



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN
PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA CONVENCION,2024**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN MENCIÓN GESTION DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. GLADIS RIOS RODAS

ASESOR:

Dr. CLETO DE LA TORRE DUEÑAS

ORCID: 0000-0003-0921-7217

CUSCO – PERÚ

2024

INFORME DE ORGINIALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, asesor del trabajo de investigación/tesis titulada: RELACION ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA LA CONVENCION,2024. Presentado por: BR. GLADIS RIOS RODAS con N° de DNI: 42324397 Para optar el título profesional/grado académico de: MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTION DE LA EDUCACION

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3 Veces, mediante Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de...9

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

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1% al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11% al 30%	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que corresponden de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 07 de abril del 2025


Firma

Post firma...Dr CLETO DE LA TORRE DUEÑAS

N° de DNI.....23988416

ORCID del asesor.....<https://orcid.org/0000-0003-0921-7217>

Se adjunta:

1. Reporte generado por el sistema antiplagio.
2. Enlace del reporte generado por el sistema antiplagio... oid: 27259:446845039

GLADIS RIOS RODAS

RELACION ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E...



Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:446845039

Fecha de entrega

7 abr 2025, 7:28 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

7 abr 2025, 7:37 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Tesis Gladys Rios -07.04.25.docx

Tamaño de archivo

4.9 MB

92 Páginas

20.130 Palabras

115.800 Caracteres

9% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 10 words)
- Internet sources
- Crossref database
- Crossref posted content database

Exclusions

- 66 Excluded Matches

Top Sources

- 0%  Internet sources
- 0%  Publications
- 9%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dra. NELLY AYDE 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 **RELACION ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA LA CONVENCION, 2024** de la Br. Br. GLADIS RIOS RODAS. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **DIECISIETE DE DICIEMBRE DE 2024**.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de **MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Cusco, 24 / 02 / 2025

DR. ANGEL ZENON CHOCCECHANCA CUADRO
Primer Replicante

DRA. BERNARDINA VILLA QUISPE
Segundo Replicante

DR. RICARDO ENRIQUEZ ROMERO
Primer Dictaminante

MGT. FELIX GONZALO GONZALES SURCO
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

A ti, mi buen Dios, por bendecirme cada día de mi vida y por brindarme las oportunidades de estar y disfrutar al lado de todas las personas que más amo en la vida.

A mis padres Francisca y Julián por estar siempre conmigo y por alentarme en todo momento con sus permanentes preguntas y por recordármelo constantemente que debo seguir adelante hasta el final.

A mis hijos Facundo, Gonzalo y Mateo por darme su tiempo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional San Antonio
Abad del Cusco, a los docentes de la
Escuela de Postgrado que me brindaron
todo su conocimiento y apoyo para seguir
adelante.

A mi asesor de tesis el Dr. Cleto de la Torre Dueñas
por guiarme y brindarme su conocimiento y apoyo
incondicional durante el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
<i>a. Problema General</i>	4
<i>b. Problemas Específicos</i>	4
1.3. Justificación de la Investigación	4
1.4. Los Objetivos de la Investigación.....	5
<i>a. Objetivo General</i>	5
<i>b. Objetivos Específicos</i>	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
2.1. Bases Teóricas	6
2.1.1. Liderazgo Directivo.....	6
2.1.2. La Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas.....	17
2.1.3. Valores de la Comunicación Organizacional.	20
2.2. Marco conceptual.....	27
2.3. Antecedentes.....	27
2.3.1. Antecedentes Internacionales	27

2.3.2.	Antecedentes Nacionales.....	28
2.3.3.	Antecedentes locales.....	29
2.4.	Hipótesis	30
a.	<i>Hipótesis General</i>	30
b.	<i>Hipótesis Específicas</i>	30
2.5.	Identificación de variables e indicadores	31
2.6.	Operacionalización de variables	31
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		34
3.1.	Ámbito de estudio: localización política y geográfica.....	34
3.2.	Tipo y nivel de Investigación.....	34
3.2.1.	Diseño de Investigación.....	35
3.3.	Unidad de análisis.....	36
3.4.	Población de estudio	36
3.5.	Tamaño de muestra	36
3.6.	Técnicas de selección de muestra	37
3.7.	Técnicas de recolección de información.....	37
3.7.1.	Validación y confiabilidad.....	38
3.8	Técnicas de análisis e interpretación de la información	39
3.9	Técnicas para demostrar la Verdad o Falsedad de la Hipótesis Planteada	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		40
4.1.	Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados.....	40
4.1.1.	Liderazgo Directivo.....	40
4.1.2.	Gestión Pedagógica	41
4.1.3.	Comunicación Organizacional	43
4.2.	Pruebas de hipótesis.....	45

4.2.1. Relación entre Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica con la Comunicación Organizacional	45
4.2.2. Relación entre Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica.....	46
4.2.3. Relación entre Liderazgo Directivo y Comunicación Organizacional	47
4.2.4. Relación entre Gestión Pedagógica y Comunicación Organizacional	49
DISCUSIÓN	52
CAPÍTULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	62
Anexo 1: Matriz de consistencia	62
Anexo 2: Instrumentos de recolección de información	67
Anexo 3: Autorización de la aplicación de encuesta.....	76
Anexo 4: Panel fotográfico.....	77
Anexo 5: Validación de expertos.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable: Liderazgo directivo	31
Tabla 2 Tabla de operacionalización de la variable gestión pedagógica	32
Tabla 3 Tabla de operacionalización de la variable comunicación organizacional	32
Tabla 4 Tabla de baremación de liderazgo directivo.....	37
Tabla 5 Tabla de baremación de gestión educativa	37
Tabla 6 Tabla de baremación comunicación organizacional	38
Tabla 7 Validación de instrumentos	38
Tabla 8 Confiabilidad de instrumentos.....	38
Tabla 9 Plan de análisis de datos	39
Tabla 10 Liderazgo directivo.....	40
Tabla 11 Gestión Pedagógica.....	41
Tabla 12 Comunicación organizacional	43
Tabla 13 Relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional	45
Tabla 14 Relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica	46
Tabla 15 Relación entre dimensiones de liderazgo directivo y gestión pedagógica	47
Tabla 16 Relación entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional	48
Tabla 17 Relación entre dimensiones de liderazgo directivo y la comunicación organizacional	49
Tabla 18 Relación entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional	50
Tabla 19 Relación entre dimensiones de gestión pedagógica y la comunicación organizacional	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Área de Estudio</i>	34
Figura 2 <i>Diagrama de barras Liderazgo Directivo y dimensiones</i>	40
Figura 3 <i>Diagrama de barras Gestión Pedagógica y dimensiones</i>	42
Figura 4 <i>Diagrama de comunicación organizacional y dimensiones</i>	43

RESUMEN

La presente investigación titulada “Relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convencion,2024”, cuyo propósito fue analizar la relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024. El tipo de investigación fue básico, de nivel correlacional, con un diseño no experimental. Los resultados del estudio muestran El 77.5% de los docentes de la Institución Educativa La Convención perciben que los directivos presentan un liderazgo de nivel medio, 15% afirma que es de nivel bajo y solo el 7.5% de los docentes sostiene que los directivos presentan liderazgo alto. El 55% de los docentes perciben que la gestión pedagógica es regular, un 30% como bueno. El nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 desde la percepción del 52,5% de los docentes es de nivel medio, 20% afirma que es de nivel medio y el 27,5 % nivel bajo. Se concluye al 95% de confianza de la prueba de correlación de tau b de Kendall, se concluye que existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 ($p\text{-valor}<0.05$). La gestión pedagógica y el liderazgo directivo repercute significativamente en forma directa en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención, 2024 en un 71,6% y 32,6% respectivamente.

Palabras claves: Liderazgo directivo, Gestión educativa, Comunicación organizacional.

ABSTRACT

The present research titled “Relationship between directive leadership and pedagogical management with organizational communication in the educational institution La Convención, 2024”, whose purpose was to analyze the relationship between directive leadership and pedagogical management with organizational communication in the educational institution La Convención, 2024. The type of research was basic, correlational level, with a non-experimental design. The results of the study show that 77.5% of the teachers at the educational institution La Convención perceive that the directors present medium-level leadership, 15% affirm that it is of a low level and only 7.5% of the teachers maintain that the directors present leadership. high. 55% of teachers perceive that pedagogical management is regular, 30% as good. The level of organizational communication in the educational institution La Convention, 2024 from the perception of 52.5% of the teachers is of medium level, 20% affirm that it is of medium level and 27.5% low level. It is concluded at 95% confidence level of Kendall's tau b correlation test, it is concluded that there is a direct and significant relationship between managerial leadership and pedagogical management with organizational communication in the educational institution La Convention, 2024 ($p\text{-value} < 0.05$). Pedagogical management and directive leadership have a significant direct impact on the organizational communication of the educational institution La Convención, 2024 of Quillabamba by 71.6% and 32.6% respectively.

Keywords: Management leadership, Educational management, Organizational communication.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

El problema anteriormente descrito nos permite formular las siguientes preguntas de investigación, como problema general se formuló de la siguiente manera.

“Una organización es un grupo de actividades coordinadas de manera consiente, conformado por dos o más personas, que trabajan de manera cooperada y reciproca siendo esta esencial para la supervivencia de la vida” (Chiavenato, 2009)

La gestión de las instituciones educativas en la actualidad a nivel nacional y regional han sufrido cambios y transformaciones, también fueron afectadas por procesos de modificación como consecuencia la influencia y presencia de las diferentes teorías educativas tanto en los aspectos pedagógicos como en la administración, que modificaron el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia y eficacia en la administración educacional.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población.

En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

En ambientes educativos se está discutiendo con bastante pasión los serios problemas que tenemos en cuanto a la calidad de la educación que se está entregando a nuestros jóvenes y niños.

Hace más de una década, los gobiernos centrales y los regionales iniciaron procesos de reforma educativa con la esperanza de alcanzar niveles de equidad y calidad, pues se entendió, con mucha razón, que el desarrollo de nuestros pueblos pasa fundamentalmente por mejorar el capital humano y en ello la educación juega un papel crucial. Con ánimo, entrega y esfuerzo, los diversos gobiernos se abocaron a pensar, diseñar e impulsar los cambios programáticos, curriculares, procedimentales, metodológicos y administrativos que posibilitaran la puesta en marcha de las diversas “reformas educativas”.

Se instruyó, planes de capacitación y formación continua de docentes y directores mediante el Plan Nacional de Capacitación Docente (Plancad), el Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa (PLANGED) y el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP), formación de monitores insertores la carrera pública magisterial, que se requería una nueva mirada pedagógica capaz de modificar la función docente desde un transmisor de enseñanzas a un guía de procesos de aprendizaje. También se incluyó, con mayor o menor acento, el apoyo de recursos tecnológicos de última generación implementados de manera gradual.

¿Se avanzó en algo?, seguramente sí, pero no como pensaban las autoridades y los expertos. ¿ocurrió eso por problemas en el diseño o en la implementación de los programas?, ciertamente. En ambas fases del proceso hubo errores, porque solo la praxis puede arrojar luz verdadera sobre estas cuestiones. Bien sabido es que quien crea que pueda diseñar algo que tenga y requiera tanta participación social como los procesos educacionales, debe reconocer que el diseño preliminar hecho sobre el escritorio (seguramente perfecto) no se ajustará cabalmente a los principios de la realidad, pues esta suele presentar variables ignoradas y que solo se conocen en la práctica diaria.

En la administración y gestión de las instituciones educativas los directivos deben evidenciar y llevar a la praxis ciertos tipos y niveles de liderazgo, pero se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables.

De lo expresado se puede decir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios,

ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en las instituciones educativas.

Considerando que los cambios más efectivos en la educación provienen desde las aulas, es fundamental implementar y evaluar los planes propuestos para mejorar la educación. Un aula debe ser un espacio que fomente experiencias de aprendizaje y desarrollo de habilidades y talentos. Por lo tanto, cualquier plan educativo debe estar orientado a lograr este objetivo, con el fin de alcanzar un cambio significativo y duradero en la calidad educativa.

Lo primero que se debe reconocer, es que se está ante un problema que requiere liderazgo académico, gerencial y de gestión de distinto tipo. Ciertamente los problemas que presentan los nuevos programas de estudio implementados pueden corregirse a través de soluciones técnicas que un experto puede detectar. Hay muchos problemas técnicos que aún se tienen que resolver, más se requiere de profesionales expertos con trayectoria profesional en el sector educativo que lideren estos cambios, es preocupante conocer que la ola de corrupción que se vive en el país hace que la elección de estos, esté regida por el poder político de turno.

El liderazgo directivo es un factor que índice en el rendimiento escolar y la gestión educativa pues es un promotor importante del compromiso para mejorar la calidad de la educación (Padilla & Vargas, 2022). Es por ello, que las acciones y planes desarrollados por el director inciden de sobre manera en todos los actores involucrados en la educación básica regular como lo son los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, es así que su liderazgo puede incidir de manera positiva o por lo contrario de manera negativa creando conflictos internos.

Resaltando la importancia del liderazgo directivo en una institución educativa, surge la pregunta si está relacionada con la comunicación organizacional, pues uno de los puntos más importantes del liderazgo es la comunicación efectiva de los directivos, por otra parte la gestión pedagógica esta involucrada directamente con la planificación, organización y dirección de las acciones pedagógicas en una institución por lo que es importante conocer como estos dos entes se relacionan con la comunicación organizacional.

1.2. Formulación del Problema

a. Problema General

¿Existe relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024?

b. Problemas Específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa La Convención, 2024?
- b) ¿Cuál es el nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024?
- c) ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024?
- d) ¿Existe relación entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024?
- e) ¿Existe relación entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024?

1.3. Justificación de la Investigación

Conocer el liderazgo directivo, gestión pedagógica y la comunicación organizacional es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte de un grupo del personal docente y administrativo nombrado y contratado, y los estudiantes que se encuentran insatisfechos; el estudio constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del directivo educativo como líder y su incidencia en el gestión pedagógica con la comunicación organizacional de los educadores que ejercen su acción en las instituciones educativas polidocentes.

El estudio es de importancia para los directivos y personal jerárquico - directores, subdirectores, coordinadores entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva

gerencial, asimismo constituye plataforma para próximas investigaciones dado que en la zona se suponen anomalías, desajustes y deficiencias pero no se ha develado la situación sobre la base de un estudio sistemático

El planteamiento realizado pone de manifiesto la importancia práctica del presente estudio pues se pretende despertar la reflexión de los órganos de gobierno , sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal nombrado, contratado y el servicio que recibe el estudiante, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia académica y administrativa así también es importante entender que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización,

1.4. Los Objetivos de la Investigación

Los objetivos planteados para la investigación son:

a. Objetivo General

Determinar la relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

b. Objetivos Específicos

- a) Describir el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa La Convención, 2024
- b) Determinar el nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024
- c) Describir el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024
- d) Establecer la relación entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024
- e) Determinar la relación entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. Liderazgo Directivo

La habilidad para progresar de una institución educativa está, de forma significativa, condicionada por grupos de gestión con liderazgo que faciliten, respalden y motiven el aprendizaje para evolucionar, ayudando a edificar la competencia interna de progreso. Así, el Informe McKinsey (Barber & Mourshed, 2007) y la propia Organización para la cooperación y el desarrollo económico [OCDE] (Pont & Nauche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado. En este sentido, como argumentamos en este trabajo, una asignatura pendiente es el modelo actual de dirección de los establecimientos escolares, que impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009) (Bolívar, 2006). Es necesario un cambio en las responsabilidades y habilidades de los responsables, de manera que fortalezca su impacto en el avance de los conocimientos de las correspondientes instituciones educativas.

En las circunstancias actuales, centrarse únicamente en la administración burocrática de los colegios resulta cada vez más insuficiente. Si la prioridad principal de una institución educativa es asegurar el éxito académico de todos sus estudiantes, esto no puede depender exclusivamente de lo que cada docente logre, con mayor o menor fortuna, dentro de su aula. Por esta razón, la gestión escolar debe involucrarse de manera activa en el avance tanto de la enseñanza como del aprendizaje que se desarrolla en el centro educativo. Este es, sin duda, un aspecto que puede generar controversia, pero las experiencias y estudios internacionales lo confirman cada vez con mayor énfasis: aunque los profesores son esenciales para la mejora, los líderes escolares tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente propicio que permita a los docentes superarse, supervisando los resultados obtenidos y promoviendo el crecimiento continuo. No obstante, preciso es reconocerlo, tanto en Chile como en España tenemos un conjunto de retos pendientes para poder pasar del actual modo de ejercer la dirección al liderazgo para el aprendizaje (Maureira, 2006).

En lugar de limitarse a una administración puramente burocrática, como ocurre también en otras entidades no vinculadas a la educación, se está exigiendo que las instituciones escolares sean más dinámicas y adaptables, con la capacidad de ajustarse a entornos sociales complejos y cambiantes. Por eso, como hemos analizado en otros escritos (Bolívar, 2006), las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio. Para alcanzar este objetivo, es fundamental que cuenten, entre otros aspectos, con independencia, lo que les permitirá desarrollar iniciativas propias y adquirir conocimientos a partir de la práctica. Asimismo, resulta clave fortalecer la capacidad de cada institución para progresar, proporcionando los medios adecuados y fomentando una actitud comprometida con la excelencia. No obstante, esto solo será factible si se transforman o reorganizan los centros educativos, de manera que se conviertan en verdaderos espacios de aprendizaje, no solo para los estudiantes, sino también para los docentes. Como dicen Stoll y Temperley (2009):

Los directivos educativos solo podrán impactar en el desempeño académico de los alumnos si disponen de la libertad necesaria para tomar determinaciones clave sobre el plan de estudios y la elección, así como la capacitación del cuerpo docente. Además, sus funciones prioritarias deberán enfocarse en optimizar el proceso de enseñanza. Cada vez más naciones eligen delegar la toma de decisiones a nivel local, buscando al mismo tiempo equilibrar esta autonomía con una mayor centralización en los mecanismos de evaluación, como los exámenes estandarizados (p. 13).

De modo paralelo a la crisis de modelos basados en el control, vertical y burocrático, se ha perdido la confianza en los cambios planificados externamente para mejorar la educación, como muestra el “fracaso” de las sucesivas reformas. Actualmente, confiamos más en impulsar la capacidad interna de transformación, tanto a nivel institucional como individual y grupal, para fomentar la mejora educativa desde adentro. Se busca promover la aparición de procesos autónomos y horizontales de cambio, que permitan devolver el liderazgo a los actores involucrados y, en consecuencia, lograr una mayor sostenibilidad. Por ello, las transformaciones deben originarse internamente, preferiblemente de manera colaborativa, incentivando a los propios participantes a definir y perseguir sus propios objetivos de crecimiento y mejora, como lo han evidenciado las investigaciones y experiencias recientes “comunidades profesionales de aprendizaje” (Bolam, Stoll, Thomas y Wallace, 2005; Escudero, 2009; Stoll y Louis, 2007). En este contexto, el liderazgo –no restringido al equipo directivo, sino compartido o distribuido–

ocupa un lugar privilegiado (Harris, 2008). En esta situación podemos plantear qué hace o puede hacer la dirección en España para mejorar la labor docente del profesorado en su aula y, consiguientemente, el aprendizaje de los alumnos. Desde luego, es preciso pasar de un modelo “transaccional”. (Bolam y otros, 2005) (Escudero, 2009) (Stoll & Louis, 2009)

Como hemos tenido en España (Bolívar & Moreno, 2006), en que los colegas eligen –de acuerdo con sus intereses, a veces corporativos– al director, por uno “transformador”, como vio entre otros Leithwood (1994) . La dependencia de los electores, como en la política, hace vulnerable poder ir más allá en un sentido proactivo y transformador.

Romper estos vínculos de dependencia (Fullan, 1997), junto a otras regulaciones externas, es necesario para un cambio educativo.

Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood y otros, 2006). Cuando estos intentos se orientan hacia el fortalecimiento del aprendizaje estudiantil, nos referimos a liderazgo pedagógico o educativo. Desde esta perspectiva, diversas tareas administrativas vinculadas a la gestión institucional no se incluyen dentro de este tipo de liderazgo. No obstante, considerando la realidad actual, en muchos contextos es necesario garantizar un adecuado manejo y operatividad de la institución. Sin embargo, liderar implica ir más allá, motivando al equipo a enfocarse en objetivos esencialmente pedagógicos.

Al respecto, el informe Talis (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2009) señala que no hay oposición entre un modelo administrativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo.

En Chile, esta afirmación parece confirmarse, según lo expuesto en el informe de Carbone (2008) sobre el estado del liderazgo educativo. En dicho estudio, se sostiene la idea de que esta forma de liderazgo se materializa mediante herramientas de gestión, utilizadas como estrategia

para influir en el rendimiento académico de los estudiantes. Sin embargo, es cierto, que la sobrecarga de actividades burocráticas-administrativas impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009). En el caso español, en el informe TALIS, según la percepción del profesorado y directores, obtiene la puntuación más baja en liderazgo pedagógico y también en liderazgo administrativo, muy por debajo de la media. Siendo compatibles ambas dimensiones (gestión y liderazgo), también es cierto que atender la primera puede limitar desarrollar la segunda. Como dice el Informe McKinsey (Barber & Mourshed, 2008) deben estructurarse las funciones, expectativas e incentivos para asegurarse de que los directores se concentren en el liderazgo en instrucción y no en la administración del establecimiento.

Esta situación difiere de aquellos sistemas escolares en los que numerosos gestores académicos invierten gran parte de su tiempo en actividades ajenas al fortalecimiento del proceso educativo en sus instituciones, lo que reduce las posibilidades de lograr avances tangibles en el desempeño estudiantil (p. 34).

Todos estos elementos han favorecido que la gestión académica en las instituciones educativas se establezca, tanto a nivel global como local, como un componente esencial para el progreso del sistema educativo, convirtiéndose además en un aspecto central en las políticas educativas. Distintos estudios internacionales han resaltado esta tendencia. Por una parte, el informe Talis (OCDE, 2009) analiza la relevancia de un liderazgo para el aprendizaje¹ del alumnado, del profesorado y del propio centro como organización.

La propia OCDE ha decidido intervenir en esta dimensión, a través de su programa titulado Mejorar el liderazgo escolar (Improving school leadership), en el que participan entre otros Chile (Ministerio de educación de Chile [MINEDU], 2007) y España (Ministerio de educación, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, 2007) . Justifica entrar en esta dimensión dado que, como afirma al comienzo de su estudio:

“El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la

equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (Pont & Nusche y Moorman, *Improving school leadership*, 2008).

2.1.1.1. Algunas Líneas para Situar el Liderazgo

Cualquier propuesta medianamente compleja sobre el liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y una función difusa entre todo el profesorado. La cuestión es si el liderazgo es un rol, con determinadas funciones; o más bien las funciones superan su asunción por un rol específico. El dilema de un discurso crítico, con claros referentes transformadores de la realidad se sitúa, entre la visión profesionalizada, y las propuestas de unas organizaciones escolares en que las funciones del liderazgo sean compartidas y dispersas. El problema es conocer cómo hacer compatible el liderazgo múltiple de los profesores, en diferentes espacios y tareas, con el liderazgo formal de determinadas personas (Firestone, 1995) .

En el año 1995, Leithwood (1994) y Smylie (1995) ya mencionaban que es el momento de reconceptualización del liderazgo escolar, ya sea por la implementación de enfoques emergentes que inducen a extenderlo más allá de las posiciones ocupadas formalmente en la organización o porque el liderazgo está en una profunda crisis, en organizaciones convencionales, pero especialmente en organizaciones educativas. Igualmente se discute si el liderazgo es algo individual, a promover en el grupo, o mejor un fenómeno o cualidad de la organización (Ogawa y otros, 1994) .

En fin, el movimiento de reestructuración escolar está dando la vuelta a los planteamientos tradicionales. En este sentido el texto de Sykes y Elmore (1992) mencionan que en lugar de limitarse a ver cómo los equipos directivos podrían funcionar mejor en papeles ya dados, la verdadera cuestión es cómo reestructurar los centros para que promuevan los papeles y funciones que se desea. Así, cuando se habla de que el problema es la falta de formación de los directivos, suele servir como dispositivo para desviar el foco del verdadero problema que es cómo deban estar organizados los centros escolares.

El tema del liderazgo se presenta, entonces, con una mezcla de planos y ángulos, que impiden una reflexión seria, sobre todo cuando se sustancializa, en lugar de inscribirlo en el marco de los centros como organizaciones y en el contexto de mejora. Un modo para situar históricamente las distintas visiones del liderazgo, al tiempo que para comprenderlo como algo multidimensional, es el cruce entre, por una parte, los modos de concebir el cambio educativo y las reformas, por otro, los distintos enfoques sobre las organizaciones escolares, congruentes con los modos de pensar la enseñanza. Unido a ellos, en tercer lugar, las distintas concepciones de la profesionalidad docente y el ejercicio de la enseñanza, si es que ya no vienen dadas por los anteriores ángulos.

Cualquier discurso sobre el liderazgo es dependiente de una comprensión de la peculiaridad de los centros escolares como organizaciones y de una teoría del cambio educativo, Sykes y Elmore (1992) indican que a nivel organizativo es donde debe situarse adecuadamente el liderazgo. A menudo, como es sabido, las mayores limitaciones que presentan las teorías del liderazgo provienen de haber transferido estilos eficientes de liderazgo a los centros escolares, procedentes de otros contextos (políticos, industriales), ignorando su especificidad como organizaciones educativas. Si las formas tradicionales de gestión basadas en el control burocrático y en la autoridad técnico racional no son por sí mismas suficientes, ni legitimables; es necesario ampliar la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad, y el liderazgo múltiple de los profesores. El reto crítico es lograr un desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo está difuso, bajo la aureola moral (Sergiovanni, 1992).

Por eso los problemas que plantea un enfoque crítico del liderazgo son, entre otros:

- a. El desafío de la difusividad: eliminar el liderazgo formal para difuminarlo entre todos, en la práctica puede dar lugar a que florezcan liderazgos morales incontrolados, según las cualidades carismáticas de imponerse a los restantes miembros del grupo.
- b. Lograr una comunidad ideal de comunicación, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser el centro, es más bien un ideal contra fáctico que una utópica realización real.

No obstante apostar por unos valores educativos en sí mismos como guía para la acción, en un proceso dialéctico, dialógico y deliberativo representa una apuesta legítima por sus intereses generalizables. Dialéctica en el sentido de construir y reconstruir el conocimiento mediante un proceso, generado y usado en el contexto de la práctica. Dialógica y deliberativa, más que como una colección de profesionales reflexivos individuales, como un colectivo reflexivo de profesionales. Para ello es necesario explorar las condiciones y circunstancias de la escuela que interfieren la competencia comunicativa y las transformaciones requeridas para alcanzar más altos niveles. Entre estos cambios fundamentales se cuentan la distribución del poder entre los afectados en la toma de decisiones, revisar los conceptos y prácticas habituales de liderazgo y dirección, y reconstruir las condiciones insulares en que trabajan los profesores.

2.1.1.2. Liderazgo directivo y su influencia en la docencia.

Si bien el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; cabe poner el acento en las cualidades del líder como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo. Cuando hablamos de liderazgo múltiple de profesores nos referimos a que, al margen de la posición formal ocupada administrativamente, hay profesores que actúan de facilitadores y ayuda a otros profesores, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman a su nivel, decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan de "catalítico" para la mejora individual de otros profesores (Smylie & Denny, 1990) y para que el centro escolar "se mueva".

En este último sentido más que pensar, idealmente (pues iría contra la que nos dice la propia psicología social), que cada profesor llegue a ser un líder; se trata de que los valores, prácticas y normas del grupo van generando procesos hacia la mejora y cambio, cuyo "testigo" es tomado por distintos profesores. Como señala Fullan (Fullan, 1997): "en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder".

Precisamente la ausencia de tales procesos dinámicos es lo que, normalmente, posibilita que tenga que existir un liderazgo personalizado.

Los propósitos de incrementar el liderazgo de los profesores, en nuestras coordenadas actuales, son congruentes (Hart, 1995) con un sentido más democrático y comunitario de la gestión de la enseñanza. A su vez estaríamos aprovechando los recursos internos del personal del centro para la mejora, constituyendo el centro escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores. El desarrollo del currículo e innovaciones funciona mejor cuando, en lugar de ser dirigido por líderes o administración externa, se capacita a los propios profesores para tomar decisiones sobre cómo implementarlo. En último extremo querer tener unos centros docentes profesionalmente más preparados significa promover el desarrollo del conjunto del profesorado.

2.1.1.3. Características del liderazgo directivo y docente

De la lectura de las diversas fuentes bibliográficas hallamos un sumariado de caracteres consensuados, que configuran lo que solemos entender hoy por liderazgo:

- a. Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos.
- b. Liderazgo y gestión son diferentes.
- c. El liderazgo es inevitablemente político.
- d. El liderazgo es inherentemente simbólico.
- e. El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas.

Así desde una perspectiva burocrática, o por una vivencia de relaciones jerárquicas, se tiende a igualar liderazgo con ocupar determinadas posiciones formales (director, jefe de estudios, etc.) en la organización, o con la autoridad ejercida en función de un nombramiento oficial. Una de las observaciones que se tiene es que el liderazgo esta influenciado por visiones parciales, creencias o cultura escolar.

Desde una concepción ampliada, que aquí vamos a sostener, el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y

la renovación en una organización implican que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional (Bolman & Deal, 1994)

Ni ejercer de líder es ser un héroe, ni se puede igualar liderazgo y gestión técnico administrativa. Al igual que en el caso anterior (liderazgo y posición) uno y otro no son excluyentes (un buen gestor puede ser un buen líder y viceversa), cada uno tiene diferentes papeles en la organización. Por otra parte, el gestor suele limitarse a que las cosas funcionen tal y como están prescritas, de manera reproductiva; mientras que un liderazgo para el cambio exige -por definición- ir más allá de la propia gestión. No obstante, a veces, es difícil distinguir cuándo una práctica se limita a la mera gestión, o se realiza con un sentido o finalidad ulterior. Precisamente en la medida en que en nuestro contexto el término "líder", "liderazgo" tiene unas connotaciones específicas, distintas de la dirección, cabe emplear este último refiriéndose exclusivamente a la posición institucional ocupada o a la función técnica de gestión administrativa, reservando "liderazgo" cuando además ejerce algunas de las funciones (humana, política o cultural) con que solemos caracterizarlo. El ejercicio del liderazgo es también, inevitablemente, político. Tiene que lidiar, normalmente, entre diferentes puntos de vista enfrentados, intentando por diversas estrategias consensos o acuerdos, con el fin de que las tareas de la organización puedan ser productivas. Esto hace que su trabajo no pueda reducirse a una actividad racional; al contrario, el poder debe ser ganado, al margen de la posición ocupada, luchando entre el conflicto y los intereses opuestos. En lugar de ver este papel micro político como disgregador de la labor conjunta, suele ser un medio positivo para lograr la cohesión e integración. A nivel general, la propia administración les otorga un papel político.

Se ha destacado la importancia de la cultura, valores y visión en las organizaciones. El ejercicio del liderazgo es contextual, de ahí la importancia para los líderes de comprender profundamente la cultura en que trabajan. Por eso un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base, y una cultura escolar fuerte requiere un liderazgo. En fin, como hemos aprendido desde un enfoque cultural y por transferencia de nuevos modos de gestionar las organizaciones, lo más propio del líder es articular una visión conjunta en pro de una meta, e implicar a los miembros en dicha misión.

Por último, se ha resaltado, por la llamada “Teoría de los rasgos” (estilo, conducta, contingencia), el lado humano del líder (teoría de las relaciones interpersonales) por medio de la que llega a ejercer influencia en sus subordinados. Si bien hemos solido criticar, por las consecuencias que tendría, que sólo las personas (normalmente hombres, pues ha sido dominante el modelo masculino) con especiales rasgos o cualidades puedan ejercer el liderazgo; hemos de reconocer que el ejercicio del liderazgo conlleva algunas cualidades humanas y éticas, inmanejables, como compromiso ético, carácter, visión a largo plazo, valentía, provisión de apoyo afectivo a los miembros del grupo, contar con metas moralmente defendibles, etc. Desde una “ética del cuidado” (ethics of care) por el otro, que reivindican, entre otras, Gilligan (1985) y Noddings (1984) como sensibilidad más propia de las mujeres, cabría retomar algunas de estas cualidades (afecto, simpatía, preocupación por los otros, sentido comunitario y negociador), para acoger otra “voz” diferente, del modelo dominante en el liderazgo (Dunlap y Schmuck, 1995).

Nuestro punto de vista tradicional sobre los líderes (gente especial que ocupa la dirección, que toma las decisiones clave, y que dinamiza a la tropa), como acertadamente señala Peter Senge (1992) en La quinta disciplina, está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista heredada de la modernidad, no adecuada a las organizaciones escolares. Estos irreales “héroes carismáticos” es un punto de vista que es preciso abandonar, por ser dependiente de presupuestos no legitimables (los profesores son personas con un conjunto de déficits y capacidades que necesitan ser movidos por alguien). En su lugar hemos de ver la complejidad y peculiaridad de los centros escolares como organizaciones, así como lo que hemos aprendido sobre los procesos de cambio, para contextualizar adecuadamente el liderazgo.

2.1.1.4. Estilos de liderazgo directivo en las instituciones educativas.

Algunos líderes tienen presencia e impresionan a las masas, mientras que otros se sienten incómodos en público. La mayoría se encuentra en algún punto intermedio. Aunque la doctrina de liderazgo del ejército describe en detalle cómo los líderes deben interaccionar con sus subordinados, también reconoce que una persona debe siempre ser ella misma y cualquier desviación será falsa y falta de sinceridad. Los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen.

Al referirse a los estilos de liderazgo, muchas personas se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, es que entonces es democrático. Lo cierto es que hay muchas tonalidades entre el blanco y el negro.

Según López (2021), los estilos de liderazgo son:

En primer lugar, el estilo directivo es aquel donde el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

En segundo lugar, el estilo participativo es aquel donde los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

En tercer lugar, el estilo delegativo conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

En cuarto y quinto lugar se encuentran los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

El transformacional "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual tanto personal como profesional y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder

beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

En el contexto educativo en el Perú, el estilo de liderazgo más recomendable según opinión propia es el liderazgo transformacional, pues este se enfoca en inspirar y motivar a los docentes y estudiantes para poder alcanzar metas comunes y mejorar continuamente.

2.1.2. La Gestión Pedagógica en las Instituciones Educativas

La Gestión Pedagógica en las instituciones educativas resulta bastante polémica quizá porque el concepto mismo surgido de las teorías organizacionales y administrativas pareciera no tener lugar en el escenario pedagógico. Esto es así, si se piensa que desde una racionalidad instrumental deviene en técnicas de gerencia propuestas como neutrales y generalizables y que se supone, consiguen resultados efectivos y eficientes independientemente de los contextos en los que se apliquen. Rodeada de responsabilidad en sus funciones laborales y satisfechas de la labor que realiza, tanto dentro como fuera de la institución, para que de esta manera el resultado de la labor educativa sea excelente.

La definición del término de y uso de la gestión pedagógica se ubica a partir de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina, esta es una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de

especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Por lo tanto, busca aplicar los principios generales de su misión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por consiguiente, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción; es una disciplina donde interactúan los planos de la teoría, la política y la pragmática.

De la gestión pedagógica, surge el llamado proyecto educativo nacional (PEN), donde se parte de la concepción, que desde un punto de vista teórico muchos compartirían y es que, según sus principios "la gestión educativa debe ser permanente que trascienda las paredes de la escuela y la vincule a la vida comunitaria y a los medios de comunicación", pues se concibe que exista la participación no sólo las que se refieran a la parte académica sino también a todas aquellas actividades extraescolares y rodeadas siempre de una buena comunicación.

De acuerdo al proyecto educativo nacional (PEN), la escuela se convierte en un espacio para "la formación, elaboración, planificación y ejecución de políticas, planes programas y proyectos locales, parroquiales, municipales, un espacio para el ejercicio de la contraloría social, para la formación de ciudadanía en la toma de decisiones" , donde las relaciones interpersonales, educando, educador, directivos, comunidad escolar sean beneficiosas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

2.1.2.1. Gestión pedagógica conocimientos y prácticas sociales.

El concepto de gestión puede alejarse de esa visión burocrática y administrativa y adquirir un significado diferente en la escuela. Es cierto que en ella se sigue haciendo énfasis en la administración (de los recursos, del talento humano, de los procesos, de los procedimientos y los resultados, entre otros); pero también es cierto que emergen otros elementos desde las prácticas

docentes y directivas que permiten hablar de una gestión particular para las instituciones educativas: La gestión escolar.

La gestión pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definirla como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática" (Sander, 2002). Trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana.

De este modo, pueden observarse las diversas interpretaciones de la gestión educativa, que, como indica su etimología, busca siempre guiar a niños y jóvenes por el camino del aprendizaje, dependiendo del enfoque y los procesos implicados. De lo contrario, podrían surgir efectos negativos, especialmente si el docente —quien interactúa de manera cercana con los estudiantes después de la familia— carece de un conocimiento profundo sobre las particularidades psicológicas de cada alumno.

2.1.2.2. Integración escuela comunidad.

La comunidad en la que se ubica la institución representa un recurso educativo significativo, que puede integrarse en el diseño de los programas académicos como una estrategia para incentivar en los estudiantes el respeto y la preservación del entorno local, además de fortalecer su sentido de identidad con su lugar de origen. Por esta razón, la institución educativa enfrenta el desafío de estructurar el currículo considerando las oportunidades que brinda el contexto inmediato.

El entorno comunitario es un elemento clave dentro del diagnóstico integral que debe llevar a cabo la escuela. Sin embargo, en la actualidad, el análisis de problemáticas y dificultades que afectan la vida en comunidad ha cobrado mayor relevancia, relegando en muchas ocasiones la identificación de fortalezas que podrían aprovecharse para enriquecer los planes educativos.

En cuanto a la interacción entre la escuela y su comunidad, se han identificado deficiencias que han obstaculizado una integración efectiva. Entre estas, destaca el uso limitado de los recursos locales para enriquecer el contenido curricular y la escasa participación de la escuela en iniciativas comunitarias orientadas a su desarrollo.

El principal reto radica en transformar el modelo de trabajo escolar para que estas iniciativas se materialicen de manera efectiva en la práctica educativa. En la educación primaria, la enseñanza de la Geografía juega un papel fundamental en la implementación de estos principios, ya que permite explicar fenómenos y acontecimientos con un alto valor práctico. No obstante, los docentes suelen enfrentar dificultades para vincular los programas educativos con la realidad comunitaria, a menudo argumentando la sobrecarga de responsabilidades en su labor pedagógica.

La comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas (crecientes, decrecientes y horizontales) que se encuentran en una organización para establecer relaciones entre individuos que pertenecen a dicha organización. Por ende, cuando existe comunicación activa dentro de una organización, las relaciones de trabajo procuran un ambiente de sinceridad, de escucha y de difusión de la información (Rivera y otros, 2005).

2.1.3. Valores de la Comunicación Organizacional.

Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta, como:

- a. **Respeto por la gente.** Los individuos son considerados responsables, conscientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.
- b. **Confianza y apoyo.** Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo. -
- c. **Igualdad de poder.** Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.
- d. **Confrontación.** Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

- e. **Participación.** Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

2.1.3.1. La comunicación organizacional y la Institución Educativa.

Luego de establecer la primera variable, se asume los conceptos teóricos, científicos y tecnológicos para la variable del comunicación organizacional, de acuerdo a Chiavenato (1992) el clima, es la atmósfera psicológica, que es propio de una institución, que involucra muchos aspectos como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas establecidas, las metas que se plasman por las situaciones operacionales, los valores propios de la institución, las formas como se dan las normas establecidas.

Otro autor que menciona es Seisdedos (1996) quien menciona que él es conjunto de percepciones integrales que se da en una organización, lo cual es el reflejo de la interacción de ambos, es decir trabajador y organización, lo importante es como se percibe la institución y como ello beneficia a ella misma.

Méndez (2006) quien considera que el origen del clima en las organizaciones está en la sociología; es decir el tener un ambiente de trabajo adecuado es parte de los hechos sociales que se presentan, lo que significa que en toda institución debe primar el recurso humano, como parte fundamental del cambio, debido a que, de su forma de participar dentro de ese espacio, dependerá el crecimiento o decremento de la organización. Este autor menciona que el nacimiento del ambiente favorable indica que el espacio de la organización donde los trabajadores desarrollan sus lazos de interrelación, como resultado de procesos y canales comunicativos, estos evidentemente serán guiados por los valores, actitudes y creencias que, a la fecha, que cada cual haya adquirido, también tiene la influencia de su entorno intrínseco; que debe ser este propicio para que el trabajador se vea comprometido. (p. 123).

Existen autores como Forehand y Gilmer (1964), ellos mencionan que el ambiente de la organización está constituida por una serie de elementos que se manifiestan de manera permanente, las cuales permiten describir a una institución, al respecto se puede manifestar que estas cualidades institucionales son importantes para una adecuada convivencia, estas la distinguen de otras y

evidentemente influyen en el comportamiento de las personas que forman dicha organización, de ello es posible manifestar que dependerá de cómo se presenten las características para propiciar un buen nivel de relaciones entre los trabajadores de la institución.

Sells (1960) menciona que el espacio intrínseco de una institución tiene fuerte influencia en las actitudes de los seres que se desempeñan en ella, evidentemente dependerá de cómo son los caracteres de los demás miembros para ver la actuación de los otros, esta situación tiene que ver con lo que perciben las personas y de aceptar las prohibiciones de la sociedad y cultura de su contexto; como son en la organización en muchos casos los trabajadores adoptan dicha postura. (p. 212-214).

Efectivamente el hablar sobre el tema resulta interesante, también existen autores como Litwin y Stringer (Litwin & Stringer, 1978), muy conocidos por los estudios de evaluación del clima organizacional; quienes consideran que el clima de una institución se ven afectado por factores de tipo subjetivo que son recogidos del espacio educativo formal, también existe situaciones informales de quien están dirigiendo el proceso como también otros elementos del ambiente que son importantes su presencia dentro de la organización, como son las creencias y la actitud personal, sus valores y necesidades motivacionales de los seres que laboran en dicho espacio.

Entre los elementos del clima Organizacional que se presentan en diversas organizaciones, se menciona que estos deben presentar estabilidad, los que dirigen las organizaciones tienen que tener claro la meta a donde van, como valor y darle la prestancia suficiente. En la institución que tiene acciones comportamentales rígidos, con mucha presión, sólo obtendrán logros a corto plazo, dejando de lado los objetivos de largo plazo; esto quiere decir que, aunque el ambiente no pueda tocarse, pero si se percibe cómo está integrado y qué tipo de clima tiene.

Entre las características resaltantes que presenta, el ser individual de cada trabajador son sus actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir y cuando se trata del grupo dentro de la organización, existen otros aspectos como: la estructuración, procesos institucionales, actos de cohesión, reglamentos, situaciones motivacionales, necesidades, ascendencia al poder, forma y estilo de trabajo, canales comunicativos, toma de decisiones y

formas remunerativas. Lo que significa que estas peculiaridades son propias de cada persona y cuando se está en grupo muchos de ellos compartirán las situaciones dadas. Para que una organización pueda crecer se requiere que su recurso humano se sienta bien, por ello el ambiente laboral debe prestar ciertas condiciones que permitan un buen nivel de convivencia, espacio de cohesión y compromiso personal.

Entre los factores del Clima Organizacional, existen diversos autores que fundamentan que existen factores que se encuentran permanente en las relaciones laborales, en la presente investigación asumimos lo considerado por Litwin y Stinger (1998, quienes establecen la existencia de elementos o factores de acuerdo a los autores, estas son las que generan un ambiente organizacional particular, entre ellos se considera los siguientes:

La primero es la Estructura Organizacional, como una forma de agrupar y coordinar las diversas actividades en la Institución Educativa, en cuanto a las relaciones que existen entre los diversos estamentos, al margen de su posición, tiene relación esta dimensión con la estructura organizacional propia de la institución, establecida mediante el manual de organización, donde se establece las funciones de cada trabajador, el resultado ya sea positivo o negativo dependerá de cómo sea percibido por los trabajadores.

Otro factor clave es la Responsabilidad (empowerment), que se refiere a la capacidad de los integrantes de una institución para tomar decisiones autónomas frente a situaciones relacionadas con su labor. Esta autonomía para decidir sobre las acciones que realizan fortalece los niveles de independencia de los trabajadores. Además, este factor se ve reforzado cuando existe un nivel de control adecuado por parte de los mandos superiores. Sin embargo, en ocasiones, las directrices pueden ser demasiado generales y no contribuir efectivamente a la realización de un buen trabajo. En estos casos, el miembro de la organización debe asumir la responsabilidad de ser su propio evaluador, realizando revisiones exhaustivas de sus labores para asegurarse de que se ajusten a los estándares requeridos. Si se logra esto, se contribuye significativamente al desarrollo del trabajador en su entorno laboral.

Como tercer factor es la Recompensa, que se refiere a que por la labor realiza el trabajador debe recibir un salario justo y adecuado, esta situación se convierte en un aspecto motivante para

mantener una buena relación laboral; el aspecto económico se convierte en aliciente o estresante, debido a que de ello depende su nivel de vida, aun así, las circunstancias nos han probado que siempre reclama por un aumento adicional.

El cuarto componente, el desafío, que responde a como se siente el trabajador frente a los retos que plantea el cumplimiento de la labor que realiza, cuando la labor es retadora muchos son las personas dispuestas a responder a ello, en otros casos se limitan sólo a cumplir su labor. Las organizaciones deberían promover la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos institucionales propuestos.

Otro aspecto resaltante son las Relaciones, que se refiere a las relaciones interpersonales existentes entre los miembros de la Institución Educativa, los cuales deben evidenciar el buen trato, la productividad, las buenas relaciones y el apoyo constante entre compañeros de trabajo.

La cooperación, es el sexto factor, que se refiere al apoyo mutuo que debe existir entre los miembros de una Institución Educativa, al apoyo oportuno, con la intención de mantener los lazos amicales de equipo, con la intención de alcanzar objetivos comunes.

Los estándares, que se refiere a los parámetros que son necesarios en toda organización, los cuales al ser establecidos o fijados permiten saber lo mínimo que se debe de alcanzar para el cumplimiento de la meta, es importante que sean fijados de manera racional y además que sean alcanzables, para que así los miembros de la institución perciban un sentido de equidad y justicia entre todos.

Como octavo factor están los conflictos, que es como percibe el trabajador el grado en el que los trabajadores son capaces de escuchar la opinión divergente de las personas, quienes no temen enfrentarse a situaciones y contribuir a la solución de problemas que puedan surgir, dan sus opiniones, conversan claramente sobre sus dificultades, se muestran empáticos dentro de un marco de comunicación asertiva.

La identidad, que se refiere al hecho de sentirse parte de una institución, identificarse con las acciones que se realiza en ella, aportar de diversa manera para el crecimiento institucional,

teniendo siempre como fin, cumplir los objetivos estratégicos considerados dentro de la organización. (p. 123-143).

Luego de revisado los elementos, es necesario asumir las dimensiones para la presente investigación de acuerdo al contexto donde se desarrolla la investigación se considera lo mencionado por Calizaya (2013), quien revisa diversos autores y cumplió lo siguiente:

Maslow (1991) menciona que la motivación, que es la fuerza que genera la necesidad de hacer algo, de querer realizar acciones a favor de una organización, estos pueden ser variados como son los reconocimientos, estímulos, reforzadores, que posibilitan mayor rendimiento en la labor que realizan.

Según Cassasus.J.et al (2001) , la comunicación, que es medio por el cual dos o más trabajadores interactúan palabras, actos, actividades, conversaciones propias del espacio organizacional, con la intención de alcanzar las metas comunes de la institución.

De acuerdo con Bris (2000) , el trabajo en equipo, que es el grado de compromiso que existe en los grupos formales e informales que tienen como objetivo en común realizar acciones a favor del desarrollo organizacional, como producto de las reuniones, estos pueden ser tangibles o intangibles.

Por otro lado, Bass (1992) indica que el liderazgo, que es la capacidad que desarrollan algunos miembros de la organización, que inspiran a los demás a favor o en contra de la estructura organizacional, son capaces de convencer a que los sigan sin dudar de las acciones que realizan.

2.1.3.2. Características de la comunicación y clima organizacional.

Entre las características del clima organizacional, se asumen de acuerdo a Alcocer (2003) quien menciona que existen una serie de características que hace que funcione la organización, que influye en menor o mayor grado en las acciones comportamentales y actitudes del individuo dentro de una organización. Las habilidades éticas que se presentan son fáciles de vincularse con otros aspectos de la propia institución, como son el desempeño de funciones, producción, sentirse

satisfechos, adaptarse, entre otros; generando así sus propias formas de actuar. Por ello Gil y Alcocer (2003) considera que el clima tiene las siguientes características:

El tema se encuentra determinado por un ambiente donde laboran personas que cumplen funciones, de las interrelaciones entre ellas se genera un ambiente que puede ser adecuado o inadecuado. Como segundas características es que de la forma como se comporten las personas este tendrá incidencia en el ambiente organizacional, como tercer aspecto es que el clima es mediador entre la estructura de la institución y la forma como actúan los trabajadores de ella.

Un comentario que realiza el autor es que las características de las instituciones son generalmente permanentes en un periodo de tiempo, lo cual hace que sea diferente de otras organizaciones, lo mismo sucede en un nivel interno de la institución. El ambiente, la forma como se encuentra, estructura, sus elementos, los recursos humanos que son parte de su personal, todo ello son parte de un espacio sistemático que se encuentran interrelacionados e interactúan entre ellos.

Lo percibido depende de las acciones que se realizan, las interacciones que se ejecutan, las experiencias vividas por cada ser humano que labora en ella, sus creencias, su sistema de valores, su forma de actuar será parte de su ambiente organizacional, cada integrante de una u otra forma siempre estarán contribuyendo al clima; de todo ello dependerá que sea positivo o negativo.

Cuando este clima organizacional es negativo, genera inconvenientes en los objetivos instituciones y aunque muchos no lo perciban, ni los que dirigen, concuerdan en que en cualquier momento ese ambiente, repercutirá negativamente en el nivel de cuan satisfechos se sientan los miembros de la organización, si continua el clima negativo se generaran problemas intrínsecos, la productividad se verá disminuida, se generan altos niveles de rotación, muy poca motivación para el trabajo y finalmente situaciones de ausentismo.

En las organizaciones, por estas razones se requiere siempre tener los mecanismos propios para medir de manera periódica cómo se encuentra el ambiente de la organización, es necesario precisar que generalmente cuando el clima es negativo muchas veces se dejan pasar por alto, lo cual no debería suceder al contrario se debe plantear soluciones para mejorarla.

Hablar del ambiente organizacional, en toda Institución Educativa adquiere notable importancia, porque cómo se desenvuelva el medio laboral este permitirá el avance a corto o largo plazo de la institución, convirtiéndose vital por esa razón que se aplique herramientas pertinentes para el recojo de datos sobre la intención que se tienen de medir como es el ambiente donde trabajan, un proceso relacionado a ello en el Perú, era el proceso de acreditación donde se buscaba medir la calidad y eficiencia de las organizaciones escolares; esto significaba que el lograr un adecuada práctica y políticas de mejora del espacio donde se labora, el recurso humano podría sentirse motivado y comprometido con la institución donde viene laborando.

2.2. Marco conceptual

- Liderazgo directivo:
Según Restrepo (2022), es el proceso de incidir en la comunidad educativa para genera cambios y mejorar en la calidad de la educación mediante la gestión efectiva de los recursos, la motivación y el desarrollo de los miembros de la comunidad educativa.
- Gestión educativa:
Según el Ministerio de Educación del Perú [Minedu] (2014) es el conjunto de procesos que tienen la finalidad de generar mejoras en la educación de los estudiantes.
- Comunicación organizacional
Es un proceso de creación, difusión y recepción de mensajes dentro de una organización que desea lograr objetivos comunes y mejorar la eficiencia y eficacia de la misma (Contreras & Garibay, 2020).

2.3. Antecedentes

2.3.1. Antecedentes Internacionales

Tafur y otros (2024) en su investigación comunicación efectiva y liderazgo: Claves para la gestión exitosa de las instituciones educativas en Latinoamérica, cuyo objetivo investigación fue identificar las estrategias de comunicación más efectivas para mejorar el liderazgo en escuelas latinoamericanas mediante el desarrollo de una revisión sistemática en América Latina. Un enfoque con un alcance descriptivo y diseño longitudinal retrospectivo, se realizó una revisión de los trabajos publicados en las bases de datos Scielo y Scopus. Del análisis de los 30 artículos, se

concluye que la comunicación efectiva se presenta como una herramienta fundamental para la gestión y el liderazgo directivo pedagógico, estableciendo una relación directa entre estas variables de estudio.

Reyes (2021) en su publicación la importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. El objetivo fue analizar los conceptos de liderazgo y comunicación como fundamentos clave en el modelo de formación dentro de las instituciones educativas. Se adoptó un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, sustentado en el estudio de diversas publicaciones académicas. Los hallazgos señalaron que tanto el liderazgo como la comunicación en el ámbito organizacional influyen significativamente en el progreso del sistema educativo, ya que son factores determinantes en el desempeño institucional. Además, se destacó su importancia en la planificación y ejecución de estrategias dirigidas a la mejora continua, así como en la consolidación de una cultura de innovación y aprendizaje.

Molina (2023) realizó la publicación Comunicación Organizacional en la Gestión Directiva de las Instituciones Educativas de Florencia Caquetá en Colombia, cuyo objetivo fue analizar el vínculo entre comunicación organizacional y administración directiva. La investigación con un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional, con un diseño no experimental. Concluyó que existe relación significativa entre comunicación organizacional y gestión directiva; la importancia que tiene la relación en las instituciones y la influencia de la comunicación asertiva, en la gestión directiva del sector educativo.

2.3.2. Antecedentes Nacionales

Flores (2020), desarrollo el trabajo Liderazgo directivo y comunicación virtual en instituciones educativas, en un escenario de aislamiento social, cuyo propósito fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y la comunicación virtual, centrándose en instituciones educativas de Educación Básica Regular, el diseño metodológico fue descriptivo correlacional de tipo no experimental y de corte transversal, concluyó que existe alta correlación entre Liderazgo directivo y comunicación aplicando la Rho de Spearman de 0,757, pero también se obtuvo en relación a la dimensión relaciones entre los miembros de la comunidad virtual una rho de 0,390 ubicándose como “bajo”, lo cual sería producto del nuevo escenario de virtualidad.

Campos (2019) en su publicación el Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional en las instituciones educativas adventistas de la Asociación Peruana Central Este (APCE). El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, determinó una fuerte relación positiva entre el liderazgo en el ámbito educativo y la comunicación dentro de las organizaciones, evidenciando una influencia recíproca entre ambas. El coeficiente de correlación obtenido fue de 0.841, lo que también se reflejó en las distintas dimensiones de cada variable. En conclusión, los hallazgos contribuirán a generar mayor conciencia sobre la importancia de un liderazgo efectivo y una comunicación asertiva como elementos clave para alcanzar los objetivos de una gestión educativa eficiente.

Sono (2022) desarrollo el trabajo comunicación organizacional y gestión pedagógica de una Institución Educativa pública secundaria Cenepa-Amazonas, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre comunicación organizacional y gestión pedagógica de una Institución Educativa secundaria pública Cenepa-Amazonas. El enfoque cuantitativo con diseño no experimental, descriptivo correlacional; concluyó que la comunicación organizacional y la gestión pedagógica presentan una relación estadísticamente significativa ($p < .05$) además es una correlación de tipo directa y muy alta ($r = .856$).

Abarca (2020) desarrollo el trabajo de investigación comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020, cuyo propósito general determinar el grado de relación entre la Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de los maestros de la IE en mención. La investigación es de tipo básica, descriptiva y correlacional, de diseño No Experimental de Corte Transversal. Concluyó que existe una correlación moderada, entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar.

2.3.3. Antecedentes locales

Ayte (2019) en la investigación liderazgo directivo y gestión institucional en la entidad Educativa Pública N°51006 – Túpac Amaru del Cusco, tuvo por objetivo principal determinar el nivel de correlación entre liderazgo directivo y gestión institucional de la Institución Educativa

N°5106 – Túpac Amaru del Cusco realizada el año 2018. La investigación fue de tipo básica sustantiva de diseño no experimental, transeccional descriptivo y comparativo correlacional. Concluye que el liderazgo directivo y gestión institucional tiene una asociación estadística significativamente alta pues el nivel de correlación es 0.719.

Vega (2020) realizó una investigación denominada grado de relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel de educación primaria en la ciudad de Sicuani Cusco 2017, cuyo objetivo fue determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en la Institución Educativa menciona líneas antes. La investigación se realizó a nivel descriptivo e inferencial. Concluye que según los resultados del coeficiente de correlación de Pearson (0.96) existe una correlación alta entre el liderazgo directivo y gestión educativo.

Espinoza (2023) en su investigación titulada Comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023 busco como objetivo principal establecer la relación entre el nivel de la comunicación organizacional y el nivel del trabajo en equipo de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023, para lo cual realizó una investigación tipo básica de diseño no experimental, enfoque correlacional y transversal. Concluye que el nivel de comunicación organizacional tiene una relación positiva y directa con el trabajo en equipo.

2.4. Hipótesis

a. Hipótesis General.

Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

b. Hipótesis Específicas

- a) El nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa La Convención, 2024, es baja
- b) El nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024 es regular

- c) El nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 es baja
- d) Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024
- e) Existe relación significativa entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

2.5. Identificación de variables e indicadores

- Variable de estudio1: Liderazgo directivo
- Variable de estudio 2: Gestión pedagógica
- Variable de estudio 3: Comunicación Organizacional

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable: Liderazgo directivo

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadore	Items
Liderazgo directivo			Manejo de conflictos	Relaciones interpersonales	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
			Toma de decisiones.	Manejo de estrés.	11,12,13,14,15,16,17,
				Capacidad de decisión	18,19,20,21,22
			Capacidad de gestión.	Resultados. Desarrollo de ideas	23,24,25,26,27,28,29, 30,31,32.

Fuente: (Ministerio de Educación, 2014)

Tabla 2*Tabla de operacionalización de la variable gestión pedagógica*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadore	Items
Gestión Pedagógica			Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	Planificación Institucional.	1,2
				Planificación democrática.	3,4,5
				Condiciones operativas	6,7,8,9,10
				Procesos de evaluación.	11,12,13,14,15,16
			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Comunidad de aprendizaje. Gestión de la calidad pedagógica.	17,18,19 20,21,22,23,24

Fuente: (Ministerio de Educación, 2014)

Tabla 3*Tabla de operacionalización de la variable comunicación organizacional*

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
	La comunicación organizacional se entiende como “Un conjunto de <u>técnicas y actividades</u> encaminadas a facilitar y agilizar el <u>flujo de</u>	La medición de la variable será con la encuesta, se incluyen ítems relacionados con Comunicación Organizacional, cuyas dimensiones son las técnicas y	Técnicas y actividades	procesos
				Procedimientos
				Operaciones
				Comportamientos
				Herramientas e instrumentos
				Ascendente
				Descendente
				Horizontal

COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

<u>mensajes</u>, actividades, flujo del mediante un <u>medio</u> mensaje, medio o <u>o canal</u>, que se dan canal y las entre los miembros opiniones, aptitudes de la organización; y conductas de la o bien, influir en las comunidad <u>opiniones</u>, educativa; y, se <u>aptitudes</u> y califica mediante la <u>conductas</u> de los escala de estimación públicos internos y de Likert, de 4 externos de la puntos que va desde organización, todo Nunca, Casi Nunca, ello con el fin de Casi Siempre y que esta última Siempre, con una cumpla mejor y opción de respuesta; más rápido los la puntuación objetivos”. máxima determina (Fernández, C, el alto nivel de 2009) formación continua y la puntuación baja indica lo contrario.	Flujo del	Transversal
	mensaje	Circular
		Diagonal
		Ascendente
		Oblicua
		Agenda
		Memorándum
		Escritos
		Circulares
		Oral
	Medio o	E-mail
	canal	Móvil
		Redes Sociales
		Web
		Conceptos
Opiniones, aptitudes y conductas		Ideas
		Capacidad
		Destreza
		Comportamientos
		Acciones

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

El presente estudio se realizó en la Institución Educativa La Convención ubicada en el distrito de Santa Ana, provincia de La Convención, región Cusco.

Figura 1

Área de Estudio



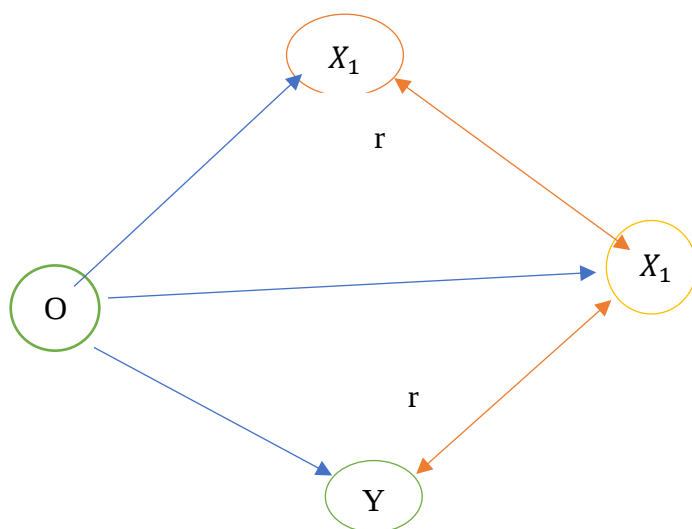
3.2. Tipo y nivel de Investigación

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el tipo de estudio básica o sustantiva pues se busca estudiar la relación entre las variables el liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional dentro del contexto teórico. Según Esteban (2018), este tipo de investigación recibe el nombre de básica pues su objetivo principal es crematístico es decir su motivación es descubrir nuevos conocimientos pues sirve de cimiento para la investigación aplicada. El nivel de la investigación es correlacional, en cuanto explica el por qué los hechos y

fenómenos que estudia (las variables) tienen las características que presentan. Una investigación correlacional estudia el grado de asociación entre dos o más variables, son estudios cuantitativos que buscan estudiar la relación entre dos o más variables en estudio (Hernández-Sampieri y otros, 2003).

3.2.1. Diseño de Investigación

Se asume el diseño no experimental, de corte transversal correlacional. No experimental ya que no se manipuló ninguna de las variables de estudio, transversal por la naturaleza del problema y los objetivos de investigación formulados para el mismo, que nos permite entender. Que se resume en el siguiente esquema:



Donde:

O= Docente

X1= Liderazgo directivo

X2= Gestión pedagógica

Y= Comunicación organizacional

↔ La relación causal entre las dos variables de estudio = es la posible relación entre las variables estudiadas.

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis es la Institución Educativa La Convención ubicada en el distrito de Santa Ana, provincia de La Convención, región Cusco

3.4. Población de estudio

La población a considerar está conformada por 70 docentes de la Institución Educativa La Convención.

3.5. Tamaño de muestra

La cantidad de muestra necesaria se obtiene a partir de la siguiente relación:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p) * N}{\epsilon^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

N = 70 Docentes

Nivel de confianza 95%, (Z=1.96)

Margen de error 5% ($\epsilon=0,10$)

P = Proporción de éxito

P = 0,50

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50) * 70}{0.05^2 * (70 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)} = 40$$

La muestra se seleccionó en forma aleatoria

3.6. Técnicas de selección de muestra

La técnica de selección de muestra fue no probabilística intencionada, dado que los encuestados fueron los docentes que estuvieron dispuestos a participar de la encuesta y contaban con la predisposición para hacerlo.

3.7. Técnicas de recolección de información

La técnica de recolección de datos fue la encuesta a través de los 3 cuestionarios que fue el instrumento mediante el cual se recopiló la información. A continuación, se presenta la baremación de los tres instrumentos

Baremación, - Para baremar el liderazgo directivo, se:

Tabla 4

Tabla de baremación de liderazgo directivo

Valor	Interpretación
[32, 74]	Bajo
[75, 116]	Medio
[117, 160]	Alto

Tabla 5

Tabla de baremación de gestión educativa

Valor	Interpretación
[24, 55]	Malo
[56, 87]	Regular
[88, 120]	Bueno

Tabla 6*Tabla de baremación comunicación organizacional*

Valor	Interpretación
[35, 81]	Bajo
[82, 128]	Medio
[129, 175]	Alto

3.7.1. Validación y confiabilidad

Los instrumentos fueron validados, utilizando el juicio de expertos

Tabla 7*Validación de instrumentos*

Experto	Apellidos y nombres	% de validación
1	Dra. Karla Zelmira Aparicio Arenas	90%
2	Dr. Guido Álvarez Jauregui	92%
3	Mtra. Custodia Álvarez Cabrera	

Se realizó una prueba piloto a 10 docentes

Tabla 8*Confiabilidad de instrumentos*

Variable	Alfa de Cronbach	Interpretación
Liderazgo directivo	0.875	Confiabilidad alta
Gestión educativa	0.92	Confiabilidad alta
Comunicación organizacional	0.934	Confiabilidad alta

A la luz de los resultados de alfa Cronbach se concluye que los instrumentos presentan alta confiabilidad, por lo tanto, se puede aplicar para la recopilación de información.

3.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Las variables han sido analizadas con el programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para representar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contratación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente.

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

3.9 Técnicas para demostrar la Verdad o Falsedad de la Hipótesis Planteada

Tabla

9

Plan de análisis de datos

Hipótesis a ser probada	Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024
Hipótesis nula	No Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024
Hipótesis alterna	Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024
Nivel de significancia	5%
Prueba estadística	Chi- Cuadrado
Regla de decisión	Si $P < 0.05$ se acepta H_a Si $P > 0.05$ Se acepta H_o

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1. Liderazgo Directivo

Tabla 10

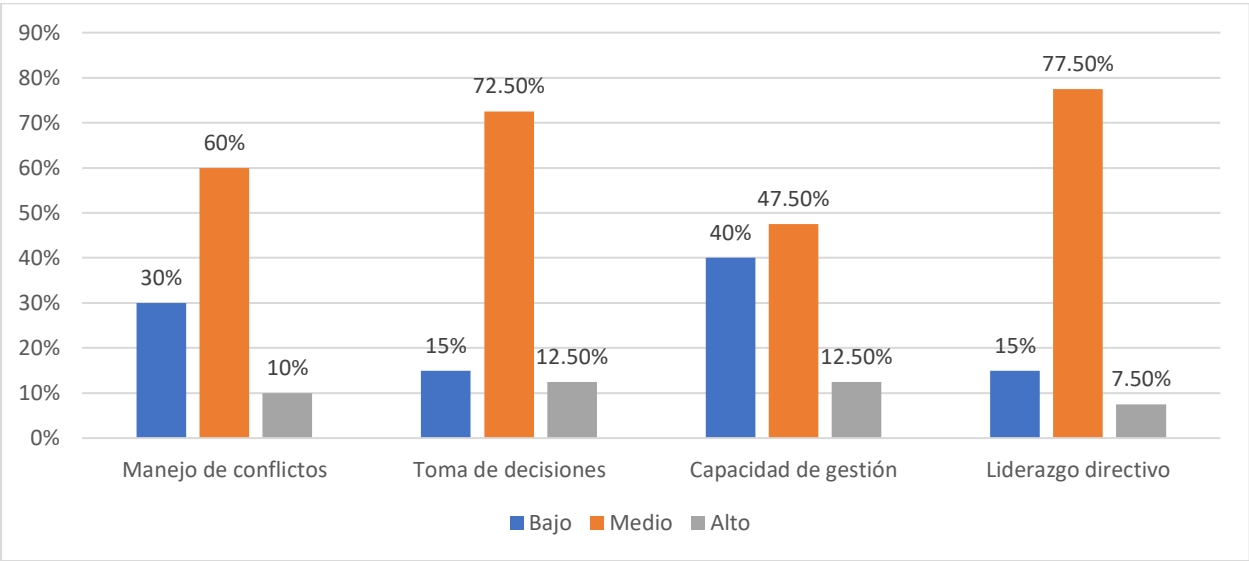
Liderazgo directivo

	Manejo de conflictos		Toma de decisiones		Capacidad de gestión		Liderazgo directivo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	30,0	6	15,0	16	40,0	6	15,0
Medio	24	60,0	29	72,5	19	47,5	31	77,5
Alto	4	10,0	5	12,5	5	12,5	3	7,5
Total	40	100,0	40	100,0	40	100,0	40	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta

Figura 2

Diagrama de barras Liderazgo Directivo y dimensiones



De los resultados de la encuesta a los docentes de la Institución Educativa La Convención, en el año 2024, un 77.5% de ellos perciben que los directivos presentan un liderazgo de nivel medio, 15% afirma que es de nivel bajo y solo el 7.5% de los docentes sostiene que los directivos de la Institución Educativa La Convención presentan liderazgo alto.

Con respecto a las dimensiones de liderazgo directivo, desde la percepción de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, el 30% afirma que el manejo de conflictos por los directivos de la institución es de nivel bajo, un 60% sostiene que es de nivel medio y solo el 10% percibe que los directivos de la Institución Educativa La Convención presenta un nivel de manejo de conflictos de nivel alto.

Por otra parte, el 15% de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, perciben que el cuerpo directivo presenta un nivel bajo en la toma de decisiones, un 72.5% afirma que es de nivel medio y 12.5% sostiene que la toma de decisiones de los directivos de la Institución Educativa es de nivel alto.

Con respecto a la capacidad de gestión que presentan los directivos de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, el 40% de los docentes de dicha institución sostienen que presentan bajos nivel de capacidad de gestión, un 47.5% afirma que es de nivel medio y solo el 12.5% de los docentes afirman que presentan un nivel alto de capacidad de gestión.

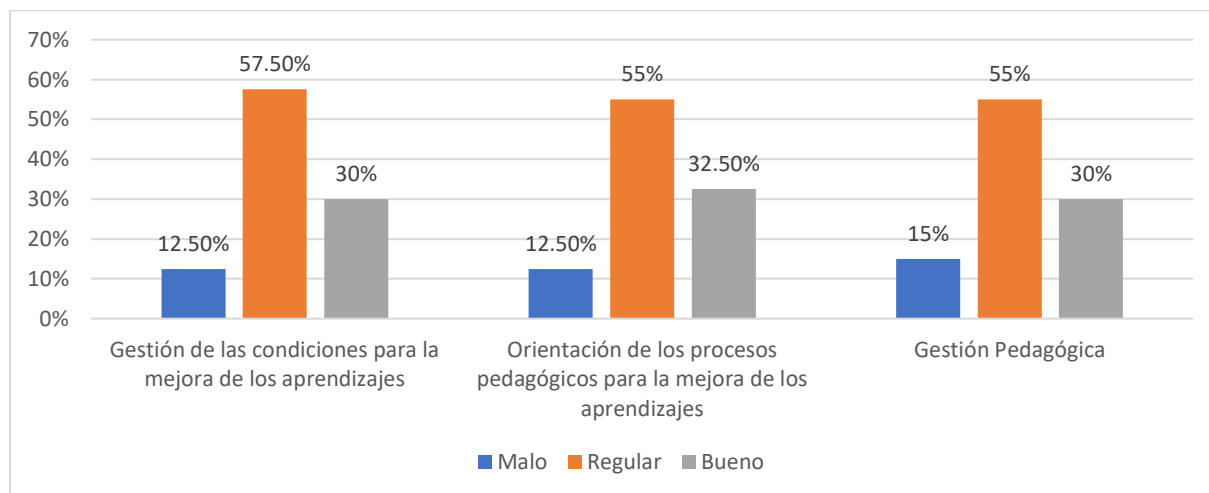
4.1.2. Gestión Pedagógica

Tabla 11

Gestión Pedagógica

	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes		Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes		Gestión Pedagógica	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	12,5	5	12,5	6	15,0
Regular	23	57,5	22	55,0	22	55,0
Bueno	12	30,0	13	32,5	12	30,0
Total	40	100,0	40	100,0	40	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta

Figura 3*Diagrama de barras Gestión Pedagógica y dimensiones*

Los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, el 55% de ellos perciben que la gestión pedagógica es regular, 15% afirma que es de nivel malo y un 30% de los docentes sostiene que la gestión pedagógica de la Institución Educativa La Convención es bueno.

Con respecto a las dimensiones de gestión pedagógica, desde la percepción de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, el 57,5% afirma que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es de nivel regular, un 30% sostiene que es de nivel bueno y solo el 12,5% percibe que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es mala en la Institución Educativa La Convención

Por otra parte, el 55% de los docentes de la Institución Educativa La Convención, 2024 , perciben que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es regular, un 32.5% afirma que es de nivel bueno y 12.5% sostiene que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es de nivel malo en la Institución Educativa La Convención.

4.1.3. Comunicación Organizacional

Tabla 12

Comunicación organizacional

	Técnicas y actividades		Flujo del mensaje		Medio o canal	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	15,0	9	22,5	25	62,5
Medio	26	65,0	26	65,0	11	27,5
Alto	8	20,0	5	12,5	4	10,0
Total	40	100,0	40	100,0	40	100,0

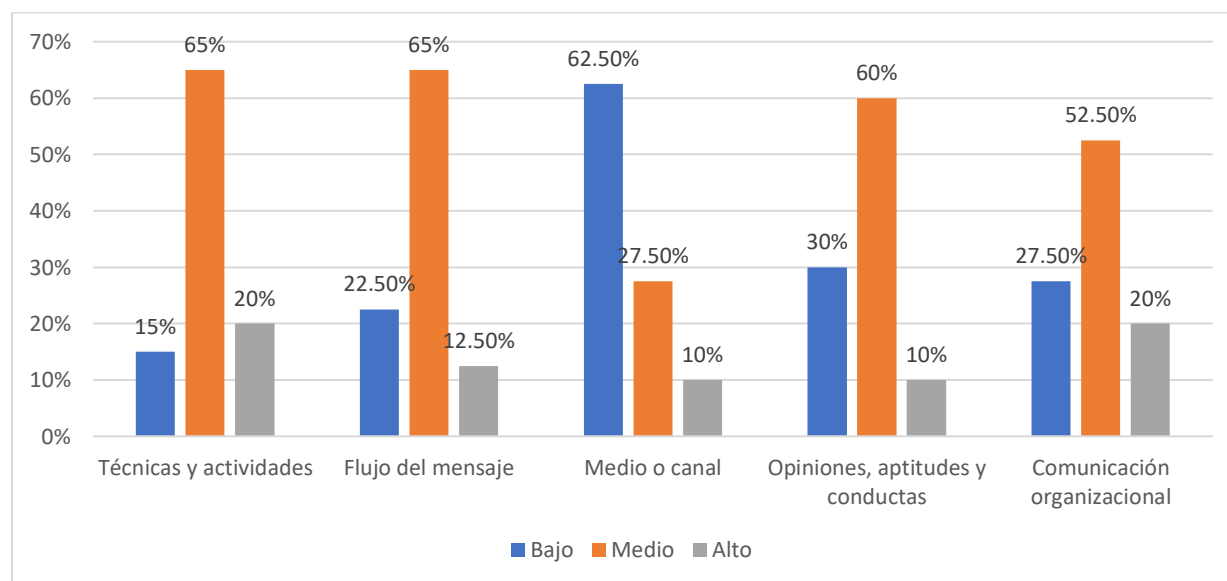
Nota: cuestionario de encuesta

	Opiniones, aptitudes y conductas		Comunicación organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	30,0	11	27,5
Medio	24	60,0	21	52,5
Alto	4	10,0	8	20,0
Total	40	100,0	40	100,0

Nota: cuestionario de encuesta

Figura 4

Diagrama de comunicación organizacional y dimensiones



De la aplicación de la encuesta a los docentes de la Institución Educativa La Convención, en el año 2024, un 52,5% de ellos perciben que la comunicación organizacional entre los actores educativos es de nivel medio, 20% afirma que es de nivel alto y el 27,5 % de los docentes, sostiene que la comunicación organizacional entre los actores educativos de la Institución Educativa La Convención presentan es de nivel bajo.

Con respecto a la dimensión técnicas y actividades de la comunicación organizacional, el 65% de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, perciben que es de nivel medio, el 20% afirma que las técnicas y actividades de la comunicación organizacional es de nivel alto, un 15% sostiene que es de nivel bajo.

Por otra parte, el 65% de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año en el año 2024, perciben que el flujo del mensaje es de nivel medio, un 22,5% afirma que es de nivel bajo y 12.5% sostiene que el flujo del mensaje entre los actores educativos de la Institución Educativa es de nivel alto.

Con respecto al uso de Medio o canal de la comunicación organizacional, el 63,5% de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, perciben en un nivel bajo, el 27,5% de los docentes de dicha institución sostienen que el uso de Medio o canal de la comunicación organizacional es de nivel medio y solo el 10% sostiene que es de nivel alto.

Las opiniones, aptitudes y conductas de los actores educativos de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, desde la percepción del 60% de los docentes es de nivel medio, un 30% afirma que es de nivel bajo y solo el 10% de los docentes sostienen que las Opiniones, aptitudes y conductas son de nivel alto.

4.2. Pruebas de hipótesis

4.2.1. Relación entre Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica con la Comunicación Organizacional

Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

Tabla 13

Relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional

	comunicación organizacional	
	Tau b de Kendall	p-valor
Liderazgo directivo	0.326	0.034
Gestión pedagógica	0.716	0.000

Nota: cuestionario de encuesta

Ho: No existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

Ha: Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

De la prueba de correlación de tau b de kendall, se concluye que existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 ($p\text{-valor} < 0.05$)

La gestión pedagógica repercute significativamente en forma directa en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, en un 71,6% y el liderazgo de los directivos en directamente 32,6%.

4.2.2. Relación entre Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica

Contrastación de Hipótesis específica 3 de investigación

Existe relación significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024

Ho: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024

Ha: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024

Tabla 14

Relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica

			Gestión Pedagógica			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo directivo	Bajo	Frecuencia	3	2	1	6
		Porcentaje	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	Medio	Frecuencia	3	20	8	31
		Porcentaje	9,7%	64,5%	25,8%	100,0%
	Alto	Frecuencia	0	0	3	3
		Porcentaje	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Frecuencia		6	22	12	40
	Porcentaje		15,0%	55,0%	30,0%	100,0%
Chi-cuadrado=14,05 ; p-valor=0.007 , Tau b de kendall=0.416=41.6%						

De la prueba de chi-cuadrado al 95% de confianza se concluye que existe relación significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024 ($p\text{-valor}=0.007 < 0.05$). El liderazgo directivo repercute en un 41.6% en la gestión pedagógica de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba

Del 100% de docentes de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba que sostienen que el liderazgo directivo es de nivel bajo, el 50% de ellos percibe que la gestión pedagógica es mala y un 33.3% como regular; en cambio de los docentes que perciben

el nivel de liderazgo como alto, el 100% de ellos sostiene que la gestión pedagógica es buena. De lo anterior se desprende que un nivel bajo de liderazgo está asociado a mala gestión pedagógica y un nivel alto de liderazgo directivo está asociado a una buena gestión pedagógica.

Para medir la repercusión de cada dimensión de Liderazgo directivo en la gestión pedagógica.

Tabla 15

Relación entre dimensiones de liderazgo directivo y gestión pedagógica

Dimensión de Liderazgo directivo	Gestión pedagógica	
	Tau b	P-valor
Manejo de conflictos	0.342	0.093
Toma de decisiones.	0.416	0.003
Capacidad de gestión.	0.18	0.188

Nota: cuestionario de encuesta

De la prueba de Tau B de kendall al 95% de confianza se concluye que la dimensión toma de decisiones de liderazgo directivo presenta mayor repercusión (41,6%) en la gestión pedagógica de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba, seguido de manejo de conflictos con una repercusión de 34,2% en la gestión pedagógica y la dimensión capacidad de gestión no presenta repercusión significativa($p\text{-valor}=0.188>0.05$) en la gestión pedagógica

4.2.3. Relación entre Liderazgo Directivo y Comunicación Organizacional

Contrastación de Hipótesis específica 3 de investigación

Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

Ho: No Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

Ha: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024.

Tabla 16*Relación entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional*

			Comunicación organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo directivo	Bajo	Frecuencia	2	4	0	6
		Porcentaje	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
	Medio	Frecuencia	9	17	5	31
		Porcentaje	29,0%	54,8%	16,1%	100,0%
	Alto	Frecuencia	0	0	3	3
		Porcentaje	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Frecuencia		11	21	8	40
	Porcentaje		27,5%	52,5%	20,0%	100,0%
Chi-cuadrado=13.795; p-valor=0.008; tau b de kendall=0.326						

Nota: cuestionario de encuesta

De la prueba de chi-cuadrado al 95% de confianza se concluye que existe relación significativa entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024(p-valor=0.008<0.05). El liderazgo directivo repercute en un 32.6% en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba

Del 100% de docentes de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba que sostienen que el liderazgo directivo es de nivel bajo, el 66.7% de ellos percibe que la comunicación organizacional es de nivel medio; en cambio de los docentes que perciben el nivel de liderazgo como alto, el 100% de ellos sostiene que la comunicación organizacional es de nivel alto. De lo anterior se desprende que un nivel bajo de liderazgo está asociado a nivel medio de comunicación organizacional y un nivel alto de liderazgo directivo está asociado a un nivel alto de comunicación organizacional.

Tabla 17*Relación entre dimensiones de liderazgo directivo y la comunicación organizacional*

Dimensión de Liderazgo directivo	Comunicación organizacional	
	Tau b	P-valor
Manejo de conflictos	0.288	0.072
Toma de decisiones.	0.306	0.019
Capacidad de gestión.	0.025	0.866

Nota: cuestionario de encuesta

De la prueba de Tau B de kendall al 95% de confianza se concluye que la dimensión toma de decisiones de liderazgo directivo presenta mayor repercusión (30,6%) en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba, seguido de manejo de conflictos con una repercusión de 28,8% en la comunicación organizacional y la dimensión capacidad de gestión no presenta repercusión significativa($p\text{-valor}=0.866>0.05$) en la comunicación organizacional.

4.2.4. Relación entre Gestión Pedagógica y Comunicación Organizacional

Contrastación de Hipótesis específica 3 de investigación

Existe relación significativa entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

Ho: No existe relación significativa entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

Ha: Existe relación significativa entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024

Tabla 18*Relación entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional*

			Comunicación organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Gestión Pedagógica	Malo	Frecuencia	5	1	0	6
		Porcentaje	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%
	Regular	Frecuencia	6	15	1	22
		Porcentaje	27,3%	68,2%	4,5%	100,0%
	Bueno	Frecuencia	0	5	7	12
		Porcentaje	0,0%	41,7%	58,3%	100,0%
Total		Frecuencia	11	21	8	40
		Porcentaje	27,5%	52,5%	20,0%	100,0%
Chi-cuadrado=25.512 ; p-valor=0.000 ; Tau b de kendall=0.658						

Nota: cuestionario de encuesta

De la prueba de chi-cuadrado al 95% de confianza se concluye que existe relación significativa entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 ($p\text{-valor}=0.000<0.05$). La gestión pedagógica repercute en un 65.8% en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba

Del 100% de docentes de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba que perciben como nivel malo la gestión pedagógica, el 83.3% de ellos percibe que la comunicación organizacional es de nivel bajo; en cambio de los docentes que perciben la gestión pedagógica como bueno, el 58.3% de ellos sostiene que la comunicación organizacional es de nivel alto. De lo anterior se desprende que un nivel malo de gestión pedagógica está asociado a nivel bajo de comunicación organizacional y un nivel bueno de gestión pedagógica está asociado a un nivel alto de comunicación organizacional.

Tabla 19*Relación entre dimensiones de gestión pedagógica y la comunicación organizacional*

Dimensión de gestión pedagógica	Comunicación organizacional	
	Tau b	P-valor
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	0.693	0.000
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	0.627	0.000

Nota: cuestionario de encuesta

De la prueba de Tau B de kendall al 95% de confianza se concluye que la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de gestión pedagógica presenta mayor repercusión (69,3%) en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba, seguido de la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con una repercusión de 62,7% en la comunicación organizacional

DISCUSIÓN

En el estudio se estableció que existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba ($p\text{-valor}=0.008<0.05$), este hallazgo coincide con los obtenidos por Flores (2020) , quien concluyó que existe alta correlación entre Liderazgo directivo y comunicación aplicando la Rho de Spearman de 0, 757 , y también obtuvo relación entre las dimensiones de ambas variables; en forma similar Campos(2019) en su publicación el Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017, reporta que existe una correlación positiva alta entre el liderazgo educativo y la comunicación organizacional y viceversa.

Sono (2022) desarrolló el trabajo comunicación organizacional y gestión pedagógica de una Institución Educativa pública secundaria Cenepa-Amazonas, concluyó que la comunicación organizacional y la gestión pedagógica presentan una relación estadísticamente significativa ($p<.05$) además es una correlación de tipo directa y muy alta ($r=.856$), similar resultado reporta Abarca(2020) en su publicación comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho – 2020, donde concluye que existe una correlación moderada, entre Comunicación Organizacional y Gestión Escolar. Estos resultados se alinean a los obtenidos en nuestro estudio en el que la gestión pedagógica se relaciona directa y significativamente en un 65.8% con la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba ($p\text{-valor}<0.05$)

En el presente estudio se estableció que el liderazgo directivo repercute significativamente en forma directa en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, en un 32,6%; estos resultados coinciden con los reportados por Tafur(2024) en su investigación comunicación efectiva y liderazgo, se concluye que la comunicación efectiva se presenta como una herramienta fundamental para la gestión y el liderazgo directivo pedagógico, estableciendo una relación directa entre estas variables de estudio y también son similares a los reportados por Reyes(2021) en su publicación la importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa, donde estableció que liderazgo y la comunicación organizacional presentan impacto en la mejora educativa al ser

variables que inciden en el desempeño de este sistema, al ser esenciales para que los directivos diseñen y desarrollen técnicas de mejora continua y de una cultura de innovación y aprendizaje.

Molina (2023) realizó la publicación *Comunicación Organizacional en la Gestión Directiva de las Instituciones Educativas de Florencia Caquetá* en Colombia, concluyó que existe relación significativa entre comunicación organizacional y gestión directiva; la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones y la influencia de la comunicación asertiva, en la gestión directiva del sector educativo, estas son similares a los reportados en nuestro estudio en el que se concluye que la gestión pedagógica repercute significativamente en forma directa en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención en el año 2024 en un 71,6%.

CAPÍTULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Primero. Al 95% de confianza de la prueba de correlación de tau b de Kendall (Tabla 13), se concluye que existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención en el año 2024 ($p\text{-valor}<0.05$). La gestión pedagógica y el liderazgo directivo repercute significativamente en forma directa en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención en el año 2024 en un 71,6% y 32,6% respectivamente.

Segundo, se concluye que el 77.5% de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024, perciben que los directivos presentan un liderazgo de nivel medio, 15% afirma que es de nivel bajo y solo el 7.5% de los docentes sostiene que los directivos presentan liderazgo alto (Tabla 10). Con respecto a las dimensiones el 30% de los docentes firma que el manejo de conflictos por los directivos de la institución es de nivel bajo, un 60% sostiene que es de nivel medio. El 15% de los docentes perciben que el cuerpo directivo presenta un nivel de toma de decisiones bajo, un 72.5% afirma que es de nivel medio. El 40% de los docentes de dicha institución sostienen que presentan bajos nivel de capacidad de gestión, un 47.5% afirma que es de nivel medio (Tabla 10).

Tercero, se concluye que el 55% de los docentes de la Institución Educativa La Convención en el año 2024 perciben que la gestión pedagógica es regular, un 30% como bueno. El 57,5% afirma que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es de nivel regular, un 30% sostiene que es de nivel bueno. El 55% perciben que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes es regular, un 32.5% afirma que es de nivel bueno (Tabla 11).

Cuarto, se concluye que el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención en el año 2024 desde la percepción del 52,5% de los docentes es de nivel medio, 20% afirma que es de nivel medio y el 27,5 % nivel bajo. Con respecto a la dimensión técnicas y actividades de la comunicación organizacional, el 65% perciben que es de nivel medio. Un 65% sostiene que el Flujo del mensaje es de nivel medio, un 63,5%

sostiene que uso de Medio o canal de la comunicación organizacional es de nivel bajo y las Opiniones, aptitudes y conductas de los actores educativos en un 60% es de nivel medio (Tabla 12).

Quinta, se concluye que al 95% de confianza se concluye que el liderazgo directivo repercute significativamente en un 32.6% en la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención en el año 2024 ($p\text{-valor}=0.008<0.05$), observándose que un nivel bajo de liderazgo está asociado a nivel medio de comunicación organizacional y un nivel alto de liderazgo directivo está asociado a un nivel alto de comunicación organizacional (Tabla 16).

Sexta. La gestión pedagógica se relaciona directa y significativamente en un 65.8% con la comunicación organizacional de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba ($p\text{-valor}<0.05$). Del 100% de docentes de la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba que perciben como nivel malo la gestión pedagógica, el 83.3% de ellos percibe que la comunicación organizacional es de nivel bajo; en cambio de los docentes que perciben la gestión pedagógica como bueno, el 58.3% de ellos sostiene que la comunicación organizacional es de nivel alto (Tabla 18).

RECOMENDACIONES

Primero, al Ministerio de Educación implementar programas de fortalecimiento de liderazgo directivo para todos los docentes particularmente para los directivos, para este fin debe firmar convenios con universidades públicas y privadas

Segundo, a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa (UGEL) se recomienda establecer canales de comunicación claros y transparentes con los directores, docentes, padres de familia y estudiantes. Desarrollar planes de mejora continua y fomentar la colaboración entre escuelas, así como implementar indicadores de desempeño y evaluaciones periódicas con el fin de evaluar los planes y programas implementados.

Tercero, al director de la Institución Educativa La Convención implementar programas culturales y deportivos con la participación de todos los actores educativos a fin de mejorar la comunicación organización y como consecuencia de ello fortalecer la gestión educativa, así también se le recomienda involucrar más activamente a los padres de familia creando canales de comunicación efectivos así como proporcionar información clara y oportuna para conocer así sus inquietudes, preocupaciones y sugerencias.

Cuarto, a los docentes de la Institución Educativa La Convención, de la ciudad de Quillabamba comprometerse en forma activa en las actividades realizadas por la institución a fin de fortalecer la gestión educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca Salazar, A. (2020). *Comunicación Organizacional y Gestión Escolar de la Institución Educativa Mártir Daniel Alcides Carrión, San Juan de Lurigancho - 2020*. Tesis de pos grado, Universidad César Vallejo, Lima. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47714/Abarca_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alcocer, C., & Gil, F. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza editorial.
- Ayte, G. (2019). *Liderazgo directivo y gestión institucional en la entidad Educativa Pública N° 51006 - Túpac Amaru del Cusco*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco]. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/4391>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best performing systems come out on top*. McKinsey y Company. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/how_the_world_s_best-performing_school_systems_come_out_on_top.pdf
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar objetivos*. Mckinsey & Company. PREAL.
- Bass, M. (1992). *Manual de liderazgo*. México: siglo XXI.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. Bristol: University of Bristol y Department of education and skills.
- Bolivar, A. (2006). A liderança educacional e a direcção escolar em Espanha: Entre a necessidade e a (im)posibilidade. *Administração Educacional*, 6, 76-93.
- Bolivar, A., & Moreno, J. (2006). Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain. *Journal of Education Change*, 7(1-2), 19-31.
- Bolman, L., & Deal, T. (1994). Looking for Leardship: Another Search Party's Report. *Educational Administration Quarterly*, 30(1), 77-96.

- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Universidad de Alcalá . Departamento de Educación. Educar*, 103-117.
- Calisaya, H. (2013). Diseño de un modelo de evaluación del desempeño docente basado en las metodología causal. *Veritas et scientia*, 2(1), 63-68.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47796/ves.v2i1.263>
- Campos Macedo, K. (2019). *El Liderazgo Educativo y la Comunicación Organizacional en las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Peruana Central Este, 2017*. Tesis de pre grado, Lima. <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/96c4cd25-60e5-404a-a861-2a38371d0759/content>
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación. Universidad Alberto Hurtado.
http://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf.
- Cassasus, J. (2001). *Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje. Matemática y factores asociados, para alumnos del tercer y cuarto grado de la educación básica*. Llece-UNESCO.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw - Hill .
- Chiaveniato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Elmore, R., & Sykes, G. (1992). *Towards a new cartography of curriculum reform: reflectiones on educational decentralization in Argentina*. Macmillan.
- Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. tesis doctoral., Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Escudero, J. (2009). Comunidades docentes de aprendizaje, formación del profesorado y mejora de la educación . *Ágora para la educación física y el deporte*, 10, 7-31.
- Espinoza, R. (2023). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023*. [Tesis de maestria, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123984>

- Esteban, N. (2018). *Tpos de investigación*.
https://doi.org/https://core.ac.uk/outputs/250080756/?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
- Firestone, W. (1995). *Leadership: Roles or Functions?* En K. Leithwood, (ed.):*International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Kluwer.
- Flores, M. (2020). *Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes*. [Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima (Perú)].
<https://doi.org/https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>
- Forehand, G., & Gilmer, V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Fullan, M. (1997). *What's worth fighting for in the principallship?*. Teachers College Press.
- Gilligan, C. (1985). *La moral y la teoría. Guía para la toma de decisiones éticas*. Fondo de Cultura Económico.
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258963>
- Hernández-Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkings, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. National College for School Leadership. University of Nottingham.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*. División of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- López, H. (2021). *Habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional*.
- Maslow, A. (1991). *La motivación y la personalidad, teoría Lelarquica de las necesidades*. España.
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de administración. Universidad del Rosario.

- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5182/Marco%20de%20Buen%20Desempe%C3%B1o%20del%20Directivo%20directivos%20construyendo%20escuela%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de educación de Chile [MINEDU]. (2007). *School Leadership in Spain. OECD Country Background Report*. Bruselas: OECD.
- Ministerio de educación, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. (2007). *Improving school leadership. OECD Country Background Report for Chile*.
<http://www.oecd.org/dataoecd/13/11/39052630.pdf>
- Molina Suárez, A. (2023). Comunicación Organizacional en la Gestión Directiva de las Instituciones Educativas de Florencia Caquetá (Colombia). *Voces y realidades educativas*.
<https://vocesyrealidadeseducativas.com/ojs/index.php/vyc/article/view/110/185>
- Noddings, N. (1984). *Caring, a Feminine Approach to Ethics & Moral Education*. University of California Press.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar* (Vol. Volumen 1 política y práctica.). Traducción y edición: Gilda Moreno y Laura.
- Ogawa, R., Wohlstetter, P., & Mohrman, S. (1994). Generating Curriculum and Instructional Innovations through School-Based Management. *Papel presented at the annual meeting of the AERA*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2009). *Panorama de la educación: Indicadores de la OCDE*. OCDE.
- Padilla, O., & Vargas, J. (2022). El liderazgo en la gestión de director. *Revista Andina de Educación*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Pont, B., & Nauche y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. OCDE.
- Pont, B., & Nusche y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. OCDE.
- Restrepo, L. (2022). El sentido humano en el liderazgo educativo, como generador de educación de calidad integral. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(4), 3221-3234.
<https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-7028-6652>

- Rivera, A., Rojas, L., Ramirez, F., & Alvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*(2), 23-48.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Sander, B. (2002). Políticas públicas y gestión educativa en América Latina: discurso global y realidades locales. *Política y gestión de la educación*, 31(2), 13-30.
<https://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/26429>
- Seisdedos, N. (1996). Clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*(2).
- Sells, S. (1960). *Attitudes*. Encyclopedic of educational researches.
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral Leadership*. Jossey-Bass.
- Smylie, M. (1995). *"Teacher Leadership"*. The Elementary School.
- Smylie, M., & Denny, J. (1990). Teacher Leadership: Tensions and Ambiguities in Organizational Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 235-259.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0013161X90026003003>
- Sono Aquisé, A. (2022). *Comunicación organizacional y gestión pedagógica de una institución educativa pública secundaria Cenepa-Amazonas*. Tesis de pre grado, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/114053/Sono_AAE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stoll, L., & Louis, K. (2009). *Mejorar el liderazgo escola: Herramientas de trabajo*.
- Vega, A. (2020). *Grado de relación entre el liderazgo Directivo y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Primaria de la Ciudad de Sicuani Cusco 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UANT_2c2cf83f85e71d5356ca765141540d59
- Weinstein, J. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultado de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 20-33.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: RELACION ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA LA CONVENCION,2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL ¿Existe relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024?	GENERAL Analizar la relación entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024	GENERAL Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024	Variable de estudio 1: LIDERAZGO DIRECTIVO Dimensiones Variable de estudio 2: GESTION PEDAGOGICA Dimensiones
ESPECIFICOS a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa La Convención, 2024? b) ¿Cuál es el nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024?	ESPECIFICOS a) Describir el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa La Convención, 2024 b) Determinar el nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024	ESPECIFICOS a) El nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa La Convención, 2024, es baja b) El nivel de gestión pedagógica en la Institución Educativa La Convención, 2024 es regular c) El nivel de comunicación organizacional en la	Dimensiones Variable de estudio 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Dimensiones

c) ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024? d) ¿Existe relación entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024? e) ¿Existe relación entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024?	c) Describir el nivel de comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 d) Establecer la relación entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 e) Determinar la relación entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024	Institución Educativa La Convención, 2024 es baja d) Existe relación significativa entre liderazgo directivo y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 e) Existe relación significativa entre gestión pedagógica y la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024	
--	--	---	--

MÉTODO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS INSTRUMENTOS	PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS
Enfoque de investigación Cuantitativa Tipo de investigación Básica Alcance o Nivel de investigación Correlacional Diseño de investigación No experimental(observacional), transversal(estudio en un solo momento), correlacional	Población Docentes de la I.E La Convención, que son en total 70. Muestra $n = \frac{Z^2 * p * (1 - p) * N}{\varepsilon^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$ $n = \frac{1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.500) * 100}{0.05^2 * (100 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}$ El tamaño de muestra es n=40	Técnica Encuesta Instrumentos Cuestionario	Hipótesis de investigación Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 <u>Hipótesis estadística</u> Ho: Hipótesis nula (negar la hipótesis de investigación) Ho: No Existe relación directa y significativa entre liderazgo directivo y

<pre> graph TD O((O)) --> X1((X1)) O --> X2((X2)) O --> Y((Y)) X1 -- r --> Y X2 -- r --> Y </pre> Donde O= Docente X1= LIDERAZGO DIRECTIVO			gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 Ha: Hipótesis alterna (hipótesis de investigación) Ha: Existerelación directa y significativa entre liderazgo directivo y gestión pedagógica con la comunicación organizacional en la Institución Educativa La Convención, 2024 Prueba estadística: Tau b de Kendall
---	--	--	--

X2= GESTION PEDAGOGICA Y= COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL r= relación existente (coeficiente de correlación)			Criterio de decisión Con 95% de confianza Si $p = \text{sig} < 0,05$ se acepta H_a Si $p = \text{sig} > 0,05$ se acepta H_o
---	--	--	---

Anexo 2: Instrumentos de recolección de información

CUESTIONARIO LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES: Existen afirmaciones, juzgue la frecuencia en cada situación realizada por si Director(a). Use la siguiente escala y marque con una “x”

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1 Participan los profesores(as) en la planificación, revisión y evaluación del proyecto Educativo e Institucional e instrumentos de Gestión.	1	2	3	4	5
2 Delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo.	1	2	3	4	5
3 Promueve la participación del profesorado en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
4 Centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI.	1	2	3	4	5
5 Mantiene informados de lo que sucede en el centro educativo sobre el desarrolló del proyecto educativo.	1	2	3	4	5
6 En su actividad laboral la comunicación sirve para compartir ideas iniciativas y mejoras que se pueden implementar.	1	2	3	4	5
7 Promueve el trabajo en equipo entre los profesores para desarrollar experiencias innovadoras.	1	2	3	4	5
8 Es innovador, visionario para promover y acompañar procesos de cambio institucional.	1	2	3	4	5
9 Emplea una política de instrumentos o incentivos por el desempeño del personal.	1	2	3	4	5
10 Reconoce y recompensa el rendimiento individual y/o grupal a las iniciativas de mejora institucional.	1	2	3	4	5
11 Promueve eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades o requerimiento de los docentes.	1	2	3	4	5

12 Impone su criterio y autoridad en las decisiones que forman en el centro educativo.	1	2	3	4	5
13 En una situación de indecisión y/o problemas acude a los docentes para compartir la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
14 Estima eficaz la comunicación con su personal, si lo realiza a través de órdenes.	1	2	3	4	5
15 Es tolerante y flexible cuando su personal ejerce su derecho a la libre expresión.	1	2	3	4	5
16 Escucha y asume sugerencias de un grupo reducido dentro del colectivo de docentes de la escuela.	1	2	3	4	5
17 Rechaza, sin dar explicación, cualquier propuesta o sugerencia de parte del docente.	1	2	3	4	5
18 Toma actitud autoritaria para resolver los problemas institucionales.	1	2	3	4	5
19 Se mantiene alejado de sus trabajadores y docentes porque su familiaridad origina una pérdida de respeto.	1	2	3	4	5
20 Para evitar problemas de disciplina escolar proporcionan castigos o sanciones leves por violación a las reglas.	1	2	3	4	5
21 Para obtener mayor aceptación de sus trabajadores tolera la impuntualidad e incumplimiento de responsabilidad.	1	2	3	4	5
22 Para sancionar una actitud desfavorable en su entidad, el director actúa con justicia.	1	2	3	4	5
23 El proceso educativo lo origine sobre la base normativa, sobre iniciativas de mejora institucional.	1	2	3	4	5
24 Se encuentra interesado en interpretar la legislación educativa por sobre las iniciativas del profesorado.	1	2	3	4	5
25 Las tareas directivas que realiza la dedica para asuntos administrativos que para crear las condiciones para liderar el proceso de cambio institucional.	1	2	3	4	5
26 La obtención y administración de los recursos financieros están orientados a potenciar loa resultados institucionales dentro del marco PEI.	1	2	3	4	5

27 Se ocupa por preservar los bienes y materiales de la institución por sobre los requerimientos de recursos y medios educativos para docentes y alumnos en función de su prioridad.	1	2	3	4	5
28 Prioriza el desarrolló de capacidades de los educandos en el marco del proyecto curricular de centro.	1	2	3	4	5
29 La entrega de documentación. (PEI, RI, IGA, PCC, PAT...) SOLO RESPONDE A CONTROLES Y FORMALIDADES (cumplimiento mecánico) año a año, al órgano intermedio(UGEL), sin haber pasado procesos de revisión y consulta por la comunidad magistral.	1	2	3	4	5
30 Mantiene una cultura de acatamiento a la norma y al reglamento interno del centro.	1	2	3	4	5
31 Las relaciones interpersonales son distantes, frías, formales y/o objetivas.	1	2	3	4	5
32 Solicita a los docentes certificaciones de capacitación (control) por sobre acciones distintas a la implementación de estrategias de mejoramiento del recurso humano.	1	2	3	4	5

Cuestionario de gestión pedagógica.

Instrucciones: Estimado docente, el presente cuestionario tiene por finalidad obtener información relevante a la gestión pedagógica del director, por tal motivo le pido leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada afirmación. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

Marca con una (x) en el recuadro tu respuesta según la siguiente escala de valores:

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

Nº	Dimensiones /ítems	ESCALA				
	Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de las condiciones	1	2	3	4	5
1	Participa en la planificación institucional como Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno.					
2	Promueve espacios de participación y organización de la comunidad educativa para discutir los documentos de gestión escolar para la mejora de los aprendizajes.					
3	Genera un buen clima escolar propiciando el buen trato en las relaciones interpersonales.					
4	Fomenta la participación organizada de las familias en actividades pedagógicas.					
5	Toma decisiones inmediatas en situaciones de conflicto para la mejora del clima escolar.					
6	Gestiona el buen uso de los materiales educativos entregado por el Ministerio de Educación.					
7	Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase.					
8	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en favor de las metas del aprendizaje.					

9	Promueve una cultura de riesgo para asegurar la integridad de la comunidad educativa.					
10	Promueve formación y capacitación continua acorde a las necesidades de los docentes.					
11	Desarrolla mecanismos que facilitan compartir información que produce la Institución Educativa, ferias, canal en YouTube, pagina web.					
12	Desarrolla acciones para promover una cultura de transparencia y evitar la corrupción.					
13	Utiliza información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales para mejorar la marcha de la gestión escolar.					
14	Facilita información al docente para desarrollar proyectos educativos innovadores con los estudiantes.					
15	Comparte recursos TIC en las reuniones para fortalecer la gestión del aprendizaje.					
16	Genera espacios de reflexión con los docentes para evaluar y mejorar la gestión del aprendizaje.					
Dimensión 2: orientación de los procesos pedagógicas para la mejora de los aprendizajes.						
17	Genera espacios de trabajo colaborativo y reflexión del trabajo pedagógico para la mejora de los aprendizajes.					
18	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrolló personal y profesional de los docentes.					
19	Estimula la iniciativa de los docentes por la innovación e investigación pedagógica centrada en los aprendizajes de los estudiantes.					
20	Orienta y promueve la participación de los docentes en la planificación curricular teniendo en cuenta la realidad local y cultural.					
21	Propicia una práctica docente donde se incluya el aprendizaje colaborativo y la diversidad existente en el aula.					
22	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes.					

23	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes.					
24	Motiva a los docente en el uso de los resultados de la evaluación para retroalimentar a los estudiantes y reflexionar sobre su propio desempeño.					

Cuestionario de Comunicación organizacional

Instrucciones: Estimado docente, lea atentamente cada ítem y responda con sinceridad según considere conveniente y refleje su situación real; marcando con aspa (x), considerando la siguiente escala.

Escala: Nunca (1 pts.) – Casi Nunca (2 pts.) – Algunas Veces (3 pts.) – Casi Siempre (4 pts.) – Siempre (5 pts.)

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
	D1: TÉCNICAS Y ACTIVIDADES	1	2	3	4	5
1.	Desarrolla los procesos utilizando alguna técnica, para comunicarse en su organización.					
2.	Las actividades que desempeña requieren de procesos, para una comunicación efectiva.					
3.	Desarrolla los procedimientos mediante alguna técnica, para comunicarse en su organización.					
4.	Las actividades que desempeña requieren de procedimientos, para una comunicación efectiva.					
5.	Las actividades operativas requieren de acciones coordinadas para lograr una comunicación efectiva.					
6.	Las actividades optativas requieren de trabajo en equipo para lograr una comunicación efectiva.					
7.	Utiliza algún tipo de comportamiento para desarrollar alguna actividad dentro del proceso comunicativo.					
8.	Utiliza alguna herramienta para desarrollar alguna técnica comunicativa.					
9.	Utiliza algún instrumento para desarrollar alguna técnica comunicativa.					
	D2: FLUJO DEL MENSAJE					
10.	La comunicación fluye más de manera ascendente, de subordinado a superior.					

11.	La comunicación fluye más de manera descendente, de superior a subordinado.					
12.	La comunicación fluye más de manera horizontal, de diferente nivel jerárquico.					
13.	La comunicación fluye más de manera transversal, de igual nivel jerárquico.					
14.	La comunicación fluye más de manera circular, entre todos los niveles jerárquicos.					
15.	La Comunicación fluye más de manera oblicua, entre superior a subordinado y viceversa.					
16.	La comunicación fluye más de manera diagonal ascendente, en todas las formas sin nivel jerárquico.					
	D3: MEDIO O CANAL					
17.	Hace uso de la agenda, como un buen canal de comunicación.					
18.	Hace el uso del memorándum, como un buen canal de comunicación.					
19.	Hace uso de circulares, es un buen canal de comunicación.					
20.	Hace uso del escrito, como un buen canal de comunicación.					
21.	Hace uso de lo oral, como un buen canal de comunicación.					
22.	Hace uso del correo electrónico, como un buen canal de comunicación.					
23.	Considera que el uso del móvil, es un buen canal de comunicación.					
24.	Hace uso de la red social, como un buen canal de comunicación.					
25.	Hace uso de la página web, como un buen canal de comunicación.					
	D4: OPINIONES, APTITUDES Y CONDUCTAS					
26.	Utiliza dentro de su organización un conjunto de conceptos para comunicarse apropiadamente.					
27.	Se desarrollan sesiones o reuniones para generar lluvia de ideas en su área donde se desempeña.					
28.	Son tomadas en cuenta las ideas que proporciona en su organización.					

29.	Se toman en consideración las capacidades profesionales o personales en su organización.					
30.	Cuenta con cierta destreza en la cual pueda destacar en algún área en específico que vincule a la buena comunicación.					
31.	Se toma en cuenta las destrezas que tiene en los procesos comunicativos.					
32.	Se desarrollan los comportamientos asertivos en su organización que facilite la comunicación.					
33.	Se desarrollan los comportamientos agresivos en su organización que interfiera en la comunicación					
34.	Se desarrollan los comportamientos pasivos en su organización que sea indiferente en la comunicación.					
35.	Las acciones que diariamente desarrolla facilitan los niveles de comunicación en su relación con otras personas.					

Nota de tabla: Elaboración propia.

Anexo 3: Autorización de la aplicación de encuesta



El Director de la Institución Educativa La Convención de Quillabamba.

AUTORIZA

A la bachiller Gladis Ríos Rodas identificada con DNI N° 42324397, egresada del programa de posgrado de maestría en educación con mención en Gestión de la Educación, de la Universidad San Antonio Abad del Cusco, para que aplique las encuestas correspondientes al trabajo de investigación denominado: "RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA CONVENCION 2024" para optar el grado de Maestro.

Quillabamba, 7 de noviembre de 2024.

Anexo 4: Evidencias del estudio

Anexo 4: Panel fotográfico

Figura 5

Fotografía de recolección de datos



Nota: A la derecha la docente Sonia Estrada Espinoza y a la izquierda la docente Norma Ponce de Medrano participando de la encuesta de la investigación , realizando el cuestionario entregado.

Figura 6

Fotografía de recolección de datos



Nota: El docente Jorge Atausupa Castañeda participando de la encuesta de la investigación , realizando el cuestionario entregado.

Figura 7

Fotografía de recolección de datos



Nota: El docente Moises Ricaspa Quispe participando de la encuesta de la investigación, realizando el cuestionario entregado.

Figura 8

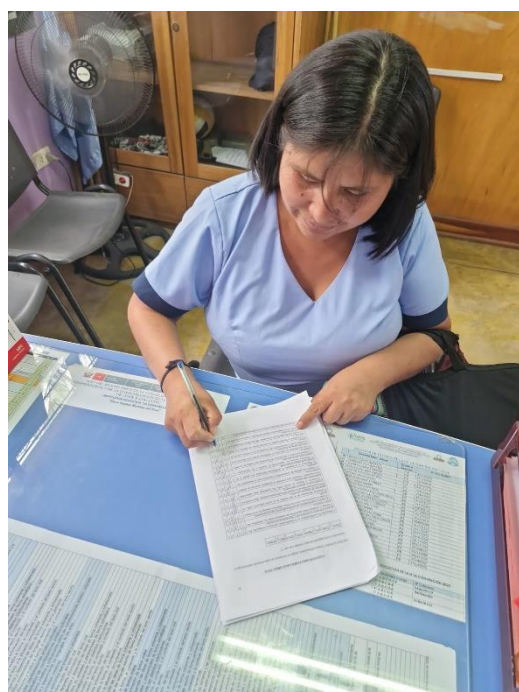
Fotografía de recolección de datos



Nota: El docente Berta Gómez Ponce participando de la encuesta de la investigación, realizando el cuestionario entregado.

Figura 9

Fotografía de recolección de datos



Nota: El docente Marleni Yucra Farfan participando de la encuesta de la investigación, realizando el cuestionario entregado.

Anexo 5: Validación de expertos

VALIDACION DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: RELACION ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA LA CONVENCION,2024

1.1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ... CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2. INVESTIGADOR:

DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos: Dra. Karla Zelmira Aparicio Arenas

2.2 Especialidad: Estadística

2.3 Lugar y Fecha...Cusco Julio 2024

2.4 Cargo e Institución donde Labora: Docente de Posgrado de la UNSAAAC

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

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....Procede su Aplicación.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...90%..

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

☒ procede a su aplicación.
☐ Debe corregirse.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAO DEL CUSCO
 FACULTAD DE CIENCIAS
 Dra. Karla Zelmira Aparicio Arenas
 C.M.T.P. 496

Sello y Firma del Experto.

DNI:23934370

VALIDACION DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: RELACION ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA LA CONVENCION,2024

1.1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ... CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA CON LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2. INVESTIGADOR:

DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos: Custodia Alvarez Cabrera

2.2 Especialidad:..... Filosofía, Religión y Ciencias Sociales

2.3 Lugar y Fecha...Cusco Julio 2024

2.4 Cargo e Institución donde Labora: Coordinadora Académica EESPP SANTA ROSA-CUSCO

COMPO- NENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Malo 21-40 %	Regular 41-60 %	Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			X		
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.					X
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
	8.CONISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....Procede su Aplicación.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...90%..

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

☒ x procede a su aplicación.

☐ Debe corregirse.



Sello y Firma del Experto.

DNI: 10767140