



# LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: UN RETO EN LA EDUCACIÓN ACTUAL

**Miriam Viviana Ñañez-Silva\***

mnanez@undc.edu.pe

miriam.vi2205@gmail.com

orcid.org/0000-0001-8929-2916

**Universidad Nacional de Cañete**

**Guido Rubén Lucas-Valdez\*\***

grlv2397@gmail.com

glucas@undc.edu.pe

orcid.org/0000-0001-7070-2399

**Universidad Nacional de Cañete**

Recibido: 12/07/2018

Aprobado: 08/12/2018

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y la gestión institucional. Para ello, se llevó a cabo una investigación descriptiva y correlacional, de tipo no experimental. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la observación no sistematizada. El instrumento usado para la recopilación de datos fue el cuestionario, el cual se aplicó a una muestra intencionada conformada por directores, docentes y personal administrativo de instituciones educativas del distrito de Imperial de la provincia de Cañete, Lima. Los resultados indicaron que las características personales del director mejoran el aspecto pedagógico, administrativo, organizacional y socio comunitario de las instituciones a su cargo en un alto nivel de significancia. De allí que resulte de vital importancia que este asuma su cargo como un gestor de la educación para que el equipo responsable de la institución educativa se desempeñe con éxito en sus funciones.

**Palabras clave:** liderazgo del director; gestión institucional; liderazgo institucional; gestor educativo; educación actual.

---

\***Miriam Viviana Ñañez-Silva.** Doctora en Administración de la Educación. Magíster en Administración. Posdoctorado en Investigación Cualitativa. Licenciado en Educación, especialidad de Lengua y Literatura egresado de la Universidad “Marcelino Champagnat”. **Universidad de adscripción:** Universidad Nacional de Cañete. Lima. Perú.

\*\***Guido Rubén Lucas-Valdez.** Magister en Ingeniería de Sistemas. Licenciado en Ciencias de la Educación, especialidad de Matemática y Física egresado de la Universidad Nacional San Luís Gonzaga de Ica. **Universidad de adscripción:** Universidad Nacional de Cañete. Lima. Perú.

---

## ***LEADERSHIP OF THE DIRECTOR IN THE QUALITY OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT: A CHALLENGE IN CURRENT EDUCATION***

### ***ABSTRACT***

The purpose of this research was to determine the relationship between the leadership of the Director and institutional management. For this purpose, a descriptive and correlational investigation of a non-experimental nature was carried out. The techniques used were the survey and the non-systematized observation. The instrument used for the data collection was the questionnaire, which was applied to an intentional sample formed by directors, teachers and administrative staff of educational institutions of the Imperial district of the province of Cañete, Lima. The results indicated that the personal characteristics of the director improve the pedagogical, administrative, organizational and community partner aspect of the institutions under his/her responsibility at a high level of significance. Hence, it is of vital importance that he/she assumes his/her position as an education manager so that the team responsible for the educational institution can perform successfully in its functions.

**Keywords:** leadership of the director; institutional management; institutional leadership; educational manager; current education.

### **Introducción**

En los últimos años la educación a nivel mundial ha sufrido grandes cambios y transformaciones producto de los avances científicos y tecnológicos, los cuales han estado acompañados del fenómeno de la globalización, y que además han repercutido en el sistema educativo, a partir de la exigencia de una educación de calidad, que esté acompañada de un trabajo realizado con eficacia y eficiencia.

En el Perú, se aprecia que la política educativa está regida por un proceso de descentralización y fortalecimiento de la autonomía de las instituciones educativas que tienen como objetivo brindar un servicio de calidad, para ello estas promueven la capacitación y formación de directivos que parecen no lograr las metas planteadas, ya que se denota baja capacidad de gestión y falta de conocimiento del cargo, lo que trae como consecuencia resultados poco alentadores.

En la actualidad se percibe que hay crisis de liderazgo institucional a nivel nacional. Por ello es fundamental investigar la relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional. En consecuencia, el liderazgo implica gestionar la institución educativa generando mecanismos de efectividad, y así repercutir en la calidad educativa, respondiendo a los retos y exigencias del mundo globalizado.

Los directores deben estar preparados con las competencias necesarias promoviendo e implantando los cambios que le corresponden, ejerciendo liderazgo para poder desarrollar su gestión en los ámbitos pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, logrando la satisfacción de aquellos que reciben este servicio.

---

Por esta razón, el director institucional debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten, sin embargo, esta visión es limitada en el director. Al respecto, señala Fernández (2010):

El administrador es una persona que resuelve los problemas que se le presentan en su lucha por afrontar la complejidad de las organizaciones (Kotter, 1990). Para ello, su objetivo principal es diseñar una estructura, racional y equitativa, asegurándose de que se cometan el menor número posible de errores. (p. 512)

Ahora bien, el director no solo es un administrador que gerencia recursos, sino un líder que gestiona procesos con personas y precisamente, es lo segundo lo que garantiza la tesitura específica hacia un verdadero liderazgo. En tal sentido, en el presente artículo se parte del planteamiento de que el liderazgo del director influye significativamente en la gestión institucional de los centros educativos en la medida que aporta sus características personales, capacidades organizacionales e intelectuales a la gestión institucional en términos pedagógicos, administrativos, organizacionales y socio-comunitarios.

### **Caracterización del liderazgo del director**

#### **Algunas nociones**

El liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo. La personalidad y la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores. Ello implica un conjunto de rasgos que configura el rol del director y que pueden agruparse esquemáticamente en características personales, capacidades organizacionales e intelectuales. Como señala acertadamente Gago (2001):

El rol del Director supone una función dinámica de gestión (management), profesionalismo y liderazgo. Tal función aparece, en mayor o menor extensión, también en otros roles escolares, sin embargo, la posición del director está investigada de la principal responsabilidad de asegurar el éxito de la empresa educativa dentro de su institución. (p. 217)

Así en lo que respecta a las características personales del director, resulta mandatorio considerar los siguientes aspectos claves: 1) la eficiencia, lo cual se entiende como la posibilidad de responder oportuna y correctamente a las exigencias del trabajo; 2) la comunicación y la empatía, ya que no basta con el procesamiento de la información, sino la capacidad de dialogar y hacerse presente para los demás más allá de las funciones jerárquicas, así como establecer procesos de relación empática en los que sentirse comprendido es un modo de acercamiento al otro, indistintamente de las antipatías o simpatías que comúnmente generan sesgos a la hora de tomar decisiones y constituir equipos de trabajo; 3) acciones justas y equitativas, que permiten tomar decisiones y administrar justicia sobre la base de elementos objetivos, equilibrados y

---

carente de prejuicios, que en la mayoría de los casos terminan generando malestar en función de preferencias y/o elementos extra-profesionales.

Cabe destacar que uno de los atributos generalmente asociados a la personalidad y perfil del director es su capacidad de contagio, simpatía y carisma, frente a ello, autores como Thomas, Miles y Fisk (2007) señalan que el director en su papel de líder, tiene como misión conseguir seguidores, y por esta razón es esencial que sepa cómo puede hacer para conseguirlo. En este sentido, confirmando lo señalado por Navarro: “El carisma se trata de un elemento personal que genera confianza ciega en el liderazgo de alguien, el gusto por dejarse llevar y la facilidad para ser convencido a priori” (2002, p. 29).

No obstante, más importante que el magnetismo que pueda ejercer un líder lo más importante, es el ejemplo y el testimonio que un director pueda transmitir, y que inexorablemente se encuentra anclado a sus características personales y su perfil como líder. En tal sentido, como afirma Gómez (1999), el ejemplo es la base para alcanzar y consolidar la autoridad, lo que implica que las personas confíen en las intenciones del director, valorándolas positivamente, así como teniendo seguridad sobre las capacidades profesionales de quien manda.

Por su parte, en relación con las capacidades profesionales, resulta relevante considerar aspectos tales como: 1) la disposición para el trabajo en equipo, que pasa por reconocer que los éxitos y fracasos se asumen colectivamente, sabiendo aprovechar la sinergia, así como permitiendo la facultación y delegación de procesos; 2) la capacidad administrativa, que se traduce en la posibilidad de dar respuesta a los procesos en función de pautas, protocolos y marcos de actuación establecidos, así como la capacidad de gerenciar recursos y gestionar personal; 3) el monitoreo educativo, lo cual implica una vigilancia y evaluación permanente del hecho educativo específico y todos los procesos y actividades asociados, sin perder de vista la centralidad de la formación y la capacitación en todo lo que se hace y se emprende como institución educativa; 4) dominio de las estrategias administrativas, lo que implica una visión prospectiva de las actividades y procesos, así como un sentido de direccionalidad en tanto líder de personas en función de un proyecto educativo.

Finalmente, en lo que respecta a la capacidad intelectual, un director precisa de los siguientes elementos: 1) liderazgo innovador, entendido como la capacidad de crear nuevas alternativas, lo que hace que no solo se aprenda del pasado, sino que se pueda aprender del futuro desde el aprovechamiento de las posibilidades emergentes que surgen de la co-creación y la búsqueda de terceras alternativas; 2) formación profesional, lo que pasa por disponer de una sólida trayectoria académica y experiencia debidamente certificada, que no solo le permita disponer de méritos por experiencias vividas, sino comprobación oficial a la hora de reunir las condiciones de titulación, instrucción, formación y capacitación coherentes con la función que ocupa. En ello, resulta deseable que reúna una sólida formación teórico-práctica, así como gerencial-pedagógica que permita responder a las demandas; 3) capacidad para resolución de problemas, lo cual implica la capacidad de intervenir en contextos complejos y

---

conflictivos, con la posibilidad incluso de colaborar con personas que aliadas o no están dispuestas a colaborar, así como el manejo de herramientas de negociación y mediación en conflictos de distinto nivel; 4) competitividad, lo que implica la capacidad de establecer ventajas competitivas en la gestión institucional indistintamente de que se trate de instituciones educativas públicas o privadas, ya que existe la conciencia de una cultura de resultados, méritos y crecimiento.

### **Algunas precisiones teórico-reflexivas sobre la gestión institucional**

Hay que comenzar diciendo que la gestión institucional, dentro de la perspectiva de este artículo, puede definirse como la capacidad y el proceso de dirección para la construcción afirmación o desarrollo de una institución educativa para la innovación permanente. Ello implica asumir y considerar las siguientes dimensiones: pedagógica, administrativa-organizacional, socio-comunitaria e institucional, las cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, la dimensión pedagógica de la gestión institucional, implica considerar aspectos claves, tales como los niveles de enseñanza, la eficiencia pedagógica, los criterios de evaluación generales y específicos, así como la producción de documentos y materiales que permitan sistematizar el recorrido y la experiencia pedagógica. Ahora bien, frente a ello el director no solo resulta deseable que lo asuma desde una perspectiva meramente burocrática, sino que lo asuma en clave pedagógica, o dicho en otras palabras, que lo haga desde su condición fundamental de docente. En efecto, como señala Manú (2005) conviene considerar lo siguiente:

Si bien la tarea primordial de un directivo no es dar clase, sin embargo, en muchos casos se ha elegido por ser un buen profesor. Cualidad que debe mantener dedicando el tiempo necesario a su formación intelectual y el aprendizaje de la didáctica. (p. 36)

Por su parte, en lo que se refiere a la dimensión administrativa-organizacional resulta indispensable que la gestión tome particular cuidado en el manejo de los recursos financieros y en la gestión del personal. En efecto, coincidiendo con los establecido por Ramírez (2004), “Los directivos de las instituciones educativas, mediante una buena gestión administrativa, serán responsables de la armonización del personal evitando de esta manera el surgimiento de conflictos” (p. 22).

Complementariamente, Gago (2006, p. 220) señala la importancia de disponer de suficiente poder e información para resolver las cuestiones rutinarias y las consultas que se presentan diariamente. Ahora bien, ello pasa por una visión organizacional en la que esté clara la misión y la visión institucional, que queda reflejada en los documentos declarativos y/o programáticos, lo cual de manera concreta ha de traducirse en una organización eficiente. En este sentido, autores como Carda y Larrosa (2012), afirman que la gestión institucional, presidida por el director ha de ser capaz de realizar un diagnóstico tanto de las necesidades de la institución, como de los desafíos y posibilidades, elaborando para ello una planificación que incluya programas de

actuación, que deben ser no solo aplicados sino evaluados de manera corporativa; es decir, que todos los miembros de la comunidad educativa asuman la corresponsabilidad de trabajar juntos como equipo.

Por último, la gestión institucional debe considerar el fomento, cultivo e impulso de la dimensión socio-comunitaria, lo cual implica en un primer momento el cuidado de las relaciones interpersonales tanto de la comunidad educativa como de sus aliados y actores involucrados. Todo ello mediatizado por una identidad que conecte con los valores, principios e intereses de la institución educativa, con todo lo que ello implica, así como dar respuesta a las demandas y exigencias sociales, que le permitan a la institución educativa cumplir su papel en la sociedad y, a su vez, proyectarse socialmente como un centro generador de crecimiento, progreso y frutos civilizatorios tangibles. En efecto, parafraseando a García (1996), el equipo que impulsa la gestión institucional debe procurar estimular a la sociedad a que conozca cada vez más a la institución educativa, de manera tal que se puedan dar su participación de forma más inteligente y corresponsable en la resolución de los problemas educativos comunes y compartidos.

### Metodología y procedimientos

La investigación es de tipo cuantitativa, en tanto que recoge información empírica de la influencia del liderazgo en la gestión educativa de un director, incluyendo para ello la formulación de hipótesis que se traducen en variables, las que a su vez pueden ser resultados cuantificables. El diseño fue no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. En efecto, lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

Por otra parte, la investigación es de tipo correlacional y descriptiva ya que el investigador no puede recurrir ni al control ni a la manipulación de variables, por lo que utiliza las técnicas correlacionales para inferir probables relaciones de causalidad entre las variables de estudio (Ortiz, 2004; Dalen y Meyer, 1996). Cabe destacar que el diseño de investigación queda descrito a partir del siguiente esquema (Ver Figura 1).

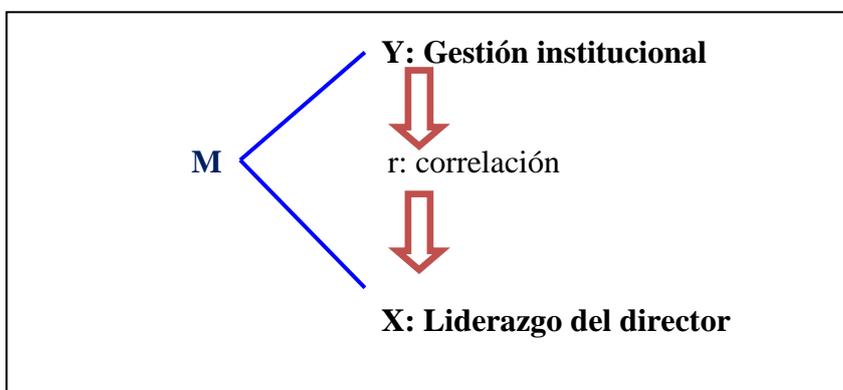


Figura 1. Diseño de Investigación

La población de estudio estuvo constituida por instituciones educativas del distrito de Imperial de la provincia de Cañete, Lima. Por otra parte, se consideró una muestra intencionada conformada entre el director, docentes y personal administrativo (tal como se indica en la Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Población y muestra**

	IEP Nuestra Señora de la Asunción	Nuestra Señora del Rosario	San José de Menores	Mixto San José	Nuestra Señora del Carmen	Colegio CNI	TOTAL
Docentes	30	31	35	42	40	40	218
Personal administrativo	4	2	2	4	4	3	19
Directivos	2	2	2	2	2	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>250</b>

Fuente: elaboración propia

La muestra se determinó a partir de un diseño en el que están involucradas dos variables:

- 1) Variable independiente (X) el liderazgo del director en las instituciones de acción conjunta de Cerro Alegre de Cañete.
- 2) Variable dependiente (Y) la gestión institucional de las instituciones de acción conjunta del Centro Poblado Menor “Cerro Alegre” de Cañete.

En tal sentido, en las tablas 2 y 3 se realiza una presentación de las dimensiones e indicadores relacionados con dichas variables.

**Tabla 2**  
**Dimensiones e indicadores de la variable independiente (X): el liderazgo del director**

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo es un fenómeno social donde actúan las expectativas de un grupo. La personalidad y la actuación del líder y también las circunstancias que favorecen la adhesión de seguidores.	I. Características personales	1.1. Eficiencia 1.2. Comunicación y empatía 1.3. Acciones justas y equitativas 1.4. Perfil de líder
	II. Capacidad organizacional	2.1. Disposición para el trabajo en equipo. 2.2. Capacidad administrativa 2.3. Monitoreo educativo 2.4. Dominio de las estrategias administrativas
	III. Capacidad intelectual	3.1. Liderazgo innovador 3.2. Formación profesional 3.3. Capacidad para resolución de problemas 3.4. Competitividad

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3**  
**Dimensiones e indicadores de la variable dependiente (Y): gestión institucional**

Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción afirmación o desarrollo de una institución educativa para la innovación permanente.	I. Dimensión pedagógica	1.1. Nivel de enseñanza
		1.2. Eficiencia pedagógica
		1.3. Criterios de evaluación
		1.4. Documentos pedagógicos
	II. Gestión administrativa-organizacional	2.1. Recursos humanos y financieros
		2.2. Misión y visión institucional
		2.3. Cumplimiento del MOF
		2.4. Organización eficiente
	III. Dimensión social-comunitario	3.1. Relación interpersonal
		3.2. Identidad cultural
		3.3. Demandas y exigencias sociales
		3.4. Proyección social

Fuente: elaboración propia

El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual se aplicó a directores, docentes y trabajadores, después de que fuera validado por juicio de expertos. Cabe destacar que con el instrumento se buscó, por una parte, recoger información en torno a las dimensiones que se relacionan con la variable independiente, el liderazgo del director, (características personales, capacidad organizacional y la capacidad intelectual), así como con la variable dependiente, la gestión institucional, recogiendo aspectos centrados en lo pedagógica, lo administrativa-organizacional y lo social-comunitario.

Como el propósito de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y la gestión institucional, se sostuvo la hipótesis de que el liderazgo del director influye significativamente en la gestión institucional de las instituciones educativas de Acción Conjunta de Cañete-Lima. Adicionalmente, y de manera complementaria, se formularon 10 pruebas de hipótesis específicas que se enuncian a continuación:

**Tabla 4**  
**Lista de pruebas de hipótesis específica**

Nº	Enunciado de pruebas de hipótesis específica
1	Las características personales del director mejorarían el aspecto pedagógico en las instituciones educativas.
2	Las características personales del director mejorarían el aspecto administrativo en las instituciones educativas.
3	Las características personales del director mejorarían su influencia en la dimensión social-comunitaria.
4	Las características personales del director mejorarían el aspecto organizacional en las instituciones educativas.
5	Un director está relacionado con la gestión pedagógica en las instituciones educativas.
6	El carisma de un director está relacionado con la gestión administrativa en las instituciones educativas.
7	El carisma de un director está relacionado con la gestión social-comunitaria en las instituciones educativas.

---

8	El carisma de un director está relacionado con la gestión organizacional en las instituciones educativas.
9	La capacidad intelectual del director influye significativamente en el aspecto pedagógico.
10	La capacidad intelectual del director influye significativamente en el aspecto administrativo.

---

Fuente: elaboración propia

Finalmente, al instrumento se le determinó la confiabilidad y validez según el Alfa de *Cronbach* alcanzado un nivel de confiabilidad de 77% para el instrumento X (variable independiente) y 71% para el instrumento Y (variable dependiente).

## Resultados, análisis e interpretación

### Sobre el liderazgo del director

En cuanto a las características personales del director los datos arrojan que el 94% de los docentes encuestados perciben el liderazgo del director frente a un 3% que no ven esta virtud en su autoridad inmediata. También se tiene que un 57% de los docentes consideran eficiente la gestión del director; sin embargo, hay un significativo 40% que se abstiene en su opinión. Por su parte, el 60% de docentes observan al director como una persona que reconoce los aciertos y desaciertos de su gestión frente a 6% que no la observa (ver Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Dimensión I: Características personales**

Indicador	Muy de acuerdo	De acuerdo	No opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Muestra liderazgo frente a su plana de docentes	17%	77%	3%	3%	0%
Es eficiente en su gestión	13%	44%	40%	3%	0%
Reconoce los aciertos y desaciertos de su gestión	10%	50%	34%	3%	3%
Practica y promueve la democracia y la transparencia	17%	43%	33%	7%	0%

Fuente: encuesta aplicada a la muestra de estudio

En segundo lugar, con respecto a la capacidad organizacional del director, de manera específica, al ser consultados sobre el trabajo en equipo promovido por el director, la respuesta es mayoritaria. El 77% así lo dice. Otro aspecto a resaltar: Los docentes ven a su director no muy identificado con los problemas de su comunidad. Solo el 34% opinan que sí (ver tabla 5).

**Tabla 5**  
**Dimensión II: Capacidad organizacional**

Indicador	Muy de acuerdo	De acuerdo	No opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Fomenta el trabajo en equipo	13%	64%	23%	0%	0%
Monitorea permanentemente la labor educativa de los docentes	3%	17%	36%	27%	17%
Autoevalúa su gestión educativa	10%	44%	33%	10%	3%
Posee dominio de estrategias administrativas	10%	43%	27%	13%	7%

Fuente: encuesta aplicada a la muestra de estudio

En tercer lugar, al revisar la capacidad intelectual del director, los resultados señalan que el 57% de los docentes encuestados confirman que su director apoya y promueve los proyectos de innovación educativa. En efecto, la percepción desde la plana de docentes sobre el liderazgo ejercido por el director en la institución educativa es favorable (ver tabla 6).

**Tabla 6**  
**Dimensión III: Capacidad intelectual**

Indicador	Muy de acuerdo	De acuerdo	No opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Propone y apoya proyectos innovadores	13%	44%	40%	3%	0%
Apoya la formación continua de los docentes	13%	20%	44%	20%	3%
Da soluciones acertadas a los problemas de la Institución	10%	43%	37%	10%	0%
Promueve la competencia de los educando en eventos académicos	13%	37%	30%	13%	7%

Fuente: encuesta aplicada a la muestra de estudio

### Sobre la gestión institucional

Con respecto a la valoración de la gestión pedagógica el 97% de los docentes perciben que el nivel de enseñanza impartida en su institución educativa es de calidad. No hubo nadie que expresara lo contrario. Por otra parte, el 60% considera eficiente la labor que viene mostrando los directivos de la institución educativa; hay un 10% que no lo ve así. Finalmente, un mayoritario 87% consideran que los criterios de evaluación que utilizan se derivan del trabajo consensuado de los docentes y personal directivo de la I.E (ver tabla 7).

**Tabla 7**  
**Dimensión I: Gestión Pedagógica**

Indicador	Muy de acuerdo	De acuerdo	No opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Promueve un nivel de enseñanza de calidad	20%	77%	3%	0%	0%
Los directivos son eficientes en su labor	7%	53%	30%	10%	0%
Los criterios de evaluación aplicado en la IE fueron consensuados con los docentes	27%	60%	7%	3%	3%
Los planes y proyectos educativos fueron elaborados con los agentes educativos	40%	30%	7%	10%	13%

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

En segundo lugar, en lo que se refiere a los aspectos de gestión administrativa y organizacional el 50% de los entrevistados manifiestan en favor del uso adecuado de los recursos humanos y financiero contra un 23% que opinan lo contrario. También resalta que el 66% de los docentes entrevistados opinan que el personal a cargo de la I.E. cumple con su labor asignada; existe un 17% que opinan en sentido contrario (ver tabla 8).

**Tabla 8**  
**Dimensión II: Gestión administrativa organizacional**

Indicador	Muy de acuerdo	De acuerdo	No opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los directivos consideran los recursos humanos y financieros.	10%	40%	27%	17%	6%
Se maneja con eficacia la administración de la IE.	14%	40%	23%	20%	3%
El personal de la IE cumplen con sus funciones según MOF.	13%	53%	17%	17%	0%
Se cuenta con una organización eficiente.	17%	53%	27%	0%	3%

Fuente: encuesta aplicada a la muestra de estudio

Por último, en lo que se refiere a los aspectos socio-comunitarios sólo el 33% de los entrevistados considera que los directores de las instituciones se encuentran comprometidos con las necesidades educativas de su comunidad. En este sentido, llama la atención que el 50% de los encuestados se abstenga de opinar sobre la afirmación de si la Institución se identifica con las necesidades de la comunidad ya que constituye un silencio significativo que conviene investigar a profundidad en una posterior investigación (ver tabla 9).

**Tabla 9**  
**Dimensión III: Social comunitario**

Indicador	Muy de acuerdo	De acuerdo	No opina	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Se promueve las relaciones interpersonales con la comunidad	10%	46%	37%	7%	0%
La IE se identifica con las necesidades de comunidad	6%	27%	50%	17%	0%
Se promueve la participación en actividades comunales	7%	56%	37%	0%	0%
Se contempla en Plan Anual de Trabajo labores sociales	10%	43%	17%	20%	10%

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de estudio

A la luz de los resultados presentados, se comprobó entonces que existe una influencia determinante del liderazgo del director en la gestión educativa. En este sentido, la hipótesis principal fue demostrada a través de la aplicación de las encuestas comprobándose que en un 95% existía un deficiente liderazgo de los directores en la gestión educativa. Es relevante mencionar que muchas veces a pesar de que el director presenta las cualidades necesarias, no cumple con eficiencia su rol hasta descubrir a través de una investigación que existe debilidades en este aspecto y que se necesita mejorar. Por su parte, al considerar las pruebas de hipótesis específicas se tiene lo siguiente:

- Con respecto a la prueba de la hipótesis específica N° 1, se comprueba, con un nivel de significancia del 95% que las características personales del director mejorarían el aspecto pedagógico en las instituciones educativas.
- Con respecto a la prueba de la hipótesis específica N° 2, con un nivel de significancia del 95% señala que las características personales del director mejorarían el aspecto administrativo en las instituciones educativas.
- Con respecto a la prueba de la hipótesis específica N° 3, comprueba con un nivel de significancia del 95% que las características personales del director mejorarían su influencia en la dimensión social-comunitaria.
- Con respecto a la prueba de la hipótesis específica N° 4, se comprueba con un nivel de significancia del 95% que las características personales del director mejorarían el aspecto organizacional en las instituciones educativas.
- N° 5 comprueba, con un nivel de significancia del 95% que el carisma de un director está relacionado con la gestión pedagógica en las instituciones educativas.
- Con respecto a la prueba de la hipótesis específica N° 6, comprobó con un nivel de significancia del 95% que el carisma de un director está relacionado con la gestión administrativa en las instituciones educativas.
- Con respecto a la prueba de la hipótesis específica N° 7, estableció con un nivel de significancia del 95% que el carisma de un director está relacionado con la gestión social-comunitaria en las instituciones educativas.

- Con respecto a la prueba de la hipótesis específica N° 8, nos permitió comprobar con un nivel de significancia del 95% que el carisma de un director está relacionado con la gestión organizacional en las Instituciones Educativas y luego de la prueba de hipótesis específica N° 9, con un nivel de significancia del 95% establecimos que la capacidad intelectual del director influye significativamente en el aspecto pedagógico.
- Finalmente, luego de la prueba de hipótesis específica N° 10, se comprueba con un nivel de significancia del 95% que la capacidad intelectual del director influye significativamente en el aspecto administrativo.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación realizada nos llevan a determinar lo siguiente:

- a) Se puede afirmar, con un nivel de significancia del 95%, que las características personales del director mejorarán el aspecto pedagógico.
- b) Asimismo, podemos decir que con un nivel de significancia del 95%, y con una  $t=3.287$ , las características personales del director mejorarán el aspecto administrativo.
- c) Por otro lado, con un nivel de significancia del 95%, y con una  $t= 4.232$ , se afirma que las características personales del director mejorarán el aspecto social-comunitario.
- d) También se pudo comprobar al 95% de significancia y con una  $t=3.24$  las características personales del director mejorarán el aspecto organizacional.
- e) Así también, podemos decir que con un nivel de significancia del 95%, y con una  $t=6.333$ , el carisma de un director está relacionado con la gestión pedagógica.

Por otra parte, el análisis evidencia que:

- a) El carisma de un director está relacionado con la gestión administrativa, la gestión social-comunitaria y la gestión organizacional con un nivel de significancia del 95% con valores específicos de  $t=5.783$ ;  $t=6.486$ , y  $t=4.213$ , respectivamente.
- b) La capacidad intelectual de un director influye significativamente en el aspecto pedagógico y el aspecto administrativo con un nivel de significancia del 95% y valores específicos de  $t= 4.563$  y  $t=5.423$ , respectivamente.

## Implicaciones pedagógicas

Finalmente, al reflexionar sobre los resultados en términos pedagógicos salta a la vista un elemento distintivo: la calidad de la gestión institucional no es un asunto aislado de la capacidad de liderazgo del director. Las implicaciones pedagógicas, administrativas, organizacionales y socio-comunitarias de tal afirmación constituyen un punto obligado de la reflexión pedagógica y, efectivamente, un reto de la educación actual, porque demuestran que la gestión es un asunto de personas, y el desempeño de las personas es un asunto formativo. En efecto, en una época donde está de moda en

---

ambientes académicos y empresariales, la palabra liderazgo, hoy más que nunca conviene apuntar que el líder no nace sino se hace, y un elemento fundamental de su hechura y constitución es la manera en que este líder educativo se forma, recibe herramientas y se prepara antes y durante su ejercicio para asumir los retos educativos que le impelen a niveles de exigencia y excelencia en términos personales e intelectuales. Vale decir que ello debe expresarse no solo en la iniciativa personal de los directores de institutos educativos sino que debe formar parte de una política educativa centrada en la formación y capacitación de cuadros directivos en los que se promueva la idea del maestro como líder social y sujeto de transformación cultura a todo nivel y desde sus distintos ámbitos de incidencia.

Como se señaló más arriba, estudios de este tipo pretenden sistematizar experiencias y levantar datos que permitan a las comunidades educativas contar con indicadores cuantificables sobre una valoración del desempeño personal, académico y organizacional del director, que al verse sometido al escrutinio de la ciencia y la reflexividad puede volverse sobre sus prácticas con un talento de humildad y mentalidad de crecimiento.

## Referencias

- Carda, R. y Larrosa, F. (2012). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Gago, F. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. Madrid: Editorial Ministerio de Educación.
- García, V. (1996). *Organización y gobierno de centros educativos*. Madrid: Rialp.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Edit. Brujas.
- Gómez, J. (1999). *Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la Empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos.
- Mañu, J. (2005). *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Madrid: Rialp.
- Navarro, M. (2002). *Reflexiones de/para un director: lo cotidiano en la dirección de un Centro Educativo*. Madrid: Narcea.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Ciudad de México: Limusa.
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Ciudad de México: Grupo Noriega
- Thomas M., Miles, G. y Fisk, P. (2007). *El directivo perfecto: una guía para conseguir los mejores resultados*. Barcelona, España: Gestión 2000.