



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITO DE
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL
SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DEL CUSCO, PERIODO 2019.**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Mg. MARIA LUPE POVEA QUINTANILLA

ASESOR:

Dr. ROGER VENERO GIBAJA

(ORCID DEL ASESOR: 0000-0003-0228-2374)

CUSCO – PERÚ

2021

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** ROGER VENENO GIBATA.....
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCION
ESTRATEGICA Y EXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PUBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DEL CUSCO,
PERIODO 2019.

Presentado por: MARIA LUPE POVEA QUINTANILLA..... DNI N° 23922456 ;
presentado por: DNI N°:
Para optar el título Profesional/Grado Académico de DOCTOR EN ADMINISTRACION

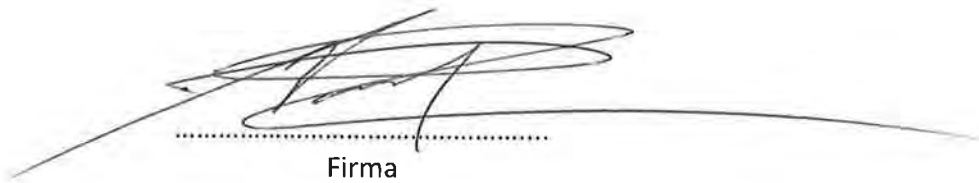
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3..... veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 10.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	☒
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	☐
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	☐

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 04 de SEPTIEMBRE..... de 2026.....


.....
Firma

Post firma ROGER VENENO GIBATA.....

Nro. de DNI 2383320.....

ORCID del Asesor 0000-0003-0228-2374

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:617958758

ROGER VENERO GIBAJA

Liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito corregido 26-08-2026(1).docx

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:617958758

179 páginas

Fecha de entrega

28 ago 2026, 7:06 a.m. GMT-5

35.778 palabras

203.892 caracteres

Fecha de descarga

4 sep 2026, 9:42 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito corregido 26-08-2026(1).docx

Tamaño del archivo

13.5 MB

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuente excluida

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

Paraninfo Universitario 2do. Piso - Telefax (051 - 084 - 231751) Email: Posgrado@unsaac.edu.pe Cusco- Perú

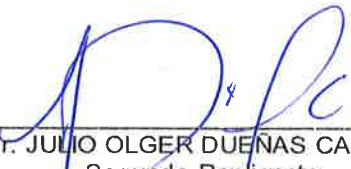
INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

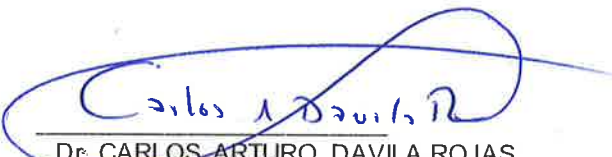
Dra. NELLY AIDE CAVERO TORRE, Directora (e) General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATEGICA Y ÉXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE CUSCO, PERIODO 2019** de la Br. Mgt. MARIA LUPE POVEA QUINTANILLA. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **TRES DE AGOSTO DE 2021**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 15 - Agosto - 2021


Dra. VICTORIA PUENTE DE LA VEGA APARICIO
Primer Replicante


Dr. JULIO OLGER DUEÑAS CABRERA
Segundo Replicante


Dr. CARLOS ARTURO DAVILA ROJAS
Primer Dictaminante


Dra, LUCILA OLIVARES TORRES
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

Mis pensamientos y mi corazón están enfocados a todas las niñas y niños que, con dedicación, asisten a sus instituciones educativas de su comunidad. A pesar de que muchos son dejados de lado y/o maltratados por sus progenitores; asumiendo la responsabilidad de sus hermanos menores.

A todos los maestros del Cusco, que se esfuerzan con pasión y compromiso por sus estudiantes.

A mis hijos María Alcira, Milagros, Miguel Ángel y María Ángeles, que son mi fuente de motivación,

A mis nietos Gianfranco, Johana, Micaela y Mathias, que son los seres más extraordinarios que Dios me dio la oportunidad de conocer y querer.

A mi mentor Dr. Roger Venero Gibaja quien, gracias a su excelente calidad profesional y humana, me ayudó con su orientación a realizar uno de mis más grandes sueños.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Escuela de Posgrado, Doctorado en Administración; a todos los docentes de esta institución, en especial al Dr. Roger Venero Gibaja, por aceptar guiar y dirigir el progreso del presente trabajo de investigación científica; facilitando así su culminación.

Agradezco a todas las personas que pusieron su confianza en mí, especialmente a mis hijos y nietos, quienes me brindaron el impulso necesario para continuar hasta finalizar este estudio científico.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad	ix
Presentación.....	x
Resumen	xi
Introducción.....	xiii
Capítulo I-Planteamiento del Problema.....	15
1.1 Situación problemática	15
1.2 Formulación del Problema.....	27
1.3 Justificación de la Investigación	27
1.4 Objetivos de la Investigación.....	30
1.5 Delimitación de la investigación	30
Capítulo II-Marco Teórico Conceptual	32
2.1 Bases Teóricas.	32
2.1.1 Teoría General de la Administración.....	31
2.1.2 Teorías y modelos de liderazgo.	33
2.1.3 Liderazgo directivo.....	34
2.1.4 Dirección Estratégica.....	45
2.1.5 Éxito institucional.....	50
2.2 Marco Conceptual	57
2.3 Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)	59
2.4 Hipótesis	65
2.5 Identificación de variables e indicadores.	66
2.6 Operacionalización de las variables.	67
Capítulo III-Metodología.....	68
3.1 Ámbito de estudio.....	68
3.1.1 Localización política	68
3.1.2 Localización geográfica.....	69
3.2 Tipo y nivel de investigación	70
3.2.1 Tipo.....	70
3.2.2 Nivel	70
3.2.3 Diseño.....	70

3.3 Unidad de análisis.....	72
3.3.1 Instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Provincia del Cusco.....	72
3.4 Población de estudio.....	73
3.5 Tamaño de muestra.....	74
3.6 Técnicas de selección de muestra.....	75
3.7 Técnicas de recolección de información	75
3.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información	76
3.8.1 Técnicas.....	76
3.8.2 Instrumentos	76
3.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....	76
Capítulo IV- Resultados y discusión	77
4.1 Procesamiento, análisis, interpretación de resultados.....	77
4.1.1 Baremación de variables.....	77
4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado	77
4.2 Presentación de resultados	78
4.2.1 Caracterización del problema.....	78
4.2.2 Resultados descriptivos por variables de investigación	78
4.2.3 Prueba de hipótesis.....	101
4.3 Discusión de resultados.....	125
4.3.1 Hallazgos más relevantes.....	125
4.3.2 Limitaciones de estudio.....	126
4.3.3 Comparación crítica.....	129
4.3.4 Implicancias del estudio.....	128
Conclusiones.....	132
Recomendaciones	133
Referencias bibliográficas.....	132
Anexo 1: Matriz de consistencia	142
Anexo 2: Instrumento de recolección de información.....	144
Anexo 3: Medios de verificación.....	145
Anexo 4: Otros.....	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teoría General de Administración.....	31
Tabla 2: Teorías de Liderazgo.....	32
Tabla 3: Definición de liderazgo directivo.....	34
Tabla 4: Dimensiones de liderazgo directivo.....	38
Tabla 5: Principales dimensiones de liderazgo directivo.....	38
Tabla 6: Elementos del liderazgo directivo.....	40
Tabla 7: Responsabilidades del liderazgo directivo.....	44
Tabla 8: Definición de dirección estratégica.....	46
Tabla 9: Definiciones de dirección estratégica, administración estratégica, gestión estratégica y gerencia estratégica.	47
Tabla 10: Dimensiones de dirección estratégica.	48
Tabla 11: Definición de éxito institucional.	50
Tabla 12: Dimensiones de éxito institucional.	51
Tabla 13: Operacionalización de las variables de investigación.....	67
Tabla 14: Instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia del Cusco.....	73
Tabla 15: Población de estudio	74
Tabla 16: Tamaño de muestra de la investigación	75
Tabla 17: Técnicas e instrumentos de recolección de información.	76
Tabla 18: Baremación de variables	77
Tabla 19: Fiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach de las variables	77
Tabla 20: Cantidad de docentes y directivos por institución educativa	78
Tabla 21: Nivel magisterial de docentes y directivos	79
Tabla 22: Nivel de estudios de docentes y directivos	80
Tabla 23: Edad de docentes y directivos.....	81
Tabla 24: Resultado de la dimensión de Dirección del futuro	82
Tabla 25: Resultado de la dimensión de desarrollar personas	83
Tabla 26: Resultado de la dimensión de rediseñar la organización	84
Tabla 27: Resultado de la dimensión de gestionar la instrucción	85
Tabla 28: Resultado de la variable liderazgo directivo	86
Tabla 29: Comparación de las dimensiones de liderazgo directivo	87

Tabla 30: Comparación promedio de las dimensiones de liderazgo directivo.....	88
Tabla 31: Resultados de la dimensión de Formulación	89
Tabla 32: Resultados de la dimensión de implementación	90
Tabla 33: Resultados de la dimensión de control.....	91
Tabla 34: Resultados de la variable dirección estratégica	92
Tabla 35: Comparación de las dimensiones de la Variable Dirección estratégica.....	93
Tabla 36: Comparación promedio de las dimensiones de Dirección estratégica.....	94
Tabla 37: Resultados de la dimensión de cumplimiento de objetivos	95
Tabla 38: Resultados de la dimensión de relaciones interpersonales	96
Tabla 39: Resultados de la dimensión del fortalecimiento de la identidad institucional	97
Tabla 40: Resultados de la variable éxito institucional.....	98
Tabla 41: Comparación de las dimensiones de la variable éxito Institucional	99
Tabla 42: Comparación promedio de las dimensiones de éxito institucional.....	1020
Tabla 43: Suma de puntajes de la dimensión de dirección de futuro (X1.1)	103
Tabla 44: Suma de puntajes de la variable de éxito institucional (Y).....	103
Tabla 45: Consolidación de datos de dirección de futuro y éxito institucional	104
Tabla 46: Suma de puntajes de la dimensión desarrollo de personas(X1.2).....	107
Tabla 47: Consolidación de datos de desarrollo de personas y éxito institucional ..	107
Tabla 48: Suma de puntajes de la dimensión de rediseñar la organización (X1.3) .	110
Tabla 49: Consolidación de datos de rediseñar la organización y éxito institucional	109
Tabla 50: Suma de puntajes de la dimensión de gestionar la instrucción (X1.4)	114
Tabla 51: Consolidación de datos de gestión de la instrucción y éxito institucional	1142
Tabla 52: Suma de puntajes de la dimensión de formulación (X2.1)	117
Tabla 53: Suma de puntajes de la variable de éxito institucional (Y).....	117
Tabla 54: Suma de puntajes de la dimensión de implementación (X2.2).....	120
Tabla 55: Consolidación de datos de dirección de futuro y éxito institucional	121
Tabla 56: Suma de puntajes de la dimensión control (X2.3)	124
Tabla 57: Consolidación de datos de control y éxito institucional	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Provincia de Cusco	68
Figura 2: Localización geográfica de la provincia de Cusco..	69
Figura 3: Cantidad de docentes y directivos por institución educativa.....	78
Figura 4: Nivel magisterial de docentes y directivos	79
Figura 5: Nivel de estudios de docentes y directivos	80
Figura 6: Edad de Docentes y directivos.....	81
Figura 7: Resultado de la dimensión Dirección de futuro.....	82
Figura 8: Resultado de la dimensión de desarrollar personas	85
Figura 9: Resultado de la dimensión de rediseñar la organización	86
Figura 10: Resultado de la dimensión de gestionar la instrucción.....	87
Figura 11: Resultado de la variable liderazgo directivo.....	88
Figura 12: Comparación de las dimensiones de liderazgo directivo.....	89
Figura 13: Comparación promedio de las dimensiones de liderazgo directivo	90
Figura 14: Resultados de la dimensión Formulación.....	91
Figura 15: Resultados de la dimensión implementación.....	92
Figura 16: Resultados de la dimensión control	93
Figura 17: Resultados de la variable dirección estratégica	94
Figura 18: Comparación de las dimensiones de la variable dirección estratégica	95
Figura 19: Comparación promedio de las dimensiones de dirección estratégica	96
Figura 20: Resultados de la dimensión de cumplimiento de objetivos	97
Figura 21: Resultados de la dimensión de relaciones interpersonales	98
Figura 22: Resultados de la dimensión del fortalecimiento de la identidad institucional	99
Figura 23: Resultados de la variable éxito institucional	100
Figura 24: Comparación de las dimensiones de la variable éxito Institucional	101
Figura 25: Comparación promedio de las dimensiones de éxito institucional.....	102
Figura 26: Regresión lineal entre dirección de futuro y éxito institucional.....	105
Figura 27: Regresión lineal entre desarrollar personas y éxito institucional	108
Figura 28: Regresión lineal entre rediseño de la organización y éxito institucional	110
Figura 29: Regresión lineal entre gestionar la instrucción y éxito institucional	115
Figura 30: Regresión lineal entre formulación y éxito institucional.....	118
Figura 31: Regresión lineal entre implementación y éxito institucional.....	122
Figura 32: Regresión lineal entre control y éxito institucional	125

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Povea Quintanilla, María Lupe, postulante a doctora del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, con DNI N° 23922456, autora de la tesis doctoral: Liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019; declaro bajo juramento que: La tesis doctoral mencionada es de mi autoría, la desarrollé de acuerdo a las normas APA, no contiene plagios, ni autoplágios; y los resultados y reflejan la realidad investigada.

Al identificarse plagio o autoplagio; acepto las sanciones pertinentes conforme a la Ley.

Cusco, febrero del 2021.



María Lupe Povea Quintanilla

DNI N° 23922456

PRESENTACIÓN

Señor director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado Examinador

Presento a su consideración el informe actual para que lo valoren y revisen adecuadamente. El trabajo se ha desarrollado teniendo en cuenta la estructura definida por Escuela de Posgrado de la citada institución educativa superior; esta investigación surge a partir de la observación realizada por mi persona, durante más de treinta años de haber colaborado con niñas, niños, adolescentes estudiantes de diversas instituciones educativas de variados niveles y modalidades; comprendiendo la realidad educativa de esos centros de aprendizaje.

La investigación, tiene como objetivo determinar la relación del liderazgo directivo y la dirección estratégica, con el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

En la actualidad, es claro que las instituciones educativas públicas, requieren llevar a cabo investigaciones científicas con métodos novedosos; empleando técnicas reconocidas como fundamentales para el éxito institucional, con el objetivo de optimizar los servicios educativos, que se ajuste a las demandas de la sociedad cusqueña, son elementos que impulsaron la ejecución de esta investigación científica.

Cumpliendo con los requisitos establecidos exigidos de las normas de la investigación científica, presento este informe para su consideración y aprobación.

RESUMEN

El presente estudio científico aborda como problema principal: ¿Cuál es la incidencia del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019? El objetivo general: Determinar el nivel de incidencia del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019. La hipótesis general: **HGA.** – Existe un nivel de incidencia significativa entre el liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

HGo. - No existe un nivel de incidencia significativa entre el liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

La investigación es de tipo básico, con un alcance correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, para recopilar los datos, se aplicaron encuestas a los directivos y docentes de las instituciones educativas analizadas.

Se concluye que existe un nivel de incidencia significativa del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco.

Palabras claves: Dirección de futuro, Desarrollar personas, Rediseñar la organización, Gestionar la instrucción.

ABSTRACT

The central problem addressed in this scientific work is: What is the impact of leadership and strategic management on the success of public secondary schools in the province of Cusco during 2019? The main objective is to determine the level of impact of leadership and strategic management on the success of public secondary schools in the province of Cusco during 2019. The general hypothesis is: HGA – There is a significant impact of leadership and strategic management on the success of public secondary schools in the province of Cusco during 2019. HGo – There is no significant impact of leadership and strategic management on the success of public secondary schools in the province of Cusco during 2019.

The research is basic, correlational in scope, and uses a non-experimental, cross-sectional design. Data was collected through surveys of administrators and teachers from the participating schools. Finally, it is stated that there is a significant impact of leadership and strategic management on the success of public secondary schools in the province of Cusco.

Keywords: Future direction, People development, Organizational redesign, Instructional management.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones encargadas de la capacitación en educación de los estudiantes del Cusco; a lo largo de muchos años de operación, no consideran el liderazgo directivo y dirección estratégica conocidas como nuevas claves para éxito institucional.

Como resultado, la presente investigación científica, tesis doctoral, denominada: Liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito de las instituciones educativas públicas secundarios de la provincia del Cusco, Período 2019, tiene como objetivo determinar el nivel de incidencia del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

Las instituciones educativas, deben implementar estrategias para alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar la gestión institucional. Dentro de esto se encuentra la implementación del liderazgo directivo y dirección estratégica considerados como nuevas claves del éxito institucional. En la actualidad, en el siglo XXI, marcadas por la era de la tecnológica, el crecimiento de la globalización y la competencia se requiere que las instituciones educativas fomenten capacidades y habilidades en los estudiantes, que son demandas de la sociedad. Precisamente estas capacidades y habilidades se desarrollan; a través de estas nuevas claves de éxito institucional.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que incluye la situación problemática abarcando tendencias globales, nacional y locales; diagnóstico de la situación problemática, pronóstico y control de pronóstico; así como la justificación y objetivos de estudio.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico, teorías y modelos de dirección y liderazgo, se define las hipótesis, las variables de estudio y la operacionalización de estas.

En el capítulo III, se presenta la metodología de la investigación; así como el tipo, nivel y diseño; el ámbito de estudio; unidad de análisis, población, muestra, técnicas e instrumentos que se emplearon para el trabajo de campo, luego se tiene;

En el capítulo IV, se encuentran aspectos vinculados al trabajo de campo y sus resultados; allí están las tablas, figuras estadísticas, análisis e interpretación de los resultados y como último capítulo se encuentra considerado;

El capítulo V, la discusión de resultados, los descubrimientos más importantes, las restricciones de análisis, comparación crítica e implicancias del estudio.

El trabajo de investigación científica, finaliza con las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

El presente análisis resalta la relevancia del liderazgo directivo como uno de los componentes esenciales para el logro de las instituciones educativas; elaborados con una estrategia sostenible, apropiada, eficiente y eficaz; así como su fundamento teórico, agrupa investigaciones científicas, artículos académicos, libros importantes clave para el avance de los temas mencionados.

En los últimos años, la práctica del liderazgo directivo, en cada nación, está transformándose significativamente, y como tendencia general un nuevo modelo renovado, enfocado en la administración y dirección educativa, con un objetivo definido el aumento del conocimiento. En esta circunstancia, un informe pertinente de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), señala: “Es necesario contrastar esta propensión con el desarrollo actual del liderazgo directivo. Muchos países toman en cuenta que el rol que cumplen los directores que fue implementada para una época diferente a la que hoy vivimos, por lo tanto, pueda que hoy en día no se enfrentan los retos que exige el liderazgo” (Pont, Nusche, & Moorman, 2008).

Según estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO), señala que un alto porcentaje de directores no carece de la formación adecuada para aplicar sus conocimientos empíricos como líderes y para inspirar a los docentes; además les falta la habilidad para coordinar un equipo; por esta razón, es fundamental que los directores de las instituciones educativas mejoren sus competencias en liderazgo; permitiendo así que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones más eficaces con resultados más positivos y alcancen el éxito institucional. Se han desarrollado nuevas teorías y conceptos como

las nuevas claves del éxito institucional, que quieren lograr la eficacia y eficiencia.; dentro de ellos está el liderazgo directivo, que se resume en los siguiente: “En el mundo en que vivimos hoy, quien pueda enfrentar los desafíos de organizar, guiar y lograr cumplir los objetivos de una organización con resultados óptimos, no es un simple administrador, es muchos más que eso, es un líder educativo” (Alfonso, 2001). Son enfoques mundiales en pleno siglo XXI, cuando informamos que la cultura logra subsistir en las mentes de las personas; es a través de esta cultura que se desarrollan los países del mundo donde tienen las facultades de pensar, aprender y actuar en un contexto local, nacional y mundial; es por ello que el liderazgo directivo es la guía de los aprendizajes de estas organizaciones.

Respecto a las tendencias globales en dirección estratégica, se encuentran la actualización de las estructuras que se adaptan a las necesidades y al entorno educativo; descentralización de la gestión; disminución de la interacción vertical y la autoridad oficial. Es muy esencial en manejo de la información en la informática, para contar con organizaciones que administren adecuadamente el conocimiento de la información; la cual está en constante transformación porque el entorno actual lo demanda, esto para favorecer la toma de decisiones, dado que las habilidades que surgen pueden llevar a estas instituciones por un nuevo camino erróneo; por esta razón, en el presente en el mundo en el que vivimos; es vital disponer de líderes directivos, que sean capaces de adaptarse a los nuevos cambios, nuevos desafíos y estén en continua mejora, donde sus metas estén asociadas a una nueva dinámica organizativa; considerando la dirección estratégica contemporánea, con tendencias actuales que aseguren el éxito de sus organizaciones.

De acuerdo a Canales (2012), está comprobado el buen cargo de la dirección y gestión dentro de las instituciones, cuando se cumplen los objetivos trasados por dicha entidad y que son las nuevas teorías filosóficas de dirección que optimizan los recursos de las organizaciones

educativas, reforzar el potencial humano, la materialización de la misión, comunicación eficaz; son las últimas tendencias mundiales referidas por muchos científicos.

En cuanto a las posibilidades de éxito institucional en la actualidad: de acuerdo con Alfonso (2001, p. 13) “Tener un raciocinio indudable podría crear un entorno idóneo y este a su vez actúe sobre las relaciones interpersonales, conectando a los actores entre sí, y estas a su vez con la organización en su conjunto”. Las instituciones educativas deben tener líderes que actúen de manera efectiva, con indicadores de calidad y procesos genuinos de dirección estratégica eficiente que promuevan el cambio pedagógico, ya que el comportamiento conservador; ya no es viable en actualidad: quienes no se adaptan a los nuevos desafíos de la modernidad, con una mentalidad obsoleta, no podrán lograr el éxito institucional. Los directivos deben ser líderes mas no jefes, y así desarrollar una sola visión dentro de la organización educativa, y actuar conforme a la visión, misión, valores, objetivos estratégicos (Bolívar, 2001, p. 21).

El éxito de las instituciones se refleja en tendencias globales presentadas por investigadores y expertos en educación; quienes señalan que la reestructuración del sistema escolar, modifica los modelos y funciones de las instituciones educativas, consecuentemente se pueda mejorar calidad educativa por ende el éxito institucional. Una independencia en la administración de las instituciones educativas, acompañado de una reestructuración de roles de todos los actores del sistema educativo, logra el éxito institucional (Bolívar, 2001, p. 5)

Asimismo, de acuerdo al párrafo anterior Mendoza & Ortiz, (2006, p. 120), indican: El liderazgo, nace de la conciencia de la comunidad educativa, los cuales están involucrados con alcanzar las aspiraciones de dicha organización, sin pensar en sus propios privilegios, más bien preocupados en alcanzar beneficios para la sociedad en su conjunto y se desenvuelve en 4 ámbitos tales como: Propósitos, consenso y expectativas, modelo de ejercicio profesional, y

autonomía de los profesores y cultura (Bolívar, 2001, p. 19). Estas son las tendencias actuales en educación, a nivel mundial.

De acuerdo con Mulford (2016, p. 2), a nivel internacional se está tomando mayor relevancia al sector educativo, vinculando a ello a los principales actores que son los directores, pues de ellos depende los logros o fracasos de las instituciones. A nivel mundial se destinan mayores fondos económicos con el objetivo de capacitar líderes en las instituciones educativas, donde líderes de todo el mundo coinciden que las deficiencias dentro las escuelas, es a raíz de la falta de capacidad de liderazgo (Mulford, 2016, pág. 2). Efectivamente; sino existe liderazgo directivo, no se logrará el éxito institucional.

Con respecto al párrafo anterior, de acuerdo con OECD (2009, p. 191), a medida que muchos países del mundo han cambiado sus estructuras educacionales, para capacitar a los nuevos alumnos de esta generación, también el papel de los líderes educativos ha dado un giro radical, debido a que hoy en día el rol que cumplen los líderes forma parte de una reforma educativa exitosa. Este comentario es considerado como nuevas tendencias del éxito de las instituciones educativas a nivel mundial; es así como se está poniendo énfasis en estrategias que logren el éxito institucional tomando en cuenta el liderazgo directivo y dirección estratégica.

La tendencia actual en el Perú persevera en la idea de que el éxito del liderazgo directivo, está en el fortalecimiento de estrategias de logro de aprendizaje estudiantil; mediante la evaluación de la plana docente y directivos; en tal sentido, los últimos estudios infieren que los directores deben fomentar el desarrollo profesional docente para obtener buenos resultados de aprendizaje estudiantil (Robinson, 2011). Por todo esto, se está enfatizando con el apoyo pedagógico, la aplicación de las rúbricas y jornada laboral; considerando normas recientes como R.VM. N° 169-2019-MINEDU., que deben ser diseñadas, aplicadas y supervisadas a nivel nacional.

Asimismo, la tendencia actual en las organizaciones educativas nacionales, en cuanto se refiere a la dirección estratégica, está contextualizada al desarrollo de un espíritu trascendente, donde la planificación estratégica forma parte de la optimización de los recursos, la eficacia, los resultados satisfactorios y un nivel alto de efectividad para dar cara frente a organizaciones con alto nivel de competencia (Bellido, 2017, p. 13). Es la tendencia actual de todas las entidades educativas del Perú alcanzar los objetivos estratégicos; por lo tanto, lograr el éxito institucional; implementando una dirección estratégica y un liderazgo directivo que sea eficaz y eficiente.

En cuanto a la tendencia nacional en el éxito institucional, de acuerdo a (Quezada, 2018, p. 17), indica lo siguiente: “La realidad educativa peruana, se refuerza el pensamiento con relación al rol que ejerce un director líder, y este debe ser un líder estratégico que tenga la habilidad para dirigir la comunidad educativa; mediante la colaboración conjunta, acopiar con la responsabilidad, educar a nuevos líderes comprometiéndolos de manera efectiva; mediante la sugerencia de objetivos claros y alcanzables, estando detrás de las tareas y que estas se cumplan adecuadamente”. Esta tendencia está extendiéndose en diversas instituciones educativas nacionales, siempre en busca del éxito institucional, sería excelente que todas las organizaciones educativas en el Perú alcancen estas tendencias positivas para el éxito institucional educativa.

Es importante considerar el aporte de Miranda (2008), cuando manifiesta: “Que las evaluaciones internacionales evidencian que una gran parte de los estudiantes, no cumplen con los estándares admitidos en las competencias de aprendizaje, porque no se han cumplido los objetivos institucionales y/o no se han desarrollado estrategias educacionales, donde se consideren actividades importantes, coherentes para el cumplimiento de los objetivos educacionales”. Numerosos estudios e investigaciones científicas evidencian la situación de instituciones educativas a nivel global; mostrando así; el escaso rendimiento de sus estudiantes,

provocado por la carencia de implementación de los nuevos enfoques educativos vistos como nuevas claves para el éxito institucional, como es el liderazgo directivo y la dirección estratégica.

La educación en el ámbito global está perdiendo su esencia humana; ya que no se considera adecuadamente la dirección estratégica; ignorando investigaciones científicas que concluyen en resultados muy importantes; como la Comisión de Delors (2002) que define la educación como un elemento fundamental para que las personas en el mundo, puedan desarrollar plenamente toda sus potencialidades y fortalecer sus valores, para combatir la pobreza, la exclusión y las guerras; y lo que se observa en la crisis educativa mundial, es precisamente el fracaso en la implementación, ejecución y supervisión de la dirección estratégica en las instituciones educativas internacionales. La dirección estratégica, es una temática importante para las organizaciones educativas; así lo demuestran investigadores científicos en la materia, pero no existen artículos científicos, tesis doctorales, que enfoquen este punto en lo educativo (Rodríguez, 2015).

Respecto al éxito de las instituciones educativas a nivel global, existen investigaciones científicas que muestran que la calidad del sistema educativo impacta de forma directa y favorable en el éxito institucional; aunque no se conocen los modelos y perfiles idóneos. Asimismo, se desconocen los nuevos enfoques educativos, no hay evidencia de muchos estudios que investiguen a grandes rasgos el éxito institucional de una localidad (González, 2015). Al llevar a cabo una revisión bibliográfica sobre el éxito de las instituciones educativas internacionales, no se hallaron estudios científicos que evidencien el éxito institucional; por eso se observa la deficiencia educativa en las instituciones internacionales.

De acuerdo a Zúñiga (2005), asegura que las dificultades del sistema educativo en el Perú, como el escaso rendimiento y la elevada cantidad de educandos que no pueden ingresar a este

sistema, entre otros, son consecuencia de la falta de un liderazgo directivo efectivo; por lo que no se perciben resultados satisfactorios. Ciertamente, en numerosas instituciones educativas nacionales se ignora el liderazgo directivo, que se ve como un enfoque educativo reciente; por esta razón se presentan malos resultados en educación; así el Perú ocupa los últimos lugares en educación a nivel de América Latina.

De la misma manera, según lo mencionado en el párrafo anterior, este mismo escenario se observa en las instituciones educativas a nivel nacional; se ignoran los nuevos métodos de la dirección estratégica, que son vistos como una nueva clave para el éxito institucional; por esta razón, nuestro País se sitúa entre los últimos lugares en materia educativa; esto queda evidenciado por las evaluaciones recientes; por lo que es necesario poner énfasis en el estudio y desarrollo de la dirección estratégica como clave del éxito institucional.

Asimismo, las carencias en la organización de las entidades educativas a nivel nacional; tienen consecuencias negativas en la eficacia institucional; lo que impide alcanzar el éxito. Es decir; no se cumplen las metas estratégicas de las instituciones educativas del Perú y además, no existen investigaciones científicas que aborden el éxito de estas entidades; por lo tanto, no se conocen los elementos indispensables para obtener logros en las organizaciones educativas del País. Expertos de la educación como Walter Peñaloza, Constantino Carvallo, entre otros, han llegado a concluir que la educación pública en el Perú en sus niveles y modalidades no es eficiente y eficaz (Mesajil , 2009, p. 116). Este mismo escenario se observa en instituciones educativas estatales del Cusco, donde se enfrentan a situaciones que generan conflictos internos en sus organizaciones educativas.

De igual manera, en este análisis se puede concluir que hay una falta de conocimiento sobre la dirección estratégica en las entidades educativas de la provincia del Cusco; donde se observa claramente el bajo desempeño estudiantil. En este contexto, las instituciones educativas no

crean, ni supervisan la dirección estratégica necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales, que son esenciales para su éxito.

Ni que decir sobre el éxito institucional, es alarmante darse cuenta de que ni los directores, ni los maestros se preocupan por alcanzar el éxito de sus lugares de trabajo. La indiferencia, la resignación y el “dejar hacer, dejar pasar” predominan en las instituciones educativas de nuestra área; especialmente en las públicas; donde no se tienen conocimientos sobre los nuevos enfoques que se consideran esenciales del éxito organizacional.

La mayoría de los estudios llevados a cabo a lo largo del tiempo sobre liderazgo directivo, dirección estratégica; están dirigidos hacia empresas comerciales y entidades gubernamentales; así como organizaciones con fines de lucro. En estos casos, se considera el clientelismo en la gestión pública, centrándose en los empleados y trabajadores de una organización o en empresas de producción y/o servicios. Sin embargo, no se presta la misma atención a los directores, docentes y estudiantes en contextos internacionales, nacionales y locales. Esto explica, en parte los resultados de una ineficiente organización educativa.

La historia de inconsistencias en la dirección estratégica de las instituciones educativas públicas de Cusco, se evidencia en la enseñanza y el aprendizaje habitual, que sigue un patrón repetitivo. En este contexto el liderazgo directivo, no se adapta a los recientes avances relacionados con los nuevos enfoques considerados fundamentales para el éxito y sigue fundamentándose en pautas de autoridad clásica, con normativas obsoletas en una comunidad educativa que lleva a cabo sus tareas conforme a su propio estilo y perspectiva.

De acuerdo al párrafo anterior, Fernández (1994) manifiesta que en la dinámica institucional la acción habitual es un problema y que hay datos indiscutibles para demostrar que las instituciones educativas sufren al realizar sus tareas educativas o funciones correspondientes a la administración de dichas instituciones. Ciertamente, las organizaciones educativas del Cusco

enfrentan numerosos problemas en lo que respecta a la gestión institucional; por ese motivo, se puede notar la falta de calidad en la educación en el área de estudio y la ausencia del éxito institucional.

Según estudios de investigación científica, a nivel mundial, se evidencia tendencias a la baja en la educación; esto se debe a una carencia de conocimientos y aplicación del liderazgo directivo. Por este motivo, se enfrenta una crisis educativa; así como un incremento en la criminalidad, el crimen organizado, la prostitución, la drogadicción, el alcoholismo, entre otros. Hoy en día los avances en tecnología conllevan problemas graves, evidenciados en las redes sociales y medios de comunicación; donde jóvenes son atraídos hacia la trata de personas. Si no se aborda esta problemática; entonces se generará el caos y la descomposición del sistema educativo a nivel global; y en este contexto, el liderazgo directivo, no ofrece soluciones efectivas.

Según Ojeda & Romero (2014), la dirección estratégica en las instituciones educativas a nivel internacional, durante los años 80, se consideró una década desperdiciada; mientras que en los años 90 se llevaron a cabo reformas significativas en la estructura del sistema escolar, produciendo cambios estructurales importantes en diversas naciones de América Latina, que lograron el éxito en sus organizaciones. De acuerdo con estudios científicos Chile, fue el país que demostró algunos avances de mejora continua en educación; es así que ocupa mejores lugares en las últimas evaluaciones de PISA.

No se cuentan con trabajos de investigación científica a escala internacional que centren el éxito de sus organizaciones educativas y las repercusiones que esto conlleva. Existen investigaciones científicas a nivel nacional que concluyen que la carencia de liderazgo directivo impacta de forma negativa en el desempeño escolar de los estudiantes. Es evidente

que cuando no existe liderazgo directivo en una institución educativa las consecuencias son deserción escolar, bajo rendimiento escolar, repitencia, etc. (Freire & Miranda, 2014).

Así como hay falta de conocimiento a nivel internacional, nacional, también existe una carencia de entendimiento acerca de las ventajas del liderazgo directivo, que se considera una nueva clave para alcanzar el éxito institucional. Esta situación contribuye a la crisis educativa; ya que no se consideran los nuevos enfoques modernos en las instituciones; lo que a largo plazo puede provocar efectos devastadores, como la desintegración de las sociedades en el Cusco. Se ha evidenciado que no hay señales de éxito en las instituciones educativas, tanto a nivel nacional como local en nuestro país; por lo tanto, continuaremos ocupando los últimos puestos en el ámbito educativo; convirtiéndonos en una nación cada vez más corrupta, con altos niveles de criminalidad, feminicidios, violaciones; entre otros.

El liderazgo directivo, en instituciones educativas globales, según Reyes, Trejo, & Topete (2017), señalan que es fundamental para dirigir el servicio educativo; constituyendo un elemento vital en cualquier organización ya sea de carácter comercial o educativo. Considerando los nuevos enfoques, vistos como nuevas claves para el éxito institucional, que se encuentran dentro del liderazgo directivo y dirección estratégica; es indispensable promover la implementación de estrategias de liderazgo, para alcanzar los objetivos estratégicos educacionales. En cuanto al liderazgo directivo, sus aportes indican que se ha fortalecido el avance de los procesos educativos; promoviendo la elaboración de estrategias que se centren en lo educativo y en el liderazgo institucional.

En otro estudio de la Organizaciones de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), En el 2012 y 2014 otro estudio realizado por la unión europea; señala que el liderazgo directivo es un factor fundamental entre los sistemas educativos, dando mayor importancia a las acciones destinadas a los docentes, ya que estos son responsables del

aprendizaje de los alumnos; indicando que los directores quienes son responsables de una institución, siguen dedicando la mitad de su tiempo en actividades administrativas (Bernal, Jover, Ruiz, & Vera, 2013). Los líderes deben prestar mucha atención al cumplimiento de los objetivos estratégicos de sus entidades, para alcanzar el éxito de la organización; en lugar de enfocarse más en las tareas administrativas.

A raíz de todos los inconvenientes que produce la falta de liderazgo directivo, se deben implantar políticas educativas al respecto, conjuncionados con la dirección estratégica, para lograr el éxito de todas las instituciones educativas del Perú; para no tener resultados alarmantes en cuanto a los resultados de las evaluaciones; así demuestra Luza (2017), indicando que los resultados de las evaluaciones nacionales son decepcionantes, apenas el 20% de los estudiantes alcanzan el nivel deseado.

En una administración institucional que sea tanto eficaz como eficiente; el líder educativo, no debe descuidar la dimensión pedagógica en su rutina diaria. No obstante, otro estudio revela que los directores afirman que, en realidad, una gran parte de su tiempo se destina a tareas administrativas, lo que a su vez provoca que descuiden sus deberes pedagógicos; disminuyendo el tiempo que pasan en las aulas con los estudiantes. (Unidad de Medición de la Calidad Educativa, 2006). Además, no se implementan estrategias adecuadas que respondan a las exigencias necesarias para que una institución educativa alcance el éxito institucional; con el fin de lograr eficacia y eficiencia en las instituciones educativas.

Igualmente, a nivel nacional, las instituciones educativas deben formarse en liderazgo directivo y dirección estratégica, con el fin de crear escuelas que sean competitivas. En este contexto el SINEACE se enfrenta un reto vinculado con la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, fundamental para alcanzar el éxito de las instituciones de Educación Básica Regular Peruana. Para esta entidad, es esencial colaborar con otros organismos de gestión

educativa es necesario, para cumplir con los procedimientos pedagógicos esenciales que han sido establecidos por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MINDIS).

Asimismo, según Reyes (2012), indica que las instituciones educativas a nivel internacional deben contar con un direccionamiento estratégico; ya que es fundamental para que todas las áreas puedan lograr alcanzar sus objetivos, con una excelente dirección estratégica, el desempeño y el manejo de la información oportuna y eficaz. La dirección estratégica, debe fortalecer las habilidades necesarias para su implementación, ejecución y control; lo que facilitará la creación de un futuro anhelado.

Se toma en cuenta lo siguiente, por ser importante en el presente estudio. De acuerdo con Rojas & Gaspar (2006) “Los directivos de las instituciones educativas son las autoridades responsables de la organización y administración del aprendizaje estudiantil. Ambos deberes deben efectuarse de forma óptima, si se quiere una mejor calidad de educación”. Los resultados en el ámbito educativo de una administración dependen de la estrategia que se implemente por parte de los directores, quienes son vistos como líderes. Estos planteamientos se deben aplicar a nivel nacional y local de nuestro Perú; porque según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación, para el siglo XXI” de la UNESCO, en lo referente a la formación académica se recomienda el uso de nuevas estrategias y nuevos enfoques, que busquen no solo la adquisición de conocimientos, sino también aprender a aprender (UNESCO, 1996, p. 6). Estos métodos recientes, denominados como nuevas claves de éxito, son precisamente el liderazgo directivo y la dirección estratégica; los cuales deben ser reconocidos a nivel nacional, regional y local de nuestra República del Perú.

En la actualidad se cuenta con un Proyecto Educativo Regional (PER), el cual decreta lineamientos de política educativa regional y forma parte de un instrumento esencial de la gestión; sin embargo, los resultados del desempeño escolar, no son los óptimos; porque, el

mismo está desactualizado y no es compatible con las actividades educativas de la Región Cusco, por eso los pésimos resultados en las últimas evaluaciones censales, Cusco presenta mayores tasas de atraso, con respecto a todo el Perú; así por ejemplo, mientras que el atraso en secundaria nacional, es de 13.7%, en Cusco, el valor de este mismo indicador es de 18.4% (Escale, 2015, p.2). . Asimismo, se tiene el Proyecto Educativo Local (PEL)...PEI, que no alcanzan los objetivos estratégicos planificados, ni deseados.

Respecto al control de pronóstico del éxito de la unidad de análisis; es fundamental considerar a Doherty (1994), quien afirma que para alcanzar las metas y objetivos estratégicos establecidos por una institución educativa, es crucial abordar las dificultades antes de poner en marcha un programa y obtener información que ayude a identificar errores; así como un control externo sobre el desempeño de la institución; además de la mejora de la calidad educativa; mediante sistemas o enfoques pedagógicos innovadores, como el desarrollo del seguimiento pedagógico, el uso de rúbricas y la jornada escolar, conforme a las nuevas normativas ministeriales en Educación; que faciliten el aumento del rendimiento escolar; es decir logren los objetivos estratégicos y alcancen el éxito institucional. Que el PER, PEL, PEI, tienen que ser desarrollados con el trabajo en equipo conforme a las directrices de la política educativa del Perú.

En base a los problemas expuestos, consideramos las siguientes interrogantes:

1.2 Formulación del problema

a. Problema general.

PG.- ¿Cuál es el nivel de incidencia del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019?

b. Problemas específicos.

PE1.- ¿En qué medida las dimensiones del liderazgo directivo inciden en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019?

PE2.- ¿De qué manera inciden las dimensiones de la dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019?

1.3 Justificación de la Investigación

El mencionado trabajo es necesario e importante por las siguientes razones:

a. Relevancia social.

Mediante esta investigación, se elaborará un diagnóstico situacional respecto al liderazgo directivo, dirección estratégica y se determinará si existe relación de éxito de dichas instituciones públicas. Esto a su vez, aportará conocimientos científicos para mejorar la gestión institucional, contribuyendo al desarrollo social, económico, cultural, educativo; entre otros. de la sociedad cusqueña; porque estarán involucrados directores, docentes y estudiantes, que componen la sociedad cusqueña; donde los resultados y conclusiones serán muy útiles, para tomar decisiones en posteriores estudios científicos.

b. Implicancia práctica.

Los datos y resultados del estudio mencionado, ofrecerán información importante, que servirá como fundamento teórico para investigaciones futuras; así como la toma de decisiones de directivos y profesores de las diversas instituciones educativas y facilitará verificar la relevancia del liderazgo directivo y dirección estratégica, en el éxito de sus organizaciones educativas.

c. Valor teórico.

Las fundamentaciones teóricas científicas, acerca liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito institucional; funcionarán como base teórica para otras indagaciones afines; por consiguiente; funcionará como un recurso de referencia veraz y neutral, propuestos por investigadores, especialistas en la materia. De igual manera, este trabajo ayudará a proporcionar información y una base de datos para estudios futuros, ya que se consideran enfoques científicos que serán útiles como fundamento teórico para la resolución de cuestiones vinculadas al liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito institucional. Igualmente, las medidas de las variables tomadas en cuenta en el presente análisis, serán útiles para futuras investigaciones parecidas, ya que sus hallazgos serán pertinentes, donde los directores y maestros podrán revisar, investigar, evaluar y optimizar sus enfoques y aplicarlos para el perfeccionamiento de sus instituciones educativas.

d. Utilidad metodológica.

El estudio ofrecerá una herramienta para recoger y examinar datos e información clave sobre liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito institucional; esto será útil para futuros estudios y podrá ser considerado para la elaboración de encuestas confiables para ese propósito. Los resultados relacionados a tablas y figuras estadísticas, podrán ser utilizados en futuras investigación semejantes a este estudio; con el fin de desarrollar estrategias, técnicas e instrumentos, para medir dichas variables; así como recopilar datos para optimizar el desempeño de sus funciones educativas.

e. Viabilidad o factibilidad.

El actual estudio de investigación reúne las condiciones y características imprescindibles para alcanzar los objetivos establecidos; por lo tanto, es factible, si se lleva a cabo.

En la actualidad ante los problemas de corrupción, violencia, maltrato, drogadicción, delincuencias y feminicidios en todo el Perú; sumados a la falta de motivación e incentivos,

para quienes llevan a cabo investigaciones sobre estos temas, se vuelve necesario hacer viables los estudios científicos para su implementación. Esto es factible debido a los bajos niveles de rendimiento escolar en el Perú, particularmente en la Provincia del Cusco y lo que se pretende es conocer la problemática en cuanto se refiere al liderazgo directivo, dirección estratégica y saber cómo se relacionan estos aspectos considerados como nuevas claves de éxito institucional. Igualmente, el liderazgo directivo; así como la dirección estratégica son considerados por muchos científicos como dos de los pilares fundamentales de la calidad educativa; por lo que este trabajo de investigación científica es viable y factible.

1.4 Objetivos de la investigación

a. Objetivo general.

OG. - Determinar el nivel de incidencia del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

b. Objetivos específicos.

OE1.- Determinar la medida en que las dimensiones del liderazgo directivo inciden con el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

OE2.- Determinar de qué manera inciden las dimensiones de la dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

1.5 Delimitación de la investigación

- Delimitación espacial o geográfico: El estudio de investigación científica, abarca la provincia del Cusco; con todos sus distritos.
- Delimitación temporal: El presente trabajo se desarrolló en el año 2019.

- Delimitación social: La investigación científica, está orientado a directivos, docentes y estudiantes y hacer saber los resultados del presente estudio a las instituciones educativas públicas antes mencionadas; para tomar medidas de mejoramiento del liderazgo directivo y dirección estratégica; por el bien de los estudiantes.
- Delimitación conceptual: Se realizó una completa exploración de la literatura en base al título del presente estudio, con consideración a las variables liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases teóricas.

2.1.1 Teoría General de la Administración

Se consideran las teorías más importantes de la Teoría General de la Administración; de acuerdo a los autores en referencia.

Tabla 1:
Teoría General de la Administración

Nº	AUTOR	TEORÍA	CONCEPTUALIZACIÓN	PAÍS
1	Taylor (1969, p.113)	De Tareas, Administración Científica.	“Los Principios de la Administración comprende: 1. La construcción de una verdadera ciencia. 2. Selección científica del trabajador. 3. Su educación y desarrollo científico. 4. Colaboración óptima entre la dirección y los trabajadores”	México
2	Beckhard (1969, p.149)	Desarrollo Organizacional	“Esfuerzo planificado de las organizaciones y administrado desde la dirección, dirigido a mejorar la efectividad organizacional y bienestar; a través de las actividades planificadas en los procesos organizacionales, donde se aplican conocimientos de la ciencia del comportamiento”	Francia
3	Fayol (1971, p.1953)	De Estructura Clásica	“Las funciones del gerente directivo: Planeación, organización, dirección, coordinación, control. Esforzarse en hacer el efecto multiplicador los conocimientos administrativos en todas las esferas de la comunidad y es la escuela el ente fundamental donde se enseña estos conocimientos”	México
4	Mayo (1972)	De personas, relaciones humanas.	“Las escuelas desarrollan habilidades técnicas, pero que no cumplieron en impartir habilidades sociales. Teoría del Homo Socialis”	Argentina
5	Fiedler (1978, p.59)	Ambiente, Teoría de la Contingencia	“El liderazgo significa poder sobre otras personas y el poder sobre otros, permite al hombre cumplir con actividades, obtener objetivos y llevar a cabo acciones inalcanzables; sin embargo, el poder sobre los demás implica consentimiento o sumisión; por lo que el líder y su organización tienen que pagar un precio”.	EE.UU.
6	Porter (1991, p.45)	Competitividad, nuevos enfoques de la administración	“La ventaja competitiva se desarrolla n un proceso altamente localizado. Las diferencias a escala nacional en planos económicos, valores, culturas, organizaciones e historias favorecen al éxito competitivo”	Argentina
7	Porter (1991, p.173)	Competitividad, nuevos enfoques de la administración	“La única forma de mantener una ventaja competitiva es desarrollar y mejorar los procesos organizacionales para ser perfeccionados”	Argentina
8	Drucker (1994, p.79)	Neoclásica	“La sociedad pluralista exige personal formados con conocimientos sobre legitimidad de las autoridades, legitimidad de las decisiones, la eficacia, eficiencia, efectividad de la organización”.	Colombia

9	Drucker (1994, p.97)	Neoclásica		“Hoy en día se está aplicando conocimiento al conocimiento”	Colombia
10	Weber, (1997, p.175)	Burocrática		“El tipo de dominación legal es aquel que es ejercido por medio de la administración burocrática. El dirigente de la organización logra su posición de imperio por apropiación, por selección o por designación de su predecesor. Sus facultades de mando son también competencias legales”	Colombia
11	Bertalanffy (2001, p.31)	Tecnología, Teorías de Sistemas		Las características de la organización, de un organismo vivo o de una comunidad son conceptos como totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominación, control, competencia, etc. La Teoría de Sistemas es un sistema abierto”	México
12	Chiavenato (2004, p.249)	Estructuralista		“La organización moderna e industrializada, es una comunidad de organizaciones, de las cuales la persona depende para nacer, vivir y morir”	Colombia
13	Chiavenato (2007, p.2)	Teoría General de la Administración (TGA).		“Es la ruta del conocimiento humano que se encarga del estudio de la administración en general, sin tomar en cuenta dónde se aplique, ya sea en empresas lucrativas y no lucrativas. La Teoría General de Administración (TGA), estudia la administración de las organizaciones”	México
14	Robbins (2009, p.25)	Comportamiento Organizacional		“El Comportamiento Organizacional Positivo, estudia la forma en que las organizaciones mejoran sus fortalezas, acrecientan su vitalidad y logran su potencial	México
15	Torres (2014, p.13)	Administración.		“Es capacidad para lograr los objetivos en las instituciones, con el esfuerzo de las comunidades”	México

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a los autores mencionados.

2.1.2 Teorías y modelos de liderazgo.

Se resume las teorías filosóficas de liderazgo, en la Tabla 2, para mejor comprensión y análisis.

Tabla 2:
Teorías de liderazgo

Nº	AUTOR	TEORÍA	CONCEPTUALIZACIÓN	PAÍS
1	Fiedler (1967)	De la Contingencia.	Sostiene que existen tres componentes situacionales que influyen en el liderazgo efectivo; son: Relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, la estructura de actividades, el poder del liderazgo.	EE.UU.
2	Fiedler & García (1967)	De los Recursos Cognitivos.	Existen determinados elementos situacionales como el estrés, problemas grupales, complejidad de tareas influyen negativamente en los recursos cognitivos como la inteligencia, experiencia, pericia técnica y afectan el desempeño laboral.	EE.UU.
3	House (1971)	De las Metas.	Se sostiene que los líderes directivos motivan a sus seguidores para lograr los objetivos institucionales, resultados valiosos; a través del esfuerzo; por lo tanto, tienen la capacidad de guiar a sus trabajadores hacia el éxito institucional.	EE.UU.
4	Vroom & Yetton (1973)	De la Decisión Normativa.	Sostienen diferentes procedimientos para cumplir decisiones que resultan efectivas, de acuerdo al lugar en que se desarrollan; estas decisiones son: Autocráticas	EE.UU.

			del líder, consultas individuales, consultas en equipo de trabajo; traducidas en decisiones de grupales.	
5	Kerr & Jaimer (1978)	De los Sustitutos del Liderazgo.	Sostienen que existen determinados principios contextuales que hace que el liderazgo resulte innecesario. Algunos de estos principios son: Experiencia y capacidad de los subordinados y se componen de: Experiencia y capacidad de los trabajadores, claridad de las actividades laborales o conformación de la organización; estos factores actúan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.	EE.UU.
6	Wofford (1982)	De la Interacción: Líder-ambiente-seguidor.	Los resultados del comportamiento del líder sobre el desempeño de los trabajadores están dirigidos por: Habilidad para realizar las actividades, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados y presencia de buenos o malos factores ambientales.	EE.UU
7	Chan & Drasgow (2001)	De la Motivación	Sostiene las diferencias individuales de los comportamientos de los líderes. Están la motivación intrínseca, extrínseca y social.	USA

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a los autores mencionados.

Al analizar todas las teorías de liderazgo presentadas en la Tabla 2; se puede concluir que la teoría de los recursos cognitivos, propuestas por Fiedler y García (1967), es la más adecuada para aplicar en este estudio de investigación y ofrecer ideas valiosas, ya que los recursos cognitivos son esenciales e imprescindibles en una institución educativa educativa; si no se tiene conocimientos fundamentales para la organización como liderazgo directivo, dirección estratégica, formulación, implementación, control; objetivos estratégicos, etc.; entonces la institución educativa estará expuesta al fracaso.

El Modelo Cognitivo, aparece en la segunda mitad del siglo XX, con las propuestas de los investigadores Bruner, Goodnow y Austin (1956), y a partir de allí, las perspectivas epistemológicas han evolucionado, para avanzar en la investigación científica. La llegada de la corriente cognitiva se manifestó en múltiples áreas, extremadamente productivas; originando el movimiento instruccional, que se centra en el procesamiento de la información; posteriormente en la década de 1990, apareció la Gestión del Conocimiento de Nonaka, Takeuchi y Konno (2011), que en términos generales indicó que, surgió una revolución social basada en el conocimiento, un elemento crucial para el éxito institucional; estos autores

resumen en el Modelo CESI; en el que cualquier organización; toma muy en cuenta el aprendizaje con estrategias necesarias para el éxito organizacional.

2.1.3 Liderazgo directivo.

Para facilitar la comprensión y análisis de la definición de liderazgo directivo, se ha estructurado la Tabla 3, con las contribuciones de los diversos autores en el tema; tomados en cuenta los más significativos.

Tabla 3:
Definición de liderazgo directivo

Nº	AUTOR	OBRA	DEFINICIÓN	PAÍS
1	Ibáñez (1996)	Calidad total. Edit. Fondo Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.	“Arte para dirigir a la comunidad educativa con una sola visión; a través del convencimiento, con ideas y propuestas claras, la empatía, voluntad, capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos; cumpliendo con las expectativas de clientes internos y externos”	Perú
2	Garza (2000)	Administración Contemporánea Edit. Mc Graw Hill. México.	“Es una capacidad que tienen los líderes, que requiere toda organización: La dirección de un país, organismo internacional, gerencia de una compañía, jefe de un departamento, promotor de una causa social, presidente de un partido político, docente de un salón de clase, coordinador de una organización institucional”	México
3	Lepeley (2001, p.23)	Gestión y calidad en educación.	“Es la ciencia de dirigir una organización institucional de una condición actual a otra futura mucho mejor; donde los líderes son el principal factor de cambio”	Chile
4	Farre y Las Heras (2002)	Enciclopedia de la Psicología Edit. Océano, Barcelona. España.	“Es la tarea desarrollada por la implantación de normas, organización del trabajo y cumplimiento de metas. Es muy eficaz para controlar el trabajo en equipo centrado en la misión. El líder directivo tiene la capacidad para impartir conocimientos de mejora continua apropiados”	España
5	Polo (2009, p.23)	Las verdaderas claves del liderazgo	“Proceso de influir en la organización y motivarlos para trabajar con entusiasmo en el logro de los objetivos institucionales”	España
6	Hernández et al (2010, p.52)	Metodología de la investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill.	“Es la capacidad para generar un conocimiento colectivo y dinámico para lograr significativamente los objetivos centrales de una institución educativa”	México
7	Fugerle, Johel & Vitora (2016)	Liderazgo en los directivos de educación primaria. Universidad Rafael Belloso Chacín.	“Es una actividad a través del cual se hace concreta el logro de los objetivos de la institución educativa; a través de un proceso dirigido a desarrollar el talento humano; así como los recursos técnicos y materiales con resultados de productividad eficaz, eficiente”	Venezuela

Fuente: Elaboración propia, en base a los autores de las definiciones de liderazgo directivo.

Se toma en consideración a Rodríguez (2011, p. 256), cuando dice: “El liderazgo directivo, es un componente muy significativo en el proceso de aprendizaje de los estudiantes; porque

conlleve en el maestro un especial dominio; a través del acrecentamiento de sus capacidades; es así que el líder directivo, debe desarrollar competencias altamente significativas para el éxito de una enseñanza de calidad que son aspectos fundamentales y la razón de ser de toda entidad educativa”.

Haciendo un análisis sobre las definiciones de liderazgo directivo, para el presente trabajo de investigación científica; se puede concluir: “El liderazgo directivo, es una habilidad, competencia, una estrategia, capacidad de dirigir y tomar la iniciativa para motivar, incitar, guiar, controlar un grupo educativo y que todo director, debe cumplir para el éxito en la ejecución de las metas institucionales”

Y para mejor comprensión del liderazgo directivo, se ha estructurado la Tabla 4, para distinguir las definiciones entre diferentes liderazgos:

Tabla 4:
Definición de diferentes liderazgos

LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO PEDAGÓGICO	LIDERAZGO EDUCATIVO	LIDERAZGO ESCOLAR
Proceso de dirigir a una comunidad educativa en una determina línea de acción por líneas no coercitivos; es decir el líder directivo desempeña la función del desarrollo de los procesos y personas para hacer prevalecer el logro de los objetivos y cumplir las metas, compartidas por la comunidad educativa (Kotter, 1990)	Corresponde a la concertación, acompañamiento, comunicación, motivación y la transformación educativa; eficiencia escolar, impacto del liderazgo en los resultados obtenidos por los estudiantes (IIPE, 2000, p.28)	Es la guía e instrucción para la mejora continua de la educación (Elmore, 2004. P.13)	Es la prioridad en políticas educativas públicas que rige un marco de actuación que contribuye a mejorar los resultados escolares como: Una mejor autonomía escolar, mejor enfoque en la educación, mejores resultados escolares; se considera los procesos y funciones de los líderes escolares (Ulrich, 2000, p.112)
El liderazgo directivo es un aspecto determinante en la organización de procesos, modelos interactivos, actitudes y convicciones de los maestros (Gago, 2004, p.395)	El liderazgo pedagógico es transformador, no tiene límites para el trabajo exigente y se desarrolla con metas claras; alternas condiciones de la organización institucional para mejorar la práctica docente (Murillo, 2006, p.6)	Es la que prepara al personal potencializando sus capacidades; a través de capacitaciones, incentivos, implementaciones o beneficios, rediseñando la organización, involucrando a la comunidad educativa en decisiones administrativas (Leithwood, et al, 2006, p.11)	Inicia, impulsa, facilita, gestiona, y coordina el proceso de transformación (Murillo, 2006, p.92)
Los directores líderes coordinan las actividades	Está relacionado con la transformación en los	Es el aseguramiento del entorno ordenado y de apoyo,	Es el liderazgo que desarrolla la mejora

de las instituciones educativas para no llegar a los quiebres en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Rojas, 2006)	procesos pedagógicos de la institución educativa (Antúnez et al, 2008, p.89)	esencialmente de las aulas de clase, alejándolos de distracciones externas (Robinson, 2009, p.67)	continúa de la institución educativa (Antúnez, et al, 2008, p.89)
El liderazgo directivo, capacita e involucra a la comunidad educativa (Pareja, 2007)	Influye y moviliza a los miembros de la organización para lograr las metas (Leithwood, 2009, p.20)	Se caracteriza por dotar de capacidades a la organización escolar, influir en el comportamiento organizacional, logrando la mejora de la calidad educativa (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009, p.70)	Es la práctica de la mejora educativa, capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional. (Elmore, 2008, p.97)
El liderazgo directivo es un factor determinante de la calidad educativa; tanto por su perfil técnico como por su rol de líder institucional; tal como se definen en los estudios sobre calidad y eficacia (Arias & Cantón, 2007)	Es la capacidad para lograr la liberación de la energía interna de las personas para que lleven a cabo el esfuerzo necesario y obtener de forma más efectiva los objetivos o metas (Gento, 2012, p.22)	Tiene la función de participar y promover en la enseñanza aprendizaje, la práctica profesional docente de su profesorado (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009, p.70)	Influye en el personal docente; articulando y logrando las metas compartidas de la institución educativa. La labor del liderazgo puede ser desempeñada por agentes educativos con diferentes roles (Leithwood & Rich, 2009, p.20)
	Está centrado en el logro de los aprendizajes de los estudiantes mantiene comprometida a la comunidad educativa (Bonifaz, 2012)	Trasciende en lo profesional y genera cultura de innovación y la creatividad (Sierra, 2016, p.127)	Las funciones de liderazgo dependen del líder individual, del contexto y del tipo de objetivos que se tiene que lograr (Leithwood & Rich, 2009, p.20)
	Se entiende como un equipo de personas que trabaja y aprende en una Comunidad Profesional de Aprendizaje con sentido y propósito compartido; es una comunidad donde se comparten el liderazgo, la toma de decisiones, tomando en cuenta el trabajo colaborativo, aceptando responsabilidades por resultados de trabajo (Bolívar, 2012, p.15)	Es un proceso formativo y ético; lo que significa ser formadora de estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad educativa; que manejan procesos educativos para lograr la calidad educativa, clima organizacional, cultura organizacional, crecimiento personal; representada en la formación integral de los estudiantes (Sierra, 2016, p.111)	

Fuente: Elaboración propia, en base a los autores de las definiciones de diferentes liderazgos.

Realizando un examen de los estudios científicos relacionados con el liderazgo directivo, pedagógico, educativo y escolar; que se vinculan con los aprendizajes de los estudiantes; que es el propósito fundamental de ser de toda institución educativa, así como este comentario hay muchos otros; lo que llevó a organizar la Tabla 4, con el fin de esclarecer los términos mencionados.

Igualmente se tiene lo siguiente: “El liderazgo pedagógico, debe ser capaz de mantener una excelente gestión, a medida que la gestión soluciona los problemas de la organización educativa, el liderazgo se encarga de realizar las modificaciones necesarias encaminar a la organización a un entorno más próspero y dinámico” (Bolívar, 1997). Esta cita correspondería más a liderazgo directivo, que liderazgo pedagógico.

Se puede notar que numerosos autores, al abordar el liderazgo; combinan diversas definiciones relacionadas con liderazgo directivo, pedagógico, educativo, escolar, institucional, instructivo, etc.; por lo que en este estudio se busca esclarecer las diferencias entre estos tipos de liderazgo; evitando así confundir al lector.

De acuerdo al párrafo anterior, se toma en cuenta a Maureira (2008, p. 185), cuando aclara algunos aspectos que pueden confundir y que tiene que ver con el presente trabajo de investigación científica: La transformación y mejoras educativas en el presente siglo XXI; es desarrollar escuelas eficaces que aseveren los conocimientos y la preparación necesaria en un mundo cambiante, en una era del conocimiento, donde los estudiantes no deben quedarse atrás y exhiban al tope sus capacidades y habilidades de su acrecentamiento personal y es el liderazgo directivo y la dirección estratégica los llamados a cumplir los objetivos estratégicos, para el éxito de las instituciones educativas (Maureira, 2008, p. 185).

2.1.3.1 Dimensiones de liderazgo directivo.

A continuación, se estructuran las dimensiones del liderazgo directivo, de acuerdo a los diferentes autores que desarrollan este tema. (Ver Tabla 5).

Tabla 5:
Dimensiones de liderazgo directivo

AUTOR	DIMENSIONES				
	1	2	3	4	5
Leithwood, Sammons, Harris &	Dirección futuro	de Desarrollar personas	Rediseñar la organización	Gestionar la instrucción (enseñanza- aprendizaje)	

Hopkins (2006)									
James Lindsay (2008)	&	Capacidad de gestión	de	Planificación		Organización		Conducta	Evaluación
Murillo (2008)		Grado de comunicación	de	Respeto de formas de convivencia	de las de	Relaciones interpersonales		Jerarquía de procesos	de
Day et al (2009)		Establecer una dirección		Desarrollar personal	al	Rediseñar la organización		Gestionar los programas de enseñanza-aprendizaje	
Leiva (2011)		Comunicación		Procesos de gestión		Trabajo personal y grupal		Jerarquía de la organización	
Zárate (2011)		Funciones		Comportamiento		Cualidades		Capacidades	
Wheinstein & Hernández (2014)		Funciones y estándares	y	Selección y Atribuciones		Evaluación		Condiciones de trabajo	Equipos Directivo Formación

Fuente: Elaboración propia, en base a autores nombrados.

Una gran cantidad de investigaciones científicas, en todos los enfoques de liderazgo directivo; abordan los tipos, modelos que influyen en el éxito de las instituciones educativas; por lo tanto se consideran las dimensiones de liderazgo directivo de Leithwood et al (2006, p. 45), para el actual análisis; debido a que son las más pertinentes para instituciones educativas; tales como: Dirección de futuro, desarrollar personas (comunidad educativa), reestructurar la organización y administrar la instrucción. Apoyando esta teoría, también se encuentran Hellriegel y Slocum (2007), quienes hablan sobre el liderazgo directivo; destacan que consiste en influir en los seguidores mediante un conjunto integral y conectado de conductas y habilidades, donde se proyectan hacia el futuro y generan una nueva visión; además de capacitar a los seguidores para que se conviertan en nuevos líderes. Determinar una dirección de futuro con nueva visión es muy imprescindible para el éxito de las instituciones educativas.

A. Dirección de futuro

De acuerdo a Leithwood, Sammons, Harris, & Hopkins, (2006, p. 45), los responsables de las instituciones educativas tienen la responsabilidad de definir una visión y misión común y articulada; con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, centrados en el desarrollo integral de los estudiantes; siendo igualmente relevante el trabajo en equipo, con la participación de la

comunidad educativa, sosteniendo un compromiso colectivo. De esta manera se espera que los líderes directivos alcancen el éxito de sus instituciones educativas (Leithwood & Jantzi, 2009)

Los factores que contribuyen a tener una visión de futuro en las instituciones educativas de acuerdo con Cuya (2017, pp. 33-34):

- Transparencia en las actividades educativas y propósitos para motivar la confianza dentro de las organizaciones institucionales.
- Cooperación entre la organización educativa mediante la práctica de los valores, principios, ética para materializar y el logro de objetivos.
- Compromiso total de la institución educativa.

B. Desarrollar personas (comunidad educativa)

Consiste en fortalecer los conocimientos, habilidades y capacidades de los agentes educativos, para el logro de los objetivos estratégicos. Se consideran algunas prácticas para el desarrollo de la comunidad educativa:

- Desarrollar apoyo individualizado a la comunidad educativa.
- Promover la colegiatura.
- Escuchar y tomar en cuenta las propuestas de los docentes.
- Reconocer y recompensar el trabajo de los docentes
- Procurar la retroalimentación instruccional
- Promover el bienestar personal y profesional de los docentes (Day & Sammons, 2013)

C. Rediseñar la organización

Según Leithwood & Jantzi (2009), la reorganización de la comunidad educativa se basa en el desarrollo de poblaciones profesionales de aprendizaje, considerando a éstas como esenciales para fortalecer el trabajo del maestro, instrucción y desarrollo integral de los estudiantes. En estos momentos de inseguridad para los estuđinates, se requiere replantear la

estructura organizativa considerando las contribuciones de los investigadores, creando espacios laborales agradables donde los profesores puedan aplicar sus habilidades, destrezas y capacidades educativas para lograr el éxito institucional.

Según estos autores, consideran ciertas prácticas para reestructurar la organización:

- Modificar estructuras para facilitar la creación de procesos colaborativos y promover la participación activa en las decisiones que se toman.

2.1.3.2 Elementos del liderazgo directivo

Para un buen análisis y comprensión sobre los elementos más importantes del liderazgo directivo; se ha estructurado la siguiente tabla

Tabla 6:
Elementos de liderazgo directivo.

OBJETIVO	PODER	ESTILO	SEGUIDORES
Objetivos a lograr en la organización institucional e individual. El líder debe conocer la finalidad educativa, buscando los nexos comunes hacia la unidad (Gallegos, 2004, p.117)	Las cualidades del líder permiten la conjunción de la comunidad educativa, observando credibilidad e integridad en sus acciones (Gallegos, 2004, p.117)	Conjuncionar propósitos y lograr objetivos; evitando los extremos: La autocracia y la pusilanimidad; aspectos no contemplados en el significado de liderazgo (Gallegos, 2004, p.117)	Se sigue a un líder cuando es una persona correcta; es decir: Cuando hace lo que dice y dice lo que hace (Gallegos, 2004, p.117)

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los autores citados.

2.1.3.3 Características del liderazgo directivo

Según Rodríguez (2008), señala las siguientes características del liderazgo Directivo, que dirigen la labor educativa para el logro de los objetivos estratégicos:

- La orientación es lo esencial de un líder, mas no la de imponer.
- Comparte la visión de futuro con la comunidad educativa.
- Estructura normas, reglas de juego bien claras y definidas.
- Retroalimenta constantemente a la comunidad educativa.

Por otro lado, Rodríguez (2010) menciona las siguientes características del liderazgo directivo:

- Impulsa y motiva a la organización para la solución de problemas.
- Promueve la empatía para sobrellevar los problemas.
- Organiza y designa las tareas del equipo de trabajo.
- Desarrolla entornos saludables dentro del equipo de trabajo, para lograr relaciones interpersonales satisfactorias.

- Instructor y guía.
- Reconoce y felicita los logros de los miembros.

Al respecto Morán (2008) afirma que los directivos como líderes, para lograr el éxito de sus instituciones educativas:

- Deben ser innovadores, creadores de nuevos modelos adaptables a la organización.
- Compartir una visión para el beneficio colectivo.
- Motivar e instruir para que otros miembros sean líderes.
- Motivar, dar aliento a cada uno de los miembros de la organización.

Las características del liderazgo directivo, se resume en lo siguiente: El liderazgo directivo, influye de manera significativa en el desempeño escolar; esto implica tener responsabilidades y compromisos y provocar entusiasmo, motivación en los docentes mejorando también el entorno de trabajo para el logro de los objetivos (Bolívar, 2001, p. 101).

Se tiene a Hernández et al. (2012), al afirmar que las características del liderazgo directivo son:

- Físicas, que se relaciona con la resistencia en el trabajo.
- Intelectuales, como la capacidad para expresarse con fluidez y habilidad.
- Sociales, en cuanto a la cooperación, el apoyo mutuo y la empatía grupal.
- Psicológicas, en las que prevalece la estabilidad emocional del líder frente las adversidades,. La Autoconfianza, entre otros aspectos que debe poseer un buen líder.

2.1.3.4 Cualidades del líder directivo

De acuerdo a Alfonso (2002, p. 65), considera las cualidades de un líder directivo en una institución educativa son:

- a. Conocimientos claros del proyecto social e instruccional que se quiere implementar.
- b. Identificación de problemas y alternativas de solución.
- c. Sello personal del director.
- d. Especialista en liderazgo directivo.
- e. Competencia y capacidad para aplicar la Ciencia de la Dirección.

2.1.3.5 Responsabilidades del liderazgo directivo.

De acuerdo a Marzano, Waters y McNulty (2005, p. 42), consideran como responsabilidades del líder directivo lo siguiente:

- Fomenta espacios de conversación, en los que se transmite saberes, experiencias y problemas; y se definen objetivos para la organización entera. Todo esto ocurre en un ambiente de respeto y tolerancia donde se forman grupos de aprendizaje entre docentes y directivos de la institución educativa.
- Apoya al docente en sus étodos de enseñanza pedagógica para asegurar un desarrollo constante.
- Fomenta la creación de equipos de aprendizaje mutuo y sesiones de actualización docente sobre el Currículo Nacional de Educación Básica conjuntamente con representantes de la Unidad de Gestión Educativa Local, con el fin de empoderar a los involucrados en su aplicación.
- Fomenta interacciones que sean democráticas y en armonía, procurando el respeto a los derechos, el medio ambiente y la equidad; así como las prácticas inclusivas y el intercambio cultural.

- Impulsa momentos de reflexión para la creación de la programación curricular, de manera colaborativa.
- Crea momentos y espacios al grupo responsable de implementación del currículo
- Promueve espacios y tiempos definidos para reuniones de trabajo colaborativo entre directivos – docentes, docente coordinadora-promotora; docente – familia; promotora-familia (sin afectar las horas lectivas).
- Refuerza las habilidades de la comunidad educativa; mediante la recopilación y difusión de las buenas prácticas en la enseñanza.

Basándose en estas tareas de estas responsabilidades, es necesario incluir aspectos adicionales:

- Formar a la comunidad educativa en liderazgo directivo y dirección estratégica, para alcanzar el éxito institucional.
- Promover los beneficios del liderazgo directivo y dirección estratégica, para lograr el éxito institucional.

De igual manera; existen responsabilidades del liderazgo directivo organizadas en la siguiente tabla:

Tabla 7:
Responsabilidades de liderazgo directivo.

Responsabilidades	Promedio	Liderazgo directivo
Afirmación	0,19	Distingue y celebra los logros, reconoce los fracasos.
Agente de cambio	0,25	Está constantemente desafiando y activamente cambiando el <i>status quo</i> .
Recompensa oportuna	0,24	Reconoce y recompensa los logros individuales.
Comunicación	0,23	Establece sólidos canales de comunicación con y entre los docentes y estudiantes.
Cultura	0,25	Fomenta una comprensión compartida en torno al propósito y un sentido de comunidad y colaboración.
Disciplina	0,27	Protege a los docentes de temas que les distraiga de su foco o les quiten tiempo para enseñar.
Flexibilidad	0,28	Adapta su estilo de liderazgo a la situación y se siente cómodo frente a las opiniones contrarias.
Foco	0,24	Establece objetivos claros y mantiene la atención del personal en ellos.
Ideales/creencias	0,22	Comunica y demuestra ideales sólidos en torno a la enseñanza y aprendizaje en la escuela.
Aportación de actores relevantes (Input)	0,25	Involucra a los docentes en el diseño e implementación de importantes decisiones y políticas educativas.
Estimulación intelectual	0,24	Asegura que los docentes y el personal conozcan las teorías más actuales e incentiva el diálogo respecto de las mejores prácticas y teorías.
Participación en currículum, instrucción y evaluación	0,2	Está involucrado en el diseño e implementación del currículum, las prácticas de instrucción y evaluación.
Conocimientos sobre currículum, instrucción y evaluación	0,25	Es experto en temas de currículum, enseñanza y evaluación de prácticas docentes.
Monitoreo/evaluación	0,27	Monitorea la eficacia de las prácticas relativas al currículum, enseñanza, evaluación y su impacto en los resultados de aprendizaje
Optimizador	0,2	Inspira y lidera innovaciones desafiantes.
Orden	0,25	Establece procedimientos y rutinas de funcionamiento.
Alcance	0,27	Es un representante de la escuela ante diferentes actores y decisores externos.
Relaciones	0,18	Demuestra preocupación sobre aspectos personales de los docentes y del personal.
Recursos	0,25	Provee a los docentes de materiales y del desarrollo profesional necesario para la realización exitosa de su trabajo.
Conciencia de la situación	0,33	Es consciente de los detalles y de los grupos de influencia al interior de la organización y utiliza esta información para enfrentar de mejor manera los problemas actuales.
Visibilidad	0,2	Mantiene contacto e interactúa con docentes y estudiantes.

Fuente: (Marzano, Waters y McNulty, 2005, pp. 42-43)

2.1.3.6 Liderazgo directivo y el éxito institucional

Según Fernández y Álvarez (2002), mencionan que existen cuatro situaciones claves de éxito, en el proceso y desarrollo de las instituciones educativas:

- a. Para la transformación y la creatividad.
- b. Para inspirar a personas y entusiasmarles con su labor.

- c. Para preservar el bienestar emocional del equipo de trabajo.
- d. Para ofrecerr una perspectiva a la organización. (pp. 237, 239, 276)

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2013, p. 10), en las Rutas de Aprendizaje, contempla entre las características fundamentales del liderazgo directivo, el manejo organizacional, que se refiere a la habilidad para organizar una institución educativa de forma eficiente y eficaz, que permite a la comunidad educativa realizar un buen trabajo. Sin duda, el éxito de las instituciones educativas, está relacionado con el esfuerzzo colectivo de la comunidad educativa; lo cual se manifiesta en el sólido desempeño del liderazgo directivo.

De Igual manera, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2009, p. 56), señala que el liderazgo directivo, puede alcanzar los objetivos institucionales, al enfocarse la política pedagógica; reconociendo el papel del equipo directivo como líderes de cambio significativos en la formación integral de los estudiantes.

Asimismo, Anderson (2010, p. 35), indica que: “El liderazgo directivo a nivel de escuelas juega una función altamente significativa en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los estudiantes en las escuelas”. Por más de tres décadas, Anderson se dedicó a estudios científicos a nivel global, para analizar las circunstancia de diferentes instituciones educativas que obtienen altos y bajos resultados, con esto llegó a la conclusión de que aún no se implementan buenas prácticas en las escuelas para lograr el éxito de los estudiantes.

2.1.4 Dirección estratégica.

En la Tabla 8 que sigue, se ofrecen definiciones de dirección estratégica, elaboradas por diferentes autores; considerados los más relevantes:

Tabla 8:
Definición de dirección estratégica.

Nº	AUTOR	OBRA	DEFINICIÓN	PAÍS
1	Rodríguez & Pedraja (2009)	Dirección estratégica en las universidades: Un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica.	“Es un proceso por el cual una institución alcanza una ventaja competitiva sustentable que le permite lograr el éxito. Este proceso engloba alineamientos entre los recursos y las capacidades de la organización con los requerimientos del sector donde compete”	Chile
2	Núñez (2013, p.34)	Formulación del planeamiento estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa.	“Es el conjunto de actividades que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno con el fin de alcanzar su existencia en el tiempo; a través del direccionamiento que une esfuerzos y la solidaridad de la organización hacia propósitos comunes de satisfacción; a través de indicadores de éxito institucional”	Perú
3	Grant (2014, p.41)	Dirección Estratégica.	“Es el conjunto de decisiones para formular e implementar estrategias que conseguirán que la institución se adecúe a su entorno competitivamente para alcanzar el éxito institucional”	España
4	Guevara (2014, p.85)	Planificación estratégica y desempeño laboral.	“Es un proceso efectivo en la cadena de productividad, porque se sustenta en la planificación estratégica; la misma que garantiza el logro de los objetivos; asegurando la calidad del servicio, asignándoles confianza y seguridad tanto a los clientes externos como a los clientes internos”	Perú
5	Frederick (2014, p.10)	Principios de la Administración Científica.	“Relaciones que existen entre recursos humanos, estructuración de una organización y la capacidad de los líderes a nivel directivo, gerencial, que asegura el trabajo eficaz, efectivo y logro del éxito institucional”.	Argentina
6	Dellepiane (2015, p.84)	Estrategias directivas y nivel de competitividad.	“Capacidad que poseen los que lideran la organización a nivel directivo, gerencial que asegura el trabajo efectivo y el logro de los objetivos institucionales”	Perú
7	Yataco (2018, p.23)	Dirección estratégica en recursos humanos y calidad de atención en el Hospital Regional, Ayacucho, 2018.	“Es el proceso que garantiza el logro de la satisfacción, credibilidad, confianza y seguridad de los clientes externos y clientes internos”	Perú

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los autores citados.

De manera general, se considera a Almuiñas y Galarza (2014), quienes indican que el proceso estratégica interactivo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia; incluyendo varios elementos que progresivamente se transforman en resultados que afectan la satisfacción de los distintos tipos de requerimientos; la perspectiva de los integrantes sobre los resultados: el futuro, como motivo e incitador del cambio; el establecimiento de

prioridades en la organización educativa, donde se consolidan los esfuerzos y la orientación hacia el constante avance de la calidad. (p. 60)

Según (Venero, Urquizzo, Barrutia, Israel, & Acevedo, 2019), indican: La sociedad debe ser educada con valores organizacionales como el respeto, honestidad y responsabilidad que permitan ser aplicados con el fin de reducir los conflictos que vayan en contra de la buena administración y gestión pública como pueden ser (la corrupción, el tráfico de influencias, el mal servicio, entre otros). Sin duda, la dirección estratégica debe considerar la adherencia a los valores, principios, ética profesional, para el éxito de las organizaciones educativas.

Es necesario e importante aclarar sobre dirección estratégica, administración, gestión y gerencia estratégica, para no confundir al lector:

Tabla 9:

Definiciones de dirección estratégica, administración estratégica, gestión estratégica y gerencia estratégica.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	GERENCIA ESTRATÉGICA
Tiene como finalidad el desarrollo de los valores institucionales, capacidades, responsabilidades y los sistemas que están relacionados con la toma de decisiones estratégicas y operativas en todos los niveles jerárquicos, líneas de acción de una organización (Hax & Majluf, 1984, p.72)	Es una actividad interactiva que logra el mantenimiento integrado de una organización. Esta actividad involucra los ambientes internos y externos de la institución como la organización de las directrices, metas y objetivos, formulación de estrategias empresariales, unidad de negocio funcional, implementación del control estratégico (Lana, 2008, p.4)	Es una nueva forma de organizar y conducir el sistema educativo y la institución educativa (Pozner, 2000)	Es un proceso en el que se formulan, ejecutan, controlan, evalúan las actividades que permitirán la consecución de los objetivos institucionales (David, 1991, p.3)
Está relacionada con las actividades organizacionales que tienen que ver con la gestión estratégica, con la disposición de los recursos humanos (Abascal, 2001, p.426)	Es el arte y la ciencia de formular, implementar, controlar y evaluar las decisiones multifuncionales que permitan a la organización cumplir con los objetivos estratégicos. Se integra el marketing, finanzas, la contabilidad, la producción, los sistemas computarizados de	En el Cuarto Paradigma que sostiene el Poder de la Gente; establece que cada gerente o líder es quien genera las estrategias anticipadas y adaptativas para sobrevivir en un mundo competitivo a corto, mediano y largo plazo (Betancourt, 2006, p.24)	Es el proceso de acciones, planes, ejecuciones, controles y evaluaciones que orientan a las organizaciones a cumplir con la función proactiva para lograr sus objetivos en el corto y largo plazo. La formulación de estrategias permite identificar debilidades,

información para lograr el éxito institucional (David, 1991, p.4)

fortalezas, amenazas y oportunidades para el desarrollo de sus actividades (López & Rodríguez, 2008. P.9)

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

2.1.4.1 Dimensiones de la dirección estratégica.

Por consiguiente, se elabora las dimensiones de la dirección estratégica, de acuerdo a los diferentes autores, tomados en cuenta como importantes.

Tabla 10:

Dimensiones de dirección estratégica.

AUTOR	DIMENSIONES				
	1	2	3	4	5
David, (2003, p.14)	Formulación	Implementación	Evaluación		
Rodríguez & Pedraja (2009, p.41)	Formulación	Implementación	Control		
Vastovar (2016, p.145)	Análisis estratégico	Planificación estratégica	Implementación y control estratégico		

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

Para este análisis, se considera las dimensiones de la dirección estratégica, mencionadas por Rodriguez & Pedraja, (2009, p. 41), que son: Formulación, implementación y control; ya que son las más adecuadas para instituciones educativas.

A. Formulación. - Consiste en vincular a la organización con su ambiente natural. Asimismo, la formulación es un plan estratégico que se orienta al cumplimiento de los objetivos en el largo plazo (Hrebiniak & Joyce, 1984, pág. 29).

B. Implementación. –Es la ejecución misma de los planes estratégicos, significa la materialización de las actividades para lograr los objetivos institucionales.

Plan estratégico, según David (1991) Se puede definir como un proceso dinámico a través del cual una organización formula y establece su misión y visión, además realiza también el análisis de las brechas existentes entre las dos posiciones, establece los planes de acción para

ejecutarlas y mide los resultados (Pantoja y Velásquez, 2011, p.69). no obstante, en una amplia porción de instituciones educativas en el Perú; especialmente en el Cusco, estas afirmaciones del plan estratégico; no se llevan a cabo; por esta razón los resultados en educación son alarmantes.

Según Cárdenas (2011, p. 3), en el Plan Bicentenario, se considera las políticas nacionales en el que se rige el país en los diez años. Asimismo, está contemplada las metas de fin de los periodos como aspiraciones nacionales por una mejor calidad de vida para todos los estudiantes, este plan establece un conjunto de programas educativos a largo plazo.

C. Control. - Es el proceso sistemático, integral que permite el monitoreo del comportamiento de los medios internos y externos con una estrecha relación a las estrategias planteadas y los escenarios dados, con el objetivo de realizar algunos cambios o ajustes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de dichas instituciones (*Almuiñas & Galarza, 2014, pág. 26*).

2.1.4.2 Dirección estratégica y el éxito institucional.

Diferentes estudios científicos, han constatado que perdura en las instituciones educativas “Una perspectiva tradicional centrada en la administración, con una visión disociada en lo pedagógico y organizacional (Garbanzo & Orozco, 2010, pág. 15). La dirección estratégica no cumple con sus funciones para lograr el éxito institucional. El líder directivo evade responsabilidades del aprendizaje de los estudiantes, delega funciones al profesorado y sus familias; es decir no asume sus funciones directivas, tomando en cuenta una dirección estratégica eficiente y eficaz, para el logro del éxito institucional, se adolece de conocimientos pedagógicos, necesarios para asumir una dirección estratégica y liderazgo directivo efectivos.

Asimismo, de acuerdo al párrafo anterior, para desarrollar la dirección estratégica, para el éxito de las instituciones educativas, muchos países del mundo utilizan modelos de acuerdo a sus propias necesidades (Gros & Fernández, 2013).

En el Perú, estamos muy lejos de seguir estas prácticas, pero se tiene algunos rumores que, con el tiempo, ya no serán líderes directivos, los docentes; sino administradores; sería fabuloso; porque después de todo un administrador está más preparado para la dirección estratégica, por sus conocimientos en dirección, gestión, administración; es decir en todos los procesos de la dirección estratégica, para el logro del éxito de las instituciones educativas. Entonces, si se implementa una buena ley, para este fin, estaríamos hablando del mejoramiento de la calidad educativa, traducida en el éxito institucional.

2.1.5 Éxito institucional.

En la siguiente tabla se presenta algunas definiciones de éxito institucional, planteadas por algunos autores que se consideran como importantes:

Tabla 11:
Definición de éxito institucional.

Nº	AUTOR	OBRA	DEFINICIÓN	PAÍS
1	Porter (1980)	Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal.	El éxito se presenta con el logro competitivo o una serie de posiciones competitivas que conducen a un rendimiento superior y sostenible”	Estados Unidos
2	Ardila (1994, p. 127)	Requisitos y condiciones del éxito institucional.	“Está asociado principalmente al cumplimiento de los objetivos organizacionales; es decir aquellos que se originan del contexto de las necesidades de una sociedad. Su desarrollo comprende: Complementariedad institucional, naturaleza, efectos de la innovación y problemática organizacional”	Brasil
3	Goncalves (2001, p.251)	Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana Para la Calidad (SLC).	“Es un fenómeno interviniente que se correlaciona entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que significan un comportamiento sobre productividad, satisfacción, rotación de personal, etc.	Perú
4	Farro (2002, p.56)	Gerencia de centros educativos. Hacia la calidad total.	“Es el logro eficaz de todos los objetivos planteados por la organización en un tiempo determinado; los cuales se fortalecen por la precepción que tienen tanto trabajadores internos como externos, lo cual influye significativamente en los comportamientos individual y grupal; actitudes, relaciones interpersonales, comunicación, motivación, equipos de trabajo y como consecuencia trae consigo el éxito institucional”	Perú
5	Litwin & Stinger (2002)	Clima organizacional y el éxito de las instituciones	“El éxito institucional está asociado al cumplimiento de objetivos, relaciones interpersonales e identidad institucional”	Argentina

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los autores citados.

El éxito de las instituciones educativas está relacionado con el cumplimiento de objetivos, relaciones interpersonales e identidad institucional; además de acuerdo a estudios científicos el éxito escolar incluye: tiempo de duración de la labor del maestro, el horario y dentro de las aulas la contrastación de los conocimientos, los hábitos y el cumplimiento de los deberes, etc. (Fuentes, 2015).

2.1.5.1 Dimensiones de éxito institucional.

A continuación, se estructura las dimensiones del éxito institucional., de acuerdo a los diferentes autores, considerados como importantes.

Tabla 12:

Dimensiones de éxito institucional.

AUTOR	DIMENSIONES				
	1	2	3	4	5
Goncalves, (2001)	Productividad	Satisfacción	Rotación		
Farro (2002)	Comportamiento	Actitud	Relaciones interpersonales	Comunicación	Motivación y equipo de trabajo
Litwin y Stinger (2002)	Cumplimiento de objetivos	Relaciones interpersonales	Identidad institucional		

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los autores citados

Se toma en consideración las dimensiones del éxito institucional de Litwin y Stinger (2002), por ser las más acertadas para el presente estudio científico; porque tanto en el liderazgo directivo como en la dirección estratégica, el logro o cumplimiento de objetivos es primordial para el éxito institucional, las relaciones interpersonales adecuadas son también muy importante para el éxito institucional. Igualmente, la identidad institucional, es un elemento clave en las organizaciones educativas; sino no hay identidad institucional; entonces no se valora a la institución; en consecuencia, no se promueven las capacidades, habilidades y competencias necesarias para alcanzar del éxito institucional.

A. Cumplimiento de Objetivos. - Es el resultado final en la realización de tareas educativas, los logros conseguidos de las acciones programadas.

B. Relaciones interpersonales. - Las relaciones personales, son fundamentales para el éxito de las instituciones educativas, fomenta un ambiente laboral positivo; es fundamental para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La comunicación horizontal, es fundamental en las relaciones interpersonales y corresponde al líder directivo promover este tipo de comunicación dentro de la comunidad educativa; utilizando estrategias comunicativas como un lenguaje claro, preciso y articulado de manera efectiva los logros y errores de la organización educativa. Y cuando hay dificultades en las instituciones educativas; es necesario abordarlas de manera más efectiva, mediante estrategias del liderazgo directivo, tales como tácticas de negociación, para alcanzar un consenso, donde una parte accede ante la otra para resolver el problema; de ganar-perder, en la que una de las partes satisface a la otra parte y de ganar-ganar, donde ambas partes quedan satisfechas, esta última estrategia es la más apropiada para establecer relaciones interpersonales satisfactorias.

C. Fortalecimiento de la identidad institucional. - Según Yalle (2015, p. 66), Es el conjunto de atribuciones que considera inherentes a la institución.

Para Capriotti (2009, pág. 19), La identidad institucional asesora las resoluciones educativas; además que influye en todos los aspectos relacionados a la gestión de dicha entidad y saca a la luz sus valores institucionales (Capriotti, 2009, pág. 17). Efectivamente la identidad institucional es la que refleja los valores organizacionales, muestra sus principios; y fortalecerlos es muy importante para la ejecución objetiva de las aspiraciones la organización, en este caso de estudio para lograr el éxito de las instituciones educativas.

2.1.5.2 Instrumentos de gestión para el éxito institucional

Se toma en consideración, para el presente estudio científico la norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas en base a la R.M. 011-2019-MINEDU.

A. Proyecto Educativo Institucional (PEI). - Es un instrumento que dirige la gestión educativa hacia el desarrollo integral de los estudiantes; el cual asegura su permanencia a la educación básica, que se da como resultado de la gestión estudiantil.

Su revisión y evaluación continua se desarrolla a través de la evaluación de los demás II.GG., a partir de la cual se pueden realizar ajustes al proyecto educativo institucional (PEI).

Contiene, al menos:

- **La identidad institucional.**

En correspondencia con los objetivos y principios de la educación peruana, el Ministerio de Educación (MINEDU), brindará una propuesta básica de identidad que toma en cuenta los elementos comunes a todas las instituciones educativas, tomando como base los planes sectoriales de aplicación nacional. No obstante, en aras del fortalecimiento de la autonomía pedagógica y de gestión de la institución educativa, esta puede complementar, modificar o adecuar la propuesta según sus necesidades y características particulares.

- **Los objetivos a mediano plazo**

Que se formulan de acuerdo con la identidad de la institución educativa, el diagnóstico, la propuesta pedagógica y de gestión. A partir de estos objetivos, la organización educativa formula metas anuales que se concretan con la implementación de las demás instituciones.

Estos objetivos ser realistas, alcanzables considerando los recursos con las que cuentan cada institución, tomando en cuenta sus necesidades y sus características. Se recomienda que las instituciones educativas, tomen los CGE como base y referencia para la elaboración de objetivos, de acuerdo con lo desarrollado en el numeral 6.3 de la mencionada norma.

Adicionalmente, la institución educativa puede incluir anexos que contengan los documentos que consideren útiles para la formulación del proyecto educativo institucional (PEI) y que en el futuro puedan servir como referencia para su gestión.

B. Proyecto Curricular de la Institución Educativa. – Es el instrumento de gestión que direcciona actividades pedagógicas de la institución educativa, para el desarrollo de los aprendizajes determinados en el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB); así como las orientaciones de los prototipos de servicio educativo, según corresponda.

El CNEB, es la base para la elaboración del PCI, que se materializa a través de un proceso de multiplicidad curricular, manejado por el directivo, en conjunta comunicación con la plana docente, mediante la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes; y con actuación de la población educativa, tomando en cuenta los lineamientos de diversificación curricular establecidos en los planes o documentos normativos de las direcciones regionales educativas y unidades de gestión educativa local (DRE y UGEL), en caso se cuente con ellos.

Su análisis, evaluación y su respectiva actualización se realiza cada año, considerando siempre la materialización de las metas en cuanto al aprendizaje de los alumnos.

Con el fin de contar con un documento adecuado para la institución educativa, se recomienda que se enfatice en lo particular de su propuesta evitando repetir lo establecido en los documentos curriculares del sector.

Contiene al menos:

- El plan de estudios, de acuerdo con la modalidad, el nivel, ciclo y modelo de servicio educativo y/u otras características que se consideren relevantes, según corresponda.
- Guía pedagógica orientado a la planificación curricular, mediación para el aprendizaje, entre otras, pertinentes a la modalidad, el nivel, ciclo y modelo de servicio educativo, atendiendo la diversidad para el logro de los aprendizajes.

C. *Reglamento Interno.* - Es la herramienta de gestión que reglamenta la organización y el funcionamiento de la institución, de esta forma incentivar una convivencia estudiantil democrática, y un ambiente favorable para el buen aprendizaje.

Para ello, establece pautas o procedimientos de actuación, comunicación y convivencia de aplicación exclusiva en la IE, entre los participantes de la comunidad educativa, considerando la modalidad, nivel, ciclo del servicio educativo y/u otras características que se consideren relevantes.

Su evaluación y actualización se da cada año, sin embargo, se pueden realizar ajustes periódicos cuando sea necesario o cuando se demande de ella, favorable al desarrollo de los aprendizajes o contravengan los valores y principios presentes en los enfoques transversales del Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB) y su implementación.

Con el fin de tener un documento ágil y adecuado para la institución educativa, se recomienda usar un lenguaje sencillo y evitar que sus contenidos redunden lo establecido en el marco normativo.

Contiene al menos:

- Los ejemplos y pautas de actuación y de comunicación de aplicación exclusiva en la institución, por la población educativa.
- Las normas de convivencia de la institución educativa concertadas con los miembros de la población educativa y que reemplazan cualquier contenido referido a normas de disciplina.

D. Plan Anual de Trabajo. – Es el instrumento de gestión que concreta las metas del proyecto educativo institucional (PEI), señalando de forma clara los deberes y actividades que se realizarán durante un periodo. En dicho plan se encuentra los plazos y las responsabilidades de los miembros.

La evaluación de este plan anual de trabajo es permanente, considerando siempre las necesidades de la IE, así como también se considera las dificultades que se presentan durante el período lectivo.

Contiene, al menos:

- La programación de las acciones a ejecutarse durante el período lectivo, tomando como referencia las actividades de gestión sugeridas en los centros de gestión educativa (CGE) 3, 4 y 5 que se desarrollan en el numeral 6.3 de la presente norma, en el marco de las prioridades y necesidades definidas por la institución educativa.

La ejecución de estas actividades define con precisión los plazos y responsables; considerando las principales comisiones y comité establecido. Si es necesario, se pueden crear documentos concretos que especifiquen las actividades que se consideren más complicadas, los cuales pueden añadirse como anexos al plan anual de trabajo (PAT).

- La calendarización de las horas de clase, teniendo en cuenta la modalidad, el nivel, ciclo y tipo de servicio educativo y/u otras características que se consideren importantes.

Esta programación guía la jornada laboral efectiva de los profesores. Si la entidad educativa, proporciona múltiples servicios, ciclo o niveles de enseñanza u opera en más de un turno, puede crear calendarios distintos para cada situación.

La entidad educativa, incorpora en sus anexos los documentos establecidos en la normativa sectorial actual y otros documentos para la albor diaria; Se pueden incluir, por ejemplo, los horarios de clases, la agenda de seguimiento al docente en el aula y de las reuniones de planificación curricular; así como la descripción precisa de las actividades institucionales; entre otros. Interpersonales satisfactorias

El líder de la institución educativa o el programa educativo guía estas acciones, las cuales deben ejecutarse de forma coordinada para garantizar el logro de los objetivos; contando con la participación de la comunidad educativa, de acuerdo a los roles y las responsabilidades de sus miembros. Para lograrlo, es fundamental estructurar a la comunidad educativa; mediante los mecanismos de representación y participación ya establecidos; incluyendo las comisiones o comité creados en la organización o el programa; así como el consejo nacional de educación (CONEI), la municipalidad escolar y otras agrupaciones estudiantiles; además de las asociaciones de padres de familia (APAFA); entre otros.

2.2 Marco conceptual

- **Control.** - “Es una comparación entre lo que se había planificado y lo que resulta de la ejecución de la planificación, ya que la lógica a seguir después de planificar es establecer cierta estructura de acuerdo a lo que se quiere alcanzar, destinando recursos y guiando los esfuerzos para ello” (Robbins & Coulter, 2005)

- **Desarrollar personas.** - “Está vinculada a edificar con el conocimiento y habilidades que requieren los integrantes para llevar a cabo los objetivos de la organización; también es fundamental destacar el compromiso que debe existir para la consecución constante de las metas.” Es una destreza que se basa en el entendimiento que posee el líder sobre el aspecto técnico del aprendizaje y la enseñanza (Leithwood, 2009).

- **Dirección.** - “Es una función que ejercen profesores o maestros especialmente formados y capacitados para orientar, impulsar, gestionar y desarrollar el centro educativo hacia metas de calidad” (Arias & Cantón, 2006).

- **Dirección de futuro.** - “Tendencia gerencial que consiste en la construcción, planteamiento y puesta en escena, de sueños, ideales, metas a largo plazo, objetivos de

desarrollo, que configuran el horizonte deseado, hacia el cual se quiere enfocar o avanzar un proyecto de vida individual o colectivo” (Rivera, 2015, pág. 79).

- **Dirección estratégica.** - “Es el conjunto de decisiones para desarrollar estrategias que propugnen que la entidad asimile su entorno competitivo, para lograr el éxito institucional” (Grant, 2014, p. 41).

- **Éxito institucional.** - “Es la materialización de los objetivos determinados por la entidad en un periodo de tiempo dado, estos se fortifican con la clarividencia de los colaboradores, el cual incide en la actitud personal y colectivo, consecuentemente la realización satisfactoria de la organización” (Farro, 2002, pág. 56).

- **Gestión.** – Se define como la toma de decisiones en una actividad realizada (actividad educativa), con el fin de conseguir mayores beneficios a favor del alumno, y cuyo fin se centra en la mejora de la calidad educativa; haciendo participe a todos miembros que cumplen un papel fundamental en la ejecución del objetivo (Ascarza, 2017, pág. 62).

- **Identidad institucional.** - “Es un sentido de pertenencia a distintos grupos socioculturales, con los que consideramos que compartimos características comunes” (Mansilla, 2007).

- **Implementación.** - “Reconocida metodológicamente como uno de los componentes de la dirección estratégica, resulta la “fase olvidada” de este proceso. En ella, se define la aplicación de la planificación y se obtienen los resultados para las instituciones educativas, es por ello, necesario incrementar la atención en el tratamiento y la investigación científica, para aclarar y fundamentar más esta fase” (Almuiñas & Galarza, 2014, pág. 70)

- **Líder.** - Es la capacidad que tiene una persona para dirigir, guiar, organizar a un conjunto de personas, estableciendo objetivos claros y alcanzables, a favor de una actividad (Alvarado, 1999).

- **Liderazgo.** - “Es la acción la influencia que ejerce un líder sobre un grupo de personas, para orientarlo y encaminarlos a uno o varios objetivos” (Chiavenato, 2009).

- **Liderazgo Directivo.** - “Es la habilidad, la capacidad de gestionar que tiene un líder directivo para guiar a la comunidad educativa, orientados a un solo propósito que es la ejecución de las metas y aspiraciones de una organización” (Ibáñez, 1996).

- **Rediseñar la organización.** - “Es la acción de cambiar estructuras institucionales y elaborar procesos de colaboración mutua” (Leithwood, 2009, p. 28).

- **Relaciones interpersonales.** – “Es la percepción que tienen la población en su conjunto de la presencia, existencia de un ámbito de trabajo saludable, grato y de buenos vínculos sociales entre los miembros de una institución. Es la intuición que tiene sobre la existencia de apoyo, soporte por parte de los directivos y otros colaboradores del grupo” (Quezada, 2018, p. 36).

2.3 Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)

Con respecto a los antecedentes de la investigación científica, se ha llevado a cabo la búsqueda de datos, en artículos científicos, tesis doctorales, libros, vinculados al liderazgo directivo, a la dirección estratégica y al éxito institucional, variables que se consideran en el presente estudio y que se detallan a continuación los antecedentes, internacionales, nacionales y locales:

a. Antecedentes internacionales:

Banegas (2013), defendió su tesis doctoral, ante la Universidad Europea Madrid, con el título: El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa, durante 2005-2010. Su objetivo general es: Evaluar las prácticas de liderazgo moderno que posibiliten a una institución universitaria garantizar una posición destacada en el sector de la educación superior gracias a su calidad formativa. La metodología

utilizada, es el método descriptivo y correlacional, se trabajó con una población integrada por directivos de UNITEC y la muestra se compone de 40 líderes. Concluyendo lo siguiente; El liderazgo es de rango completo, aplicando en mayor medida el liderazgo transformacional en el ejercicio de sus funciones. Este análisis tendrá como objetivo evaluar el éxito institucional; mediante el liderazgo directivo y la dirección estratégica; considerando el control.

Ramos, (2018), presentó su tesis doctoral a la Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona-España., con el tema: Lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior. Una tesis doctoral basada en un conjunto de publicaciones. La meta principal es: Determinar la dirección estratégica para la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Se aplicó la metodología de revisión bibliográfica, la metodología Delphi, que se fundamenta en la experiencia y el saber de los expertos consultados. Se aplicó el método de análisis temático, una codificación deducida y redes semánticas. Alcanzando las siguientes conclusiones: La responsabilidad social vinculada al estudiantado es fundamental para su crecimiento; en gran parte, aquellos relacionados con promover la competencia responsable, como la habilidad para operar bajo el código de ética o conducta correcta y la producción de conocimientos para analizar resultados de manera ética. Estos hallazgos son relevantes; puesto que en cada organización la ética profesional conduce a resultados superiores; por ende, se alcanza el éxito de las instituciones educativas. Igualmente, la implementación de un liderazgo directivo eficaz, eficiente; así como la implantación de una dirección estratégica coherente, son esenciales para el logro del éxito institucional; y estos antecedentes de investigación proporcionan una guía óptima, para tener conocimientos sobre los requisitos necesarios para cumplir con los estándares de la calidad educativa; considerando a la dirección estratégica.

Resabala (2014), presentó su tesis de maestría a la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil. Ecuador, con el tema: Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de

los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del plan estratégico para el colegio Miraflores. El objetivo general es: Examinar la situación presente de las instituciones educativas privadas de nivel medio en la ciudad de Guayaquil, con el fin de identificar los factores de éxito a lo largo del tiempo. Se aplicó la metodología cuantitativa y el enfoque experimental, con un total de 250 encuestados. Se arribó a la siguiente conclusión: El 100% de los participantes en la encuesta están completamente de acuerdo, en continuar con la ejecución de programas y planes estratégicos, ya que sostienen que la planificación e implementación de estos es un factor clave para el éxito de las organizaciones que actualmente dirigen. Esta conclusión será útil para el presente análisis, al tomar en cuenta los resultados que se generen tras la investigación; ya que estamos convencidos de que una dirección estratégica, adecuada, eficiente y eficaz; junto al liderazgo directivo, alcanzan el éxito institucional.

b. Antecedentes nacionales

Arana & Coronado (2017), exponen su tesis doctoral en la Universidad Marcelino Champagnat de Lima-Perú, bajo el título: Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro, el objetivo principal fue: establecer la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Parroquial Educativa del distrito de San Isidro.

Se empleó el diseño correlacional y el instrumento aplicado fue el cuestionario creado por Paz H. y Zamora, C. (2014), se realizó en 48 educadores. Arribando a la conclusión siguiente: Hay una conexión directa y relevante entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la Escuela Parroquial del distrito de San Isidro.

Zárate (2011) presenta su tesis doctoral a la Universidad Nacional Mayor de san Marcos Lima-Perú. bajo el tema: “Liderazgo directivo y el desempeño de los docentes en las escuelas primarias del distrito de Independencia-Lima. El objetivo general fue: Establecer la conexión

entre el liderazgo de la dirección y el rendimiento de los docentes en las escuelas primarias del distrito de Independencia-Lima.

Para la investigación actual se empleó el método correlacional, con un enfoque cuantitativo y el diseño utilizado fue no experimental. Alcanzando la siguiente conclusión fundamental: El 95% de los docentes concuerdan con el liderazgo directivo que se manifiestan en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; lo que señala una alta relación entre las variables analizadas. Asimismo, se determina que los docentes aceptan la conexión entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación primaria; no obstante, los resultados estadísticos del Chi cuadrado de 27.13 se consideran alto. Sin duda el liderazgo directivo y el desempeño docente están interrelacionados; ya que se evidencia que cuando existe un liderazgo eficaz y eficiente; entonces el rendimiento de los profesores también resulta ser eficaz y eficiente.

Ramírez (2017), presenta su tesis de maestría a la Universidad César Vallejo, Lima, Perú; con el título: Planificación estratégica en la dirección estratégica en un Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017. El objetivo general es: Examinar el impacto de la planificación estratégica en la dirección estratégica de un Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017. Se utilizó el método hipotético-deductivo, con diseño no experimental, de tipo descriptivo y correlacional, usando la técnica de la encuesta y empleando el cuestionario como instrumento. Se realizó un muestreo aleatorio de 428 empleados. Se alcanzan las siguientes conclusiones: La planificación estratégica tiene un impacto en la dirección estratégica. Este trabajo de investigación; permitirá examinar de qué manera a planificación afecta la dirección estratégica; considerando dimensiones relevantes en el análisis científico previo.

Quezada (2018), presentó su tesis doctoral a la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo-Perú, con el título: “El Liderazgo Estratégico del director y el Éxito Institucional del Programa de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional de Trujillo – 2016”; cuyo objetivo general es: Determinar el grado de influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional de Trujillo. La metodología es cuantitativa, es de tipo básica, con un diseño correlacional explicativa, la población no aleatoria, la técnica empleada fue la encuesta y cuyo instrumento utilizado fue el cuestionario; las técnicas de análisis de datos son la estadística inferencial descriptiva. Alcanzando la conclusión siguiente: La dirección estratégica tiene un impacto considerable en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional de Trujillo.

Es relevante señalar que no se han hallado trabajos de investigación científica vinculados al liderazgo directivo, dirección estratégica y aún menos sobre el éxito de las instituciones educativas en el País; los escasos estudios hallados, se realizaron a nivel internacional y resulta preocupante que en el Perú no se hayan llevado a cabo este tipo de investigaciones y mucho menos en Cusco; a nivel regional y local; se hallaron escasos estudios científicos; por lo tanto, es importante dar a conocer los hallazgos obtenidos en esta tesis doctoral; porque únicamente de esta manera se mejorará la calidad educativa en las instituciones públicas del nivel secundario en la región Cusco; y corresponde a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; mediante la Escuela de Posgrado, la invitación a producir saberes científicos.

c. Antecedentes locales:

Valenzuela (2018), hizo una exposición de su tesis ante la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuyo tema fue: Liderazgo directivo y calidad de servicios educativos del centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del

Cusco, 2018. Con el propósito central de: Examinar la conexión entre el liderazgo directivo y la calidad de los servicios educativos en el centro de estudios preuniversitarios de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2018. La investigación científica es de tipo sustantivo básico, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental y transaccional. La población está compuesta por 140 docentes del Centro Preuniversitario, de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Se alcanzan las siguientes conclusiones: - Existe una relación significativa entre las variables de estudio, respaldadas por la prueba del nivel de confianza que resultó en un 95%.

Los maestros consideran que es de nivel bajo en un 41,1%. Al realizar un análisis de esta investigación podemos concluir; que, se enfoca más en los estilos de liderazgo y no en el liderazgo directivo; sin embargo, los resultados serán útiles para comparar ambas variables del liderazgo directivo.

Oré (2018), presentó su tesis de maestría a la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con el título: Liderazgo directivo y la gestión administrativa en la Institución Educativa Simón Bolívar del Distrito de Chamaca, Chumbivilcas, Cusco, 2017. Dado que el propósito principal es: Evaluar hasta que punto el liderazgo del director está vinculado con la administración en la institución educativa “Simón Bolívar” ubicada en el distrito de Chamaca, Chumbivilcas, Cusco, 2017. La perspectiva es correlacional, no experimental y de nivel descriptivo; además de ser cuantitativa. Con una población total de 35 docentes y administrativos. Llegando a la conclusión siguiente: - Tras examinar la ficha de observación que se le hizo al personal docente y administrativo, el 51.4% indican que el liderazgo directivo en esta institución es regular; mientras que el 48.6% sostiene que este liderazgo del director de esta institución educativa es deficiente.

2.4 Hipótesis

a. Hipótesis general

HGA. – Existe un nivel de incidencia significativa entre el liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

HGo. - No existe un nivel de incidencia significativa entre el liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia del Cusco, período 2019.

b. Hipótesis Específicas.

HE1A: Existe relación significativa entre las dimensiones de liderazgo directivo, con el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco.

HE1o: No Existe relación significativa entre las dimensiones de liderazgo directivo, con el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco.

HE2A: Existe un nivel de incidencia significativa entre las dimensiones de dirección estratégica con el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco.

HE2o: No existe un nivel de incidencia significativa entre las dimensiones de la dirección estratégica con el éxito de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco.

2.5 Identificación de variables e indicadores.

Dado que el presente estudio científico es de carácter explicativo correlacional; entonces las variables se establecen de la siguiente forma:

a. Variables independientes

- Liderazgo Directivo (X1)
 - Dirección de futuro (X1.1)
 - Desarrollar personas (X1.2)
 - Rediseñar la organización (X1.3)
 - Gestionar la instrucción (X1.4)
- Dirección estratégica (X2)
 - Formulación (X2.1)
 - Implementación (X2.2)
 - Control (X2.3)

b. Variable dependiente

- Éxito institucional (Y)
 - Cumplimiento de objetivos (Y1)
 - Relaciones interpersonales (Y2)
 - Fortalecimiento de la identidad institucional (Y3)

2.6 Operacionalización de las variables.

De acuerdo a Litwin & Stringer (2002), James y Lindsay (2008), Murillo (2006), Leiva (2011), Weinstein y Hernández (2014), Zárte (2011); se ha podido adecuar las dimensiones e indicadores de liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito institucional.

2.7 Operacionalización de las variables

Tabla 13:

Operacionalización de variables.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel
VI= Liderazgo directivo	“Es el conjunto de actividades, tareas y comportamientos que desarrolla el líder directivo escolar en el cumplimiento de sus funciones. Muestra cualidades, capacidades, características de líder directivo” (Zárate, 2011)	El liderazgo directivo se mide a través de mostrar dirección de futuro, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción, propuestas de (Leithwood et al (2006)	- Dirección de futuro - Desarrollar personas - Rediseñar la organización - Gestionar la instrucción	- Construcción de una visión compartida - Aceptación de objetivos grupales - Altas expectativas - Atención y apoyo individual a los docentes - Interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes - Construcción de una cultura colaborativa - Estructurar una organización que facilite el trabajo educativo - Crear una relación productiva con la comunidad educativa - Conectar a la institución educativa con su entorno - Dotación de personal competente - Proveer apoyo técnico a los docentes: Supervisión, evaluación y coordinación	- Bajo - Medio - Alto
VI= Dirección estratégica	“Conjunto de decisiones para formular e implementar estrategias para lograr que la organización adquiera entornos competitivos y alcanzar el éxito” (Grant, 2014)	La dirección estratégica se mide con la formulación, implementación y control (Rodríguez & Pedraza, 2009, p.41)	- Formulación - Implementación - Control	- Misión, visión, diagnóstico, valores institucionales, objetivos estratégicos, planes de acción. - Conformación de niveles: Estratégico, táctico y operativo. - Supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación. - Grado de cumplimiento de objetivo. - Grado de satisfacción de relaciones personales. - Nivel de identidad institucional	- Bajo - Medio - Alto
VD= Éxito institucional	“Está comprendido al cumplimiento de objetivos, relaciones interpersonales e identidad institucional” (Litwin & Stringer, 2002)	El éxito se mide de acuerdo con el cumplimiento de objetivos, relaciones interpersonales y fortalecimiento de la identidad institucional (Litwin & Stringer, 2002)	- Cumplimiento de objetivos - Relaciones interpersonales - Fortalecimiento de la identidad institucional	- Supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación. - Grado de cumplimiento de objetivo. - Grado de satisfacción de relaciones personales. - Nivel de identidad institucional	- Bajo - Medio - Alto

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Ámbito de estudio

3.1.1 Localización política

Figura 1:
Provincia de Cusco



Fuente: Municipalidad Provincial de Cusco (2018). Plan de desarrollo Urbano al 2025.

Cusco es indudablemente una de las ciudades más representativas del Perú; conocido como el ombligo del mundo, por la presencia de “Machupicchu”; una de las grandes maravillas del mundo. Asimismo, tiene una riqueza cultural. En las últimas décadas, esta ciudad ha atraído a personas de todo el mundo; mediante diversas formas como: la llegada de migrantes y el establecimiento de empresas multinacionales. La tasa de crecimiento de las empresas están vinculadas con la tasa de crecimiento del Perú.

Según investigaciones científicas, realizadas por las escuelas de posgrado de las universidades de Cusco, es esencial preservar los recursos para revertir así el deterioro de la

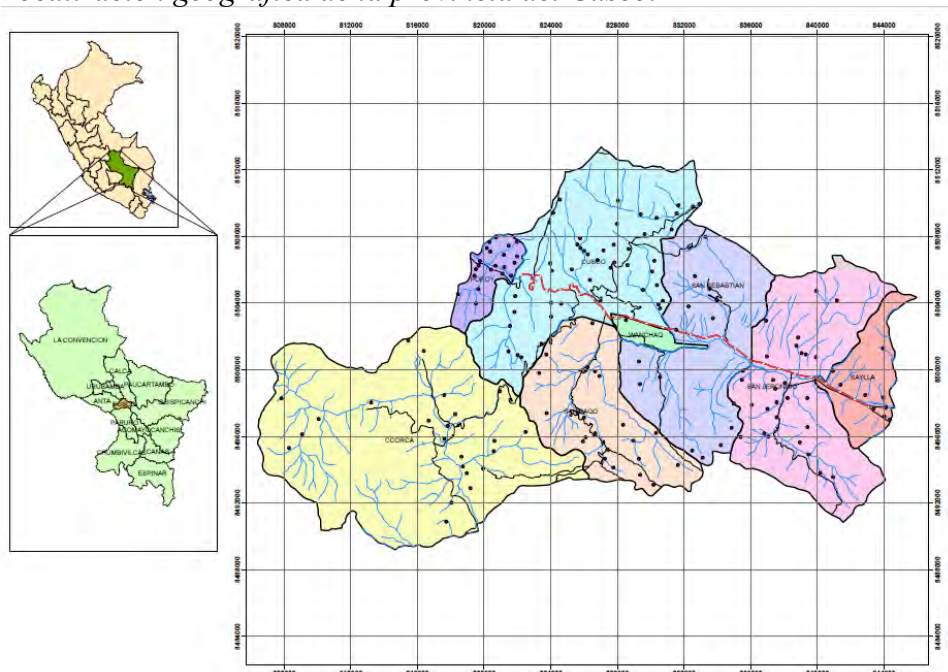
ciudad y propiciar el acceso a servicios de calidad; lo que permitirá un desarrollo integral de la comunidad.

La colaboración de universidades, colegios profesionales, entidades estatales, empresas proveedoras de servicios profesionales de todas las áreas y organizaciones civiles es fundamental para el desarrollo de la provincia de Cusco. Estas situaciones se comprometen a trabajar en este sentido; considerando siempre los estudios científicos pertinentes.

3.1.2 Localización geográfica

Figura 2:

Localización geográfica de la provincia del Cusco.



Fuente: Municipalidad Provincial de Cusco (2018).

La provincia de Cusco se encuentra en la zona suroriental del Perú y tiene una superficie territorial de 71,986.5 Km² lo que equivale al 5.6% del territorio nacional. Según el INEI, la población es de 1 millón 216 mil 168 habitantes (INEI, 2017). Se compone de 7 distritos: Poroy, Wánchaq, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Santiago y Cusco.

3.2 Tipo y nivel de investigación

3.2.1 Tipo

El estudio actual es de naturaleza básica, ya que no se alteran deliberadamente las variables; simplemente se observan los fenómenos en su estado natural y luego se analizan.

En una investigación científica básica o pura, no se crean situaciones; simplemente se examinan contextos o circunstancias que ya existen y que no son manipulados deliberadamente. En la investigación básica, el investigador no controla de forma directa las variables, no tienen ninguna influencia directa sobre ellas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 149).

3.2.2 Nivel

Es explicativo, dado que se evaluará la relación que existe entre el liderazgo directivo y la dirección estratégica con el éxito de las instituciones educativas nacionales del nivel secundaria de Cusco, durante el 2019.

Además, porque se puede conocer, por qué un hecho o fenómeno de la realidad, tiene relación con otros hechos o fenómenos; es decir con este estudio responde a la pregunta ¿Por qué? (Caballero, 2004, pág. 83)

3.2.3 Diseño

Es correlacional explicativo. De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 82), la investigación correlacional establece vínculos entre variables, mediante un modelo que es predecible para un conjunto de elementos. Este tipo de investigación correlacional tiene como propósito responder preguntas de investigación; así como determinar el nivel de correspondencia entre dos o más variables en un campo específico.

Esquema:



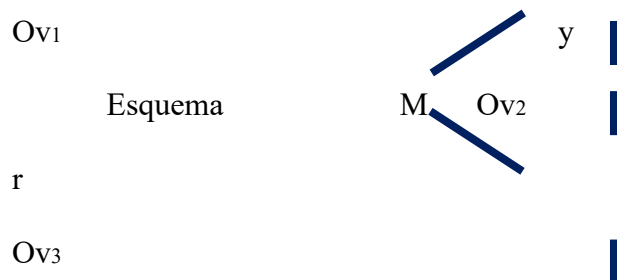
Donde:

M = Muestra seleccionada.

Ov1 = Observación o medición de liderazgo directivo.

Ov2 = Observación o medición de dirección estratégica

Ov3 = Observación o medición de éxito institucional



Donde:

M = Directivos y docentes.

Ov1 = Liderazgo directivo.

Ov2 = Dirección estratégica

Ov3 = Éxito institucional

r = Relación de las variables (relación)

El objetivo de la investigación científica es determinar el grado de influencia que existe entre el liderazgo directivo y dirección estratégica con el éxito institucional de varias instituciones educativas del nivel secundario, ubicadas en la ciudad del cusco, durante el año 2019.

3.3 Unidad de análisis

Los directivos y la plana docente de las instituciones educativas que se están investigando integran la unidad de análisis. Los que deben poseer conocimientos, capacidades, habilidades y competencias en liderazgo directivo y dirección estratégica, para llevar a cabo realización institucional de sus organizaciones. Se les preguntó a los estudiantes, de manera informal si tenían conocimientos sobre liderazgo directivo y dirección estratégica, la mayoría no tenía conocimientos sobre estos conceptos; por lo que ya no se les toma en cuenta para la aplicación de las encuestas.

3.3.1 Instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Provincia del Cusco.

Para el análisis más completo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la provincia del Cusco; primero se ha reunido información acerca de la composición de directores, profesores y estudiantes de dichas instituciones; tal como se muestra en la Tabla 15. Sin embargo, no se incluyen a los educandos en este estudio actual; ya que muchos de ellos desconocen lo relativo al liderazgo directivo, la dirección estratégica y el éxito de sus organizaciones educativas. No obstante, para determinar cuántos estudiantes hay en las escuelas analizadas, se toman en cuenta para este estudio; esto servirá como información para futuros trabajos científicos.

Cabe indicar que no fue fácil estructurar la tabla de población de directivos, docentes y estudiantes; porque no se encontraron tanto en Escala (2019); como en la oficina de estadística de la UGEL-Cusco; porque no se tiene la información completa de estas organizaciones con fines educativos en la provincia del Cusco. Otro punto adicional que debe ser aclarado es que en la UGEL-Cusco, no se dispone del respaldo del director; ni de expertos para recopilar información o realizar encuestas; por lo tanto, es imprescindible ingresar un oficio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), para recibir apoyo y las facilidades del caso.

Tabla 14:*Instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia de Cusco.*

N°	Instituciones educativas	Directivos		Docentes		Estudiantes		Total		Total
		H	M	H	M	H	M	H	M	
1	Diego Quispe Tito	1	1	18	16	404	283	423	300	723
2	Revolucionaria Santa Rosa	2		10	16	245	273	257	289	546
3	Víctor Raúl Haya de la Torre	1		12	19	224	213	237	232	469
4	Bolivariano	1		14	10	187	150	202	160	362
5	Virgen de Fátima		1	9	12		448	9	461	470
6	Simón Bolívar	2		12	15	241	245	255	260	515
7	51015 San Francisco de Borja	1	1	17	21	276	351	294	373	667
8	51003 Rosario		1	2	10	94	155	96	166	262
9	51004 San Vicente de Paul		1	7	9	137	149	144	159	303
10	Jorge Chávez Chaparro		1	10	7	146	182	156	190	346
11	51023 San Luis Gonzaga		1	15	9	223	221	238	231	469
12	50048 Los Incas	1		5	4	81	78	87	82	169
13	Ciencias	2	2	52	29	1470		1524	31	1555
14	Clorinda Matto de Turner	1	2	31	63		1729	32	1794	1826
15	Humberto Luna	3		26	30	546	534	575	564	1139
16	Inca Garcilaso de la Vega	4	1	63	36	2092		2159	37	2196
17	Virgen del Rosario		1	2	4	72	63	74	68	142
18	50002 Luís Vallejos Santoni	1	1	10	15	215	202	226	218	444
19	Comercio 41	3		17	29		904	20	933	953
20	Santa Rosa		1		8		209	0	218	218
21	Educandas		2	11	26		1052	11	1080	1091
22	Arturo Palomino Rodríguez	1		12	7	171	110	184	117	301
23	Sagrado Corazón de Jesús	1	2	24	27	426	552	451	581	1032
24	50037	1		6	8	117	134	124	142	266
25	Alejandro Velazco Astete	1	1	13	23	429	356	443	380	823
26	51014 Romeritos	1	1	15	7	136	171	152	179	331
27	Fe y Alegría 21		1	7	13	244	250	251	264	515
28	51045	1		2	8	57	83	60	91	151
29	Cap. Fap. José Abelardo Quiñones	1		6	6	91	63	98	69	167
30	50025 Daniel Estrada Pérez		1	5	10	146	153	151	164	315
31	Nuestra Señora de la Natividad		1	2	5	61	71	63	77	140
32	María de la Merced		1	1	13		298	1	312	313
33	Nuestra Señora de Fátima		1	5	10	209	149	214	160	374
34	Uriel García	1	2	25	30	603	603	629	635	1264
35	Antonio Raymondi	1		5	16	131	150	137	166	303
36	Viva el Perú	1		12	17	171	153	184	170	354
37	Pachacútec Inca Yupanqui	1		2	4	42	44	45	48	93
38	51006 Túpac Amaru		1	10	12	179	180	189	193	382
39	50723 Cecilia Túpac Amaru		1	4	12	146	178	150	191	341
40	Andrés Avelino Cáceres		1	10	7	179	182	189	190	379
41	CRFA. Waynakunaq Yachaywasin	1		5	5	64	69	70	74	144
42	Fe y Alegría 20		1	11	20	297	274	308	295	603
43	501222		1	3	5	85	63	88	69	157
44	Manuel Seoane Corrales	1		12	10	111	122	124	132	256
45	CCorca		1	10	8	109	99	119	108	227
46	Miguel Grau Seminario	1	1	13	17	289	288	303	306	609
TOTAL		37	35	563	688	11146	12236	11746	12959	24705

Fuente: Elaboración propia, en base a información de cada una de las instituciones educativas

2019.

3.4 Población de estudio

Las entidades educativas nacionales de nivel secundario, de la provincia del Cusco, son el objeto de estudio de la presente investigación científica.

De acuerdo con Salkind (1999, p. 34), refiere: “Define a la población como un conjunto total de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Es un universo completo de individuos, que comparten rasgos similares y estos pueden ser observados en un momento y lugar específicos.

Tabla 15:
Población de estudio

No.	Niveles	Sexo		Total	%
		Masculino	Femenino		
1	Directivos	37	35	72	5.4
2	Docentes	563	688	1251	94.6
TOTAL		600	723	1323	100%

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Tamaño de muestra

La muestra está compuesta por los directivos y maestros de las I.E en estudio de la provincia de Cusco, período 2019.

Directivos:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

$$n = \frac{\frac{1.65^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2}}{1 + \left(\frac{1.65^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2 \times 17}\right)}$$

$$n = \frac{\frac{2.7225 \times 0.25}{0.0025}}{1 + \left(\frac{2.7225 \times 0.25}{0.0025 \times 17}\right)}$$

$$n = \frac{272.25}{17.0147}$$

$$n = 16,08 \cong 17$$

Docentes:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

$$n = \frac{\frac{1.65^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2}}{1 + \left(\frac{1.65^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2 \times 366}\right)}$$

$$n = \frac{\frac{2.7225 \times 0.25}{0.0025}}{1 + \left(\frac{2.7225 \times 0.25}{0.0025 \times 366}\right)}$$

$$n = \frac{2.7225}{1.744}$$

$$n = 156.1 \cong 157$$

Tabla 16:

Tamaño de muestra de la investigación

No.	Niveles	Total	_____	%
1	Directivos	17		9.77%
2	Docentes	157		90.23%
TOTAL		174		100%

Fuente: Fuente propia, en base a información propia de cada institución educativa.

3.6 Técnicas de selección de muestra

Las técnicas de recolección de datos, de acuerdo con Yuni & Urbano (2006, pág. 37), son acciones a través del cual se genera información válida y confiable, consecuentemente ser empleadas como datos científicos.

El objetivo de la encuesta es implementarla a los directores y profesores de las instituciones educativas públicas que ofrecen educación secundaria de la provincia del Cusco. Viene a ser una indagación, exploración y la recaudación de datos, a través un cuestionario de preguntas a un conjunto de personas que constituyen el grupo de análisis (Carrasco, 2009, pág. 318).

3.7 Técnicas de recolección de información

Los instrumentos que fueron empleados en esta investigación científica, son los siguientes: El cuestionario de encuesta, fue el instrumento utilizado; para Garcia (2004), es un método sistemático en el que se plantea una serie de preguntas lógicas y organizadas, redactadas con un lenguaje básico y comprensible. Por lo general, el encuestado responde por escrito y sin la ayuda de un encuestador. Este instrumento es útil para recopilar información de fuentes primarias.

Las fichas de recolección de datos, que son herramientas utilizadas para anotar los datos o las referencias bibliográficas que apoyan el marco referencial.

Tabla 17:

Técnicas de recolección de información.

VARIABLES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
V1: Liderazgo directivo	- La Observación - Encuesta - Recopilación de datos	- Ficha de observación - Ficha de preguntas (cuestionario) - Ficha de recopilación de datos
V2: Dirección estratégica	- La Observación - Encuesta - Recopilación de datos	- Ficha de observación - Ficha de preguntas (cuestionario) - Ficha de recopilación de datos
V3: Éxito institucional	- La Observación - Encuesta - Recopilación de datos	- Ficha de observación - Ficha de preguntas (cuestionario) - Fichas de recopilación de datos

Fuente: Elaboración propia

3.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información

3.8.1 Técnicas

Las pruebas estadísticas que se utilizaron durante el proceso de investigación fueron: la estadística descriptiva y la inferencial; normalmente, las descriptivas se aplican primero y después las inferenciales.

3.8.2 Instrumentos

Las herramientas siguientes se utilizaron para organizar y analizar la información que se obtuvo: Para procesar la información se empleó el programa de Word, para procesar datos

numéricos se utilizó el programa de Excel, para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS, en su última Versión 22.0.

3.9 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Se desarrolló un mapa de dispersión de respuestas y; posteriormente, se utilizó el estadígrafo paramétrico correspondiente para comprobar las hipótesis.

4.1 Procesamiento, análisis, interpretación de resultados

4.1.1 Baremación de variables

Para la interpretación de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

Tabla 18:

Baremación de variables

Medida	Nivel	Liderazgo estratégico	Dirección estratégica	Éxito institucional
Rojo	1 – 1.6	Bajo	Bajo	Bajo
amarillo	1.7 – 2.3	Medio	Medio	Medio
verde	2.4 – 3	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

La evaluación de la fidelidad de las encuestas que mide el liderazgo estratégico, dirección estratégica y el éxito en las instituciones educativas públicas del nivel secundario en la provincia de Cusco, durante el año 2019, se llevó a cabo utilizando el método Alfa de Cronbach. Si el resultado con este método Alfa de Cronbach es ≥ 0.8 , indica que el instrumento empleado es fiable; si es inferior, las medidas serían heterogéneas y no podrían ser consideradas fiables.

Tabla 19:

Fiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach de las variables

Variables	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Liderazgo estratégico	0,935	20
Dirección estratégica	0.936	15
Éxito institucional	0.936	15

Fuente: Elaboración propia

4.2 Presentación de resultados

4.2.1 Caracterización del problema

4.2.1.1 Esquema de obtención de datos para las variables

Composición de la muestra según las entidades educativas más significativas en el Cusco, que también fueron seleccionadas para el muestro, debido a su accesibilidad ya que proporcionan facilidades para llevar a cabo encuestas.

Tabla 20:

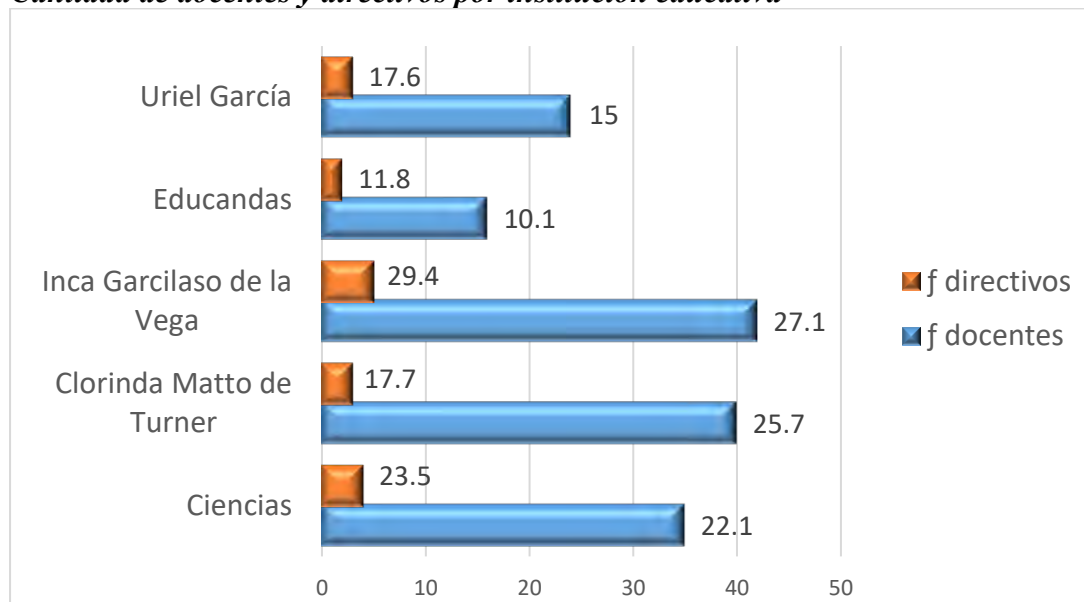
Cantidad de docentes y directivos por institución educativa

Instituciones educativas	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Ciencias	35	22.1	4	23.5
Clorinda Matto de Turner	40	25.7	3	17.7
Inca Garcilaso de la Vega	42	27.1	5	29.4
Educandas	16	10.1	2	11.8
Uriel García	24	15.0	3	17.6
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 3:

Cantidad de docentes y directivos por institución educativa



Fuente: Elaboración propia

La muestra fue obtenida tomando el número total de maestros de cinco instituciones educativas publicas más destacadas en la provincia de Cusco. Se observa que la Institución Educativa Inca

Garcilaso de la Vega tiene el mayor porcentaje de profesores encuestados. Es importante mencionar que se tomó en cuenta a todos los directivos de cada institución educativa en estudio.

4.2.1.2 Nivel magisterial de docentes y directivos

Tabla 21:

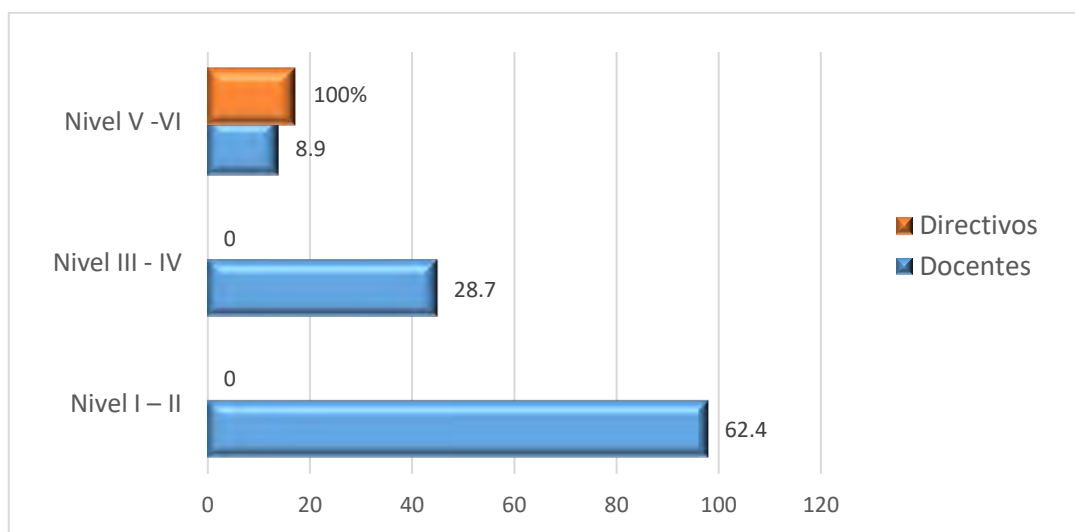
Nivel magisterial de docentes y directivos

Nivel	f docentes	%	f directivos	%
Nivel I – II	98	62.4	0	0
Nivel III – IV	45	28.7	0	0
Nivel V	14	8.9	17	100
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 4:

Nivel magisterial de docentes y directivos



Fuente: propia

4.2.1.3 Nivel de estudios alcanzado por los docentes y directivos

Tabla 22:

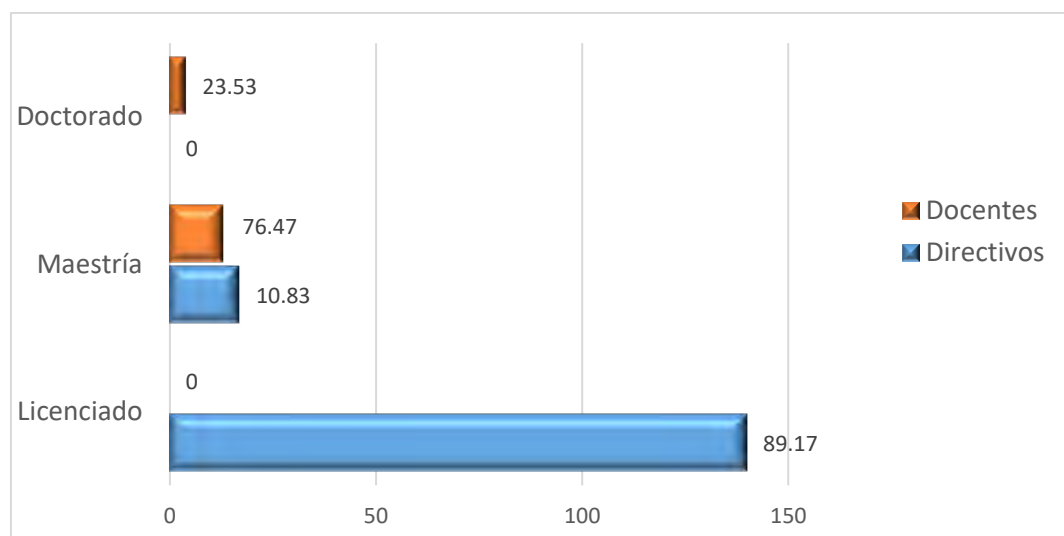
Nivel de estudios de docentes y directivos

Nivel	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Licenciado	140	89.17	0	0
Maestría	17	10.83	13	76.47
Doctorado	0	0	4	23.53
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 5:

Nivel de estudios de docentes y directivos



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los profesores encuestados no tienen estudios de postgrado; No obstante, un 10.83 %, tienen una maestría, en comparación con los directores, todos cuentan con estudios de posgrado (maestría y/o doctorado).

4.2.1.4 Edad de docentes y directivos

Tabla 23:

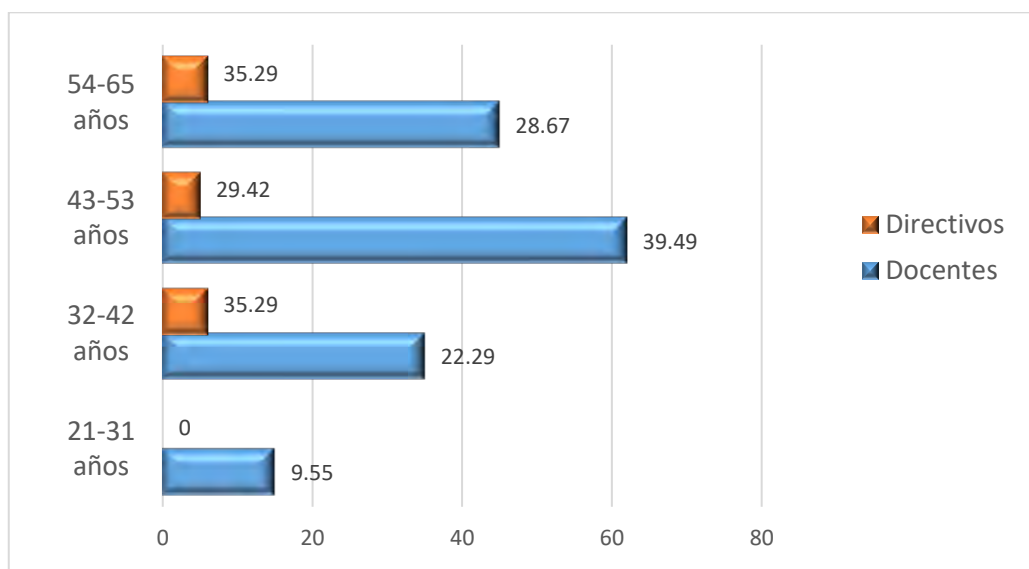
Edad de docentes y directivos

Nivel	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
21-31	15	9.55	0	0
32-42	35	22.29	6	35.29
43-53	62	39.49	5	29.42
54-65	45	28.67	6	35.29
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 6:

Edad de docentes y directivos



Fuente: Propia

La mayor cantidad de profesores encuestados tienen entre 43 y 53 años. Según la información obtenida en las encuestas realizadas para este estudio, se observa que no hay directores encuestados con edades entre los 21 y 31 años; estos están distribuidos equitativamente entre el rango de edad de 32 a 65 años.

4.2.2 Resultados descriptivos por variables de investigación

4.2.2.1 Resultados de la variable liderazgo directivo

A. Dimensión de dirección de futuro:

Tabla 24:

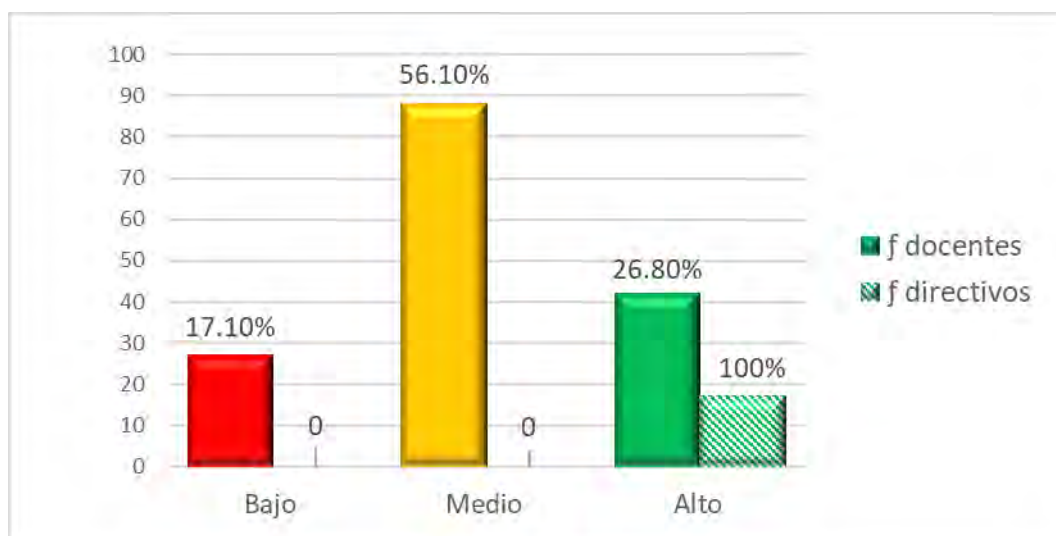
Resultado de la dimensión de dirección de futuro

Escala	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	27	17.1	0	0
Medio (amarillo)	88	56.1	0	0
Alto (verde)	42	26.8	17	100
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 7:

Resultado de la dimensión dirección de futuro



Fuente: propia

Como se observa en la figura N°7, el 56.1% de los maestros consultados otorgaron una calificación media (amarillo en la escala semáforo) a la dimensión Dirección de futuro, un porcentaje menor dio una calificación baja (rojo), todos los directores asignaron una calificación alta (verde) para esta dimensión.

B. Dimensión de desarrollar personas:

Tabla 25:

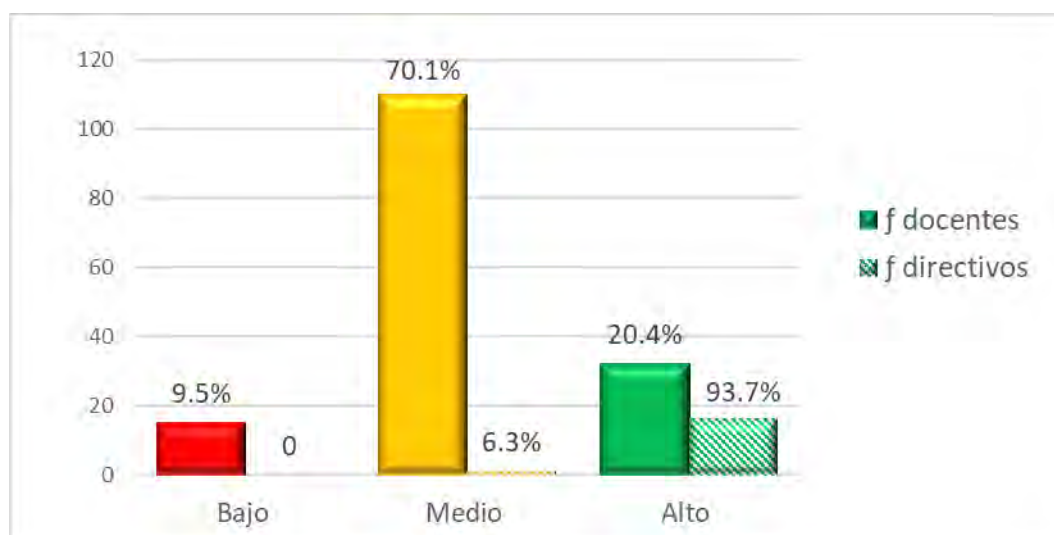
Resultado de la dimensión de desarrollar personas

Escala	f docentes	%	f directivos	%
Bajo (rojo)	15	9.5	0	0
Medio (amarillo)	110	70.1	1	6.3
Alto (verde)	32	20.4	16	93.7
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 8:

Resultado de la dimensión de desarrollar personas



Fuente: Elaboración propia

La figura N° 8, muestra que el 70.1 % de los maestros encuestados calificó con un puntaje medio (amarillo) a la dimensión de desarrollar personas, que forman parte de la variable de liderazgo directivo. No obstante, el 20,4 % evaluó esta misma dimensión como alta (verde); al igual que el 93,7 % de los directores que participaron en esta misma encuesta, sólo un 6.3 % de directivos evaluaron con una puntuación media (amarillo), y es importante señalar que ninguno otorgó una calificación baja (rojo) a este aspecto.

C. Dimensión de rediseñar la organización:

Tabla 26:

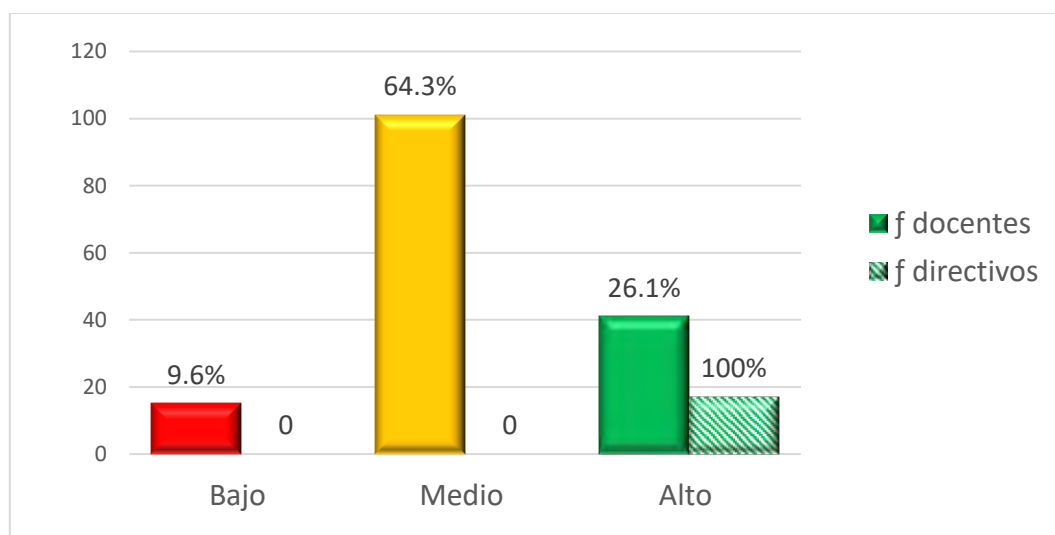
Resultado de la dimensión de rediseñar la organización

Escala	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	15	9.6	0	0
Medio (amarillo)	101	64.3	0	0
Alto (verde)	41	26.1	17	100
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 9:

Resultado de la dimensión de rediseñar la organización



Fuente: Elaboración propia

Se muestra en el presente gráfico que el 64.3 % de los profesores calificó con un puntaje medio (amarillo) a la dimensión de rediseñar la organización de la variable liderazgo directivo; 41 profesores encuestados; lo que representa el 26.1 %, del total, otorgaron una calificación alta (verde); siendo esta también calificada por los 17 directivos involucrados en la encuesta.

D. Dimensión de gestionar la instrucción:

Tabla 27:

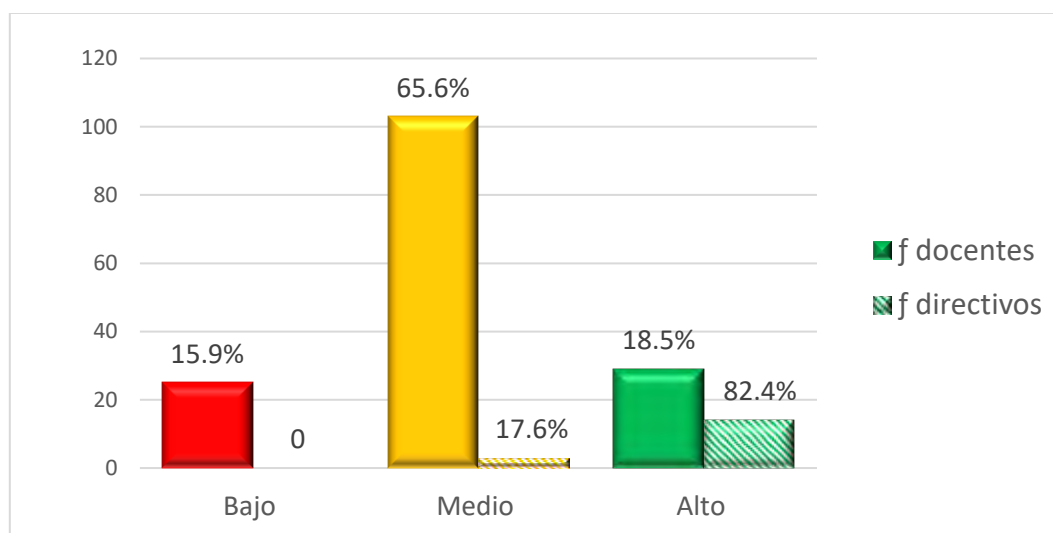
Resultado de la dimensión de gestionar la instrucción

	<i>f docentes</i>	<i>%</i>	<i>f directivos</i>	<i>%</i>
Bajo (rojo)	25	15.9	0	0
Medio (amarillo)	103	65.6	3	17.6
Alto (verde)	29	18.5	14	82.4
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 10:

Resultado de la dimensión de gestionar la instrucción



Fuente: Elaboración propia

El 65.6 % de los 157 maestros que respondieron la encuesta, le dieron una puntuación media (amarillo) a esta última dimensión; mientras que el 15,9%; es decir, 26 docentes la calificaron de manera baja (rojo). En lo que respecta a los directores, la mayoría que es el 82.4 % la calificó de manera alta (verde), y un 17.6 % calificó de media (amarillo), ninguno les dio puntuación baja.

E. Resultados de la variable liderazgo directivo:

Tabla 28:

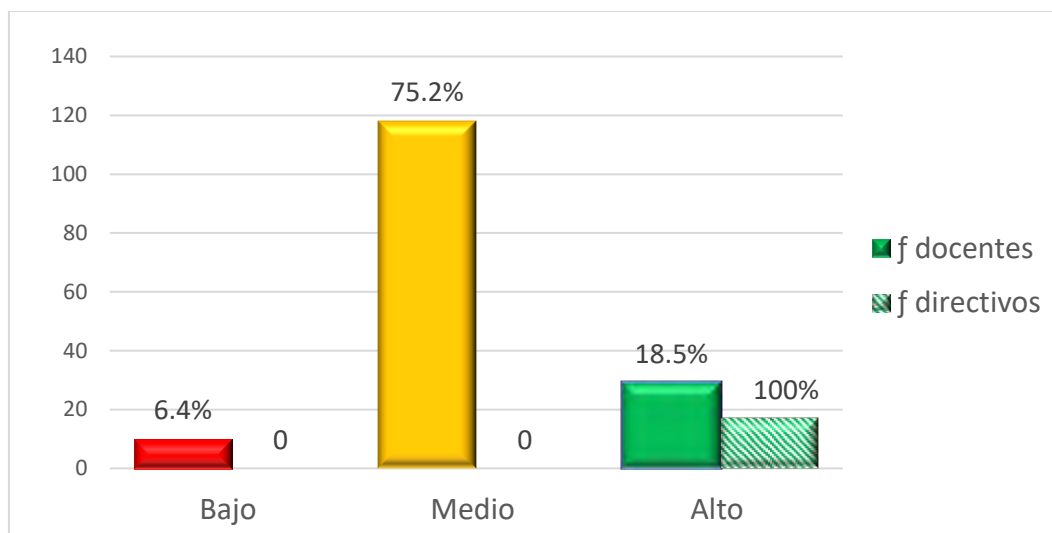
Resultado de la variable liderazgo directivo.

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	10	6.4	0	0
Medio (amarillo)	118	75.2	0	0
Alto (verde)	29	18.5	17	100
Total	157	100	17	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11:

Resultado de la variable liderazgo directivo.



Fuente: Elaboración propia.

El presente gráfico de frecuencia de directivos y docentes en cada una de las tres calificaciones que otorgaron a la variable de liderazgo directivo; que se compone de cuatro dimensiones. Se observa claramente que la calificación media (amarillo) es la más frecuente entre los educadores con un 75.2 %; mientras que el 18.5 % sostienen que esta variable tiene una puntuación alta (amarillo). Por su parte el 100 % de los directores muestra un promedio de puntuación dentro del rango alto (verde).

F. Comparación de las dimensiones de la variable liderazgo directivo.

Tabla 29:

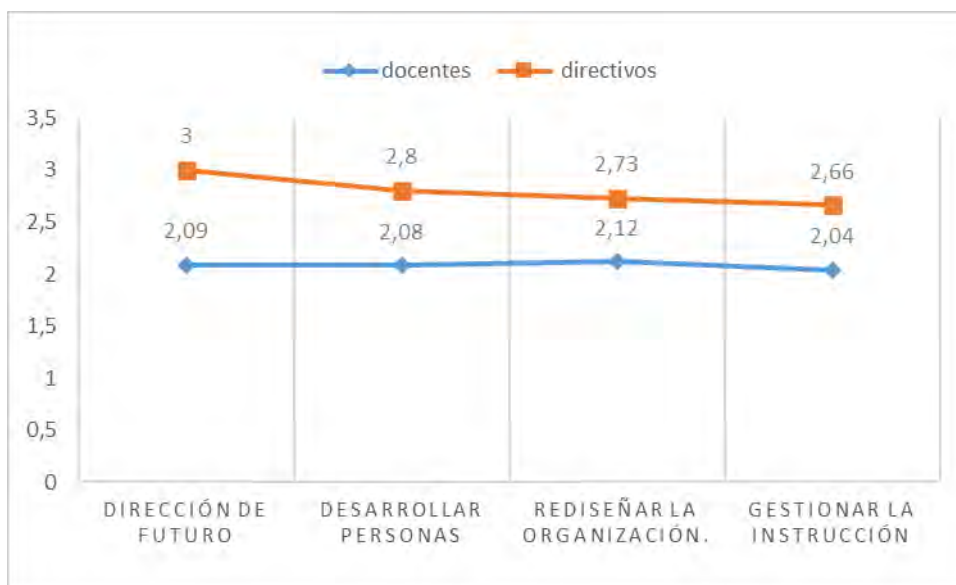
Comparación de las dimensiones de liderazgo directivo

Dimensiones	Docentes	Directivos
Dirección de futuro	2.09	3.00
Desarrollar personas	2.08	2.80
Rediseñar la organización.	2.12	2.73
Gestionar la instrucción	2.04	2.66
Liderazgo estratégico	2.08	2.79

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12:

Comparación de las dimensiones de liderazgo directivo



Fuente: Elaboración propia.

En la presente figura, se puede observar que, en relación a la variable de liderazgo directivo, los directores otorgaron calificaciones de 3, 2.8, 2.73 y 2.66; todas ellas están ubicadas en el rango de puntuación alta (verde). En cuanto a la valoración de los maestros, se registraron promedios de 2.09, 2.08, 2.12 y 2.04; para cada dimensión de la variable liderazgo directivo; éstos resultados se encuentran en el rango medio (amarillo); según la tabla N° 19 de baremación de variables.

G. Comparación promedio de las dimensiones de liderazgo directivo:

Tabla 30:

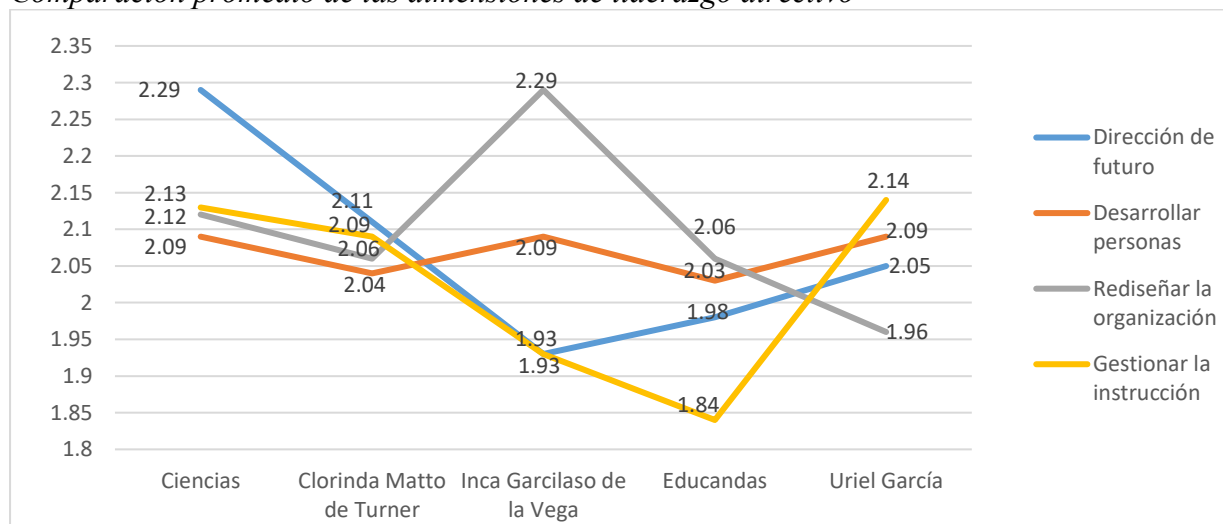
Comparación promedio de las dimensiones de liderazgo directivo

Instituciones educativas	Dirección de futuro	Desarrollar personas	Rediseñar la organización	Gestionar la instrucción
Ciencias	2.29	2.09	2.12	2.13
Calificación	Medio	Medio	Medio	Medio
Clorinda Matto de Turner	2.11	2.04	2.06	2.09
Calificación	Medio	Medio	Medio	Medio
Inca Garcilaso de la Vega	1.93	2.09	2.29	1.93
Calificación	Medio	Medio	Medio	Medio
Educandas	1.98	2.03	2.06	1.84
Calificación	Medio	Medio	Medio	Medio
Uriel García	2.05	2.09	1.96	2.14
Calificación	Medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia

Figura 13:

Comparación promedio de las dimensiones de liderazgo directivo



Fuente: Elaboración propia

La figura ilustra que la puntuación promedio más alta es de 2.29; otorgada por los profesores del colegio de Ciencias para la dimensión de dirección de futuro e Inca Garcilaso de la Vega en lo que respecta a la dimensión rediseñar la organización. La más baja es 1.84 y se refiere a gestionar la instrucción de maestros y directivos del colegio Educandas. Además, se observa que todos los promedios de las dimensiones de esta variable se encuentran dentro del rango medio (amarillo) de puntuación.

4.2.2.2 Resultados de la variable dirección estratégica

A. Dimensión de formulación

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	37	23.6	0	0
Medio (amarillo)	89	56.7	0	0
Alto (verde)	31	19.7	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 31: Resultado de la dimensión de formulación

Fuente: Elaboración propia

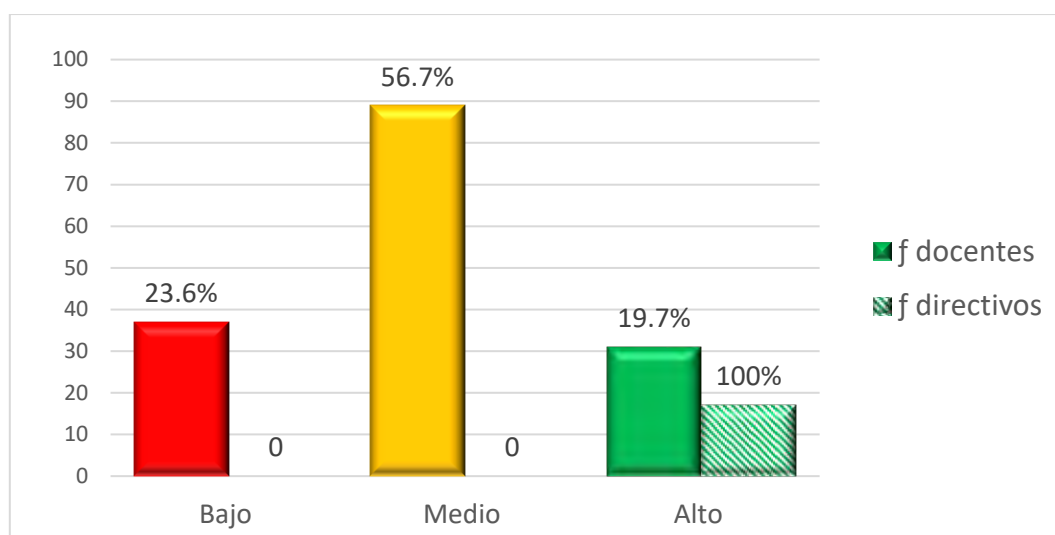


Figura 1: Resultado de la dimensión de formulación

Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 56.7 % de los profesores calificaron con un puntaje medio (amarillo), en la dimensión de formulación en la variable de dirección estratégica; lo cual representa a la mayoría, 37 de ellos corresponde al 23.6 %; dieron una calificación baja (rojo) y el 19.7 % una calificación alta (verde). Todos los directores encuestados otorgaron otorgaron una puntuación alta en relación a dicha dimensión.

B. Dimensión de implementación.

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	28	17.8	0	0
Medio (amarillo)	94	59.9	0	0
Alto (verde)	35	22.3	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 32: Resultados de la dimensión de implementación

Fuente: Elaboración propia

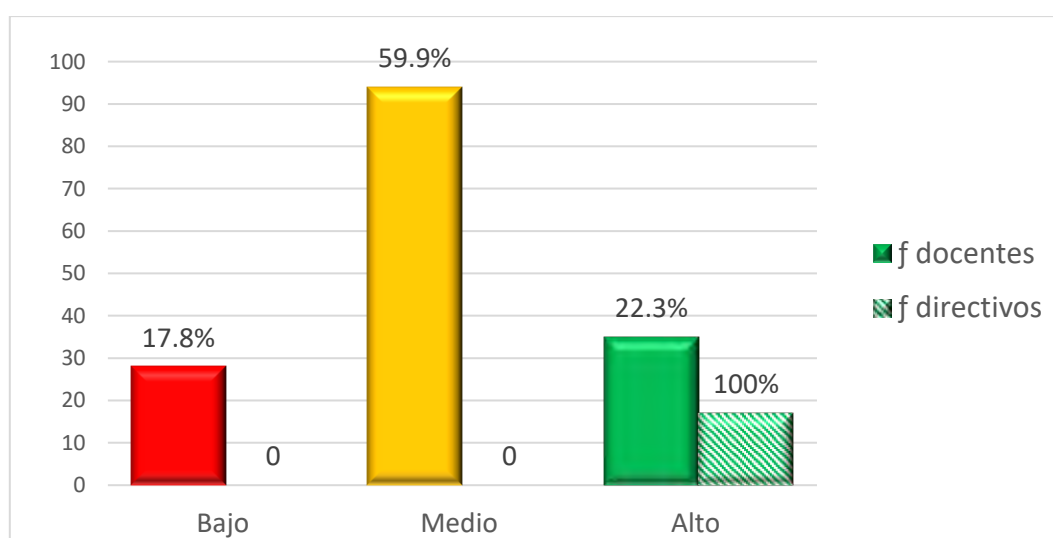


Figura 2: Resultado de la dimensión de implementación

Fuente: Elaboración propia

La de implementación; al igual que la primera dimensión de la variable dimensión estratégica; recibió una calificación media (amarillo), otorgado por los profesores y representando el 59.9 %, seguido por el 22.3 % de los docentes que calificaron como alta (verde), y un 17.8 % como baja (roja). Nuevamente todos los directivos; asignaron a esta dimensión la puntuación más alta (verde).

C. Dimensión de control

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	32	20.4	0	0
Medio (amarillo)	109	69.4	0	0
Alto (verde)	16	10.2	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 33: Resultado de la dimensión de control

Fuente: Elaboración propia

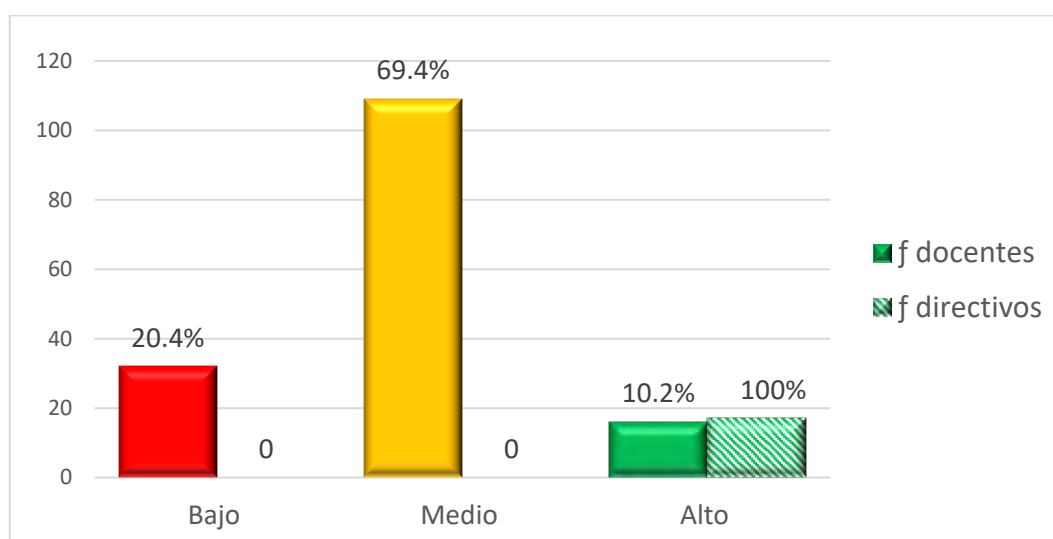


Figura 16: Resultado de la dimensión de control

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de control, la encuesta muestra que el 69.4 % de los maestros cayó en el rango medio (amarillo), el 20.4 % que equivale a 32 encuestados, están en el nivel bajo (rojo), y sólo el 10.2 % alcanzó el nivel más alto (verde); mientras que el 100 % de los directores que participaron en este estudio científico alcanzaron el nivel más alto.

D. Resultados de la variable dirección estratégica.

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	22	14.0	0	0
Medio (amarillo)	108	68.8	0	0
Alto (verde)	27	17.2	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 34: Resultado de la variable dirección estratégica

Fuente: Elaboración propia

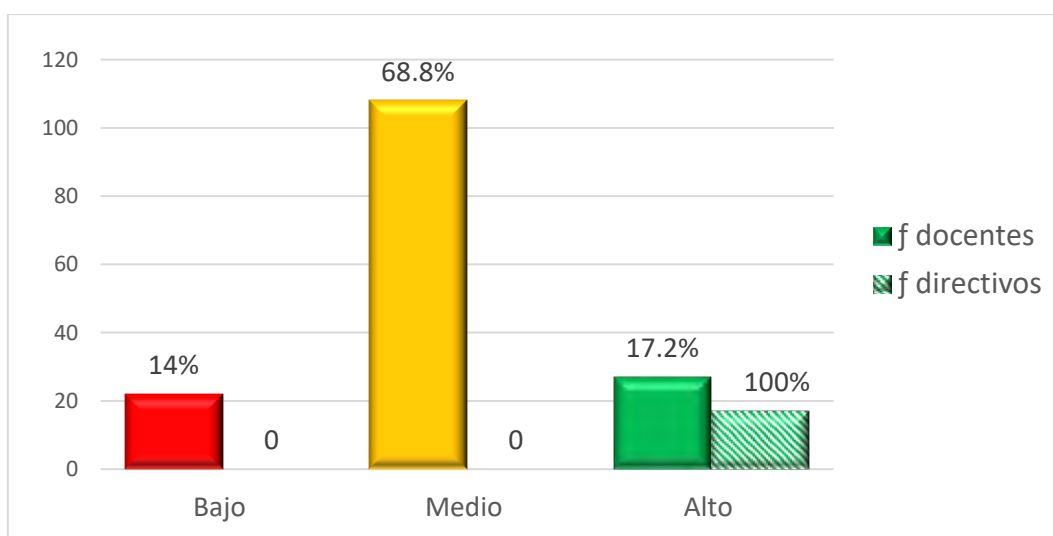


Figura 17: Resultado de la variable dirección estratégica

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los directivos encuestados; estos dieron una calificación alta (verde) en la variable dirección estratégica; según se puede apreciar en la figura N° 17 y la tabla N° 35. En cuanto a los docentes, el 68.8% de ellos otorgaron puntajes dentro del rango de calificación media (amarillo); siendo un 17,2 %. De estos. El 14% calificó dicha variable como bajo (rojo); y el resto de los directivos dieron una calificación alta en un 100 %

E. Comparación de las dimensiones de la variable dirección estratégica

Dimensiones	docentes	directivos
Formulación	2.00	3.00
Implementación	2.02	2.82
Control	1.94	3.00
Dirección estratégica	1.99	2.94

Tabla 351: Comparación de las dimensiones de la variable dirección estratégica

Fuente: Elaboración propia

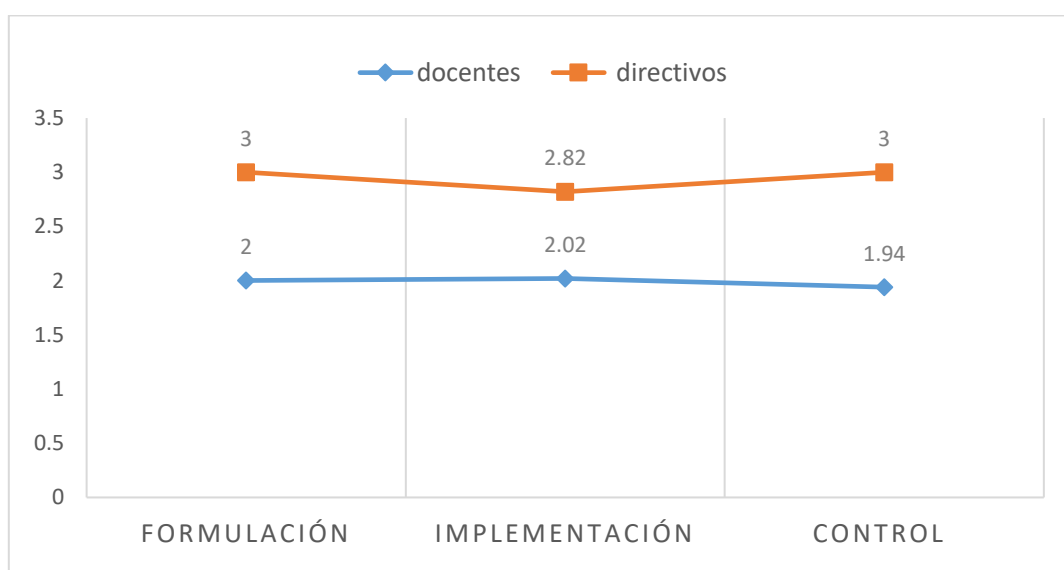


Figura 18: Comparación de las dimensiones de la variable dirección estratégica

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de implementación presenta el puntaje promedio más alto en la encuesta realizada a los docentes dentro de la variable dirección estratégica; con un valor de 2,02; mientras que el más bajo, 1.94, corresponde a la dimensión de control. Las tres dimensiones se encuentran dentro del rango de calificación media (consultar tabla N°19). La calificación más alta que es de 3; se encuentra dentro del rango de calificación alta (verde); otorgado por los directivos encuestados en la dimensión de formulación y control.

F. Comparación promedio de las dimensiones de dirección estratégica

Instituciones educativas	Dimensión formulación	Dimensión implementación	Dimensión Control
Ciencias	2.12	2.00	1.96
Calificación	Medio	Medio	Medio
Clorinda Matto de Turner	2.01	2.00	1.89
Calificación	Medio	Medio	Medio
Inca Garcilaso de la Vega	1.89	1.97	1.98
Calificación	Medio	Medio	Medio
Educandas	1.85	2.03	1.80
Calificación	Medio	medio	Medio
Uriel García	2.16	2.11	1.98
Calificación	Medio	medio	Medio

Tabla 36: Comparación promedio de las dimensiones de dirección estratégica

Fuente: Elaboración propia

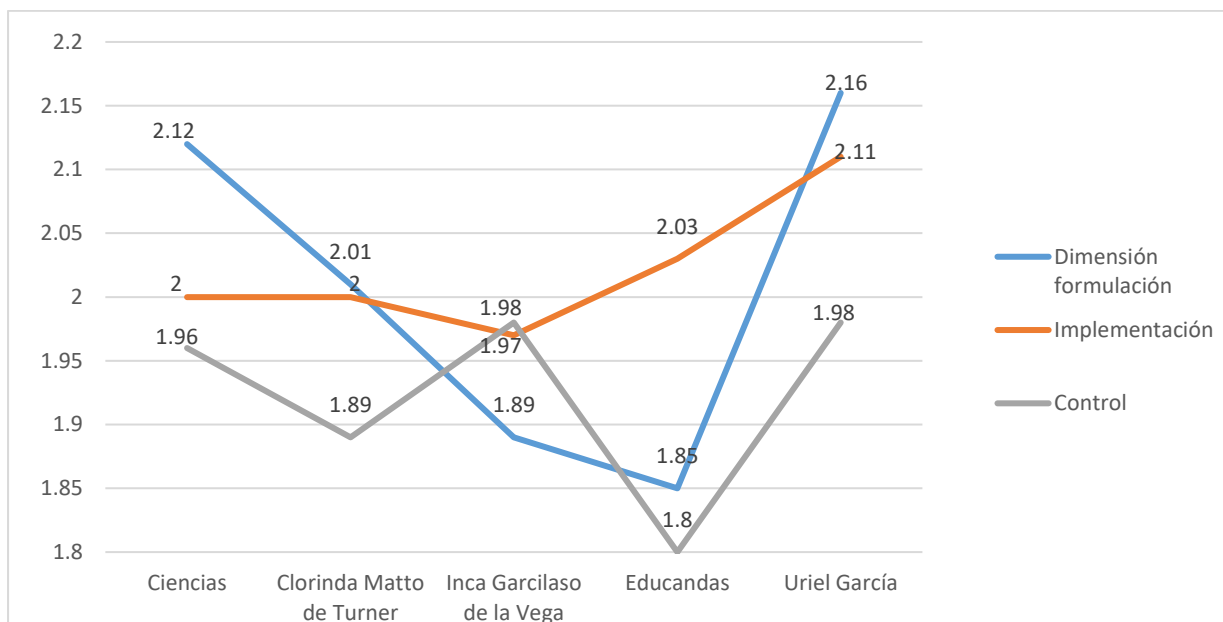


Figura 19: Comparación promedio de las dimensiones de dirección estratégica

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de formulación tiene la calificación más alta, que fue otorgada por los directores y maestros del Colegio Uriel García. Por otro lado; el puntaje más bajo fue de 1.8 que fue otorgado por los encuestados del colegio Educandas. En cuanto a la dimensión de control de la variable de dirección estratégica, todos los promedios se encuentran dentro del rango medio de puntuación.

4.2.2.3 Resultados de la variable éxito institucional

A. Dimensión de cumplimiento de objetivos.

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	30	19.1	0	0
Medio (amarillo)	107	68.2	0	0
Alto (verde)	20	12.7	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 37: Resultado de la dimensión de cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia

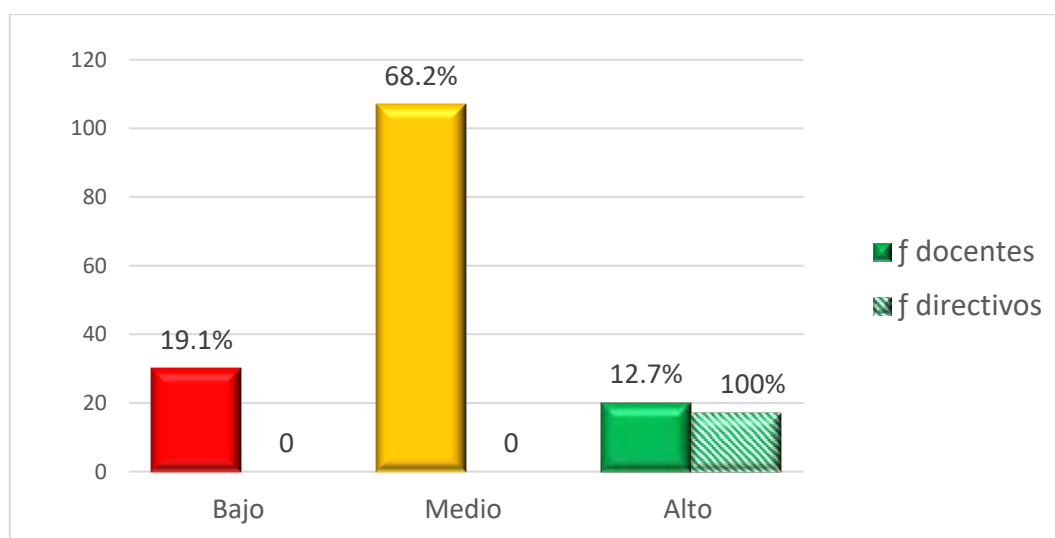


Figura 20: Resultado de la dimensión de cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Los directores participantes en la encuesta obtienen una alta (verde) puntuación dentro de la dimensión de cumplimiento de objetivos, en comparación con únicamente el 12.7 % de los profesores que lograron esta misma calificación; con el porcentaje más elevado en la calificación media (amarillo), que alcanza el 68.2 % equivalente a 107 encuestados y de 19.1 % obtuvo un puntaje bajo (rojo).

B. Dimensión de relaciones interpersonales.

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	21	13.4	0	0
Medio (amarillo)	110	70.1	0	0
Alto (verde)	26	16.6	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 38: Resultado de la dimensión de relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

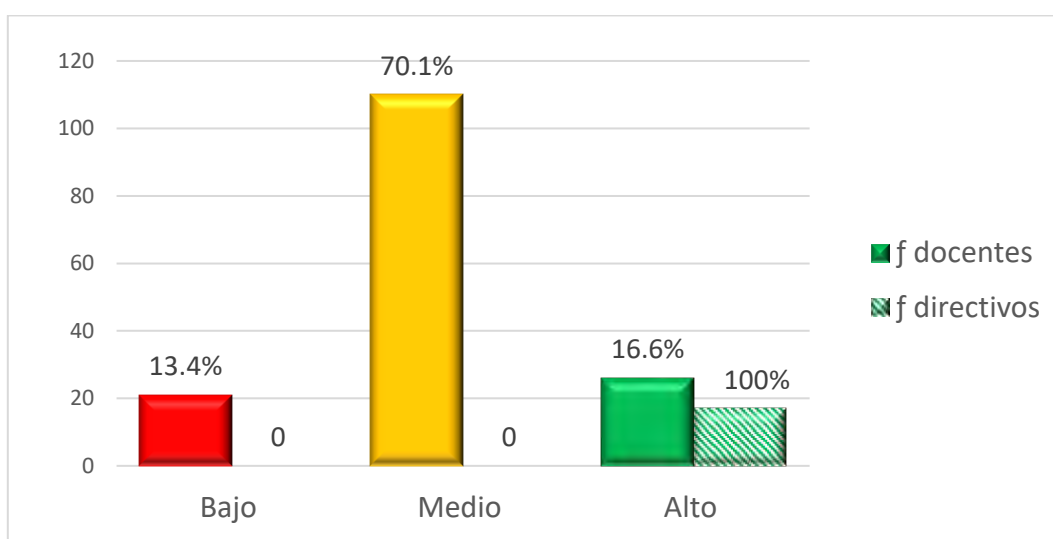


Figura 21: Resultados de la dimensión de relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje más alto corresponde a la puntuación medio (amarillo); es decir al 70.1 % de los maestros encuestados, seguido por el 16.6 % que brindaron una nota alta (verde), un porcentaje muy próximo al de los profesores que dieron una calificación baja (rojo), los 17 directores otorgaron una calificación alto (verde), como en las dimensiones más recientes a esta dimensión dentro de la variable éxito institucional.

C. Fortalecimiento de la identidad institucional.

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	25	15.9	0	0
Medio (amarillo)	89	56.7	0	0
Alto (verde)	43	27.4	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 39: Resultado de la dimensión fortalecimiento de la identidad institucional

Fuente: Elaboración propia

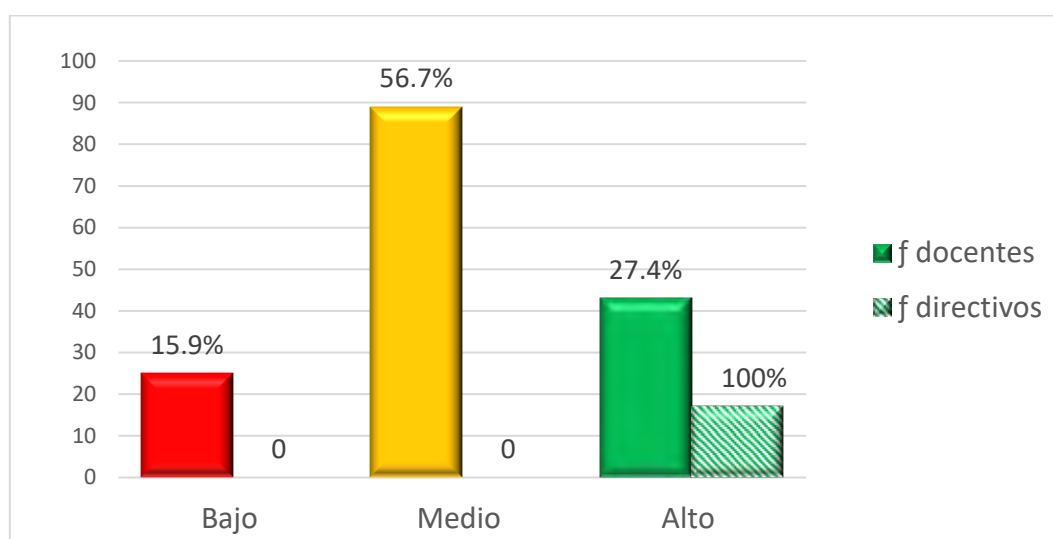


Figura 22: Resultado de la dimensión fortalecimiento de la identidad institucional

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar la calificación otorgado por los directores en las tres dimensiones de la variable éxito institucional; se califica completamente con una nota alta (verde), así como el 27.4 %, de los docentes dieron esta misma calificación; sin embargo, el mayor porcentaje de una calificación media (amarillo), lo asignaron los docentes que es el 56.7% y el 15 .9% es igual a 25; una puntuación baja (rojo) para los docentes.

D. Resultados de la variable éxito institucional.

	<i>f</i> docentes	%	<i>f</i> directivos	%
Bajo (rojo)	30	19.1	0	0
Medio (amarillo)	105	66.9	0	0
Alto (verde)	22	14.0	17	100
Total	157	100	17	100

Tabla 40: Resultado de la variable éxito institucional.

Fuente: Elaboración propia

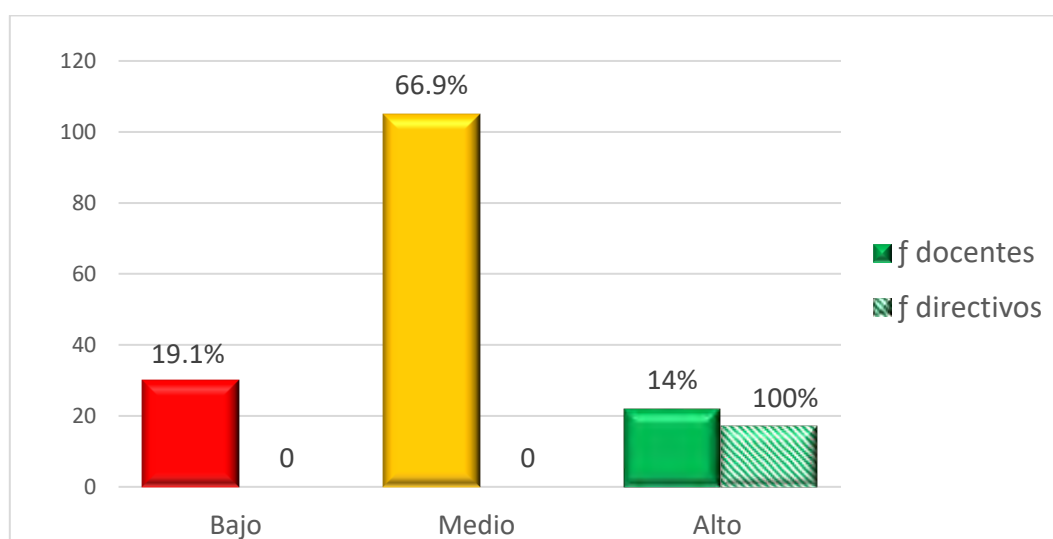


Figura 23: Resultado de la variable éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

La frecuencia de directores y profesores se muestra en la figura N° 23, rangos de notas asignados a la variable éxito institucional; encontrados en sus cuatro dimensiones, evidencia así la calificación media (amarillo), es la que muestra una mayor frecuencia con un 66.9 % de los profesores encuestados, el 19.1 % de ellos, sostienen que esta variable tiene una puntuación baja (rojo) y también se encuentra en el rango alto (verde), que viene a ser el 14 % de docentes; en comparación con el 100 % de los directores que proporcionaron la misma evaluación.

E. Comparación de las dimensiones de la variable éxito institucional

Dimensiones	docentes	Directivos
Cumplimiento de objetivos	1.97	2.89
Relaciones interpersonales	2.04	2.83
Fortalecimiento de la identidad institucional	2.09	2.94
Éxito institucional	2.03	2.89

Tabla 41: Comparación de las dimensiones de la variable éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

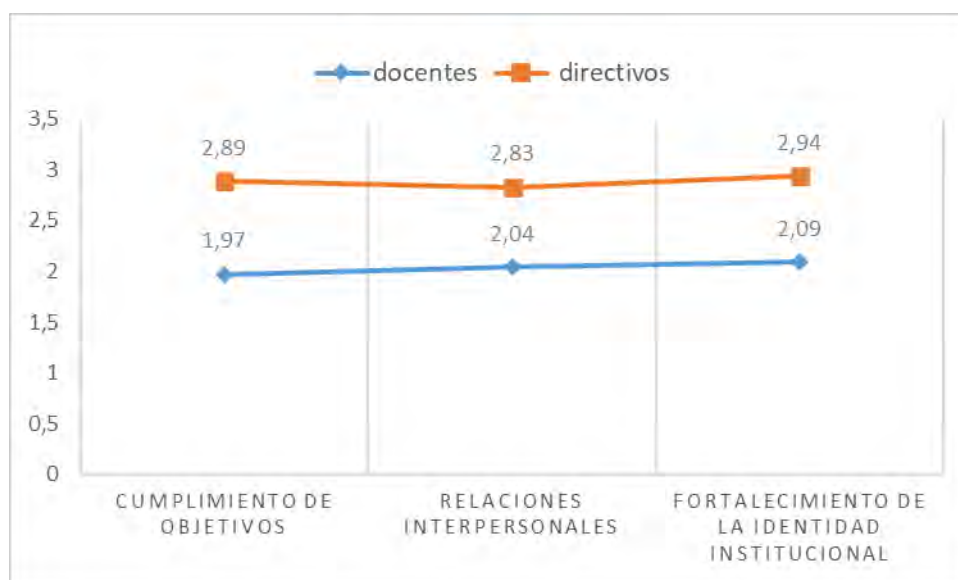


Figura 24: Comparación de las dimensiones de la variable éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

En la figura presentada muestra la variable de éxito institucional, en la calificación otorgada por los directores se obtuvo 2.89, 2.83 y 2.94; todos ellos están en el rango de calificación alta (verde), según la valoración de los maestros se obtuvieron los promedios de 1.97, 2.04 ó 2.09 para cada dimensión de la variable éxito; estos se encuentran dentro del rango medio de acuerdo con la tabla N° 19 de baremación de variables.

F. Comparación promedio de las dimensiones de éxito institucional.

Instituciones educativas	Cumplimiento de objetivos	Relaciones interpersonales	Fortalecimiento de la identidad institucional
Ciencias	1.92	2.11	2.25
Calificación	medio	medio	Medio
Clorinda Matto de Turner	1,93	2.06	2.13
Calificación	medio	medio	Medio
Inca Garcilaso de la Vega	1.93	2.03	1.91
Calificación	medio	medio	Medio
Educandas	1,99	1.96	2.16
Calificación	medio	medio	Medio
Uriel García	2.15	1.98	2.06
Calificación	medio	medio	Medio

Tabla 42: Comparación promedio de las dimensiones de éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

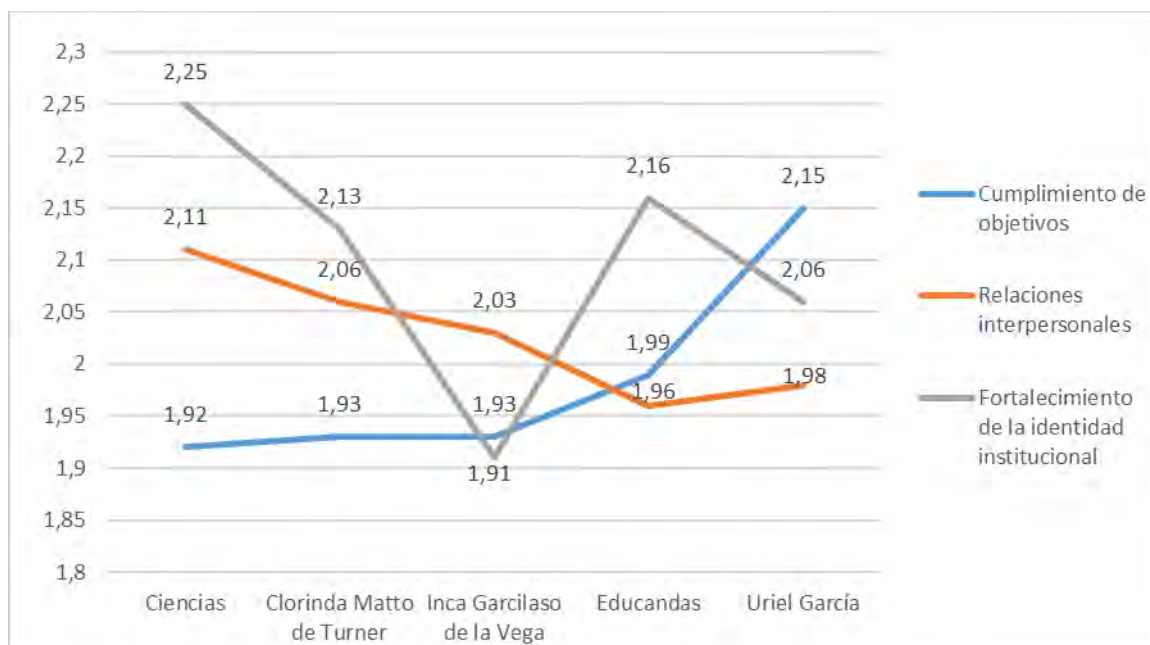


Figura 25: Comparación promedio de las dimensiones de éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

El gráfico revela que los maestros del colegio de Ciencias obtuvieron el puntaje promedio más alto de 2.25, para la dimensión de fortalecimiento de la identidad institucional; mientras que el puntaje más bajo de 1.91, fue dado por los maestros de Educandas. Además se aprecia que todos los promedios de las dimensiones de esta variable están dentro del rango medio de puntuación.

4.2.3 Prueba de hipótesis

4.2.3.1 Evaluación y consolidación de datos de las dimensiones de liderazgo directivo (X1)

A. Consolidación de los datos de dirección de futuro (X1.1)

La siguiente tabla muestra la suma de las puntuaciones de los ítems relacionados con la dimensión dirección de futuro, para cada institución educativa, basándose en las encuestas realizadas a 157 maestros y 17 directores.

Instituciones educativas	Puntaje acumulativo X1.1
Ciencias	460
Clorinda Matto de Turner	463
Inca Garcilaso de la Vega	475
Educandas	186
Uriel García	291

Tabla 43: Suma de puntajes de la dimensión dirección de futuro (X1.1)

Fuente: Elaboración propia

- Éxito institucional (Y)

La tabla que se muestra a continuación presenta la suma de las calificaciones logradas en la encuesta realizada tanto a docentes como a directivos en las cinco instituciones más representativas del Cusco, con respecto a la variable éxito.

Instituciones educativas	Puntaje acumulativo Y
Ciencias	1269
Clorinda Matto de Turner	1355
Inca Garcilaso de la Vega	1451
Educandas	573
Uriel García	742

Tabla 44: Suma de puntajes de la variable éxito institucional (Y)

Fuente: Elaboración propia

- Consolidación de datos dirección de futuro y éxito institucional

Instituciones educativas	X1.1	Y
Ciencias	366	1269
Clorinda Matto de Turner	463	1355
Inca Garcilaso de la Vega	475	1451
Educandas	186	573
Uriel García	291	742

Tabla 45: Consolidación de datos de dirección de futuro y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

- Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática

Análisis de regresión lineal. La regresión lineal es un método matemático el cual sirve para utilizar la siguiente técnica de mínimos cuadrados que ayudará a desarrollar con los datos X e Y, la línea que representa mejor relación entre las variables, el cual fue descubierta con el software IBM SPSS.

Se considera la ecuación:

$$Y = a + bX$$

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	
		B	Desv. Error	Beta	T
1	(Constante)	-37.822	124.562		-.304
	X1.1	2.976	.317	.983	9.380
					Sig.
					.781
					.003

a. Variable dependiente: Y

Fuente: Datos obtenidos por el software estadístico IBM SPSS

La función matemática es:

$$Y = 2.976 X - 37.822$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

$$\text{Éxito institucional} = 2.976 \text{ Dirección de futuro} - 37.822$$

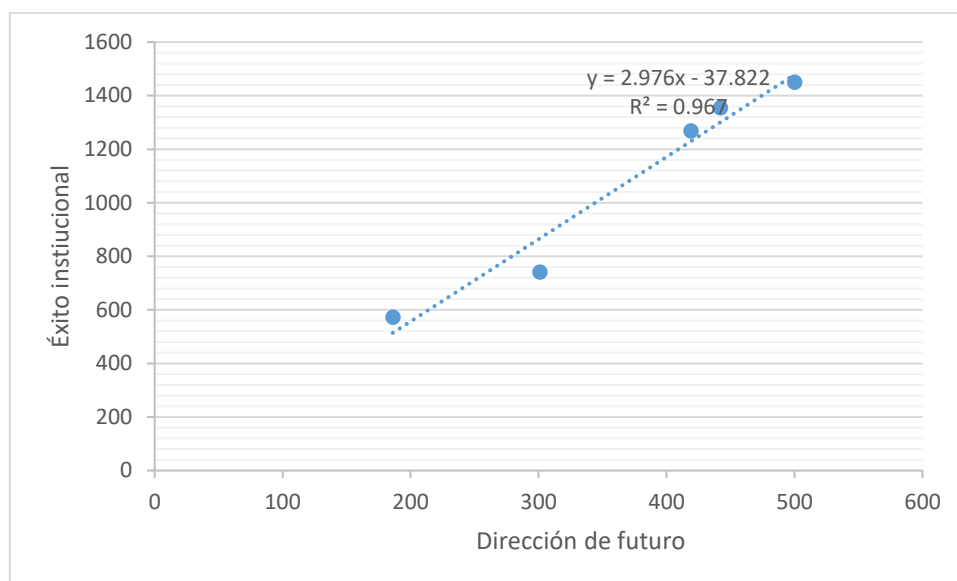


Figura 26: Regresión lineal entre dirección de futuro y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia, procesado en el software SPSS

- Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de relación que se halló en el programa IBM SPSS, mide el nivel de relación de las variables estudiadas.

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.983 ^a	.967	.956	82.570

a. Predictores: (Constante), X1.1

b. Variable dependiente: Y

Fuente: Información obtenida por el software estadístico IBM SPSS

El grado de correspondencia entre las dimensiones dirección de futuro (X1.1) y la variable éxito institucional es de 98.3 %. De acuerdo con el coeficiente de Pearson

- Comprobación de hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀. No existe relación entre la variable dirección de futuro y el éxito en las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia del Cusco.

H₁. Existe relación entre la variable dirección de futuro y el éxito en las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia del Cusco.

Nivel de significancia: 95 % y error $p = 5 \%$

- Estadístico de Prueba

La significancia de la relación de acuerdo con los resultados de la siguiente tabla.

Correlaciones

		Dirección de futuro	Éxito institucional
Dirección de futuro	Correlación de Pearson	1	,983**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	5	5
Éxito institucional	Correlación de Pearson	,983**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	5	5

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

Fuente: Datos obtenidos por el software estadístico IBM SPSS

- Regla de decisión

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 , y se acepta H_1

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 , y se rechaza H_1

- Toma de decisión

La dirección de futuro presenta relación significativa con el éxito institucional en las instituciones educativas del sector público de nivel secundario del Cusco. Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson

$$\text{Sig} = 0.003 < 0.05$$

B. Consolidación de los datos de la dimensión desarrollar personas (X1.2)

La suma acumulativa de los puntajes obtenidos en las encuestas de la dimensión desarrollar personas se muestra en la tabla siguiente:

Instituciones educativas	Puntaje acumulativo X1.2
Ciencias	419
Clorinda Matto de Turner	442
Inca Garcilaso de la Vega	500
Educandas	185
Uriel García	301

Tabla 46: Suma de puntajes de la dimensión desarrollar personas (X1.2)

Fuente: Elaboración propia

- Consolidación de datos desarrollar personas y éxito institucional

Los datos obtenidos de la variable éxito institucional (Y) fueron obtenidos de la tabla N °45

Instituciones educativas	X1.2	Y
Ciencias	419	1269
Clorinda Matto de Turner	442	1355
Inca Garcilaso de la Vega	500	1451
Educandas	185	573
Uriel García	301	742

Tabla 47: Consolidación de datos de desarrollar personas y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

- Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática
- Análisis de regresión lineal. La regresión lineal es una técnica matemática el cual nos sirve para utilizar el siguiente método de mínimos cuadrados que nos ayudara a construir con los datos X e Y, la línea que representa mejor relación entre las variables, el cual fue hallado con el programa IBM SPSS.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,980 ^a	,961	,947	90,286

a. Predictores: (Constante), X1.2

b. Variable dependiente: Y

El grado de correspondencia entre la dimensión desarrollar personas (X1.2) y la variable éxito institucional es de 98 %. De acuerdo el coeficiente de Pearson

- Comprobación de hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀. No existe relación entre desarrollar personas y el éxito en las instituciones educativas secundarias de la provincia en mención.

H₁. Existe relación entre desarrollar personas y el éxito en las instituciones educativas secundarias de la provincia en mención.

Nivel de significancia: 95 % y error p = 5 %

- Estadístico de Prueba

La significancia de la relación de acuerdo con los resultados que se muestra a continuación en la tabla:

Correlaciones			
		Desarrollar personas	Éxito institucional
Desarrollo de personas	Correlación de Pearson	1	,980**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	5	5
Éxito institucional	Correlación de Pearson	,980**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	5	5

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

- Regla de decisión

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 , y se acepta H_1

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 , y se rechaza H_1

- Toma de decisión: El desarrollar personas presenta relación significativa con el éxito en las organizaciones educativas públicas del Cusco. Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson-

$$\text{Sig} = 0.003 < 0.05$$

C. Consolidación de los datos de la dimensión rediseñar la organización (X1.3)

Según a las encuestas aplicadas a 157 maestros y 17 directores se halló la suma de los puntajes de cada ítem según se muestra en la tabla siguiente.

Instituciones educativas	Puntaje acumulativo X1.3
Ciencias	429
Clorinda Matto de Turner	454
Inca Garcilaso de la Vega	556
Educandas	194
Uriel García	276

Tabla 48: Suma de puntajes de la dimensión rediseñar la organización (X1.3)

Fuente: Elaboración propia

- Consolidación de datos rediseñar la organización y éxito institucional

Instituciones educativas	X1.3	Y
Ciencias	429	1269
Clorinda Matto de Turner	454	1355
Inca Garcilaso de la Vega	556	1451
Educandas	194	573
Uriel García	276	742

Tabla 49: Consolidación de datos rediseñar la organización y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

- Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática

Análisis de regresión lineal. - La regresión lineal posibilitará la creación de información X e Y. la línea que muestra la mejor correspondencia entre las variables fue descubierta con el software IBM SPSS. Se toma en cuenta la ecuación:

$$Y = a + b X$$

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	61.156	120.783		
	X1.1	2.663	.300		
			.982	8.892	.003

a. Variable dependiente: Y

Entonces la función matemática es:

$$Y = 2.663 X + 61.156$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

$$\text{Éxito institucional} = 2.663 \text{ Rediseñar la organización} + 61.156$$

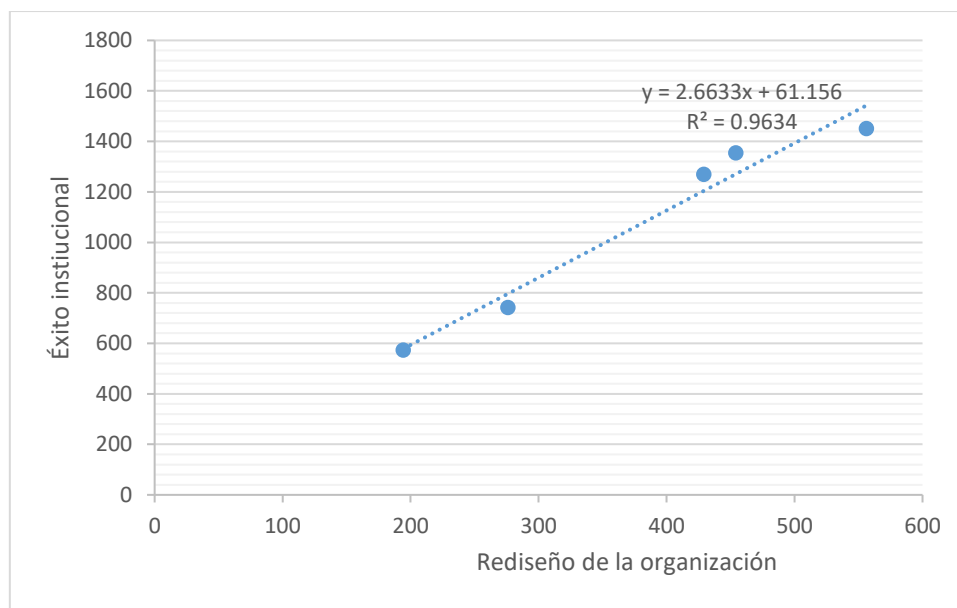


Figura 28: Regresión lineal entre rediseñar la organización y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia, proceso de información en el software SPSS

➤ Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

Se mide el grado de correspondencia entre las variables estudiadas, con los datos de la correlación de Pearson:

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,982 ^a	,963	,951	86,936

a. Predictores: (Constante), X1.3

b. Variable dependiente: Y

El grado de relación entre rediseñar la organización (X1.3) y éxito institucional es de 98.2 % según el coeficiente de Pearson.

- Comprobación de hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀. No existe relación entre rediseñar la organización y el éxito institucional en las instituciones secundarias de la ciudad del Cusco.

H₁. Existe relación entre el rediseño de la organización y el éxito institucional en las instituciones secundarias de la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 95 % y error $p = 5 \%$

- Estadístico de Prueba. La significancia de la relación se determinó, de acuerdo a los resultados que a continuación se muestran:

Correlaciones			
		Éxito institucional	Rediseñar la organización
Rediseño de la organización	Correlación de Pearson	1	,982**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	5	5
Éxito institucional	Correlación de Pearson	,982**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	5	5

- Regla de decisión

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 , y se acepta H_1

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 , y se rechaza H_1

- Toma de decisión

En rediseñar la organización presenta relación significativa con el éxito de los centros educativos públicos del Cusco, al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson.

$$\text{Sig} = 0.003 < 0.05$$

D. Consolidación de los datos gestionar la instrucción (X1.4)

Según las encuestas aplicadas a 157 maestros y 17 directores se determinó la suma de los

según	Instituciones educativas	Puntaje acumulativo	puntajes de cada ítem se muestra en tabla siguiente.
		X1.4	
	Ciencias	431	
	Clorinda Matto de Turner	460	
	Inca Garcilaso de la Vega	479	
	Educandas	176	
	Uriel García	306	

Tabla 50: Suma de puntajes de la dimensión gestionar la instrucción (X1.4)

Fuente: Elaboración propia

- Consolidación de datos gestión de la instrucción y éxito institucional

Instituciones educativas	X1.4	Y
Ciencias	431	1269
Clorinda Matto de Turner	460	1355
Inca Garcilaso de la Vega	479	1451
Educandas	176	573
Uriel García	306	742

Tabla 51: Consolidación de datos de gestionar la instrucción y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

- Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática

Análisis de regresión lineal

La regresión lineal es un procedimiento matemático que se usa para aplicar el método siguiente de mínimos cuadrados; que asistirá para elaborar la línea X e Y que fue encontrado con el software IBM SPSS y representa una mejor relación entre las variables.

Se considera la ecuación:

$$Y = a + b X$$

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	-35.534	148.705	-.239	.827
	X1.1	3.006	.384	.976	.004

a. Variable dependiente: Y

Entonces la función matemática es:

$$Y = 3.006 X - 35.534$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

$$\text{Éxito institucional} = 3.006; \text{gestionar la instrucción} - 35.534$$

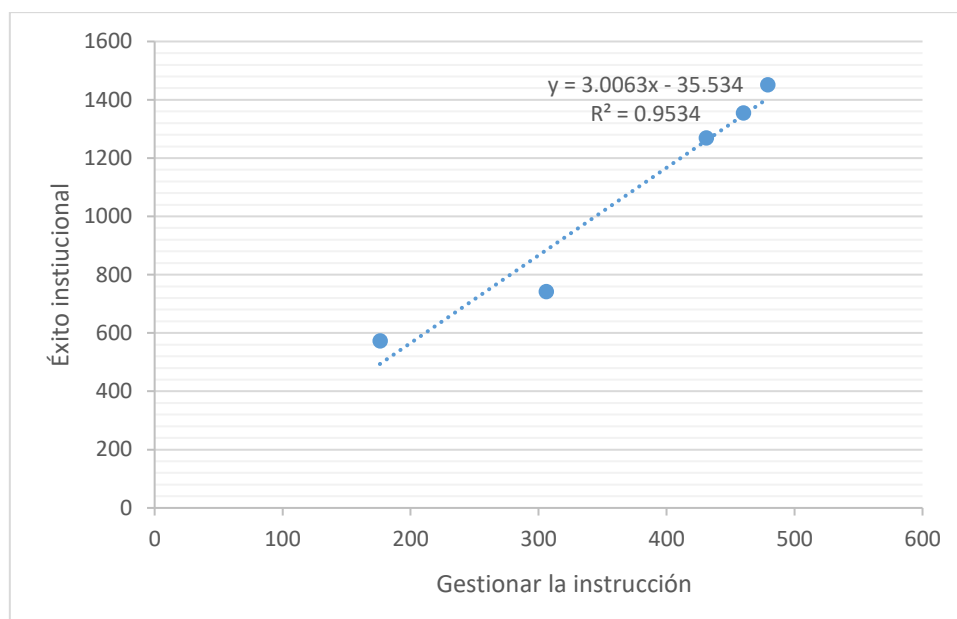


Figura 29: Regresión lineal entre gestionar la instrucción y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia, proceso de información en el software SPSS

- Determinación del coeficiente de correlación de Pearson

El grado de relación que se encontró en el programa IBM SPSS, se mide a través del coeficiente de relación entre dichas variables analizadas.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,976 ^a	,953	,938	98,123

a. Predictores: (Constante), X1.4

b. Variable dependiente: Y

El coeficiente de Pearson indica que, la relación entre gestionar la instrucción (X1.4) y éxito institucional es de 97.6 %.

- Comprobación de hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀. No existe relación entre gestionar la instrucción y el éxito en los centros educativos públicos secundarios del Cusco.

H₁. Existe relación entre gestionar la instrucción y el éxito institucional en los centros educativos secundarios del Cusco.

Nivel de significancia: 95 % y error $p = 5 \%$

- Estadístico de Prueba

La importancia de la relación según los datos adquiridos de la tabla que se presenta a continuación:

Correlaciones			
		Éxito institucional	Gestionar la instrucción
Gestión de la institución	Correlación de Pearson	1	,976**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	5	5
Éxito institucional	Correlación de Pearson	,976**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	5	5

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

- Regla de decisión

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 , y se acepta H_1

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 , y se rechaza H_1

- Toma de decisión

Gestionar la instrucción tiene una relación significativa, con el éxito de las instituciones educativas públicas de la ciudad del Cusco; según la correlación de Pearson, al 95% de confiabilidad.

$$\text{Sig} = 0.004 < 0.05$$

4.2.3.2 Evaluación de dirección estratégica (X2)

A. Consolidación de los datos de la dimensión de formulación (X2.1)

Según los resultados de las encuestas realizadas a 17 directivos y 157 maestros, se obtuvo la suma de las puntuaciones como se indica en la tabla siguiente.

Instituciones educativas	Puntaje acumulativo X2.1
Ciencias	427
Clorinda Matto de Turner	446
Inca Garcilaso de la Vega	465
Educandas	176
Uriel García	300

Tabla52:Suma de puntajes de la dimensión formulación (X2.1)

Fuente: Elaboración propia

- Consolidación de datos dimensión de formulación y éxito institucional

Instituciones educativas	X2.1	Y
Ciencias	427	1269
Clorinda Matto de Turner	446	1355
Inca Garcilaso de la Vega	465	1451
Educandas	176	573
Uriel García	300	742

Tabla 53: Suma de puntajes de la variable de éxito institucional (Y)

Fuente: Elaboración propia

- Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática

Análisis de regresión lineal

La regresión lineal es un procedimiento matemático que se usa para aplicar el método siguiente de mínimos cuadrados que asistirá para elaborar la línea con los datos X e Y, que fue encontrado con el programa IBM SPSS y representa una relación más adecuada entre las variables.

Se considera la ecuación:

$$Y = a + bX$$

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	-57.811	151.704		-.381	.729
	X2.1	3.131	.400	.976	7.823	.004

a. Variable dependiente: Y

Entonces la función matemática es:

$$Y = 3.131X - 57.811$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

$$\text{Éxito institucional} = 3.131 \text{ Formulación} - 57.811$$

- Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de relación que fue calculado en el programa IBM SPSS, determina el nivel de relación o correspondencia entre las variables analizadas.

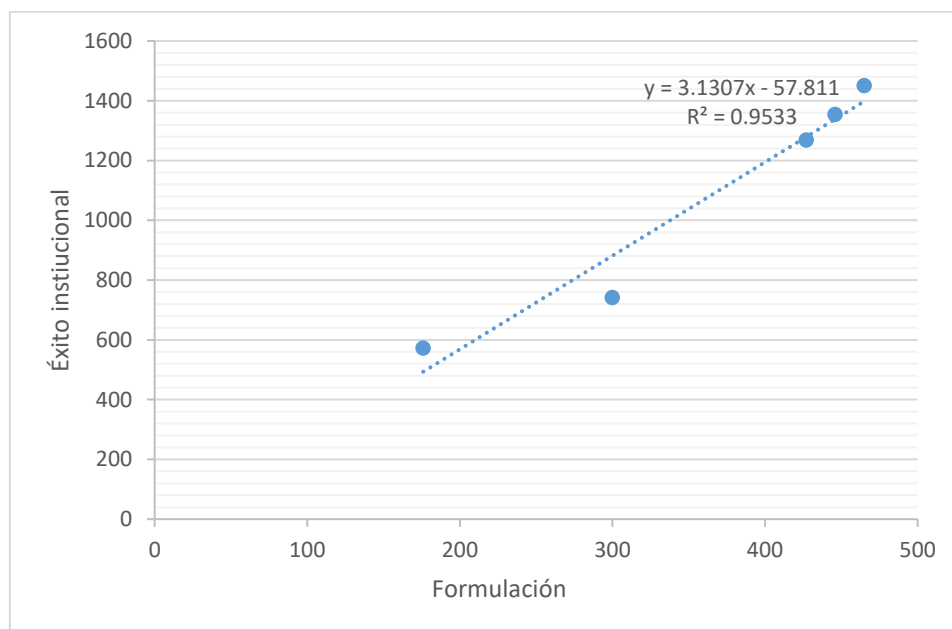


Figura 30: Regresión lineal entre formulación y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia, proceso de información en el software SPSS

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,976 ^a	,953	,938	98.297

a. Predictores: (Constante), X2.1

b. Variable dependiente: Y

Según el coeficiente de Pearson, el grado de relación entre la dimensión de formulación (X2.1) y la variable éxito institucional es de 97.6%.

- Comprobación de hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀. No existe relación entre la dimensión de formulación y el éxito en las instituciones educativas secundarias de la ciudad del Cusco.

H₁. Existe relación entre la dimensión de formulación y el éxito institucional en las instituciones secundarias de la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 95 % y error p = 5 %

- Estadístico de Prueba

La relación de acuerdo con los resultados de los datos obtenidos, se muestra a continuación en la tabla:

Correlaciones		Dirección de futuro	Éxito institucional
Formulación	Correlación de Pearson	1	,976**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	5	5
Éxito institucional	Correlación de Pearson	,976**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	5	5

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

- Regla de decisión

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 , y se acepta H_1

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 , y se rechaza H_1

- Toma de decisión

Según la correlación de Pearson. Al 95% de confiabilidad. la formulación tiene relación significativa con el éxito de los centros educativos públicos del nivel secundario de la ciudad del Cusco.

$$\text{Sig} = 0.004 < 0.05$$

B. Consolidación de los datos la dimensión de implementación (X2.2)

Sobre la base de las encuestas realizadas a 157 maestros y 17 directores, se determinó el monto de las puntuaciones para cada ítem; como se muestra en la tabla a continuación.

Instituciones educativas	Puntaje acumulativo X2.2
Ciencias	410
Clorinda Matto de Turner	445
Inca Garcilaso de la Vega	488
Educandas	192
Uriel García	299

Tabla 54: Suma de puntajes de la dimensión de implementación (X2.2)

Fuente: Elaboración propia

- Consolidación de datos dimensión de formulación y éxito institucional

Instituciones educativas	X2.2	Y
Ciencias	410	1269
Clorinda Matto de Turner	445	1355
Inca Garcilaso de la Vega	488	1451
Educandas	192	573
Uriel García	299	742

Tabla 55: Consolidación de datos de implementación y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

- Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática

Análisis de regresión lineal

La regresión lineal es un método matemático que sirve para aplicar el método de mínimos cuadrados que ayuda a estructurar con los datos X e Y, la línea que representa mejor conexión entre variables, como se encuentra usando el programa IBM SPSS.

Se considera la ecuación:

$$Y = a + bX$$

Coefficientes^a

		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constante)	-103.005	132.433		-.778	.493
	X2.2	3.220	.348	.983	9.293	.003

a. Variable dependiente: Y

La función matemática es entonces:

$$Y = 3.220 X - 103.005$$

Para el estudio se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Éxito institucional} = 3.220 \text{ Implementación} - 103.005$$

- Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El índice de correlación obtenido en el programa IBM SPSS, evalúa el nivel de conexión entre las variables indicadas.

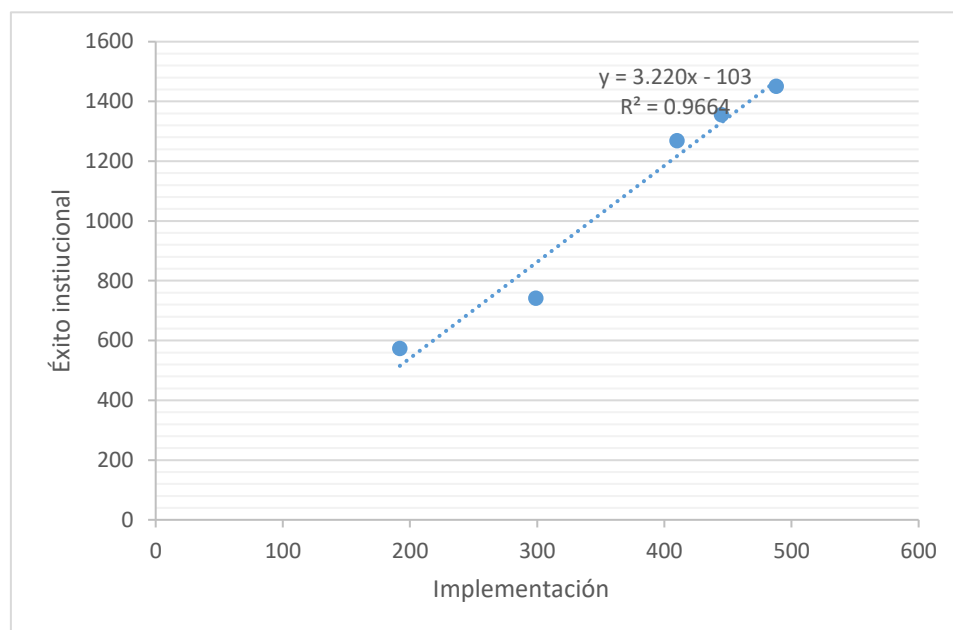


Figura 31: Regresión lineal entre implementación y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia, proceso de la información en el software SPSS

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,983 ^a	,966	,955	83.312

a. Predictores: (Constante), X2.2

b. Variable dependiente: Y

Según el coeficiente de Pearson, el grado de relación entre la dimensión de implementación (X2.2) y la variable Éxito institucional es de 98,3%.

- Comprobación de hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀. No existe relación entre la dimensión de implementación y el éxito en las instituciones secundarias de la provincia del Cusco.

H₁. Existe relación entre la dimensión de implementación y el éxito institucional en las instituciones secundarias de la provincia del Cusco.

Nivel de significancia: 95 % y error $p = 5 \%$

- Estadístico de Prueba

La importancia de la conexión según los hallazgos presentados en la tabla que se encuentra a continuación:

Correlaciones			
		Dirección de futuro	Implementación
Implementación	Correlación de Pearson	1	,983**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	5	5
Éxito institucional	Correlación de Pearson	,983**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	5	5

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

- Regla de decisión

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 , y se acepta H_1

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 , y se rechaza H_1

- Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% según la correlación de Pearson, la implementación muestra una conexión relevante con el éxito de las escuelas secundarias públicas en la ciudad del Cusco.

$$\text{Sig} = 0.003 < 0.05$$

C. Consolidación de los datos de la dimensión de control (X2.3)

Según las encuestas realizadas a 157 docentes y 17 directivos se recopiló la totalización de las puntuaciones de cada aspecto, conforme se presenta en la tabla siguiente.

Instituciones educativas	Puntaje acumulativo X2.3
Ciencias	403
Clorinda Matto de Turner	424
Inca Garcilaso de la Vega	491
Educandas	174
Uriel García	287

Tabla 56: Suma de puntajes de la dimensión control (X2.3)

Fuente: Elaboración propia

- Consolidación de datos dimensión de control y éxito institucional

Instituciones educativas	X2.3	Y
Ciencias	403	1269
Clorinda Matto de Turner	424	1355
Inca Garcilaso de la Vega	491	1451
Educandas	174	573
Uriel García	287	742

Tabla 57: Consolidación de datos de control y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia

- Diagrama de dispersión y obtención de la función matemática

Análisis de regresión lineal

La regresión lineal es un método matemático que utiliza el enfoque de mínimos cuadrados, el cual nos permite crear, usando los datos X e Y, la línea que mejor describe la conexión entre las variables, la cual fue obtenida a través del software IBM SPSS.

Se considera la ecuación:

$$Y = a + bX$$

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	-14.462		-.103	.925
	X2.3	3.070	.978	8.141	.004

a. Variable dependiente: Y

Entonces la función matemática es:

$$Y = 3.070X - 14,462$$

Para la investigación se traduce de la siguiente manera:

$$\text{Éxito institucional} = 3.070 \text{ Control} - 14.462$$

- Obtención del coeficiente de correlación de Pearson

El coeficiente de relación que se halló en el software IBM SPSS, mide el grado de correspondencia entre las variables mencionadas.

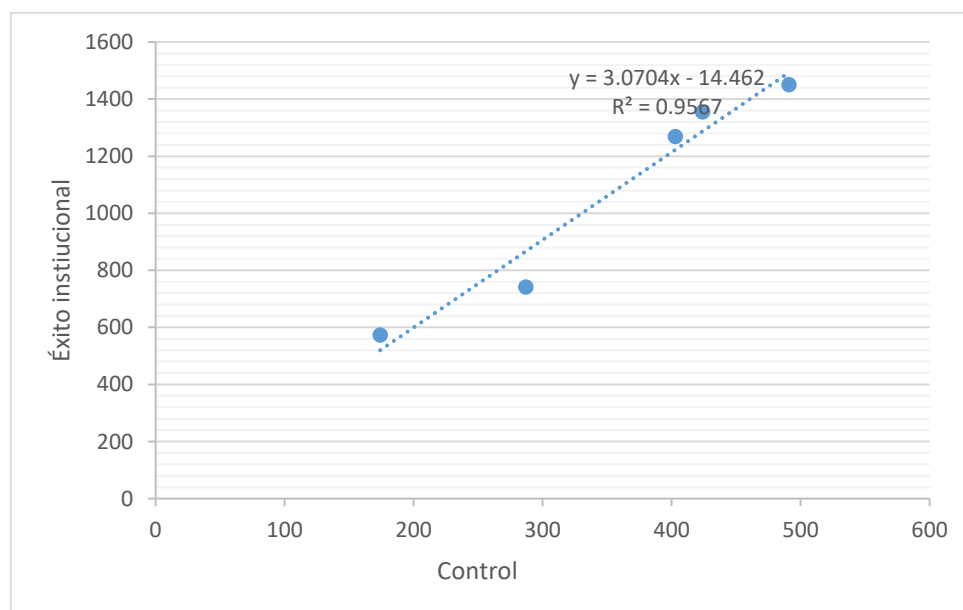


Figura 32: Regresión lineal entre control y éxito institucional

Fuente: Elaboración propia, procesamiento de información en el software SPSS

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,978 ^a	,957	,942	94.624
a. Predictores: (Constante), X2.3				
b. Variable dependiente: Y				

Según el coeficiente de Pearson, el grado de relación entre la dimensión de control (X2.3) y la variable Éxito institucional es de 97.8%.

- Comprobación de hipótesis

Formulación de la hipótesis

H₀. No existe relación entre la dimensión de control y el éxito en las instituciones educativas secundarias de la ciudad del cusco.

H₁. Existe relación entre la dimensión de control y el éxito en las instituciones educativas públicas secundarias de la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 95 % y error p = 5 %

Estadístico de Prueba

La significancia de la relación de acuerdo con los resultados de la tabla que se muestra a continuación:

Correlaciones			
		Dirección de futuro	Éxito institucional
Formulación	Correlación de Pearson	1	,978**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	5	5
Éxito institucional	Correlación de Pearson	,978**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	5	5

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

- Regla de decisión

Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 , y se acepta H_1

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 , y se rechaza H_1

- Toma de decisión

Al 95% de confiabilidad según la correlación de Pearson la dimensión de control presenta relación significativa con el éxito institucional en las instituciones educativas públicas de la provincia Cusco.

$$\text{Sig} = 0.004 < 0.05$$

4.3 Discusión de resultados

4.3.1 Hallazgos más relevantes

El liderazgo directivo y la dirección estratégica se manifiesta de forma bastante constante. Se nota que la calificación promedio es la que más se repite entre los docentes, alcanzando un 75.2 %, mientras un 18.5 % sostienen que esta variable tiene una alta puntuación. Por otro lado, el 100 % de los directivos presentan una puntuación que se sitúa en el nivel alto.

De igual manera, en lo que respecta a la variable dirección estratégica, se evidencia que el 68.8 % de los educadores asignaron puntajes que se encuentran dentro del nivel de calificación media de 17.2 %; de estos, un porcentaje calificó esta variable como alto (verde) y un 14 % como bajo (rojo); por su parte, los directores otorgaron una valoración alta en un 100 % en el mismo cuestionario.

Finalmente, respecto a la variable éxito institucional; se ha encontrado en sus cuatro dimensiones, lo que muestra que la calificación promedio, que es la que se presenta con

mayor frecuencia, es de 66.9 % de los maestros encuestados. Por otro lado, un 19.1 % de ellos sostienen que esta variable tiene una calificación baja; mientras que en la categoría alta, se encuentra el 14 % de docentes, en comparación con el 100 % de directivos que otorgaron la misma calificación.

4.3.2 Limitaciones de estudio.

Las limitaciones más relevantes que se enfrentaron al llevar a cabo las encuestas fueron:

- La escasa voluntad de algunos colaboradores de esos centros educativos para completar el cuestionario; así como su preocupación por responder a ciertas preguntas.
- En el momento de realizar el cuestionario, se observó que ciertos empleados poseen un limitado entendimiento del asunto, principalmente porque no son expertos en la materia y/o no han recibido formación por parte de esas entidades.
- Ciertos miembros del personal de las instituciones educativas se mostraron reacios a participar en la realización del cuestionario; ya que opinaban que no tenían la obligación de hacerlo y que primero era necesario solicitar la autorización de sus superiores.
-
- La inseguridad o recelo que exhiben algunos directores cuando se trata de compartir detalles sobre la administración que llevan a cabo en las escuelas o sobre el respaldo o impedimentos que experimentan por parte de las autoridades del momento.
- Y sobre todo la escasa cooperación del encargado de la Unidad de Gestión Local Cusco (UGEL-Cusco); argumentando, que carece de la facultad o permiso necesario para llevar a cabo encuestas entre los directores y profesores de las escuelas nacionales de nivel secundario en la ciudad del Cusco.

4.3.3 Comparación crítica

Banegas (2013), presentó su tesis doctoral con el tema: El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa, durante 2005-2010. a la Universidad Europea Madrid, Se estructuró el objetivo general: Contrastar las diversas formas de liderazgo actual que pueden ayudar a una institución de educación superior a consolidar una posición destacada en el mercado de la educación con una educación de alta calidad, conduciendo a la siguiente conclusión: Los líderes implementan un enfoque integral de liderazgo que, en su evolución, incluye varias estrategias y estilos de liderazgo transformacional para llevar a cabo sus funciones en comparación con otros enfoques. Asimismo, manifiestan más comportamientos y acciones asociadas al estilo de gestión por excepciones que a la premiación por resultados, ya que prefieren un control y una supervisión. Esta investigación servirá para examinar el éxito de la institución a través del liderazgo ejecutivo y la dirección estratégica, considerando el control como un elemento crucial para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Igualmente, en el desarrollo de esta investigación se observó que el liderazgo ejecutivo y la dirección estratégica se implementan de manera bastante habitual, siendo evidente que la calificación promedio es la que presenta mayor frecuencia en los docentes y que este repercute en el éxito institucional de las instituciones educativas.

Asimismo, Zárate (2011) en la tesis doctoral presentada a la Universidad Nacional Mayor de san Marcos Lima-Perú. Con el tema: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia-Lima. Se planteó el objetivo general: Indicar la conexión entre el liderazgo administrativo y el rendimiento de los maestros en las escuelas primarias del distrito de independencia, Lima. Se concluye

que existe una relación considerable; el 95% de los maestros en este distrito reportan sentirse a gusto con el liderazgo directivo y se determina que la relación entre el liderazgo y el rendimiento docente tienen una relación significativa. Además, los análisis estadísticos revelan que el Chi Cuadrado es de 27.13; lo que se interpreta como elevado. Es evidente que existe una relación significativa entre las variables de liderazgo directivo y el rendimiento docente; porque se aprecia que un liderazgo eficaz se traduce en un mejor desempeño por parte de los maestros. Igualmente, en este análisis se constata que el liderazgo administrativo tiene un impacto significativo en el éxito de la institución educativa. Esto se establece a partir de la variable éxito institucional, observando en sus cuatro dimensiones que la calificación promedio alcanza un 66.9% entre los docentes encuestados; mientras tanto, el 19.1% de estos docentes opinan que esta variable recibe una calificación baja y el 14% se encuentra dentro del rango alto, en contraste con el 100% de los directivos que otorgaron la misma calificación.

4.3.4 Implicancias del estudio

Tomando en consideración los hallazgos obtenidos en este estudio científico y los resultados observados en investigaciones previas, se puede afirmar que la gestión del liderazgo y la dirección estratégica implementadas por las instituciones educativas del Cusco, tienen como objetivo analizar la conexión existente con el éxito institucional. Esto indica que existe una relación directa; lo que significa que el éxito está condicionada por la calidad del liderazgo ejercido por los directores en las escuelas; lo que a su vez se traducirá en una educación de mayor calidad y en la satisfacción de los padres de familia.

Con base a este estudio se podrán ofrecer respuestas que podrán ser utilizadas por estas entidades educativas para asegurar el éxito institucional. Esto no sólo depende de una estrategia más efectiva; sino también de establecer una cultura organizativa dentro de la institución,

donde todos los líderes deben comprender que fortalecer el liderazgo tendrá un impacto positivo en el éxito que logre cada organización educativa.

CONCLUSIONES

Según el estudio llevado a cabo, se llega a las siguientes conclusiones:

Primero. – De acuerdo con la correlación de Pearson el liderazgo directivo y dirección estratégica tienen una relación significativa sobre el éxito de las instituciones educativas públicas de la provincia del Cusco. Por lo tanto, una gestión efectiva del liderazgo y una buena dirección estratégica en estas organizaciones educativas influirán de manera positiva en el logro de sus objetivos institucionales.

Segundo. – Se evidencia una relación significativa entre la dimensión de formulación de estrategias y liderazgo en la gestión con el éxito de los colegios públicos de la región del Cusco. Por lo tanto, se indica que; si las organizaciones educativas del Cusco consideran la formulación y liderazgo directivo como aspectos fundamentales de la organización; entonces, éstas tendrán como resultado el éxito institucional.

Tercero. – Se determina con un 95% de certeza basándose en la correlación de Pearson; que la implementación y la dirección estratégica tienen un impacto importante en el éxito institucional. Por ende, se debe realizar la implementación de planes estratégicos, que se verán reflejados directamente en el éxito de las instituciones educativas.

Cuarto. -La correlación de Pearson demuestra que el control y cumplimiento de objetivos presentan un nivel de relación significativa en el éxito de las organizaciones educativas públicas de la región Cusco; por lo tanto, se demuestra que no sólo es crucial; diseñar; sino cumplir y supervisar políticas educativas en las instituciones; para así asegurar que se alcancen las metas propuestas.

RECOMENDACIONES

1. A partir de las pruebas halladas, se ha observado una relación significativa entre el liderazgo directivo y dirección estratégica con el éxito de las instituciones educativas; se sugiere a los administradores que optimicen las normas de liderazgo y las complementen con formaciones y talleres que ayuden al personal a perfeccionar sus habilidades en la ejecución de sus tareas; además de fortalecer la cultura organizacional en las instituciones educativas tratadas.

2. Para optimizar la dirección estratégica se sugiere a los líderes de las instituciones educativas fortalecer la comprensión de la misión, visión, los planes y los objetivos estratégicos de la organización; de este modo se busca que los educadores se sientan más motivados y puedan alcanzar los objetivos planteados de manera más eficiente.

3. Respecto a la ejecución se sugiere que la administración educativa, revise y actualice de manera continua su organización; especificando la jerarquía y que comparta dicha información con el personal. Asimismo, para garantizar una adecuada ejecución, se aconseja que la dirección de la entidad formule políticas educativas transparentes; con el fin de generar un ambiente de confianza, donde los maestros puedan plantear sus inquietudes y contribuciones para el funcionamiento del centro educativo. También se recomienda fortalecer las habilidades, mediante la motivación, con el objetivo de desarrollar líderes que tengan la capacidad de influir en el trabajo y comprometer al personal.

4. Por último, respecto al control, se sugiere realizar de manera más habitual una revisión posterior de las tareas finalizadas para poder clarificar lo que sucedió y de ser necesario, implementar medidas correctivas; para prevenir errores en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación. Derrama Magisterial*. Lima: Derrama Magisterial.
- Almuiñas, J. & Galarza, J. (2014). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. Victoria de Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Alvarado, O. (1999), *Gestión Educativa*. Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo. Editorial Lima.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad.
- Antúñez, S. (2008). *La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y propuestas*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Arana, L. & Coronado, J. (2017). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. Lima: Universidad Marcelino Champagnat.
- Arancibia, V. (2012). *Directores, Líderes para el Desarrollo Profesional Docente. Seminario MINEDU*. Santiago: CEPIP.
- Ardila, J. (1994). *Requisitos y condicionantes del éxito institucional*. Brasilia: s/e.
- Arias, A. & Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros escolares*. Barcelona: Davinci.
- Ascarza, K. (2017). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, 2013*. Lima. Perú.: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Banegas, A. (2013). *El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa, durante 2005-2010*. Madrid: Universidad Europea de Madrid.
- Bellido, H. (2017). *La planificación estratégica y los logros de aprendizaje de las alumnas de la Institución Educativa Mercedes Indacochea, Barranco, 2013*. Lima. Perú.: Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle.

- Bernal, A., Jover, G., Ruiz, M., & Vera, J. (2013). *Liderazgo personal y construcción de la identidad profesional docente. Ponencia presentada en el XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación*. Universidad de Cantabria.
- Betancourt, J. (2006). *Navegando hacia el cuarto paradigma. Clima y compromiso organizacional*. Editorial Granica. México.
- Bolívar, A. (2001). *Liderazgo y reestructuración escolar*. Universidad de Granada. España.: Referencia electrónica, recuperado el 01 de agosto del 2019, de <http://www.educación.es/cide/español/investigación/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>.
- Bruner, J. S., Goodnow, J. J. & Austin, G. A. (1956). *A study of thinking*. New York: Wiley.
- Caballero, A. (2004). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Técnico Científica S.A.
- Campos, L. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla Región callao*. Lima, Perú: San Ignacio de Loyol.
- Canales, N. (2012). *Alternativas para mejorar el proceso administrativo de recaudación de impuestos en el municipio de San Francisco de Becerra, departamento de Olancho, Honduras, Centro América. (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa, Honduras.
- Cárdenas R. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Imperial. Cañete. Lima-Perú.
- Carrasco. P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Edit. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé: McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. (1991) *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson. México .
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful Leadership*. Obtenido de <http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2013/r-successfulleadership-2013.pdf>.
- Dellepiani, W. (2015). *Estrategias directivas y nivel de competitividad*. Lima, Perú: Edit. Travel Gráfica EIRL.
- Delors, J. (2002). *La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. UNESCO.
- Doherty, G. (1994). *Developing quality systems in education*. London: Routledge.

- Elmore, R. (2004). Salvar la brecha entre estándares y resultados. El imperativo para el desarrollo profesional en educación. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 7(1-2), 9-39.
- ESCALE (2015). Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2015. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wpcontent/uploads/2019/03/ResultadosECE-2015.pdf>
- Farre, J., & Las Heras, G. (2002). *Enciclopedia de la Psicología Edit.* Océano: Barcelona-España.
- Farro, F. (2002). *Gerencia de centros educativos – hacia la calidad total.* 2002: Centro de proyección cristiana.
- Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas.* Buenos Aires: Paidós.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory & of Leadership Effectiveness.* Nueva York. - EE.UU.: Edit. McGraw Hill.
- Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology.* Estados Unidos de América.
- Frederick, W. (2014). *Principios de la Administración Científica.* Edit. El Ateneo. Buenos Aires.
- Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.* Lima-Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Fuentes, O. (2015). *La organización escolar, fundamentos e importancia para la dirección en la educación.* La Habana: Universidad Pedagógica Enrique José Varona.
- Fuguerle, R., Johel, & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos: Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 208-227. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99345727004.pdf>
- Gago, M. (2004). *La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional.* En Ministerio de Ciencia y Cultura. *Premios nacionales de investigación educativa 2004.* Madrid: CIDE N° 170, colección investigación.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización.* Lima: Universidad Nacional de San Marcos.

- Garbanzo, G., & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 15.
- Garcia, F. (2004). *El Cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México D. F.: Limusa.
- Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea*. México D.F. : Mx Graw Hill.
- Gento, S. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas. XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Granada. Recuperado de: <http://www.leadquaed.com/docs/astic%20esp/Liderazgo.pdf>.
- Goncalves, A. (2001). *Dimensiones del clima organizacional* -. Sociedad Latinoamericana para la calidad. s/l. s/e.
- González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- Grant. E. (2014). Dirección Estratégica. . *Arazandi*, octava edición.
- Gros, B. & Fernández, C. (2013). *Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación*. España: Unoversidad de Granada.
- Guevara, S. (2014). *Planificación estratégica y desempeño laboral*. Lima, Perú: San Marcos.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: CENGAGE.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hrebiniak, L., & Joyce, W. (1984). *Implementing Strategy*. New York: Mc Millan.
- Ibáñez, M. (1996). *Calidad total*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- INEI, I. N. (2017). *Panorama de la economía peruana 1950-2016*. Lima.
- James, E., & Lindsay, W. (2008). *Admisnistración y Control de Calidad*. México DF.: Cengage Learning.
- Kotler, P. (1990). Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. Northwestern University.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile.
- Leithwood, K., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it*. Obtenido de <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>

- Leiva, K. (2011). *Los directivos escolares y liderazgo de calidad En Una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo*. México DF: Ediciones Castillo.
- Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill. Interamericana.
- Litwin, G., & Stringer, R. (2002). *Motivation and organizational climate. Division of Research*. Boston-EE.UU.: Harvard University.
- Luza, F. (2017). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima*. Lima-Perú: Universidad César Vallejo.
- Mansilla, A. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución Inmaculada Concepción Los Olivos*. Lima: Universidad nacional mayor de San Marcos.
- Marzano, R., Walters, T. & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: MA: Association for Supervision & Curriculum Development.
- Maureira, O. (2008). *Dirección y eficacia escolar una relación fundamenta*. Revista Electrónica Uberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Hax, A. & Majluf, N. (1984). *Strategic Management: An integrative perspective*. Nueva York: Prentice Hall.
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica "Visión de Futuro". 9(1), ISSN: 1669-7634. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas, 16*, 118-134.
- Mesajil , M. (2009). *Por qué la educación en el Perú es un fracaso. El mito de la calidad y la equidad educativa en el Perú*. . Lima: Matutegraf-Servis.
- MED (2013). Marco del buen desempeño directivo. Lima Perú. MED
- Miranda, L. (2008). *Factores asociados al rendimiento escolar y sus implicancias para la política educativa en el Perú*. Lima- Perú: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Morillo, E. (s/f). Reformas Educativas en el Perú del Siglo XX. Lima. Perú.
- Mulford , B. (2016). *Leadership for improving the quality of secondary education some international developments*. Facultad de Educación, University of Tasmania.

- Murillo, F. (2008). *Una Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 4, N° 4. Obtenido de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). *The wisw leader*. Harvard Business Review: (may), 3-11.
- Núñez, C. (2013). *Formulación del planeamiento estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la Institución Educativa "Ingeniería" de Trujillo*. La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo.
- OECD. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Enviroments. Firs results from TALIS*. . París. Francia: OECD.
- Ojeda, K. & Romero, S. (2014). *Plan de Mejoramiento Institucional como Dispositivo de Gestión Participativa para el Fortalecimiento de la Calidad Educativa*. Barranquilla-Colombia: Universidad de la Costa.
- Oré, J. (2018). *Liderazgo directivo y la gestión administrativa en la institución educativa Simón Bolívar del distrito de Chamaca, Chumbivilcas, Cusco, 2017*. Arequipa: Uniersidad Nacional de San Agustín, Escuela de Posgrado.
- Pantoja, J. & Velasquez, M. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica y financiera en las empresas distribuidoras de golosinas en la ciudad de Huancayo [Tesis de pregrado de la Universidad Nacional del Centro del Perú] <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2388593>
- Pareja, J. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 11 (3). Referencia electrónica, recuperado el 19 de febrero del 2019, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Polo, A. (2009). *Las verdaderas claves del liderazgo*. Madrid, España: Universitaria.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris: OCDE.
- Porter, M. (1980) *La Ventaja Comnpetitiva de las Naciones*. Editores Javier Vergara S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Pozner, P. (2000). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
- Quezada, S. (2018). *El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional de Trujillo - 2016*. . Trujillo. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

- Ramírez, M. (2017). La fiscalización tributaria y su incidencia en la recaudación fiscal por parte de las empresas constructoras en Ancash, 2017-2018. (*Tesis de Maestría*). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Ramos, E. (2018). *Lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Resabala, S. (2014). *Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del plan estratégico para el colegio Miraflores*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana .
- Reyes, A. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Bloomington, EEUU: Palibrio.
- Reyes, V., Trejo, M. & Topete, C. (2017). *Liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes*. México D.F.
- Rivera, J. (2015). *Comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas que fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las instituciones educativas de básica y media de la ciudad de Manizales*.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Ciudad de México: Robbins & Coulter.
- Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES*. New Zealan: Ministry of Education.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rodriguez, E. & Pedraja, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *Revista Interciencia*, 413-418.
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Sangolquí : Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.
- Salkind , N. (1999). *Métodos de investigación (3ra ed.)*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Sierra, G. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Taylor, F. (1969). *Principios de la Administración Científica*. 11° Edición. Edit. Herrero Hnos. S.A. México.

- Ulrich, B. (2000). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Edit. Paidós. Barcelona.
- UMCE (2006). *Modelo Educativo Institucional*. Chicayo.
- UNESCO. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana-UNESCO.
- UNESCO Y CNE (2015) *Revisión de las políticas educativas 2000-2015. Continuidades en las políticas públicas en el Perú*. Lima-Perú.
- Uribe, N. (2015). *Desarrollando la dirección escolar del reconocimiento de competencias a movilizar buenas prácticas de liderazgo*. Principales dimensiones de las prácticas de liderazgo escolar.
- Valenzuela, W. (2018). . *Liderazgo directivo y calidad de servicios educativos del Centro de Estudios Preuniversitarios de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, 2018*. Cusco: Escuela de Posgrado Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Venero, R., Urquizzo, M., Barrutia, I. & Acevedo, T. (2019). La administración pública y sentido de bienestar para el progreso. *Religacion*, 181.
- Wheinstein, J., & Hernández, M. (2014). *Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. Psicoperspectivas*.
- Yalle, E. (2015). *La gestión administrativa y la imagen institucional de la Institución Educativa N° 7073 de la UGEL N° 01*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Yataco, L. (2018). *Yataco, L. (2018) Dirección estratégica en recursos humanos y calidad de atención en el Hospital Regional*. Ayacucho. Perú: Universidad César Vallejo.
- Yuni, J. A. & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar 1. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación (2da edición)*. Córdoba: Editorial Burjas.
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Zúñiga, L. (2005). *Impacto de la supervisión en el mejoramiento de la calidad de la gestión de la Región Cusco-Perú*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad de Chile.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
GENERAL: PG.- ¿Cuál es el nivel de incidencia del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco, período 2018?.	GENERAL: OG.-Determinar estadísticamente el nivel de incidencia del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco, período 2018	GENERAL: HG1.- Existe un nivel de incidencia significativa del liderazgo directivo y dirección estratégica en el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco, es alta	Liderazgo Directivo	Dirección de futuro	- Construcción de una visión compartida. - Aceptación de objetivos grupales. - Altas expectativas	Alta Media Baja
ESPECÍFICOS: PE1.- ¿En qué medida la formulación y liderazgo directivo, se relacionan con el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco?	ESPECÍFICOS: OE1.- Determinar estadísticamente en qué medida la formulación y liderazgo directivo se relacionan con el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco	ESPECÍFICOS: HE1.- La formulación y el liderazgo directivo, tienen una relación directa con el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco.		Desarrollar personas	- Atención y apoyo individual a los docentes. - Interacción permanente. - Construir una cultura colaborativa. - Estructurar una organización que facilite el trabajo educativo. - Crear una relación productiva con la familia y la comunidad. - Conectar a la escuela con su entorno y oportunidades. - Dotación de personal competente. - Proveer apoyo técnico a los docentes con la supervisión, evaluación y coordinación	
PE2.- ¿Cómo la implementación y dirección estratégica, inciden en el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia del Cusco?.	OE2.- Determinar estadísticamente cómo la implementación y dirección estratégica, inciden en el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco.	HE2.- La implementación y la dirección estratégica en el éxito institucional de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia del Cusco, tienen una influencia alta.	Dirección estratégica	Formulación	Misión Visión Diagnóstico Valores institucionales Objetivos estratégicos Planes de acciones Conformación de niveles estratégicos, tácticos y operativos	
PE3.- ¿En qué medida el control y cumplimiento de objetivos, se relacionan con el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la Provincia de Cusco?.	OE3.- Determinar estadísticamente la medida en que el control y cumplimiento de objetivos, se relacionan con el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia de Cusco.	HE3.- La participación comunitaria y planificación estratégica tienen una relación directa con el éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia de Cusco.		Control	Supervisión, evaluación, verificación, Orientación y retroalimentación Nivel de cumplimiento de objetivos Grado de relaciones interpersonales Nivel de fortalecimiento de la identidad institucional	
			Éxito institucional	Cumplimiento de objetivos		
				Relaciones interpersonales		
				Fortalecimiento de la identidad institucional		

ANEXO 2: Instrumentos de recolección de información

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA A DIRECTIVOS Y DOCENTES

Estimado (a) Señor (a) (ita): A continuación le presentamos una serie de preguntas, para recabar información para realizar el trabajo de investigación "LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE CUSCO, PERÍODO 2019". Rogamos se sirva responder y marcar la alternativa que considere más acertada.

Directivo ☒ Docente ☐
Sexo: Varón ☐ Mujer ☒
Edad: Entre 21 a 31 ☐ 32 a 42 ☐ 43 a 53 ☐ 54 a 65 ☒
Grado: Maestría ☒ Doctorado ☐
Estado civil: Soltero ☐ Casado ☐ Conviviente ☐ Separado/viudo ☐
Nivel magisterial V ☒ III-IV ☐ I-II ☐
Personas a su cargo: Sí ☒ No ☐

Cuántos? 3

N°	ITEMS	Alto (verde) 3	Medio (ámbar) 2	Bajo (rojo) 1
	Liderazgo Directivo. Dimensión: Dirección de futuro.			
1	Se construye una visión compartida.	☒		
2	Se orienta al cumplimiento de la misión institucional.	☒		
3	Se orienta al cumplimiento de los procesos institucionales.	☒		
4	Se aceptan los objetivos grupales.		☒	
5	Se cuenta con altas expectativas de desarrollo en la institución educativa.	☒		
	Dimensión: Desarrollar personas			
6	Se promueve la capacitación del personal directivo, docente, administrativo y estudiantes en actividades curriculares y extracurriculares.	☒		
7	Se promueve la formación empática de los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa.	☒		
8	La interacción de los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa, es permanente.	☒		
9	Se sensibiliza a la comunidad educativa cuando existen problemas institucionales, para que exista una interacción permanente.	☒		
10	Se informa de los avances pedagógicos actuales como normas y directivas de desarrollo educativo.	☒		
	Dimensión: Rediseñar la organización.			
11	Se construye una cultura colaborativa.	☒		
12	Se estructura una organización que facilite el trabajo educativo.	☒		
13	Se crea y promueve una relación productiva con la familia y la comunidad.	☒		
14	Se conecta a la institución educativa con su entorno y oportunidades.		☒	
15	La institución educativa cuenta con personal competente.		☒	
	Dimensión: Gestionar la instrucción			
16	Se provee apoyo técnico al docente, mediante la supervisión.	☒		
17	Se provee apoyo técnico al docente, mediante la evaluación.	☒		
18	Se provee apoyo técnico al docente, mediante la coordinación.	☒		
19	Se realiza un diagnóstico sobre la instrucción de los estudiantes.		☒	
20	Se estructuran planes estratégicos para la solución de los problemas de aprendizaje.	☒		
	Dirección estratégica. Dimensión Formulación			
21	Se lidera en la formulación y desarrollo de la misión	☒		
22	Se lidera en la formulación y desarrollo de la visión	☒		

23	Se promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación de los instrumentos de gestión.	✓		
24	Se promueve la formulación del diagnóstico institucional con la participación de la comunidad educativa.	✓		
25	Se promueve la formulación de los valores institucionales y objetivos estratégicos con la participación de la comunidad educativa.	✓		
Dimensión: Implementación				
26	Se implementan y se cumplen con la entrega de los instrumentos de gestión a la UGEL-Cusco, en su debida oportunidad.	✓		
27	Se implementan los planes y programas de la institución educativa para ser adecuados y coherentes para la buena marcha de la gestión institucional.	✓		
28	Se orienta hacia el logro de objetivos y metas propuestas; a través de la dirección estratégica y su implementación.	✓		
29	Se generan espacios para el trabajo colaborativo; a través de la implementación entre director y docentes para lograr metas prácticas.	✓		
30	Se implementan planes de acciones, con la conformación de niveles estratégicos, tácticos y operativos.	✓		
Dimensión: Control				
31	Se lidera procesos de supervisión de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.		✓	
32	Se lidera procesos de evaluación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.		✓	
33	Se lidera procesos de verificación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.	✓		
34	Se lidera procesos de orientación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.	✓		
35	Se lidera procesos de retroalimentación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.	✓		
Éxito institucional. Dimensión: Cumplimiento de objetivos				
36	Se realiza el diagnóstico institucional con la participación de la comunidad educativa, en el tiempo establecido.	✓		
37	Se utiliza el aplicativo para la planificación del monitoreo del Plan Anual de Trabajo (PAT) de acuerdo al tiempo planificado.	✓	✓	
38	Se utiliza el aplicativo para la planificación del monitoreo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), considerando el tiempo establecido.	✓		
39	Se utiliza el aplicativo para la planificación del monitoreo del Manual de Organización y Funciones (MOF), en el tiempo establecido, de acuerdo al cronograma de actividades.	✓		
40	Se identifica el liderazgo directivo, la puesta en práctica de los compromisos de gestión, expresados en la misión y visión de la institución educativa, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		✓	
Dimensión: Relaciones interpersonales				
41	Se promueve entre colegas docentes la socialización, análisis y práctica de los desempeños vitales, para estar bien preparados para el logro del éxito institucional.	✓		
42	Se respeta los acuerdos pactados para el logro de los objetivos estratégicos establecidos, no dejándose influenciar en su accionar negativo.	✓		
43	Se genera un clima laboral apropiado para el desenvolvimiento óptimo de la plana directiva y docente; estableciendo comisiones y/o equipos de trabajo.	✓		
44	Se preocupa por el fortalecimiento de las buenas relaciones interpersonales.	✓		
45	Se logra la satisfacción laboral de la comunidad educativa.		✓	
Dimensión: Fortalecimiento de la identidad institucional				
46	Se demuestra liderazgo directivo acompañado de autoridad auténtica; es decir, una autoridad que es reconocida por la comunidad educativa con los que trabaja.		✓	
47	Se participa de las actividades institucionales con dedicación y entereza a fin de lograr el éxito institucional.	✓		
48	Se gestionan los recursos necesarios y vitales para el desarrollo exitoso de las actividades planificadas.	✓		
49	Se actúa conforme a las normas legales de la institución, puntualizando en los compromisos institucionales.	✓		
50	Se construye una identidad institucional colectiva, a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas, traducidas en la visión, misión, trabajo cooperativo, altamente motivado y comprometido para el logro del éxito institucional.	✓		

Gracias por su colaboración.

ENCUESTA A DIRECTIVOS Y DOCENTES

Directiva ☐ Docente ☒

Sexo: Varón ☐ Mujer ☒

Edad: Entre 21 a 31 ☐ 3

Grado : Maestría ☒ Doctorado

Estado civil: Soltero ☐ C

Nivel magisterial	V	II
-------------------	---	----

Persepolis is situated on the

¿cuántos?

Cuántos? _____

N°	ITEMS	Alto (verde)	Medio (ámbar)	Bajo (rojo)
		3	2	1
	Liderazgo Directivo, Dimensión: Dirección de futuro,			
1	Se construye una visión compartida.		X	
2	Se orienta al cumplimiento de la misión institucional.		X	
3	Se orienta al cumplimiento de los procesos institucionales.		X	
4	Se aceptan los objetivos grupales.		X	
5	Se cuenta con altas expectativas de desarrollo en la institución educativa.			
	Dimensión: Desarrollar personas			
6	Se promueve la capacitación del personal directivo, docente, administrativo y estudiantes en actividades curriculares y extracurriculares.		X	
7	Se promueve la formación empática de los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa.		X	
8	La interacción de los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa, es permanente.		X	
9	Se sensibiliza a la comunidad educativa cuando existen problemas institucionales, para que exista una interacción permanente.		X	
10	Se informa de los avances pedagógicos actuales como normas y directivas de desarrollo educativo.		X	
	Dimensión: Rediseñar la organización.			
11	Se construye una cultura colaborativa.		X	
12	Se estructura una organización que facilite el trabajo educativo.		X	
13	Se crea y promueve una relación productiva con la familia y la comunidad.		X	
14	Se conecta a la institución educativa con su entorno y oportunidades.		X	
15	La institución educativa cuenta con personal competente.		X	
	Dimensión : Gestionar la instrucción			
16	Se provee apoyo técnico al docente, mediante la supervisión.		X	
17	Se provee apoyo técnico al docente, mediante la evaluación.		X	
18	Se provee apoyo técnico al docente, mediante la coordinación.		X	
19	Se realiza un diagnóstico sobre la instrucción de los estudiantes.		X	
20	Se estructuran planes estratégicos para la solución de los problemas de aprendizaje.		X	
	Dimensión estratégica. Dimensión Formulación			
21	Se lidera en la formulación y desarrollo de la misión		X	
22	Se lidera en la formulación y desarrollo de la visión		X	

23	Se promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación de los instrumentos de gestión.		X	
24	Se promueve la formulación del diagnóstico institucional con la participación de la comunidad educativa.		X	
25	Se promueve la formulación de los valores institucionales y objetivos estratégicos con la participación de la comunidad educativa.		X	
Dimensión: Implementación				
26	Se implementan y se cumplen con la entrega de los instrumentos de gestión a la UGEL-Cusco, en su debida oportunidad.		X	
27	Se implementan los planes y programas de la institución educativa para ser adecuados y coherentes para la buena marcha de la gestión institucional.		X	
28	Se orienta hacia el logro de objetivos y metas propuestas, a través de la dirección estratégica y su implementación.		X	
29	Se generan espacios para el trabajo colaborativo, a través de la implementación entre director y docentes para lograr metas prácticas.		X	
30	Se implementan planes de acciones, con la conformación de niveles estratégicos, tácticos y operativos.		X	
Dimensión: Control				
31	Se lidera procesos de supervisión de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.		X	
32	Se lidera procesos de evaluación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.		X	
33	Se lidera procesos de verificación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.		X	
34	Se lidera procesos de orientación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.		X	
35	Se lidera procesos de retroalimentación de la gestión institucional; a través de metas coherentes y realizables.		X	
Éxito institucional. Dimensión: Cumplimiento de objetivos				
36	Se realiza el diagnóstico institucional con la participación de la comunidad educativa, en el tiempo establecido.		X	
37	Se utiliza el aplicativo para la planificación del monitoreo del Plan Anual de Trabajo (PAT) de acuerdo al tiempo planificado.		X	
38	Se utiliza el aplicativo para la planificación del monitoreo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), considerando el tiempo establecido.		X	
39	Se utiliza el aplicativo para la planificación del monitoreo del Manual de Organización y Funciones (MOF), en el tiempo establecido, de acuerdo al cronograma de actividades.		X	
40	Se identifica el liderazgo directivo, la puesta en práctica de los compromisos de gestión, expresados en la misión y visión de la institución educativa, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		X	
Dimensión: Relaciones Interpersonales				
41	Se promueve entre colegas docentes la socialización, análisis y práctica de los desempeños vitales, para estar bien preparados para el logro del éxito institucional.		X	
42	Se respeta los acuerdos pactados para el logro de los objetivos estratégicos establecidos, no dejándose influenciar en su accionar negativo.		X	
43	Se genera un clima laboral apropiado para el desenvolvimiento óptimo de la plana directiva y docente; estableciendo comisiones y/o equipos de trabajo.		X	
44	Se preocupa por el fortalecimiento de las buenas relaciones interpersonales.		X	
45	Se logra la satisfacción laboral de la comunidad educativa.		X	
Dimensión: Fortalecimiento de la identidad institucional				
46	Se demuestra liderazgo directivo acompañada de autoridad auténtica; es decir, una autoridad que es reconocida por la comunidad educativa con los que trabaja.		X	
47	Se participa de las actividades institucionales con dedicación y entereza a fin de lograr el éxito institucional.		X	
48	Se gestionan los recursos necesarios y vitales para el desarrollo exitoso de las actividades planificadas.		X	
49	Se actúa conforme a las normas legales de la institución, puntualizando en los compromisos institucionales.		X	
50	Se construye una identidad institucional colectiva, a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas, traducidas en la visión, misión, trabajo cooperativo, altamente motivado y comprometido para el logro del éxito institucional.		X	

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

Cusco, 11 de marzo del 2020.

OFICIO N° 002-2020-EPG-ADMINISTRACIÓN-UNSSAC-CUSCO

SEÑOR : DIRECTOR DE LA I.E. INCA GARCILASO DE LA VEGA

Presente.-

ASUNTO	: Autorización para aplicación de encuestas y facilidades para recabar información.
--------	---

De mi mayor consideración:

Previo un cordial saludo, me dirijo a Ud., con la finalidad de solicitar a su digno Despacho la autorización para realizar encuestas y las facilidades para recabar información, para el desarrollo del trabajo de investigación “LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE CUSCO, PERÍODO 2019”. Realizada por la Mg. María Lupe Povea Quintanilla, estudiante del doctorado en administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Las encuestas se realizarán a los directivos, docentes de la entidad que Ud., dignamente dirige; por lo cual solicito la constancia de la aplicación de dichas encuestas.

Sin otro particular, agradeciendo su atención, aprovecho la oportunidad para expresar los sentimientos de mi especial consideración y deferencia personal.

Atentamente,



Mg. María Lupe Povea Quintanilla
DNI. N° 23922456



GLORIOSO Y PRIMERA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA
REPÚBLICANA DEL PERÚ



“COLEGIO NACIONAL DE CIENCIAS”
“CUSCO CAPITAL HISTÓRICA DEL PERÚ”



“400 Años de Fundación Virreinal”
“GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE CIENCIAS”

“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE CIENCIAS.

HACE CONSTAR:

Que la estudiante de doctorado: **Mg. POVEA QUINTANILLA, María Lupe**, de la Universidad San Antonio Abad del Cusco, aplicó encuestas a Directivos y Docentes de esta institución, información recogida para el trabajo de investigación “LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE CUSCO PERIODO 2019”, en nuestra Institución Educativa el presente año escolar 2020.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, 30 de Diciembre del 2020.



Lic. Berly Ramiro Ocampo Marín
Director General



GRAN UNIDAD ESCOLAR CLORINDA MATTO DE TURNER

CREADA EL 24 DE JUNIO DE 1952



CONSTANCIA

EL DIRECTOR GENERAL DE LA EMBLEMÁTICA GRAN UNIDAD ESCOLAR "CLORINDA MATTO DE TURNER".

Que Suscribe;

HACE CONSTAR:

Que, la estudiante del Doctorado en Administración, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Mg. POVEA QUINTANILLA, María Lupe; aplicó encuestas a directivos y docentes de esta Institución Educativa; información recogida para desarrollar el trabajo de investigación científica "LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DEL CUSCO, PERÍODO 2019", en nuestra institución educativa.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, 04 de enero del 2021.



CONSTANCIA

**EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR GENERAL DE LA EMBLEMÁTICA
GRAN UNIDAD ESCOLAR "INCA GARCILASO DE LA VEGA".**

HACE CONSTAR:

Que, la estudiante del Doctorado en Administración, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Mg. POVEA QUINTANILLA, María Lupe; aplicó encuestas a directivos y docentes de esta institución educativa, información recogida para desarrollar el trabajo de investigación científica "LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DEL CUSCO, PERÍODO 2019", en nuestra institución educativa.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, 04 de enero del 2021.

I.E. EMBLEMÁTICA
G.U.E. INCA GARCILASO DE LA VEGA
DIRECCIÓN
I.E. EMBLEMÁTICA
Prof. Humberto Suárez Ríos
DIRECTOR





INSTITUCIÓN EDUCATIVA EDUCANDAS

"Camino a la Acreditación con Paz y Bien"

Guiando Líderes con Valores



CONSTANCIA

LA QUE SUSCRIBE DIRECTORA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "EDUCANDAS".

HACE CONSTAR:

Que, la estudiante del Doctorado en Administración, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Mg. POVEA QUINTANILLA, María Lupe; aplicó encuestas a directivos y docentes de esta institución educativa, información recogida para desarrollar el trabajo de investigación científica "LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DEL CUSCO, PERÍODO 2019", en nuestra institución educativa.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, 30 de diciembre del 2020.



Hna. Julissa Carmen Quíroz Mendoza.
Directora de la Institución Educativa

CONSTANCIA

**LA QUE SUSCRIBE DIRECTOR GENERAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA MX. "URIEL GARCIA" -WANCHAQ.**

HACE CONSTAR:

Que, la estudiante del Doctorado en Administración, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Mg. POVEA QUINTANILLA, María Lupe; aplicó encuestas a directivos y docentes de esta institución educativa, información recogida para desarrollar el trabajo de investigación científica "LIDERAZGO DIRECTIVO, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ÉXITO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DEL CUSCO, PERÍODO 2019", en nuestra institución educativa.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, 04 de enero del 2021.



UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO
IE.MX. URIEL GARCIA

Dr. Edwin José Zafra Pozo
DIRECTOR GENERAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1.1 Título del trabajo de investigación científica: “Liderazgo directivo, dirección estratégica y éxito de las instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia de Cusco, período 2019”.

1.2 Autora del instrumento: Mg. María Lupe Povea Quintanilla

II. DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y apellidos:

2.2 Cargo e institución donde labora:

2.3 Lugar y fecha:.....

COMPO-NENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 -20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
FORMA	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					
	2. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
CONTENIDO	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance y alcance de la ciencia y tecnología.					
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación					
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					
	8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la Investigación Educativa.					
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					

III. OPINION DE APLICABILIDAD:.....

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	174	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	174	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	50

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	103,66	275,268	,553	,965
P2	103,67	273,680	,601	,964
P3	103,70	273,450	,637	,964
P4	103,76	271,687	,682	,964
P5	103,75	272,375	,672	,964
P6	103,80	275,684	,554	,965
P7	103,69	275,880	,571	,965
P8	103,70	277,667	,523	,965
P9	103,71	277,535	,540	,965
P10	103,72	275,498	,656	,964
P11	103,68	274,971	,602	,964
P12	103,69	276,701	,548	,965
P13	103,74	277,629	,470	,965
P14	103,74	279,095	,420	,965

P15	103,66	279,406	,402	,965
P16	103,76	278,693	,539	,965
P17	103,77	278,721	,552	,965
P18	103,83	277,111	,520	,965
P19	103,76	273,777	,568	,965
P20	103,72	277,080	,538	,965
P21	103,73	277,285	,587	,965
P22	103,71	273,885	,656	,964
P23	103,78	273,744	,674	,964
P24	103,84	270,725	,663	,964
P25	103,81	271,010	,674	,964
P26	103,93	271,885	,633	,964
P27	103,76	277,580	,454	,965
P28	103,71	279,376	,458	,965
P29	103,77	277,080	,611	,964
P30	103,72	276,016	,630	,964
P31	103,82	275,122	,675	,964
P32	103,82	275,049	,723	,964
P33	103,84	275,115	,664	,964
P34	103,84	273,600	,644	,964
P35	103,84	272,594	,624	,964
P36	103,86	278,316	,445	,965
P37	103,80	273,811	,631	,964
P38	103,83	274,560	,635	,964
P39	103,82	275,110	,594	,964
P40	103,78	273,585	,691	,964
P41	103,79	277,764	,458	,965
P42	103,78	278,368	,482	,965
P43	103,72	275,995	,642	,964
P44	103,72	276,178	,605	,964
P45	103,78	275,158	,629	,964
P46	103,74	272,910	,641	,964
P47	103,68	273,986	,614	,964
P48	103,67	274,200	,649	,964
P49	103,64	273,770	,644	,964
P50	103,77	275,912	,537	,965

Estadísticas de fiabilidad

Liderazgo directivo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	20

Estadísticas de fiabilidad

Dirección estratégica

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	15

Educación.

De acuerdo con (MINEDU, Ley General de Educación, 2003, pág. 1), afirma:

La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de la cultura y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. La educación y la formación tienen por función esencial la integración social y el desarrollo personal, mediante la asunción de valores comunes; la transmisión de un patrimonio cultural y el aprendizaje de la autonomía. (CEE, 1995, pág. 4)

Ministerio de Educación.

Es el órgano de Gobierno Nacional, que tiene por finalidad: definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte; en coordinación con la Política General del Estado (Art. 79° - Ley N° 28044).

El MINEDU, cumple un rol rector de carácter político en materia educativa en nuestro País y dentro de los lineamientos de política educativa; se ha propuesto una visión y misión; además busca alcanzar los siguientes objetivos: Oportunidades educativas de buena calidad sin discriminación ni exclusión de ninguna índole, aliviando los obstáculos de la inequidad educativa; alumnos que logren aprendizajes adecuados a la realidad donde se vive, y con ello que logren desarrollarse de una manera integral, convertir a estas instituciones básicas en instituciones efectivas, donde ofrezcan una educación de calidad, de esta manera aportar al desarrollo social; Donde los educadores estén adecuadamente preparados para que desarrollen con profesionalismos su deber y vocación de la docencia, priorizar el desarrollo integral del maestro, tomando en consideración el rol que cumple en el marco de una carrera pública

orientada en el desenvolvimiento responsable, lograr una gestión democrática certificando una educación nacional de calidad; a favor del estudiantado. Toda esta información es en razón del Decreto Supremo N° 006-2006-ED (MINEDU, Decreto Supremo N° 006-2016-ED, 2006, pág. 10)

Se concluye con el aporte de Núñez (2013, p. 12), donde menciona que la educación en nuestro territorio nacional tiene como objetivo fundamental formar una nueva generación, en un ámbito cálido saludable y sobre todo de respeto mutuo donde la democracia juega un papel importante, donde los alumnos desarrollen sus capacidades integralmente en un sentido académico y actitudinal, así estos puedan ser partícipes efectivos para una vida más productiva. Efectivamente el fin de la educación peruana es formar personas con ética, cultura, valores, donde puedan desarrollar todas sus habilidades artísticas y deportivas; Además se desea formar a peruanos con identidad cultura, con autoestima y su unificación con la sociedad. Todos estos factores son concretizados con un liderazgo directivo eficaz, eficiente y una dirección estratégica coherente que logre el éxito de las I.E públicas no solamente de la provincia del Cusco; sino del Perú entero.

Reforzando el párrafo anterior se tiene a (Tenutto & Klinoff, 2004, pág. 26), para lograr el éxito de las instituciones educativas, es necesario lograr lo siguiente:

- Instituciones educativas, que dentro de su forma de gestión prioricen el aprendizaje de los niños, adolescentes y jóvenes.
- Instituciones educativas, que desarrollen su identidad y construyan un sentido de pertenencia.
- Instituciones educativas, que estén abiertas al aprendizaje de todos.
- Instituciones educativas que desarrollen las culturas del trabajo cooperativo.

- Instituciones educativas integrales que logren erradicar y logren superar las dificultades de las disciplinas científicas.
- Instituciones educativas, que formen para todas las etapas de la vida.
- Instituciones educativas, que estructuren estrategias para el desarrollo de poblaciones sociales.
- Instituciones educativas, que formen ciudadanos democráticos.
- Instituciones educativas, capaces de identificar diferentes problemas y dar alternativas de solución.
- Instituciones Educativas, con equipos de la comunidad educativa, inmersos en lograr la calidad de los conocimientos que adquieren los alumnos.
- Instituciones Educativas, que preparan a los estudiantes para las exigencias del Siglo XXI.

Además de todo ello, para lograr el éxito de las instituciones educativas, es necesario que tanto directivos como docentes sean conocedores de un liderazgo directivo eficaz, efectivo; asimismo de una dirección estratégica coherente y poner en práctica las estrategias para cumplir satisfactoriamente los objetivos de la entidad educativa.

La carrera pública magisterial que se desarrolla fundamentalmente en meritocracia, con constantes adiestramientos al profesorado, oportunidades para ascender a altos mandos, donde el salario de igual forma se incrementa. Las formas y procedimientos de evaluaciones y concursos públicos en todo el país, nos ayuda a disponer de docentes, directores de UGEL en todos los departamentos del país, donde ellos gracias a su capacidad perciben el sueldo de su propio esfuerzo y desempeño profesional. En tal sentido, la implementación de la ley ha permitido encontrar esos espacios de mejora, donde los docentes pueden acelerar sus ascensos a cargos mayores dentro de la carrera magisterial, de esta manera maximizando sus beneficios en el corto tiempo y minimizando el tiempo de estadía en una escala determinada.

Además, el alcance de la ley es para aquellos maestros que cumplen sus funciones de formas especiales como por ejemplo en instituciones unidocentes, en zonas muy alejadas de nuestro Perú, así como también en las zonas rojas como el VRAEM.

Los maestros juegan un rol muy importante en una reforma educativa, por ello la aplicación de esta ley es un instrumento muy fundamental para el continuo desarrollo profesional de alta calidad de los docentes, a favor del futuro de nuestro país.

Según MINEDU (2018, pág. 9), la Carrera Pública Magisterial tiene los siguientes objetivos:

- a. Garantizar calidad de la educación en todas las instituciones públicas, así como también la excelente preparación de los profesores, profesoras y autoridades educativas para ofrecer un servicio de calidad.
- b. Mejoramiento de la formación profesional del docente.
- c. Hacer que la carrera docente obtenga el prestigio que necesita.
- d. Ascenso del personal docente para mejorar sus retribuciones económicas.
- e. Mejorar las condiciones de trabajo del docente tanto sea urbanas y rurales.
- f. Evaluaciones permanentes para que accedan profesores con buena formación académica.
- g. Mayor exigencia en la formación y preparación de la carrera docente.

Según el Acuerdo Nacional por la Educación en el 2001. Ningún peruano o peruana debe quedar sin educación. Con una educación de calidad y buenos maestros se logrará el desarrollo económico y por ende el crecimiento económico del Perú. Para ello necesitamos de maestros bien preparados y pagados que se dediquen a horas completas en su trabajo sin necesidad de hacer labores extras para poder solventar su canasta básica. (Acuerdo Nacional por la Educación, 2001, p. 29).

- Proyecto Educativo Nacional (PEN), cumple en presentar el “Proyecto Educativo Nacional al 2021”. Este proyecto es consecuencia del diálogo y contribuciones inmediatamente de la publicación de dicho documento intitulado “Hacia un Proyecto Educativo Nacional”, ha sido debatido en todos los departamentos de nuestro país, conjuntamente con el proceso de desarrollo de proyectos educativos regionales. Donde el trabajo y participación de directores, docentes, autoridades de todos los niveles y otros actores importantes como líderes de opinión, jóvenes, dirigentes ha sido fundamental en desarrollo de este proyecto (Cuya, 2017, pág. 45).

De acuerdo al párrafo anterior Cuya (2017, pág 45), el PEN, es una herramienta esencial para la ejecución y formulación de políticas públicas en educación; así se demostró en el proceso de formulación. Ahora, es momento de dar otro giro y dar un paso a una nueva etapa, donde las propuestas ya no sean propuesta sino se transformen en planes operativos y presupuestos (Cuya, 2017, pág. 45).

Políticas educativas

De acuerdo con UNESCO y CNE (2015, p.21), Las políticas públicas educativas; planteadas en el PEN son los siguientes: Elevar el presupuesto para educación, elevar la calidad de los aprendizajes; también incentivar la intervención de la ciudadanía, para lograr la realización de los 6 objetivos:

- i) Oportunidades educativas de igual condición para todos.
- ii) Actores educacionales como estudiantes e instituciones logren alcanzar una instrucción adecuada y de calidad.
- iii) Maestros capacitados que se desempeñen profesionalmente.
- iv) Gestión descentralizada, democrática.
- v) Educación superior de calidad y
- vi) Una sociedad que instruye a sus ciudadanos.

Reformas educativas

Las reformas educativas en el Perú, buscaba cambiar radicalmente la actitud y el modo de concebir la función del maestro, partiendo de la convicción de que una educación para la liberación; implica en su base, en la relación dicente-docente, un diálogo personal. Esto va a implicar el rompimiento de la subordinación de una mente a otra (Salazar, 1976, p.60). Las reformas educativas en el Perú, no dieron buenos resultados, de acuerdo al análisis de investigadores de la educación en el Perú; como Augusto Salazar, Peñaloza

Según Salazar (1976, p.112), nos dice que se debe hacer una reforma educativa, en el aspecto estructural, se debe viabilizar la desescolarización de la educación; es decir propone la nuclearización, porque ésta permite la intervención de la población en la educación y en la desescolarización, se abra la escuela al exterior; es decir de llevarla a la comunidad, del ámbito escolar a la vida social. Permite usar todos los equipos colectivos de potencial educativo de un territorio y su vez extender la educación, para toda la población de la misma, desarrollando una lógica de redes de centros de acción educativa. Sería una reforma educativa, que tal vez de resultados óptimos; hoy en día con el problema del Covid-19; donde los estudiantes desarrollan sus actividades educativas a través de medios de internet; tendría que hacer un estudio científico, para ver si tendría resultados favorables para los estudiantes de todo el territorio peruano.

De acuerdo con Morillo (s/f, p. 7), aun es pendiente la reforma en la educación, que se enfoque en solucionar los problemas estructurales, entre los que menciona: La calidad educativa, desigualdad de condiciones, la pérdida de valor del rol del maestro, entre otros; mediante su desarrollo integral y la carrera magisterial; El trabajo conjunto del estado, el magisterio y la social civil en general, para lograr un cambio en sector educativo; que a su vez esta reestructuración considere las exigencias y demandas del mundo de hoy, de los cambios tecnológicos de la era moderna; el cuidado y la conservación del medio ambiente, los procesos

económicos, sociales y culturales; que prioricen la erradicación de la pobreza. Todo lo mencionado anteriormente con el afán de tener una educación integral.

Dirección Regional de Educación (DRE)

Según el Ministerio de Educación, la DRE es un órgano especializado del Gobierno Regional, encargado de la oferta educativa en el ámbito de su jurisdicción territorial. La Dirección Regional de Educación; es un organismo estatal e instancia intermedia entre el MINEDU y GR; en la mayoría de los casos dirige, orienta, adecúa y supervisa los lineamientos de política y normatividad educativa del Ministerio encargado y el GR.

- Proyecto Educativo Regional (PER). - Se toma en consideración a (COPARE, 2007, pág. 13), El PER es la herramienta fundamental para dirigir la política educativa. En cuya elaboración se respetó el PEN, con la cooperación de la sociedad civil y directivos del sector educación en la región. Permitió establecer compromisos y acuerdos considerando los objetivos que se habían planteado de forma colectiva. El contar PER en la Región Cusco, quizá es uno de los proyectos que dejara huellas de una calidad educativa donde se imparta la justicia y la equidad. De esta forma forjar ciudadanos que ejerzan libremente sus derechos, liberar las capacidades y potencialidades del ciudadano. Una región autónoma con espacios seguros donde los niños, adolescentes, jóvenes vivan felices y puedan desarrollar sus dones.

El Gobierno Regional del Cusco aprobó el PER mediante la Ordenanza Regional N° 020-2007; tomando en consideración que su implementación será a largo plazo, con el reto de edificar una región donde hombres y mujeres, conozcan sus derechos y la libertad plena de ejercerlo, donde puedan fortalecer sus potencialidades para dar frente a los desafíos de este mundo moderno.

Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)

Es la responsable de asegurar una oferta educativa de calidad en todas las categorías y niveles y depende de la DRE, incentivando a la formación de la identidad, autoestima y desarrollo integral del maestro; lo que favorece a su integración social con hábitos de aprendizajes permanentes, considerando los cambios tecnológicos y las exigencias del mundo moderno. Son órganos especializados y responsables de garantizar la educación de un ámbito provincial, de acuerdo a la política y normatividad del sector; son entes de ejecución y supervisión (Ancori, 2016, pág. 25).

La UGEL, está encargada de la administración y dirección de los recursos financieros en cuanto al personal, infraestructura, equipamiento de tecnología educativa, es la entidad que da soporte al servicio educativo. La función de esta entidad es la organizar, inspeccionar, controlar y evaluar todos los planes, proyectos educativos de cada institución educativa del Perú.

La misión de la UGEL es: Promover y asegurar una calidad educativa dentro del territorio nacional, enfocado en una administración de los recursos de manera eficiente, en el contexto de un enfoque moderno de la administración psicopedagógica propios a nuestro contexto actual, encaminados por políticas educativas sectoriales y del GR; con el objetivo de tener maestros con identidad propia y cultural, así estos puedan ser más competentes, capaces, analíticos, razonables, creativos con valores y principios fundamentales.

La visión de la UGEL es: Esta entidad en el mediano y corto plazo se proyecta ser una institución líder en gestión educativa; este objetivo se espera alcanzar con un trabajo honesto y transparente, capacitando constantemente a los actores principales como son la plana docente y personal administrativo, y como consecuencia de estos esfuerzos obtener resultados eficientes y por encima del promedio nacional en los rendimientos académicos de los maestros.

- Proyecto Educativo Local (PEL). De acuerdo a Conafovicer (2018, p. 71), en el Proyecto Educativo Local Cusco, se considera dentro de la política educativa; lo siguiente:

- Los municipios locales deben desarrollar proyectos sector educación y deporte, considerando criterios interculturales, y las necesidades del mundo moderno.

- Medios de comunicación con una actuación responsable y transparente.
- La actuación de las empresas con responsabilidad social.
- Participación activa y transparente de los miembros de la sociedad provincial.
- Atención integral a niños de 0 a 6 años, priorizando zonas urbano marginal y rural.
- Asegurar la continuidad y culminación de los estudios priorizando áreas vulnerables.
- Acceso a una educación inclusiva para personas con habilidades diferentes.
- Servicios educativos diversos, como: artísticas, culturales y deportivos.
- Fortalecer y lograr una educación de calidad.
- Potenciar el ejercicio profesional del docente.
- Institucionalización que desarrollen el idioma quechua, desde lo más esencia hasta el conocimiento más profundo.

- Elaboración e implementación de planes, proyectos educativos, lineamientos curriculares y pedagógicos que desarrollen y den a conocer las prácticas de la cultura andina, la ciencia y la tecnología.

- Implementar instituciones educativas piloto, para validar la sostenibilidad del Proyecto Educativo Local (PEL); generar impacto y replicabilidad.

- Mejoramiento de la infraestructura de la Educación Básica Regular.
- Calidad de la educación; considerando el avance de las TICs.
- Renovación magisterial; basada en méritos académicos, producción, innovación e investigación.

Institución educativa

De acuerdo con Ancori (2016, p. 25) indica que: Una institución educativa es un conjunto de personas, con visión, finalidad, objetivos estratégicos propios, comunes y concurrentes, con valores singulares al logro de su visión y misión, donde todos suman esfuerzos, voluntades y actitudes para lograr la educación de los estudiantes con criterios y estándares de calidad. Es una organización educativa compuesta por la comunidad educativa que tiene la misma misión, visión, objetivos estratégicos y metas comunes entre todos.

Depende el éxito de la institución educativa de todos sus componentes educativos y del liderazgo directivo conjuntamente que una dirección estratégica que ejercen los responsables de su puesta en marcha, acorde a la normativa establecida por los organismos superiores educativos.

- Proyecto Educativo Institucional (PEI). Yupanqui (2004, p. 95), afirma que dicho proyecto es una herramienta que sirve para el planeamiento de desarrollo educacional a nivel de base, cuya prioridad son las instituciones educativas y su ámbito, es el encargado de ver las necesidades y las metas que desean alcanzar. Articula el trabajo pedagógico e institucional, dirigiéndolo al logro de un aprendizaje a mediano y largo plazo a través de todos los niveles, modalidades y programas educativos.

De acuerdo con la Ley 28044, Ley General de Educación y su Reglamento; El PEI, es la herramienta de la administración educacional. Es un medio de planificación de mediano plazo; que da apoyo para elaborar los instrumentos de gestión como: el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), el Reglamento Interno (RI); donde se ubica el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).

Para mejor comprensión se ha elaborado una tabla comparativa del PEN, PER, PEL y PEI.

Con sus visiones y misiones correspondientes, ejes y objetivos estratégicos:

	PEN	PER	PEL	PEI
Visión	Al 2021, todos desarrollan sus potencialidades de la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanía con derechos y responsabilidades; y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del País; combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales (PEN, 2007, p. 13)	Al 2021, las personas de la Región Cusco participan de una educación intercultural y equitativa, desde la afirmación cultural andino amazónica y sus lenguas originarias, constructora de ciudadanía y democracia, impulsadora de un desarrollo integral, respetuosa de la diversidad y basada en el compromiso de una sociedad educadora.	Al 2021 somos una sociedad educadora, referente regional y nacional de una educación participativa, intercultural bilingüe, equitativa, inclusiva, científica, productiva, innovadora ambiental, impulsora de la identidad cultural y del desarrollo autónomo y sostenible. (Conafovicer, 2008, p. 70).	Al 2021, somos una entidad educativa que desarrolla un adecuado clima institucional que brinda una educación de calidad. Una institución basada en la práctica de valores, el desarrollo de la creatividad, la reflexión, el liderazgo, conciencia medio ambiental y productiva. Con desarrollo de capacidades del educando, en un ambiente intercultural acorde al avance de la ciencia y la tecnología, con docentes y padres de familia comprometidos en la tarea educativa.

Misión	Asegurar una educación de calidad, que brinde aportes efectivos al desarrollo socioeconómico y cultural del País; a partir de una adecuada fijación de prioridades y teniendo como horizonte la inserción competitiva del Perú en el mundo (USP, 2015, p.22)	Brindar educación inicial, básica, técnica productiva y superior de calidad; brindar comprensión lectora y capacidad de análisis a los estudiantes, con valores sólidos que promuevan la inclusión y el respeto a la multiculturalidad, formando el personal que la requiere para su desarrollo humano y económico, capaz de ejercer en un entorno global, al contar con educadores capacitados que incorporan el conocimiento científico y tecnológico en el proceso educativo (Quispe, Reбата y Sillo, 2016 p.12).	La sociedad educadora de la provincia del Cusco, promueve el desarrollo integral de sus estudiantes, familia y comunidad, a través de una educación de calidad que practica, revalora y difunde la cultura andina, la lengua originaria, la interculturalidad, el trabajo productivo autosostenible y colectivo, la investigación científica y la innovación tecnológica, haciendo uso racional de los recursos naturales y culturales, con igualdad para todos, en la cual los actores sociales son protagonistas de su ejecución y sus resultados (Conafovicer, 2008, p. 70).	Somos una institución educativa que formamos educandos competentes, críticos y responsables, capaces de contribuir al desarrollo local, regional y nacional, con participación en eventos científicos, culturales y deportivos.
---------------	--	--	---	---

Tabla 3: Visión y misión del PEN, PER, PEL y PEI

Fuente: Elaboración propia en base a Normas del MED 2019.

Nº	PEN	PER	PEL	PEI
1	Calidad para todos. Igualdad de oportunidades educativas	Sociedad Educadora.	Sociedad Educadora.	Educación liberadora
2	Logro de aprendizajes pertinentes y de calidad.	Docencia en la Región.	Oportunidades educativas para todos y todas.	Principios pedagógicos
3	La docencia bien preparados para ejercer la enseñanza.	Oportunidades educativas para todos y todas.	Gestión Educativa.	Curriculo bien definido
4	Una gestión democrática, que logra resultados óptimos.	Gestión Educativa.	Afirmación cultural e interculturalidad.	
5	Educación superior competitiva	Afirmación cultural e interculturalidad.	Producción, economía y medio ambiente.	
6	Una sociedad que educa a todos los ciudadanos.	Producción, economía y medio ambiente.	Sociedad y ciudadanía.	

Tabla 4: Ejes estratégicos del PEN, PER, PEL y PEI.

Fuente: Elaboración propia en base a Normas del MED 2019.

Nº	PEN	PER	PEL	PEI
1	Lograr una educación de calidad transformando las instituciones educativas en organizaciones capaces de optimizar el potencial humano y aportar al desarrollo social.	Concertar una formación docente, inicial y continua; intercultural bilingüe, que permita la construcción pedagógica de metodologías permitientes en la EBR	Ofrecer oportunidades para que todos y todas se realicen como personas, desde la primera infancia y durante toda la vida, incluyendo las diferencias culturales y lingüísticas y con énfasis en la población urbano/marginal y rural (Conafovicer, 2008)	Promover es estudio experimental en el que se ejercite los métodos más avanzados de enseñanza aprendizaje dentro de los lineamientos y normas legales vigentes en el Perú.
2	Asegurar igualdad de oportunidades educativas, cerrar las brechas de desigualdad y priorizar la infancia.	Construir y aplicar estándares de formación y evaluación del ejercicio docente, de manera permanente, concertada, participativa y transparente.	Desarrollar una gestión educativa, descentralizada, democrática y transformadora, con la participación de los actores sociales, docentes adecuadamente capacitados, favoreciendo a una pedagogía intercultural (Conafovicer, 2008)	Incentivar a desarrollar actividades de índole social y cultural, con el propósito de estrechar relaciones entre el Perú y los demás países que integran la comunidad educativa.
3	Asegurar la eficiencia del sistema educativo transformando su gestión e incrementando sus recursos.	Promocionar el reconocimiento social y remunerativo del docente de la Región Cusco; que le permita mejores condiciones de vida.	Desarrollar una educación participativa, integral, pertinente y funcional que practica, revaloriza y difunde la cultura andina y la interculturalidad, para afirmar la identidad cultural como base de la autoestima personal y colectiva. (Conafovicer, 2008, p. 71)	Promover las relaciones de la institución educativa con los demás colegios a nivel internacional, nacional, regional, local.
4	Garantizar el óptimo desarrollo profesional de los profesores de educación básica y de educación superior.	Promocionar y estimular la investigación pedagógica individual, colectiva e institucional, que genere conocimientos aplicables en	Promover una educación productiva que dinamice emprendimientos colectivos de generación autónoma de recursos, orientados al desarrollo económico y social, con una práctica	Asegurar la excelencia en el servicio educativo que se ofrece, basada en una permanente evaluación y autoevaluación; así como el cumplimiento de los estándares académicos y administrativos que las

	la labor docente para la Región Cusco.	ambiental duradera (Conafovicer, 2008, p. 71)	saludable y (Conafovicer,	acreditaciones nacionales e internacionales exigen.	académicas
5	Generar una sociedad educadora capaz de informarse, opinar, concertar y asumir su rol educador.	Fortalecer el liderazgo social y pedagógico de docentes ya que son los principales actores del desarrollo.		Brindar constantemente capacitación y actualización docente.	
6	Instruir a sus ciudadanos y comprometerlos con su comunidad.			Promover y fortalecer proyectos de innovación y conservación del medio ambiente. (PEI, 2015-2019, p. 14)	

Tabla 5: Objetivos estratégicos del PEN, PER, PEL y PEI

Fuente: Elaboración propia en base a Normas del MED 2019.

Dentro de estos objetivos estratégicos, existe un aspecto que guarda relación con el presente estudio: “Promover el compromiso con la educación de instituciones con liderazgo”; es preciso aclarar y resaltar que, al realizar una revisión minuciosa de los textos, artículos, trabajos de investigación científica; no toman en cuenta el liderazgo directivo, ni la dirección estratégica, para la concretización de los objetivos; traducidos en éxito de las I.E; siendo éstos claves del éxito institucional se debería tomar en cuenta tanto en sus objetivos estratégicos, como ejes estratégicos.

- Consejo Participativo Regional (COPARE). Es un organismo de vigilancia, acuerdo y participación que contribuye en la estructuración, seguimiento y control del PER. Es una zona de acuerdo entre las entidades relacionadas a la labor educativa y otras de la Región-Cusco; con el fin de sumar esfuerzos para optimizar la calidad educativa y el desarrollo de la Región (MINEDU, 2005).

- Consejo Participativo Local (COPALE). Es otro organismo de intervención y vigilancia que ayuda en la elaboración, seguimiento y evaluación del PEL. Es un área de acuerdo entre las entidades relacionadas al actuar educativo de la provincia del Cusco, con el fin de sumar esfuerzos para mejorar la educación y el desarrollo local (MINEDU, 2005).

Es necesario describir a las I.E representativas de la Provincia del Cusco; para conocer su misión, visión, valores, objetivos estratégicos y el organigrama:

A. Institución Educativa Ciencias

- Misión:

Desarrollamos una educación integral; haciendo uso de las tecnologías contemporáneas, formando líderes que practican valores, las artes, el deporte, la cultura andina y la mística cienciana para la inserción con éxito a la educación superior y a la ciudadanía con una comunidad educativa comprometidos en un ambiente adecuado, ecológico y de armonía.

- Visión:

Al 2021, somos una institución educativa referente en la Región Cusco, que desarrolla una educación científica, innovadora, intercultural y ambiental; con derechos y responsabilidades, para enfrentar las nuevas demandas y resolver problemas con éxito.

- Valores:

- Disciplina
- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Tolerancia

- Objetivos estratégicos:

- Elevar los estándares del logro de aprendizajes en la institución en un 5% anual en primaria y secundaria.
- Conformar comunidades profesionales de aprendizaje con altas expectativas de aprendizaje en su totalidad o 100%.

- Elevar los niveles de logro de aprendizajes en todas las áreas curriculares en un 10 % anual, reduciendo la cantidad de estudiantes del nivel pre inicio e inicio en un 5% anual.
- Mantener en la Institución Educativa, a estudiantes con mejores logros de aprendizaje, elaborando planes de mejora, acorde a sus necesidades.
- Organigrama:



Figura 1: Organigrama de la IE. Ciencias.

Fuente: <https://www.slideshare.net/edken/reglamento-interno-ciencias-2018>.

B. Institución Educativa Clorinda Matto de Turner

- Misión:

La Emblemática Gran Unidad Escolar Clorinda Matto de Turner, brinda una educación personalizada para el desarrollo integral de las niñas, jóvenes y adultas; fundamentada en valores, difundiendo el arte, la ciencia, el idioma; para desarrollar el pensamiento crítico con

calidad humana para hacer de los estudiantes un agente de transformación en la sociedad y principalmente en el seno familiar.

- **Visión:**

La Emblemática Gran Unidad Escolar Clorinda Matto de Turner, al año 2021, será líder en calidad educativa con estudiantes, docentes y servidores administrativos, competentes acordes con los avances tecnológicos, innovaciones pedagógicas y conciencia ecológica; en un clima institucional favorable, con padres de familia comprometidos en la formación integral de sus hijas para contribuir al desarrollo de su localidad, región y país.

- **Valores:**

- Respeto
- Responsabilidad
- Verdad
- Solidaridad
- Honradez y;
- Justicia

- **Objetivos estratégicos:**

- a. **Gestión pedagógica:**

- Ofrecer un plan educativo adecuado a la realidad del hombre de hoy.
- Incentivas a la plana docente participar en diferentes cursos de reforzamiento que ofrecen las entidades.
- Desarrollar en los jóvenes actitudes éticas.
- Promover la creatividad en las niñas y jóvenes, propiciando en ellas la capacidad de innovación.
- Impulsar la investigación en los estudiantes.
- Hacer uso efectivo de las TICs para fortalecer el rendimiento académico.

- Promover jornadas para los padres de familia, con el objetivo de orientar con charlas informativas que contribuyan a la formación de sus hijos.

b. Gestión institucional:

- Ofrecer una educación personalizada, donde los alumnos se sitúen en la sociedad con un sentido analítico, crítico y capacidad de resolución de problemas.

- Fortalecer la gestión institucional; mediante el trabajo conjunto con otras instituciones del medio.

- Hacer reconocimientos al personal que resalte en actividades multidisciplinarias.

- Proponer la realización de actividades de proyección social, donde el estudiante demuestre sus valores y aptitudes.

- Crear un ambiente de trabajo saludable.

c. Gestión administrativa:

- Formar una organización dinámica y eficiente que responda al PEI, respetando las disposiciones legales.

- Promover la actualización de procedimientos administrativos a nivel institucional.

- Organigrama:



Figura 2: Organigrama de la IE. Clorinda Matto de Turner.
Fuente: <https://www.slideshare.net/edken/reglamento-interno-CMT-2018>.

C. Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega

- Misión:

“Formar ciudadanos competentes para el buen vivir o *allin kausay*”

- Visión:

La visión de esta institución al 2021 es ser una institución acreditada, formar alumnos competitivos, mediante valores, ética y formación humanística.

- La ética, un principio que incentiva a desarrollar valores que robustecen la moral de la persona.
- La equidad, es un principio que garantiza igualdad de oportunidades.
- La inclusión, principio que se basa en la incorporación de grupos especiales, vulnerables.
- La conciencia ambiental, que promueve la conservación y cuidado del medio ambiente.

- Organigrama:

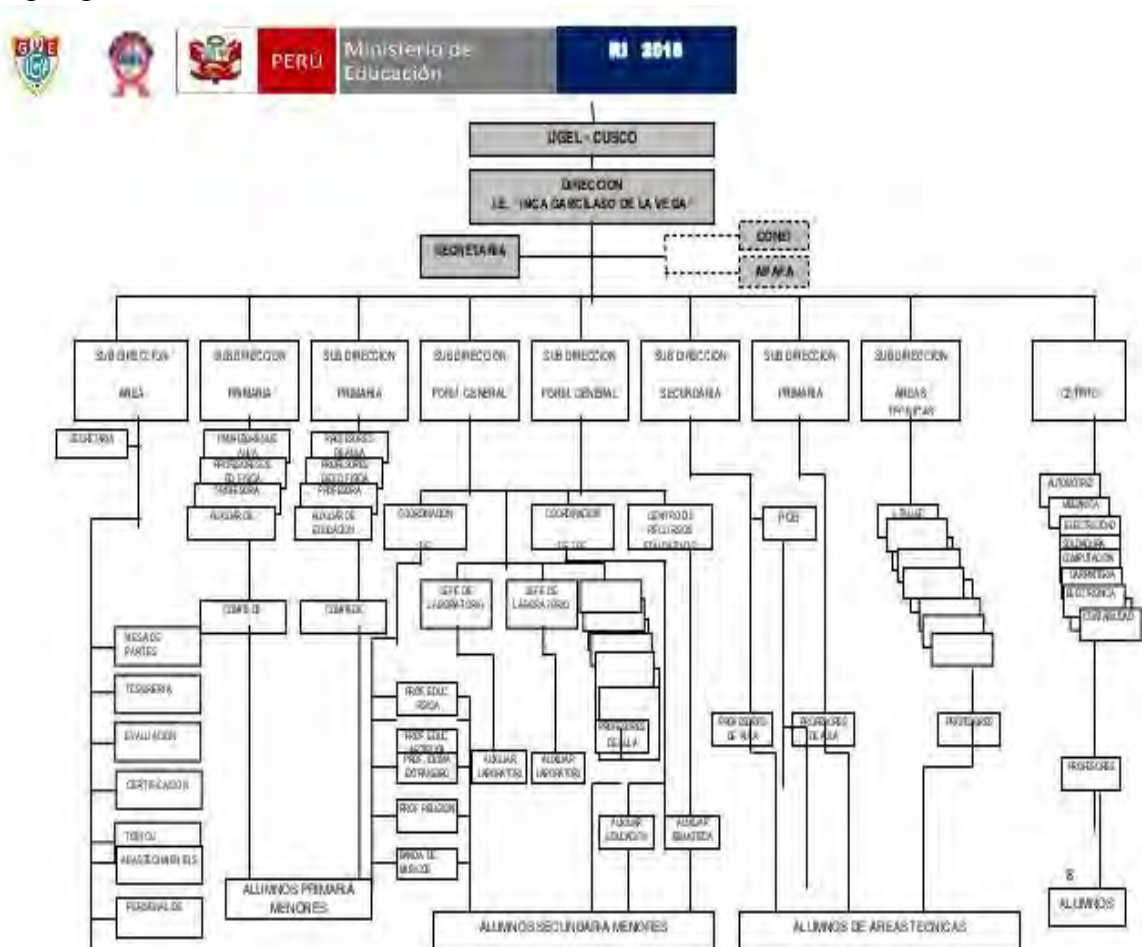


Figura 3: Organigrama de la IE. Inca Garcilaso de la Vega.

Fuente: <https://www.slideshare.net/edken/reglamento-interno-igv-2018>.

D. Institución Educativa Educandas

- Misión:

Somos una Institución Católica Líder en Educación, promoviendo la formación integral de estudiantes, con principios y valores Mariano Franciscanos; logrando niñas, púberes y adolescentes indagadoras, comprometidas con el cuidado de la salud y cultura ecológica emprendedoras desde una perspectiva intercultural; y contamos con una comunidad escolar segura, acogedora y colaborativa.

- Visión:

La Institución Educativa Educandas del Cusco, al 2022, cuenta con estudiantes competentes, que vivencian los valores Mariano Franciscanos, preparadas autónomamente para enfrentar retos de la sociedad, asumiendo responsabilidades como ciudadanas contribuyendo al desarrollo de su sociedad y considerando los cambios tecnológicos, en el marco de la calidad educativa y en concordancia con el perfil del egreso del CNEB.

- Valores:

- La calidad, para las mejores condiciones de la educación.
- La equidad, sin exclusión y priorizando a los que menos poseen.
- La democracia, que permita ejercer libremente el derecho a la participación.
- La ética, que fortifique los valores.
- La creatividad y la innovación
- Fraternidad, respeto, afecto y confianza entre dos o más personas.
- Amor a la creación, sentimiento intenso del ser humano hacia todo lo existente como obra de Dios.
- Libertad
- Responsabilidad

- Objetivos estratégicos:

- Mejora del logro de aprendizajes de las estudiantes que logran un desempeño satisfactorio en las evaluaciones que participe la I.E. Educandas.
 - Asegurar la continuidad y la culminación a tiempo de los alumnos.
 - Garantizar la ejecución de las actividades programadas.
 - Promover acciones orientadas a la mejora de la enseñanza con énfasis en el plan de trabajo, dirección, mediación y evaluación formativa.
 - Generar una cultura de prevención frente a situaciones de riesgo en la salud, seguridad, personal, medio ambientales y geográficas.
- Organigrama:

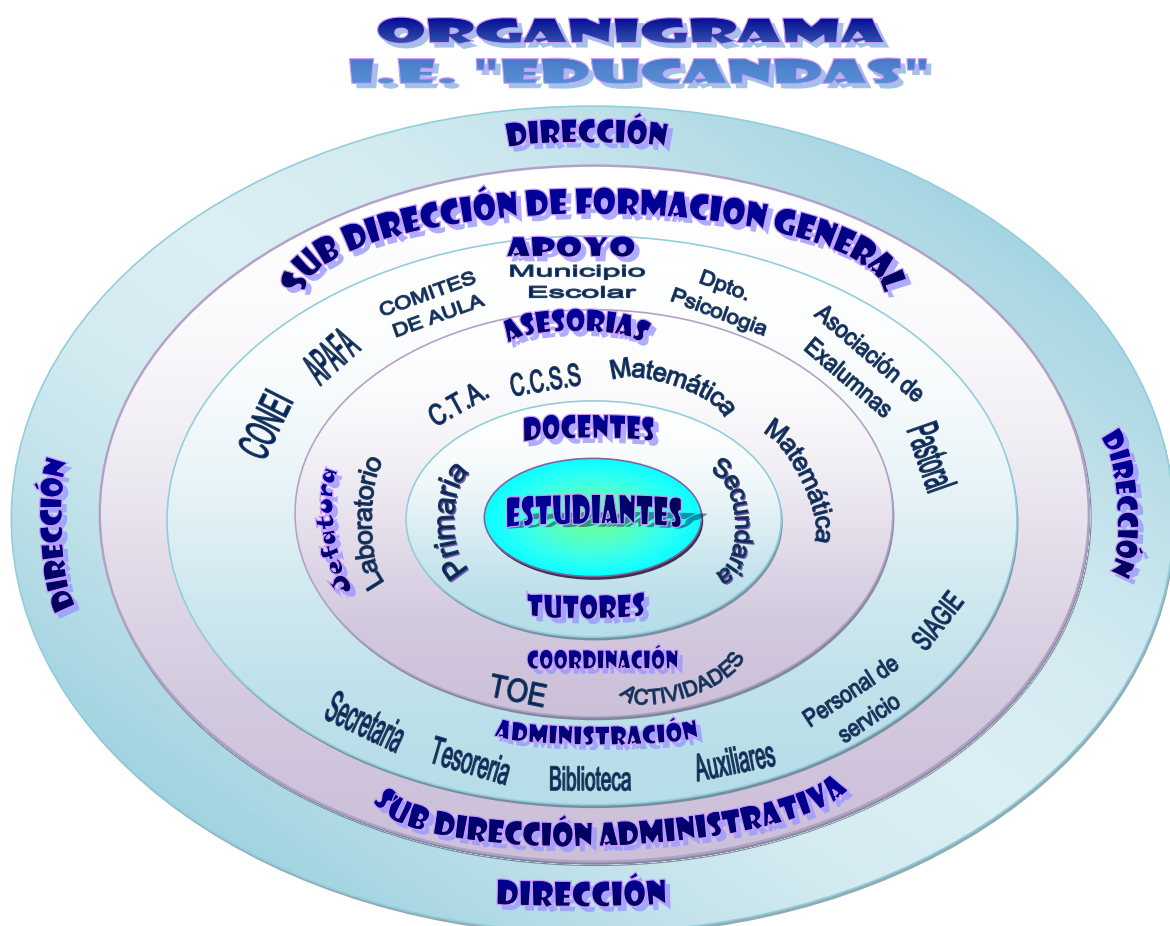


Figura: Organigrama de la IE. Educandas

Fuente: <https://www.slideshare.net/edken/reglamento-interno-educandas-2018>

E. Institución Educativa Uriel García

- Misión:

Somos una institución educativa que brinda educación integral; orientada por diseño curricular nacional centrada en la práctica de valores con docentes comprometidos, identificados, innovadores, facilitadores de aprendizajes significativos que respondan a las necesidades reflexivas y críticos dentro de un marco de práctica de valores y padres y apoderados comprometidos con la acción educativa.

- Visión:

Al 2021, ser una institución líder en calidad educativa y formadores de estudiantes transformadores de la sociedad, capaces de resolver sus problemas con profesores y padres de familia identificados, comprometidos, innovadores y promotores de una cultura ambiental “actores permanentes de una educación de calidad”.

- Valores:

- Honestidad. – Es uno de los valores esenciales de la I.E y promotores de la fidelidad.
- Responsabilidad. – Para el cumplimiento de los deberes.
- Respeto. – Este valor permite que la persona se interrelacione con los demás en un ambiente saludable.
- Solidaridad. –Este valor se fundamenta en la ayuda y cooperación mutua entre los miembros de la I.E.
- Tolerancia. - Es la aceptación mutua entre todos.

- Objetivos estratégicos:

- Educativo. – Maestros de calidad en los procesos de aprendizajes significativos; que tenga un buen manejo de las herramientas tecnológicas.

- Institucional. – Buscar una gestión eficaz y eficiente por parte de los directores y maestros, de esta forma brindar un servicio de calidad asumiendo responsabilidades frente a los requerimientos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

- Administrativo. – Fortalecer y velar por el desarrollo humano y profesional del personal administrativo; promoviendo su permanente perfeccionamiento y especialización.

- Comunitario. – Mejorar los vínculos interpersonales de los padres de familia, mediante la sensibilización del rol que ejercen.

- Organigrama:



Figura 5: Organigrama de la IE. Uriel García.

Fuente: <https://www.slideshare.net/edken/reglamento-interno-UG-2018>.

Se puede apreciar que la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y organigrama de la unidad de análisis del presente estudio; son similares entre sí. Asimismo, no hay cambios en sus planteamientos, porque son iguales desde hace muchos años.