°80026 “Horacio Zeballos Gámez” El Porvenir, Trujillo – 2019. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37403>
- Barriga, G. (2019). Liderazgo inspiracional en la toma de decisiones. [Ensayo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35236>
- Bernardo, F., Esteban, A., y Valderrama, S. (2016). Liderazgo directivo y su relación con la gestión académica del nivel secundario de la G.U.E. “Leoncio Prado” Huánuco – 2015. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/92>
- Bestratén, M., y Castillo, F. (2017). Liderazgo, conflicto y condiciones de trabajo (II): la negociación. Notas Técnicas de Prevención N° 1097, 1-10. Instituto

Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). <https://www.insst.es/documents/94886/327669/ntp-1097.pdf/cfb9556e-dd14-49c1-b8b2-8c25836244bc>

Blancas E. (2018). Educación y desarrollo social. *Revista Horizonte de la ciencia*, 8(14), 113-121. <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/issue/view/13>

Cao, H. (2017). Liderazgo: evolución y funciones. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63833>

Cevallos, C., Toral, R., Pasaca, M., y Gallardo, N. (2018). Características del liderazgo en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja. *Revista Dominio de Las Ciencias*, 4(1), 784-802. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/847>

Condori, L. (2016). Estilo de liderazgo y organización institucional en los CEBAS de la zona sur de la región Puno – 2014. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6764>

De La Rosa, F. (2017). Estilo de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la Red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8827>

Elliot, J. (2017). La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la provincia Páucar del Sara Sara – Ayacucho. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación

Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1355>

Encarnación, A. (2018). Los procesos de gestión en las instituciones de educación inicial. [Monografía para Segunda Especialidad, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4316>

Evaristo, H. (2019). Gestión educativa y gestión del talento humano en las instituciones educativas del nivel secundaria de la red educativa 03 – UGEL 05 – 2019. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35453>

Farfán, A., Mero, O., y Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 179-190. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/225>

Galarza, T. (2017). Correlación entre liderazgo, clima institucional y comunicación efectiva organizacional en funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4796>

Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., y Vargas, S. (2017). Estado de la educación en el Perú: análisis y perspectivas de la educación básica. Ministerio de Educación del Perú. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5692>

Huamán, M. (2016). Gestión educativa y calidad educativa en la I.E. N°7701 Nuestra Señora del Carmen – UGEL 07 San Borja – 2015. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28429>

- Jiménez, A., y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de caso en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven, Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, N°18, 183-195. <http://elcriterio.com/gestionjoven/2018/04/24/gestion-joven-no18-april-de-2018/>
- Krüger, N. (2016). Equidad educativa interna y externa: principales tendencias en Argentina durante las últimas décadas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 46(2), 39-78. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/52003>
- León, J. (2018). Gestión administrativa y liderazgo asertivo en la Municipalidad Distrital de Morales – 2016. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30655>
- Marchán, M. (2018). Gestión de la calidad total en educación. [Trabajo académico de Segunda Especialidad, Universidad Nacional de Tumbes]. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/1124>
- Montero, S. (2017). Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2893>
- Olazabal, J. (2016). Nivel de liderazgo de la directora en la IE N°10223 Ricardo Palma de Chiclayo. [Trabajo Académico de Especialidad, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/3428>

- Peniche, R., Ramón, C., y Rosario, V. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *Revista Internacional de Organizaciones*, N°21, 85-108. https://www.revista-río.org/index.php/revista_río/issue/view/22
- Peñafiel, G. (2017). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, durante el año 2015. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6493>
- Quispe, c. (2019). Liderazgo de los directivos en la gestión educativa. [Trabajo Académico de Segunda Especialidad, Universidad Nacional de Tumbes]. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/1935>
- Solis, S. (2017). Liderazgo de los directores y la gestión de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la RED N°09 – UGEL 06 Ate – 2016. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12850>
- Soto, R. (2017). El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad distrital San Pedro de Chaná – Huari, en el año 2017. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/627>
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S., y Zoro, B. (2017). Marco para

la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Valencia, E. (2017). La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la red N°09 Ate Vitarte – 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1307>

Villalva, M., y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *Revista INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>



EDITORIAL
NAVEGANTE