

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO  
DIRECTIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES, COMUNA  
DE CURICÓ, CHILE, 2020**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Mg. Manuel Eduardo Valenzuela Saavedra  
ORCID: 0000-0003-2310-2475**

**Asesor:**

**Dr. Remo Isidro Tejeda Navarrete  
ORCID: 0000-0001-7111-0475**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA-PERÚ**

**2022**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO  
DIRECTIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES, COMUNA  
DE CURICÓ, CHILE, 2020**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Mg. Manuel Eduardo Valenzuela Saavedra  
ORCID: 0000-0003-2310-2475**

**Asesor:**

**Dr. Remo Isidro Tejeda Navarrete  
ORCID: 0000-0001-7111-0475**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA-PERÚ**

**2022**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**Tesis**

**GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO  
DIRECTIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES, COMUNA  
DE CURICÓ, CHILE, 2020**

Presentada por:

**Mg. Manuel Eduardo Valenzuela Saavedra**

**Tesis sustentada y aprobada el 13 de mayo de 2022; ante el siguiente jurado examinador:**

**PRESIDENTE: Dr. LUIS CELERINO CATAORA LIRA**

**SECRETARIO: Dr. MIGUEL GERARDO MENDOZA VARGAS**

**VOCAL: Dra. RINA MARIA ALVAREZ BECERRA**

**ASESOR: Dr. REMO ISIDRO TEJEDA NAVARRETE**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Manuel Eduardo Valenzuela Saavedra** en calidad de: estudiante del Doctorado en Educación Mención en Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con Rut 14398721-3. Soy autor (a) de la tesis titulada: Gestión Educativa Y Su Relación Con El Liderazgo Directivo En Los Establecimientos Municipales, Comuna De Curicó, Chile, 2020

### DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Educación Mención en Gestión Educativa, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 24 % de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

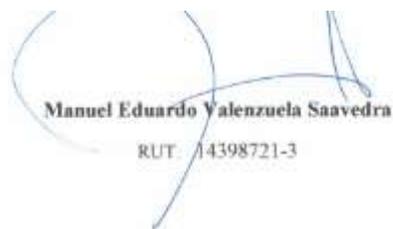
Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que

pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 13 de mayo de 2022



Manuel Eduardo Valenzuela Saavedra  
RUT: 14398721-3

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia quienes son la razón de mi existir y su apoyo incondicional ante mi desarrollo profesional y personal. A ellos dedicó este trabajo.

Agradezco la Universidad Privada de Tacna por la formación y por el personal académico y administrativo que día a día enaltece la formación de sus estudiantes.

Agradezco a la Dra. Amely Vivas Escalante y al Dr. Remo Tejeda que me han guiado en esta tesis enmarcada en sus orientaciones, rigurosidad y su infinita paciencia ante mis avances, lo que por cierto me ha formado ante el proceso de investigación.

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza para llegar a feliz término esta meta profesional, a mi familia, en especial a mis padres quienes han sido soporte y compañía invaluable en este momento de mi vida.

A mis hijos, por su paciencia y espera al robarle tiempo para estar a su lado.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimiento.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Índice de contenidos.....	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.1 Interrogante principal.....	8
1.2.2 Interrogante secundaria.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	15
2.2 BASES TEÓRICAS.....	18

2.2.1 Variable: Gestión Educativa.....	18
2.2.1.1 Definición de gestión educativa.....	18
2.2.1.2 Dimensiones de la variable Gestión Educativa.....	21
2.2.1.2.1 Dimensión 1: Planificación.....	22
2.2.1.2.2 Dimensión 2: Organización.....	22
2.2.1.2.3 Dimensión 3: Aprendizaje de calidad.....	24
2.2.1.3 Indicadores de la dimensión Planificación.....	25
2.2.1.3.1 Logro de metas.....	25
2.2.1.3.2 Clima adecuado en el aula.....	25
2.2.1.3.3 Toma de decisiones.....	25
2.2.1.3.4 Uso de metodologías.....	27
2.2.1.4 Teoría de la gestión educativa.....	28
2.2.1.5 Modelo utilizado para la Gestión Educativa.....	29
2.2.2 Variable 2: El Liderazgo directivo.....	30
2.2.2.1 Definición de Liderazgo directivo.....	29
2.2.2.2 Dimensiones de la variable Liderazgo directivo.....	31
2.2.2.2.1 Dimensión 1: Control.....	31
2.2.2.2.2 Dimensión 2: Habilidad relacional.....	32
2.2.2.2.3 Dimensión 3: Comunicación.....	33
2.2.2.3 Modelo utilizado para el liderazgo directivo.....	35
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 HIPÓTESIS.....	38
3.1.1 Hipótesis general.....	38
3.1.2.1 Hipótesis específicas 1.....	38
3.1.2.2 Hipótesis específicas 2.....	39
3.1.2.3 Hipótesis específicas 3.....	39
3.2 VARIABLES.....	40

3.2.1 Variable Independiente.....	40
3.2.2 Variable dependiente.....	40
3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.3.1 Tipo de Investigación.....	41
3.3.2 Diseño de la investigación.....	42
3.4 NIVEL DE INVESTIGACION.....	43
3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.6.1 Unidad de estudio.....	43
3.6.2 Población.....	43
3.6.3 Muestra.....	44
3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	45
3.7.1 Procedimiento.....	45
3.7.2 Técnicas.....	46
3.7.3 Instrumentos.....	47
3.7.4.1 Validación de los instrumentos.....	47
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	50
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	50
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	51
4.2.1 Resultados del análisis estadístico de Liderazgo directivo.....	51
4.2.1.1 Dimensión 1: Control.....	51
4.2.1.2 Dimensión 2: Habilidad relacional.....	53
4.2.1.3 Dimensión 3: Comunicación .....	55
4.2.1.4 Análisis general de todas las dimensiones de la variable 1.....	56
4.2.3 Resultados del análisis estadístico de Gestión educativa.....	57
4.2.3.1 Dimensión 1: Planificación.....	57
4.2.3.2 Dimensión 2: Organización.....	59
4.2.3.3 Dimensión 3: Aprendizaje de calidad.....	60

4.2.2.4 Análisis general de todas las dimensiones de la variable 2.....	61
4.2.2.5 Análisis general de todas las dimensiones de la variable: Liderazgo directivo y gestión educativa.....	62
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	63
4.4 DISCUSIÓN.....	68
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1 Conclusiones.....	71
5.2 Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	78
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	79
Anexo 2. Solicitud de recepción.....	83
Anexo 2. Encuesta aplicada.....	84
Anexo 3. Instrumento utilizado para la validación.....	86
Anexo 4 Base de datos.....	87
Anexo 5 Validación.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>1</b>	Variable Independiente. Liderazgo directivo.....	40
<b>2</b>	Variable Dependiente. Gestión Educativa.....	41
<b>3</b>	Población.....	44
<b>4</b>	Validez por juicio de expertos del instrumento Liderazgo directivo.....	47
<b>5</b>	Confiabilidad del instrumento Liderazgo directivo.....	47
<b>6</b>	Validez por juicio de expertos del instrumento Gestión educativa.....	48
<b>7</b>	Confiabilidad del instrumento Gestión educativa.....	48
<b>8</b>	Resumen de la variable: Liderazgo directivo, dimensión: Control.....	52
<b>9</b>	Resumen de la variable: Liderazgo directivo, dimensión: habilidad relacional.....	53
<b>10</b>	Resumen de la variable: Liderazgo directivo, dimensión: comunicación.....	55
<b>11</b>	Resumen de porcentajes de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo.....	57
<b>12</b>	Resumen de la variable: Gestión educativa, dimensión: planificación.....	58
<b>13</b>	Resumen de la variable: Gestión educativa, dimensión: organización.....	59
<b>14</b>	Resumen de la variable: Gestión educativa, dimensión: aprendizaje de calidad.....	60
<b>15</b>	Resumen de porcentajes para la variable Gestión educativa.....	61
<b>16</b>	Resumen de porcentajes para la variable Liderazgo directivo y Gestión educativa.....	62
<b>17</b>	Correlación: Gestión educativa – Liderazgo directivo.....	64
<b>18</b>	Correlación: Gestión educativa – control.....	65
<b>19</b>	Correlación: Gestión educativa – habilidad relacional.....	66
<b>20</b>	Correlación: Gestión educativa – comunicación y organización.....	67
<b>21</b>	Resumen de la contrastación de la Hipótesis.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>1</b>	Modelo utilizado para la variable Gestión educativa basado en Terry y Franklin (2017).....	29
<b>2</b>	Modelo utilizado para la variable Liderazgo directivo basado en Terry y Franklin (2017).....	35
<b>3</b>	Variable 1 Dimensión control .....	53
<b>4</b>	Dimensión Habilidad relacional.....	54
<b>5</b>	Dimensión comunicación.....	56
<b>6</b>	Variable 2: Dimensión planificación.....	57
<b>7</b>	Dimensión organización.....	58
<b>8</b>	Dimensión aprendizaje de calidad.....	60
<b>9</b>	Variable Gestión Educativa.....	61
<b>10</b>	Resumen de porcentajes para la variable Liderazgo directivo y Gestión educativa	62

## RESUMEN

La investigación planteo como objetivo determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020. El enfoque fue cuantitativo, con un estudio básico, correlacional transversal; en cuanto al diseño fue no experimental, porque permitió identificar y describir las variables a fin de proponer diversas transformaciones. En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas fue la encuesta, la cual se aplicó a los docentes de los doce establecimientos educativos municipalizados, con una muestra probabilística de 167 docentes. Los resultados plantean que existe una correlación positiva de 0.810, concluyendo que existe una relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, gestión educativa, planificación, organización, aprendizaje de calidad

## **Abstract**

The objective of the research was to determine the relationship between educational management and executive leadership of Municipal establishments, Commune of Curicó, Chile, 2020. The approach was quantitative, with a basic, cross-sectional correlational study; Regarding the design, it was non-experimental, because it allowed to identify and describe the variables in order to propose various transformations. Regarding the data collection techniques used, it was the survey, which was applied to the teachers of the twelve municipalized educational establishments, with a probability sample of 167 teachers. The results suggest that there is a positive correlation of 0.810, concluding that there is a relationship between educational management and directive leadership in Municipal establishments, Commune of Curicó, Chile, 2020.

Keywords: Executive leadership, educational management, planning, organization, quality learning

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la gestión educativa ha ganado terreno en el campo educacional debido a la direccionalidad que ha tomado la gestión en la efectividad de la praxis educativa, por ende, la investigación buscó la correlación entre las variables la gestión educativa y liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020. Dicha relación se estableció en el marco de una investigación cuantitativa de carácter descriptivo-correlacional, se aplicó una encuesta a los docentes que fue la base de la recopilación de datos. La relevancia de la investigación se encuentra fundamentada en el hecho que los equipos directivos suelen darles mayor énfasis a las actividades administrativas más que a las educativas y la presente investigación busca darle una mirada a la gestión educativa desde la perspectiva del liderazgo directivo con la búsqueda de metas y objetivos propios de la comunidad escolar.

En el capítulo I, se refleja el problema donde se diagnóstica la situación que se observa por parte del investigador a fin de presentar la interrogante principal y secundaria, de las mismas se abordan el objetivo general y los específicos, que también se puede encontrar en este capítulo.

En el siguiente capítulo plasma el piso teórico donde se sustenta las bases teóricas y se citan diferentes fuentes informativas que sustentan y dan una visión del contexto donde se desarrolla el problema.

El capítulo III, aborda el marco metodológico, en él se ha desarrollado la hipótesis que se pretende contratar a través de los datos que se levanten, así como su

identificación y operacionalización, de la misma manera se tiene el diseño de investigación, el ámbito, el nivel, la población, muestra, los procedimientos y técnicas aplicados en el avestimiento de resultados enfatizando en un trabajo de campo enfatizando la rigurosidad científica que se necesita.

En el capítulo IV se abordan los resultados, de acuerdo a cada variable, de esta manera, se presenta un análisis descriptivo de la gestión educativa y el liderazgo directivo, para luego hacer pruebas inferenciales que permita contrastar las hipótesis planteadas.

Finalmente, el capítulo V manifiesta las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los datos recolectados, brindando aportes significativos al sistema educativo del contexto chileno y culminando con los anexos respectivamente.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo globalizado actual, comprende complejidad, desafíos y exigencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas y ambientales en todos los espacios de interrelación entre los miembros de la sociedad, incluyendo el ámbito educativo. Ante tal situación, superar las barreras de la gestión educativa, se relaciona concretamente con la reflexión y asistencia en asuntos educativos, sin limitar sus escenarios, el liderazgo, las relaciones interpersonales de los autores y actores que convergen los diversos espacios del quehacer educativo, que actúa como principio de integración y de corresponsabilidad de los procesos de formación del ser humano. (Vivas, 2019).

Por lo tanto, la educación se fundamenta en un proceso que requiere de ciertas situaciones académicas y administrativas, en la cual el personal que integra las instituciones escolares está consciente de los retos que tienen que asumir en un mundo complejo y globalizado en atención a las necesidades e intereses de cada uno ellos; reconsiderando nuevos paradigmas que formen pensamientos creativos en la consolidación de la excelencia en la gestión educativa y su relación con el liderazgo directivo.

El quehacer educativo plantea a partir del presente trabajo la gestión educativa, donde se establece el liderazgo entre el ente rector y la comunidad en general; esta línea del tiempo se determina en cambios históricos desarrollados en Latinoamérica,

enfrentando diversos factores que insta sobre el entorno donde se encuentra inmerso el hombre y que de alguna manera acciona sobre él. Esta realidad se plasmó en la globalización, lo que condujo a nuevos horizontes con nuevas formas de enseñar y aprender, dichas transformaciones se plasman en la gestión educativa, de allí la necesidad de estudiar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó.

En cuanto al ámbito internacional, se observa la importancia de realizar planes de mejoras, en donde la gestión educativa debe tener presente los factores que inciden en el quehacer educativo. En Latinoamérica emerge la gestión educativa desde hace cincuenta años, pero se ha venido transformando tomando diseños extranjeros que se aplican en praxis educativa. Algunos organismos como la UNESCO (2010) aborda que:

La gestión debe transformar y dinamizar los sistemas educativos, de tal forma que la población en su conjunto tenga la posibilidad de recibir una educación acorde a los nuevos desafíos de este mundo globalizado sobre la base de los valores humanos, socioculturales y éticos (p. 6).

Debido a estos constantes cambios que afectan a las organizaciones y a los autores y actores del proceso educativo, conllevan a la gestión pedagógica a estar influenciada por diseños, los cuales conllevan a dar respuesta de la cohesión social, traducida en un mundo globalizado, donde lo fundamental es el ser humano dentro de los espacios donde están imbuidos. De allí que, el equipo directivo es determinante en la formación de actitudes, positivas en el personal que tiene a su cargo. “Ellos son los responsables directos de despertar la curiosidad, fomentar lo intelectual y crear las condiciones necesarias para el éxito de la enseñanza formal y la educación permanente” (Fabelo, 2019, p. 78).

En efecto, el quehacer educativo conduce a la reflexión, entendimiento y explicación del fenómeno dentro del marco de confrontación entendiendo las diversas posturas del mundo globalizado en donde emerge el ser humano contribuyendo de esta

manera en su formación holística, de allí que el sistema educativo es el proceso que orienta al hombre para enfrentar los retos que se le avecinan.

Por otra parte, para los setenta se dieron ciertas reformas en varios países de América Latina, donde se insertó mapas escolares, planificaciones a nivel micro, entre otros aspectos para que la gestión del capital humano los fuera introduciendo en la praxis educativa. De esta manera, en Chile el liderazgo del personal directivo, está sustentado en el Marco para la buena dirección y el liderazgo (2015), conceptualizando el liderazgo como: “Un conjunto de prácticas que reflejan las capacidades de adaptación a desafíos y resolución de problemas que debe tener un líder” (p. 11). Un propicio liderazgo directivo lleva al establecimiento educacional a agregar valor y se centra en la obtención de las metas establecidas, por esta razón, hoy en día, los líderes educacionales deben rendir cuenta al estado a través de mecanismos de evaluación y la rendición pública de éstas.

Por otra parte, la UNESCO (2010):

La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostentan la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares (p. 190).

En relación con esta problemática en Chile, la acción de los directivos está centrada en las actividades administrativas más que por las educativas, de esta manera, se estima necesario asignarle la mayor importancia al liderazgo que da la posibilidad de guiar y supervisar de manera efectiva los procesos educativos, para el logro de los objetivos institucionales propios de la comunidad escolar.

Es fundamental, considerar la debida importancia, al papel del liderazgo en los entes rectores para dar respuesta a las necesidades y metas de las instituciones educativas, aplicando constantemente teorías que conducen a ser eficientes y eficaces en el manejo administrativo, de allí Monagas (2011, p.13), señala “Quien enfrenta

hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p. 90); además, que no basta con contar con los requisitos para cubrir el rol de directivo, debe tenerse la perspectiva en el tiempo y espacio para dar respuesta a los problemas que se presentan en el entorno educativo.

Actualmente el cumplimiento de metas conlleva a un conocimiento y puesta en práctica de relaciones interpersonales, donde es fundamental que las personas se compenetren, donde el líder maneje los procesos de aprendizaje, sin perder la perspectiva de líder que no sea un jefe de esta manera optimizará su gestión y accionar de la praxis educativa.

Los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran nudo que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

Al pasar del tiempo, el rol del director se ha venido revalorizando, al igual que el de los docentes quienes son vistos como actores y autores del proceso educativo, aplicando herramientas didácticas a fin de permitir en los estudiantes aprendizajes significativos, es decir, desaprendiendo para aprender. Esta realidad nos conduce a un modelo donde las instituciones educativas van a ser direccionadas a través de un líder con expectativas, actitudes y valores que harán del entorno educativo un espacio innovador y creativo.

Para Santander (2016, p.215), es fundamental que el ente rector de la institución educativa:

...tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros de la misma. El liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo, conduce a potencial todos los recursos de la organización de esta manera, se dinamizará que entre el capital humano se proyecte el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

Por lo tanto, se requieren de equipos directivos que conduzcan a la discusión dialógica, donde se valore el capital humano, la colaboración, el liderazgo efectivo y, que se relacione con la historia que se encuentran ancladas en los espacios donde residen; rescatando cada uno de los saberes, los cuales se transmiten en los establecimientos escolares, a través de los diferentes miembros del quehacer educativo, produciendo un clima apropiado donde se produzca el aprendizaje significativo. (Fuentes, 2016).

Lo anterior debe redundar en el trabajo colaborativo del equipo directivo, el cual será más eficiente con la consolidación de su personal, contribuyendo al desarrollo del ser humano en cuanto a lo afectivo, comunicativo y social enfatizando hacia el rol que desempeña en la institución. Aunque los docentes, en la escuela, conocen el rol que están desempeñando, muchos de ellos, no exaltan sus potencialidades desvirtuando algunas veces su real función dejando a un lado las relaciones interpersonales entre otros factores imprescindible para el logro de un clima organizacional óptimo.

En los establecimientos municipales, de la comuna de Curicó, se ha observado una serie de situaciones que convergen sobre la gestión educativa y como esta afecta

el compromiso y la función que tienen los diferentes autores y actores del proceso educativo, exaltando entre ellos: relaciones interpersonales no apropiadas, no existe la consideración entre los integrantes, la confianza no se disipa entre los miembros con los jefes, lo cual condiciona la confianza entre las partes, razón por la cual es importante la consideración de estas variables para el trabajo de investigación.

Es así como gestión educativa es un eje central para las políticas públicas que se establecen en cada país, lo que se transforma en prioridad para los planteles de educación, es por esto que, dentro del liderazgo directivo, es un foco de análisis principal en cuanto a la relación con la integración de los actores y autores del proceso educativo en el sistema escolar. Por otra parte, el rol de los docentes se ha modificado y va evolucionando a medida que avanza la historia la función debe ser acorde al contexto y al avance de la tecnología.

Frente a estas necesidades las universidades chilenas que imparten carreras de pedagogía, reconocen que es de suma importancia las experiencias de formación práctica y los contextos educativos en los cuales los profesores y educadores en formación son participes durante el trayecto formativo.

De esta manera, la investigación conlleva a establecer la relación entre la gestión educativa y el liderazgo del directivo y que tanto esto afecta a los profesores ubicados en las instituciones antes mencionadas, dando una serie de recomendaciones que insten a mejorar y fortalecer la gestión y, por ende, el aprendizaje significativo de los educandos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales Comuna de Curicó, Chile, 2020?.

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020?.

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020?.

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020?.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Justificación teórica**

Es necesario desarrollar un campo investigativo en donde el estudio no se centre, como habitualmente se hace, ni el conocimiento adquirido por el educando ni tampoco en el campo del desarrollo de habilidades pedagógicas, sino en dos ejes centrales que propone el Sistema de Aseguramiento de la Calidad: La gestión escolar y el liderazgo directivo.

Es interesante, la magnitud de la gestión escolar en el desarrollo de las actitudes cognitivas y afectivas de la comunidad educativa, para poder fortalecer dichos aspectos y alcanzar la propuesta del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa (SACGE) por alcanzar la educación de calidad. Sumado a ello es necesario analizar la importancia que tiene en el logro de objetivos, el rol del director del establecimiento, y como desempeña su actividad en beneficio de la educación, el Ministerio de Educación entrega el Marco para la Buena dirección. A través de este Marco se dan a conocer los ámbitos o criterios de la gestión directiva: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia.

El presente estudio toma como punto de partida las teorías, dimensiones y conceptos básicos que están enlazados con la gestión educativa y el liderazgo del director, a fin de dar respuesta a las situaciones que pueden conllevar a realizar su

función como director de manera no oportuna o deficiente en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile. De acuerdo a lo propuesto, el investigador contrastó los modelos teóricos donde se sustentan las variables de la investigación, donde el punto álgido son los docentes de dichas instituciones educativas.

### **1.3.2 Justificación práctica**

El estudio implica determinar la relación existente entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, en el 2020, de esta manera representa un valor agregado y fundamental dentro del quehacer educativo. Asimismo, el contenido fortalecerá el liderazgo que asume el director en los procesos de su gestión.

La importancia práctica se encuentra inmersa en que brindará una herramienta para los directivos en impulsar la gestión educativa eficiente en función de lograr beneficios administrativos, académicos y optimizando la educación de calidad. Asimismo, busca resaltar el liderazgo, la comunicación, el compromiso y la satisfacción de los docentes y demás integrantes de la institución.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

Está inmerso en un proceso científico donde el método utilizado fue el hipotético deductivo, donde se reflexionó a partir de la realidad observada, posteriormente se deduce a través de la verificación de hipótesis. De esta manera, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual fue validado y se realizó la confiabilidad del mismo, seguidamente se realizó el procesamiento de datos en el software estadístico SPSS versión 24.0 para medir las variables.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

Determinar la relación entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

Establecer la relación entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

Delgado (2016) en su investigación doctoral denominada: *Gestión Educativa y el control del directivo*. Universidad de Granada Bogotá Colombia. Estudio que tuvo como objetivo determinar la imbricación entre gestión educativa y el control del directivo. Se aplicó el paradigma cuantitativo, sustentado dicha investigación en un nivel correlacional; diseño ex post facto: transversal. El muestreo probabilístico tomado en cuenta estuvo constituido por 160 personas, se utilizó la encuesta y el cuestionario debidamente validados. Concluyendo una correlación significativa ( $r_s = 0,845$ ,  $p < 0,05$ ), entre la gestión educativa y el control del directivo dentro de la organización escolar. Concluyendo que existe una correlación significativa entre gestión educativa y el control directivo, es decir, las mejoras institucionales parten de una gestión de calidad por parte del ente rector, a esto se adiciona el clima escolar y la participación activa de los diferentes miembros del entorno educativo.

Álaya (2008) tesis doctoral titulada: *calidad de las instituciones educativas públicas del nivel primario de menores en la Red IV de la Ugel Ventanilla de la Región Callao* Universidad San Marcos Perú. Se sustentó el paradigma cuantitativo, se aplicó la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario, los cuales fueron validados por juicio de expertos, aplicó el Alpha de Cronbach. Concluyendo

que la variable dependiente calidad de las instituciones educativas se centró en excelente, de acuerdo a los resultados emitidos por la muestra constituida por los estudiantes y los padres. En lo que respecta a la correlación se pudo establecer que no existe la influencia entre la participación en la calidad de los establecimientos escolares del nivel primario de menores en la Red IV de la Ugel Ventanilla de la Región Callao. En cuanto a la calidad de las instituciones educativas, supeditada como la variable dependiente, con un muy buen nivel de excelente, según los alumnos.

En lo que respecta a la correlación no hay relación entre el conocimiento liberal en la calidad de las Instituciones Educativas públicas del nivel primario de menores de la Red IV de la UGEL Ventanilla de la Región Callao.

León (2016) con su investigación doctoral titulada: *La gestión educativa del director y comunicación del docente en las instituciones educativas públicas del distrito de la Perla; Callao en el año 2016*. Busco demostrar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente en los establecimientos públicos. Se aplicó cuatro encuestas, las cuales fueron debidamente validadas por juicio de expertos y con la confiabilidad pertinente, fue dirigido a la muestra representada por docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia de 5 establecimientos educativos. Se concluyó en que existe correlación entre la gestión educativa y el nivel de comunicación de los docentes de ( $r = 0,798$ ), lo cual se representó 0,8582, 0,8315, 0,9327 según la fórmula de Pearson. Finalmente, se afirmó que el nivel de desempeño docente depende de la gestión educativa del director, es decir, a mayores valores en la aplicación de una comunicación del director se tiene valores altos en el nivel de desempeño de los docentes, según los 791 encuestados.

Lo conduce a determinar que en la gestión educativa debe ser tolerante lo cual esta imbricado con los niveles de desempeño docente en el aula, es decir, resalta las relaciones interpersonales, la Didáctica y la motivación con los estudiantes, lo que

conduce a resaltar que la gestión educativa debe tomar en cuenta la motivación del docente en su praxis educativa, formando equipo de trabajo, donde se incentive la creatividad y la innovación en la aplicación de su didáctica docente.

Campos (2015), en su tesis de doctorado titulada: *La Influencia de la gestión educativa en las relaciones interpersonales entre los miembros de las Instituciones Educativas Iniciales 074,106 y 111 de la Región Callao*. Investigación cuantitativa, el cuasi-experimental, la muestra estuvo representada por los directivos y docentes de los colegios 074, 106 y 111 de la región Callao. Se utilizó el Test “t” y un programa de monitoreo basado en este test, desarrollado durante 3 meses. Se concluyó que existe una correlación significativa entre las variables ( $r_s = 0,785$ ,  $p < 0,05$ ), validando y resaltando que existe buena correlación positiva entre ambas variables en estudio, es decir, la gestión educativa de los rectores ha influido positivamente en las relaciones interpersonales en estos espacios educativos, además se adiciona que las relaciones humanas, están sustentadas en el respeto a quien dirige las instancias educativas, el cumplimiento de las funciones a realizar.

Maureira (2009) en su investigación doctoral titulada: *“El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar en los Docentes”*, de la Universidad Autónoma de Madrid. cuyo objetivo establecer la relación que tiene el liderazgo del director en la eficacia de su gestión. Como variables se asumió: la participación y la satisfacción del trabajo docente. El instrumento utilizado para medir el liderazgo estuvo basado en el modelo aplicado por Bass, teniendo en cuenta el liderazgo transformacional sustentada por el carisma a través del cual transmite respeto, según Bass tiene una correlación alta sobre la eficacia de la gestión escolar; manifestándose en generar participación y satisfacción laboral docente.

Finalmente, el líder transformacional tiene inmerso una serie de dimensiones como son: la inspiración por hacer las cosas, estimulación intelectual en sus empleados, Además, aporta que una actividad desempeñada exitosamente, está

respaldada por un grupo de empleados que presentan alta motivación, es por ello que una de las alternativas que buscan las empresas para aumentar la motivación es capacitar a sus empleados, delegarle obligaciones que impliquen un reto, ofrecer buenas compensaciones. Promover al personal asignándole un grado mayor de autoridad y responsabilidad, Ofrecer crecimiento laboral y profesional constante. También aportó que el liderazgo transformacional desencadenará una eficacia escolar en los docentes, logrando en ellos un alto nivel de: bienestar emocional, competitividad, creatividad y relaciones humanas. Conceptualiza al líder transformacional como aquel que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional” de la organización y como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actitudes, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Medina (2017) su estudio titulado “Clima laboral su relación con la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo en la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán, Quito”. El interés se centró en determinar grado de eficacia del clima laboral y la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo. Metodológicamente, se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo, sustentado en la observación, creación de hipótesis a fin de explicar el fenómeno, deducirlo y comprobando dichos enunciados: método deductivo hipotético, tipo pura porque permite resolver situaciones, correlacional, con un diseño no experimental, no hubo manipulación de las variables y transeccional se analiza el fenómeno en un momento dado. Se referenció el estudio con 90 docentes quienes conformaron la población, con una muestra de 64 docentes asumidos bajo el muestreo probabilístico. Se recogió los datos a partir del uso de la encuesta, con el cuestionario como instrumento de recolección conformado por 40 ítems, la validez de contenido se obtuvo mediante el juicio de expertos, para la fiabilidad se usó el Alpha de Cronbach.

Los resultados emitidos, plantean una correlación significativa ( $r_s=0,749$ ,  $p<0,05$ ) entre las variables planteadas, es decir, el manejo de interacciones con el

clima laboral su relación con la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo por parte del personal docente, desempeño laboral, razón por la cual es fundamental crear espacios en el entorno escolar donde la convivencia, mediación y la comunicación sean los ejes del trabajo que a su vez se verá reflejado en el entorno educativo.

El estudio tiene vinculación con el presente trabajo porque el clima laboral, ya que los equipos directivos deben guiar, asesorar y liderizar a todos los integrantes de los establecimientos escolares. También, fortalecer la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, entre otros elementos importantes para alcanzar la calidad educativa.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Calle (2016), su investigación titulada: *El liderazgo directivo y la gestión institucional por parte de los directores del nivel secundario en las Instituciones Educativas Públicas de Talca*. Universidad Arturo Prat, Chile. Obteniendo Doctorado en Ciencias de la Educación. Metodológicamente se sustentó en el paradigma cualitativo, tipo descriptivo con un diseño no experimental. Con un muestreo probabilístico conformado por 45 personas. Se extrajeron los datos de los resultados del cuestionario con la técnica de la encuesta, dicho instrumento fue validado por el juicio de expertos en el área además se aplicó la confiabilidad. Concluyendo que entre el liderazgo del director y la gestión llevada hay una correlación significativa ( $r_s = 0,850$ ,  $p < 0,05$ ) lo que incide directamente a la organización.

Colocho (2017) Sustenta la tesis titulada: *Liderazgo directivo y su gestión administrativa en la Escuela Básica Santiago de Chile*. Universidad Nacional de Chile. Obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación. El trabajo se sustenta en un paradigma cualitativo, con nivel descriptivo, básico, y con un diseño no experimental. Se enmarcó con una muestra de 95 personas que laboran en dicha

universidad tomados al azar. Se utilizó para recoger los datos emitidos por la muestra como técnica la entrevista y como instrumento el cuestionario. Se validó a través del juicio de tres expertos y se logró una confiabilidad a través del Alpha de cronbach. Se concluyó que existe una correlación significativa entre ambas variables lo cual se plantea a través de ( $r_s = 0,749, p < 0.05$ ).

Zarate (2016), elaboró la tesis doctoral: Liderazgo del director y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria de la Escuela de Talca, Chile. Universidad Nacional de Chile. Metodológicamente se basó en una investigación básica de corte descriptivo, con un diseño no experimental. Se tomó como población 182 personas de la universidad antes descrita. A nivel de la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario conformado por una serie de reactivos, siendo validado por juicio de expertos, la confiabilidad se desprendió del estadístico Alpha de Cronbach. De acuerdo a lo obtenido concluyendo que hay entre variables liderazgo directivo y el desempeño docente correlación significativa ( $r_s = 0,798, p < 0.05$ ).

La diferencia de este estudio de Zarate con la actual radica en el campo de aplicación de la investigación dado que el autor desarrolla una investigación cualitativa en educación primaria buscando la relación de la variable con el desempeño docente y la investigación actual es de carácter cuantitativo y considera la relación de la variable con el cumplimiento de la visión institucional.

Asimismo, Zans (2017) investigación titulada “Gestión educativa y el liderazgo del directivo en la educación de calidad de los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad Nacional de Chile”. Direccionada a determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores educativos.

La gestión educativa influye significativamente sobre el rol directivo en la educación de calidad. En cuanto a lo metodológico, se aplicó el paradigma

cuantitativo, sustentado en el hipotético deductivo como método donde se plantea la argumentación deductiva de la premisa para comprobarla, tipo fundamental, correlacional, diseño ex-post-facto, porque no se manipulan las variables, y un estudio transversal porque mide la prevalencia del fenómeno. Los 120 docentes conformaron la población, extrayendo con un muestreo probabilístico los 94 docentes de la muestra.

La recopilación de datos se hizo a través de la encuesta aplicando un instrumento conformado por 26 ítems, se realizó la validez de contenido mediante el juicio de expertos, la consistencia de los resultados se obtuvo mediante el alpha cronbach. Los resultados arrojaron una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo, es decir hay una correlación directa ( $r_s = 0,943$ ,  $p < 0,05$ ), lo que induce a resaltar que la gestión educativa repercute en el liderazgo directivo, por tal razón los directivos y demás personal de los centros educativos deben crear ambientes de trabajo apropiados a fin de lograr espacios.

El antecedente, antes referido, se relaciona con el presente estudio porque se realiza el abordaje del gestión educativa y liderazgo directivo en el ámbito educativo, razón por la cual representa una herramienta valiosa en el transitar del rol que debe desempeñar en directivo en las instituciones escolares; ejerciendo un clima armónico, comunicativo y participativo con cada uno de los integrantes de dichas instituciones.

Cuellar (2018) en la tesis doctoral titulada <sup>3</sup>Equipos directivos de escuelas básicas municipales: Quiénes son y cómo apoyan la labor docente. La metodología utilizada fue mixta imbricada, en la cual se enmarcó en un diseño secuencial y con predominio hacia lo cualitativo. El universo de estudio comprendido por los equipos de directivos de establecimientos de educación básica en Chile; así como el instrumento de recolección de información utilizó datos provenientes de la escuela de Idoneidad y el cuestionario de docentes de las pruebas del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE). Los resultados obtenidos del estudio se caracterizaron porque los equipos directivos del sector municipal se

evidencian el grado de ayuda técnico-pedagógico que proporcionan los directivos a los educadores de los establecimientos escolares objeto de estudio. También, se obtuvo la diferenciación de cuatro tipos de directivos, a saber: los que cuentan solamente con un director, los reducidos, los básicos y los ampliados (Cuéllar, 2018a). En las conclusiones presentadas por Cuéllar (2018b) plantea que “se ha conseguido construir un índice de apoyo técnico-pedagógico que permita obtener una primera aproximación al grado de instalación de prácticas de liderazgo de directivos” (p.176). En otras palabras, los directivos demostraron poseer habilidades en la praxis del liderazgo en función de fortalecer el aspecto pedagógico en los docentes. También, él estudió constató que la gran mayoría de los directivos poseen títulos de profesor en educación. El antecedente, antes mencionado, tiene relación con el presente estudio porque realiza el abordaje de los equipos directivos y uno de sus roles a desempeñar como lo es el liderazgo, por lo tanto, aporta aspectos teóricos relacionado con el desempeño de los directivos en su accionar con el ámbito educativo y por ende con el trabajo colaborativo con los docentes y el personal administrativo. La importancia que tiene de fortalecer la parte técnico-pedagógica y el rendimiento de los estudiantes.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Variable: Gestión Educativa**

#### **2.2.1.1 Definición de gestión educativa**

La gestión educativa, de acuerdo a Pérez (2009)

La gestión se le entiende en dos sentidos: De un lado los aspectos referidos a los procesos administrativos que el diseño, implementación del sistema suponen, y de otro lado la administración de los procesos educativos. La administración educativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del

cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (p. 56).

De allí que la gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandas o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. En efecto Sánchez (2016) enfatiza que:

La gestión educativa no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios. Si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular, la gestión educativa no puede basarse en uniformidades. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas es específica de cada entorno en particular, de cada centro educativo. No se pueden copiar proyectos, ni aplicarse mecánicamente en un lugar innovaciones exitosas de otro. La administración educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un institucional educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos complementados en el proyecto educativo institucional (p. 209).

En efecto, la gestión escolar son todas las actividades que se realizan en el quehacer educativo a fin de incentivar y lograr en los estudiantes el aprendizaje significativo.

La gestión escolar es fundamental respaldar la gestión directiva, pues en sus actividades esta planificar, organizar, dirigir y controlar, con el fin de alcanzar los objetivos educativos planificados. Ávila (2014) reseña que “la gestión del directivo en el ámbito educativo debe ser considerada como un proceso para organizar y controlar los recursos dentro de las condiciones óptimas para garantizar la

consecución de los objetivos educativos - administrativos previamente establecidos” (p. 48).

Por ende, dirigir las instituciones educativas relacionar el trabajo de los individuos, organizar las actividades, ayudar y orientar en el trabajo, con la finalidad de dar cumplimiento a la planificación efectuada en los establecimientos escolares. La gestión escolar involucra el nivel que el director de la escuela tiene la capacidad de propiciar la definición agrupada y dinámica de las diferentes maneras de alcanzar, apropiadamente, los objetivos principales de la organización, en otras palabras, estar vigilantes del rendimiento académico de los estudiantes. En una institución escolar todos sus integrantes, intervienen con la finalidad de proporcionar a los educandos el aprendizaje de los conocimientos, capacidades, competencias y habilidades requeridas para que se desenvuelvan en la humanidad.

El perfil de un directivo escolar debe ser un gerente competente de la docencia, creador, comunicador, instructor, enmarcadas en funciones principales, tales como: asesor, instructor, planeador, vigilante y evaluar de cada uno de los procesos educativos en función de efectividad y eficacia. Asimismo, llevar la gerencia en planteles educativos se necesita de un equipo directivo capacitado y actualizado de manera permanente, donde sus conocimientos cumplan con los requerimientos acorde a su cargo y pueda dar respuestas inmediatas a los cambios y transformaciones de la sociedad.

Al respecto, Ruíz (2012) esboza que un “gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular” (p. 22). Es decir, se busca la constante formación de los directivos con sólida capacitación y, tomando en cuenta sus experiencias; y establecer la importancia del rol del directivo en contribuir con el desarrollo de cada de las acciones que se planifican, ejecutan, direccionan, organizan, se controlan y evalúan en todos los integrantes de la escuela.

En este sentido, Ortega (2017) menciona que “la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo

debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo” (p. 67). Significa que el equipo directivo debe reflexionar de la planificación de trabajo con la finalidad de dar cumplimiento, efectivamente, a las funciones gerenciales, entre ellas, la organización, control, evaluación y dirección.

Además, Ortega (2017a) esboza que los gerentes deben: (a) Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante; (b) Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores; (c) Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio; (d) Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la 34 lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras) se establece un sentido inmediato del ámbito situacional que establecerá a su vez la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales. (p. 76). En efecto, la gestión del directivo debe ser ejercida de manera eficiente en los establecimientos escolares, dado que se requiere de recoger, analizar, de manera metodológica, la información, los datos y los resultados del rendimiento interno y externo de la organización. Por lo tanto, la adecuada utilización de los procesos relacionados con la evaluación institucional y el aprendizaje continuo de la organización, de forma continua, garantiza el fortalecimiento de decisiones acertadas y liderazgo vinculados a la realidad para concertar los planes, programas y proyectos de mejoramiento.

La gestión facilita al director la rendición de cuentas en función de accionar la comunicación que manifiesta de manera habitual y continua, los procesos que se llevan a cabo en la institución a los distintos actores de la comunidad educativa. Los gerentes, coordinados con el sostenedor, son garantes de los recursos materiales, monetarios, condiciones de infraestructura y recursos humanos que necesitan el establecimiento escolar, esto dirigido al proceso enseñanza y aprendizaje, como también para el proyecto educativo.

Al respecto, Ruíz (2012) plantea que un “gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los

objetivos propuestos en un Diseño Curricular” (p. 22). De allí la necesidad de capacitar gerentes con sólida formación y experiencia; y establecer la importancia del rol del directivo en contribuir con el desarrollo de cada de las acciones que se planifican, ejecutan, direccionan, organizan, se controlan y evalúan en todos los integrantes de la escuela.

En este sentido, Ortega (2017) menciona que “la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo” (p. 67). Por consiguiente, el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.

De tal manera, que los gerentes deben: (a) Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante; (b) Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores; (c) Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio; (d) Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras) se establece un sentido inmediato del ámbito situacional que establecerá a su vez la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales.

En efecto, la gestión del directivo debe ser ejercida de manera eficiente en los establecimientos escolares ya que, se requiere de recoger, analizar, de manera metodológica, la información, los datos y los resultados del rendimiento interno y externo de la organización. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento.

La gestión facilita al director la rendición de cuentas, entendiéndola como aquellas acciones de comunicación que explican, de forma habitual y continua, los procesos que se llevan a cabo en la institución a los distintos actores de la comunidad

educativa. Los directivos, en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como para el cumplimiento del proyecto educativo.

### **2.2.1.2 Dimensiones de la variable Gestión Educativa**

Las dimensiones que abarca esta variable son: planificación, organización y aprendizaje de calidad, de acuerdo a Terry y Franklin (2018).

#### **2.2.1.2.1 Dimensión 1: Planificación**

La planificación educativa es una herramienta técnica para la toma de decisiones, que tiene como propósito facilitar la organización de elementos que orienten el proceso educativo. Terry y Franklin (2018) afirman que:

planificar implica asumir posiciones y tomar decisiones, prever con anticipación lo que se realizará, proyectando los objetivos y recursos; de modo que se logren los fines y propósitos con mayor eficacia y coherencia. Por tanto, todo administrador educativo debe realizar una planificación de su trabajo de manera consiente y sistemática (p. 103).

Además, la planificación educativa, es un proceso que permite alcanzar progresivamente los objetivos propuestos tomando en consideración el logro de los objetivos, de esta manera, la planificación en las organizaciones educativas están diferenciadas por la flexibilidad, la imaginación, el beneficio de las oportunidades, la cooperación, la formación permanente, disposición positiva hacia la resolución de conflictos y la responsabilidad para extender la capacidad de aprender en función al ambiente de trabajo, el clima y el liderazgo ejercido por gerentes, ello supone la capacidad permanente de cambio, de innovación y mejora.

La relevancia de los valores, según Martínez (2016), en una organización educativa, está focalizada en el comportamiento institucional y en la colaboración del equipo que tenga con los integrantes de la misma, así como también, la responsabilidad social y el compromiso que adquieren con la escuela en función de fortalecer la armonía en interior y exterior del plantel, es decir, en búsqueda de la participación e integración de la comunidad educativa en común armonía y convivencia.

En resumen, la planificación como indicador de la gestión educativa es elemental, según Ruíz (2012) los integrantes de la escuela inducen a consolidar los alcances de las metas, objetivos y estrategias fundamentas en el plan anual de la organización. Los valores se ejecutan en las condiciones y actitudes educadores en función a los cambios y trasformaciones que sufre la escuela.

#### **2.2.1.2.2 Dimensión 2: Organización**

La organización conduce al funcionamiento de la institución, razón por la cual el objetivo principal es lograr al máximo el rendimiento de todos los trabajadores; es decir, potenciar la labor, dirigir, desarrollar, influir, ayudar a los mismos; mediante la creatividad del gerente, liderazgo, comprensión y compensación hacia ellos. Sin embargo, debe tomar en cuenta su contexto, involucrando a los docentes, estudiantes, administrativos, obreros, padres, representantes, comunidad en general y familias en todos los procesos que se lleven en la escuela.

De allí que, Barrera, citado por Borjas y Vera (2012), reseñan que “la estructura organizacional, debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia” (p.81). En otras palabras, la organización le corresponde facilitar los procesos, excluir trabas, proporcionar la claridad del trabajo, optimizar las actividades de manera virtuosa y alcanzar un nivel de efectividad y eficacia; conduciendo a la organización en una alta calidad productiva.

Reales, Arce y Heredia (2008) reseñan que la organización educativa “son procedimientos formales, grupo cooperativo, colectivo sistemático, redes relaciones, sistema energético, procesos estructurados, unidad social que traducen agrupaciones sociales constituida por seres humanos, en las cuales se ejecutan normas con criterio jerárquico para lograr los objetivos”. (p.324). En otras palabras, la organización simboliza la interacción con un conjunto de personas que se guían por principios, normas y valores en una determinada escuela.

En consecuencia, la organización educativa en el rol del directivo constituye la integración de un colectivo en la cual se integran papeles diferentes, tales como: estudiantes, docentes, administrativos y comunidad educativa, cuya finalidad es garantizar el bienestar, transmisión y producción de saberes. En la misma se juegan factores externos que refieren a las condiciones físicas de los establecimientos y los factores internos que reseñan al talento humano que participan e integran la institución.

### **2.2.1.2.3 Dimensión 3: Aprendizaje de calidad**

La calidad en el quehacer educativo implica administrar y dirigir la institución y los distintos instrumentos que se utilizan para lograr que en la gestión se identifique, explique, comprenda y transforme los niveles organizacionales, donde cada uno de los autores se involucren y busquen solventar de manera cónsona los problemas. En consecuencia, calidad de la educación busca que el ser humano se desarrolle integralmente, es decir, de manera holística, tomando como referente los aspectos económicos, sociales y culturales en cada ambiente donde se desenvuelve el estudiante.

La práctica directiva se debe envolver en un estilo de perfeccionamiento permanente, es decir, en un aprendizaje de calidad, donde se reflexione, de manera individual y colectiva, con otros profesionales, sobre el desarrollo y alcances de las experiencias pedagógicas educativas, de visualizar la vinculación con la teoría y la práctica en su integración de generar la construcción de conocimientos y saberes

colaborativos entre las partes. El aprendizaje de calidad, según Santiago (2014), indica “Implica que los conocimientos y la reflexión, el aspecto afectivo este enfocado al precio para actuar, el conductual consistente en la manera en que se actuará y el normativo centrado en reglas y normas que guiarán al ser” (p.16).

En efecto, el aprendizaje de calidad, se encuentra inmersa el conocedor de diversos saberes, pensamientos y a la crítica constructiva; el individuo debe manejar las emociones y sentimientos en el actuar diario. También, aplicar una conducta adecuada y se guiará normas, reglamentos a todo el personal que tenga a su cargo. Por otra parte, Van de Velde (2013) indica que el aprendizaje de calidad, “se manifiesta con solidaridad hacia la solución de necesidades o problemas” (p. 34). Esta cooperación viene acompañada de un profundo respeto hacia los compañeros de trabajo. Asimismo, deben establecerse objetivos o metas colectivas que garanticen el trabajo en equipo y por ende la productividad de la organización. Por lo tanto, el aprendizaje de calidad, es una estrategia educativa en la responsabilidad, equidad, diálogo sincero y la identificación con el interés común.

### **2.2.1.3 Indicadores de la dimensión Planificación**

#### **2.2.1.3.1 Logro de metas:**

Es la capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos. (Mineduc, 2015).

En efecto, el logro de metas por parte de un trabajador en una organización o institución tiene mayor relevancia en la satisfacción del trabajo, razón por la cual está más complacido o ligado hacia la ejecución de su trabajo; favoreciendo en una medida bastante significativa en la distribución del clima laboral. Además, se toma como elemento inicial en la realización personal que posee un empleado hacia su

labor. Por ello en el ámbito educativo los educadores están satisfechos con labor que realizan, sin embargo, existe otros climas que lo afectan, tales como la burocracia, salarios, formación, entre otros.

El logro de metas representa la percepción que tiene el propio docente o administrativo hacia la prosecución de los valores organizacionales del trabajo que está realizando y a su vez su incidencia en las mejoras de actitudes acorde a las necesidades e intereses. La misma simboliza la suma de cada valor por individuo a cada componente laboral; determinando el tipo de actuación que mantendrá durante el desarrollo de sus actividades.

#### **2.2.1.3.2 Clima adecuado en el aula**

El clima en las aulas debe promover el aprendizaje cooperativo y significativo, a fin de que se mejore el aprendizaje, logrando éxitos en las tareas y participación en las actividades. Los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME). (Mineduc, 2015).

Los directivos deben poseer las habilidades y destrezas para crear los espacios precisos donde su rol sea de orden superior, para acrecentar la toma de decisiones, comunicación, organización, liderazgo e incrementar la educación de calidad. Su desempeño se centra en actuar con base a dar resultado con respecto a los procesos administrativos, asimismo, a la aplicación de métodos, técnicas y recursos que favorezca la construcción del conocimiento institucional.

#### **2.2.1.3.3 Toma de decisiones**

En situaciones los individuos se ven obligados a seleccionar opiniones y muchas de ellas tienen gran jerarquía en alcanzar los objetivos personales. En la gran mayoría de las organizaciones educativas el proceso de la toma de decisiones es primordial o esencial para la productividad de la misma. De acuerdo con Daft (2016) precisa “la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (p. 446). En otras palabras, representa el asunto, de manera formal, de equilibrar, fortalecer e identificar la resolución de conflictos que suceden en una determinada organización.

Por lo tanto, la toma de decisiones está enmarcada en la opción de seleccionar varias actividades en función de optimizar las funciones de los trabajadores en la institución. Estas decisiones deben incidir en el logro de metas y objetivos en función de mejorar las decisiones laborales que se toman en la misma. Además, contribuye a fomentar las relaciones, la armonía, pertenencia con el equipo de trabajo, coherencia grupal, eficacia y efectividad en el clima organizacional. En este orden de ideas, Certo (2014) define la toma de decisiones como “la decisión que se hace entre dos o más alternativas disponibles” (p. 17). Esto quiere decir que, al realizar la planificación, el gerente educativo debe elegir la mejor propuesta para lograr el objetivo. El gerente debe tomar decisiones ya sean programadas y no programadas, pero a su vez debe recurrir al consenso contando con la participación de todo el personal directivo y docente de la institución, logrando así que se comprometan con la decisión. Como también se debe tomar en cuenta los factores ambientales que puedan influir en la toma de decisiones ya sean factores internos y externos.

El ambiente externo lo representa la gestión gerencial, comunidad local, incorporación de nuevos planes y programas. Es por ello que, la toma de decisiones es la actividad más típica y la más importante del gerente es un proceso mediante el cual un directivo recopila información y la utiliza. En todas las actividades administrativas de una organización se encuentra involucrada la toma de decisiones, esta es quizás la función más importante que debe desempeñar el gerente educativo. Porque toda función administrativa requiere de tomar decisiones no se puede

gerenciar o administrar si no se toman decisiones. La facultad para tomar decisiones está determinada por el grado de responsabilidad que un funcionario posea o por la delegación de autoridad que tenga para tratar de no confundir los niveles de la toma de decisiones.

Toda decisión requiere del estudio de diferentes factores o elementos que intervengan en el momento en que se presente. Es una de las actividades más relevante que tienen los directivos en una escuela. La organización, el funcionamiento de los procesos y la misión institucional van a depender de la optimización de la selección conjunta de las decisiones.

En este sentido, la toma de decisiones, según Gouran (2012) “una operación de un sistema de razonamiento informal caracterizado por un número de su-decisiones interrelacionadas que llevan a una elección final en conjunto y compartida entre las partes”. (p. 11). Es decir, pueden asimilar las categorías de las decisiones, conjuntamente con el cumplimiento de llevarlas a efecto. Cuando cada decisión comprende una sucesión de acciones y deliberaciones que forman parte de otras decisiones y, a su vez ser más limitadas o extensivas.

#### **2.2.1.3.4 Uso de metodologías**

Las metodologías son aquellas que se intuyen para conducir a los individuos a alcanzar metas determinadas. Se determinan porque inhiben técnicas que son traducidos en medios, materiales y recursos; conduciendo a alcanzar el triunfo de lo va a realizar o está gestionando para lograr las acciones que se van a ejecutar en la institución. Gutiérrez (2016) expresa que con ellas se quiere la “transformación de calidad en el cumplimiento de las funciones de los profesionales de la docencia” (p. 117); así, se garantiza espacios de libertad y creatividad y por ende fomenta la integración de los padres y representantes a la institución.

Por otra parte, Francés (2014), refiere que las metodologías “contienen un conjunto de orientaciones, objetivos, procesos, y también un determinado nivel de riesgo asumido como la mejor formar de alcanzar las visión y misión propuesta”. (p.

44). Es a partir de esta concepción compartida sobre el futuro que se asume una perspectiva certera para poder alcanzarlos, aun cuando siempre la elección estará sujeta a la subjetividad para observar el futuro. Las metodologías definirán las principales líneas de acción que permiten cumplir los objetivos estratégicos enunciados en el plan de acción u operativo de la organización.

#### **2.2.1.4 Teoría de la Gestión Educativa**

Para el caso de la calidad de la gestión educativa, se debe hacer mención de un término que ha cambiado, pasando de estar vinculado a un individuo controlador, donde su única función son medir y supervisar, a ser un individuo con competencias relativas a la gestión de personas, capaz de traducir la planificación estratégica de una institución en ejecución operacional, lo anterior engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a un equipo de trabajo.

Un buen directivo, es aquel que es capaz de unir a su comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común e implicar a todos en las decisiones. De esta idea, nace apenas algunos años, el concepto de liderazgo distribuido (Del Valle García Carreño, 2012).

Trabajos de algunos autores sugieren que la calidad de la Gestión Educativa muestra que desde una perspectiva distribuida tiene el potencial de proporcionar una nueva perspectiva y utilidad en cómo la gestión y el liderazgo se desarrolla en la vida cotidiana de las escuelas (Spillane, Camburn, & Stitzel Pareja, 2007). La calidad de la gestión escolar desde una perspectiva distribuida identifican numerosos líderes-personas, tanto posicionales e informales en la escuela a través de los cuales la labor de dirección y gestión se puede ver enriquecida (Camburn, Rowan, & Taylor, 2003; Spillane et al, 2007).

La vinculación a la función directiva y la formación en liderazgo educativo es hoy una línea de investigación prioritaria a nivel nacional e internacional, debido a la gran influencia directa o indirecta del liderazgo educativo sobre la calidad, es por

este motivo que no sorprende que este tema esté presente en todas las agendas a nivel mundial.

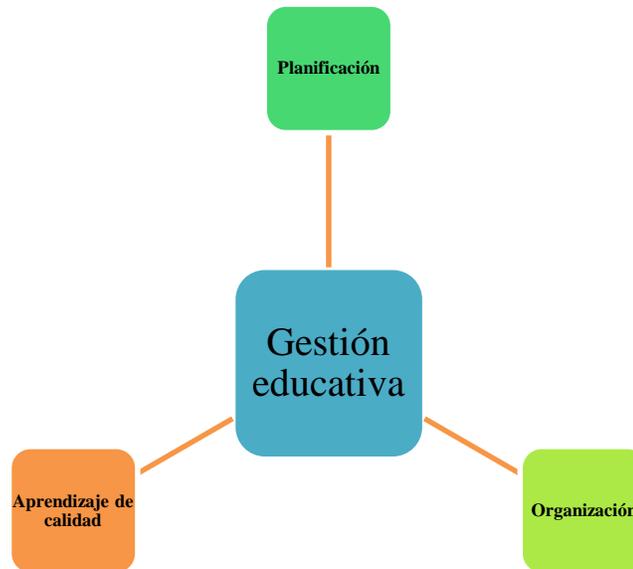
De allí que los requerimientos valorativos de acciones y esquemas mentales orientados a la Calidad Total en la educación, se encuentran dentro de un proceso de cambios, en el cual la calidad pasa a ser más bien una filosofía de la vida, un modo de ser y estar, de allí que las acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

#### **2.2.1.5 Modelo utilizado para la Gestión Educativa**

En la figura 1 desarrolla el modelo utilizado para la variable gestión educativa, en el cual se evidencia cada una de las dimensiones que comprende el mismo tomando como base el de acuerdo el planteamiento de Terry y Franklin (2017).

#### **Figura 1**

*Modelo utilizado para la variable Gestión educativa basado en Terry y Franklin (2017).*



Fuente: Elaboración propia. (2020)

## 2.2.2 Variable 2: Liderazgo directivo

### 2.2.2.1 Definición de Liderazgo directivo

El liderazgo es sumamente importante en el desarrollo del rol del directivo porque depende de él conducir efectivamente todas las actividades que en ella se generen. Igualmente, quien lo ejerza tiene la responsabilidad de guiar, orientar, encaminar, direccionar, controlar, organizar y evaluar todo el personal a su cargo. Al respecto, Córcega y Subero (2015) plantean que:

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias (p. 6).

Interpretando a los autores, el liderazgo está relacionado con aquella persona que dirige una institución para alcanzar los objetivos, metas, políticas y estrategias que se desarrollan en ella. Además, es el proceso de influir en las personas, razón por la cual se busca que los trabajadores se esfuercen, con excelente disposición, al logro de metas en colectivo, tomando en cuenta los aspectos fundamentales de dirección, organización, planificación y control de cada una de las acciones que emprende la organización.

Por ello, la literatura reciente determina que el liderazgo directivo es el segundo factor más demandante en los colegios, seguido de las competencias profesionales las que influyen directamente en la calidad de la educación que los establecimientos ofrecen. Al respecto, Weinstein (2016) expone “la política educativa debe asumir que sólo directivos con fuerte liderazgo podrán romper la inercia y generar dinámicas a favor de la calidad” (p. 22). Esto simboliza, la importancia que tiene el liderazgo en los establecimientos escolares en dinamizar y guiar todos los procesos inherentes a ello.

Oleary (2000) traza que el liderazgo directivo <sup>3</sup>es la capacidad o habilidad que encamina las expectativas de un grupo. Las características personales, la capacidad organizativa y su capacidad intelectual son aspectos que le favorecen a la adhesión de seguidores para alcanzar los objetivos institucionales” (p. 47). Significa que el liderazgo directivo debe estar enmarcado en un conjunto de competencias imbricadas en el conocimiento, inteligencia que contribuyan con el logro de los planes, objetivos y metas en la institución. Se debe agregar que el Ministerio de Educación de Chile (2015c) en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar focaliza la efectividad del liderazgo va a depender del contexto y el tipo de establecimiento escolar en función de mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y académicos.

De allí que, el liderazgo efectivo se determina por ser situacional y contingente. Los equipos directivos, son los responsables de dirigir, orientar y tramitar los procesos enseñanza y aprendizaje en las escuelas; logrando un efectivo liderazgo

frente a sus educadores. Asimismo, ponen énfasis en garantizar una calidad educativa en cuanto al aseguramiento de la ejecución curricular, de las prácticas académicas y de los logros del rendimiento de los educandos en escenarios formativos; generando condiciones que beneficien el mejoramiento del aprendizaje.

#### **2.2.2.2 Dimensiones de la variable Liderazgo directivo**

Se desarrollo las siguientes dimensiones las cuales se detallan: Control, habilidad relacional y comunicación y organización, de acuerdo a Terry y Franklin (2017).

##### **2.2.2.2.1 Dimensión 1: Control**

El control está unido al acompañamiento y asesoramiento que deben recibir el personal directivo de una institución escolar en sus tareas cotidianas; contribuyendo a acercarse más al personal que tiene a su cargo. Fernández (2006), citado por Albañil (2015b), plantea que “el control en las instituciones educativas tiene un fin social aplicado al desarrollo de los recursos humanos” (p. 49). Es decir, el monitoreo en la gestión escolar está más relacionado al ámbito social con énfasis en el talento humano.

De allí que, los procedimientos de control que debe aplicar el personal directivo ofrecen asesorías didácticas al docente por medio de acciones fundamentadas en lograr datos e informaciones relevantes en el mejoramiento de la práctica pedagógica; consolidando transformaciones en el comportamiento de los profesionales de la docencia en facilitadores del aprendizaje.

Calero (2012) define que “el control en las instituciones educativas tiene un fin social aplicado al desarrollo de los recursos humanos, sin que este recurso signifique un retorno en capital a los presupuestos ejecutados por el Ministerio de Educación” (p. 57). En otras palabras, el control está relacionado con el seguimiento que se le realiza a un conjunto de personas en su actuación en la organización específicamente

en el aspecto social; orientado hacia la definición de la eficacia y al logro de los objetivos.

En efecto, en el proceso enseñanza-aprendizaje el control está caracterizado por la recolección, análisis e interpretación de todos los procesos que tienen inherencia en los ámbitos pedagógicos, académicos y administrativos guiados por los directivos de los establecimientos escolares. Así como conduce a la verificación de las actividades planificadas durante el año, la revisión de aquellas que fueron logradas y no en un lapso determinado. La aplicación de la misma conduce a identificar las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones acertada en función de fortalecer la gestión y por ende el rendimiento de los estudiantes.

#### **2.2.2.2.2 Dimensión 2: Habilidad relacional**

Es una de las características más resaltantes, donde el líder progresivamente se relaciona con el resto de la sociedad logrando roles, aprendizajes y experiencias a fin lograr metas. Según Varik (2015) resaltó: “el individuo debe ser integro, estar accesible y disponible para su grupo” (p. 250), de allí, que el hombre debe relacionarse con el medio donde debe desaprender para aprender.

La habilidad relacional es sumamente importante en el desarrollo del rol del directivo porque depende de él conducir efectivamente todas las actividades que en ella se generen. Igualmente, quien lo ejerza tiene la responsabilidad de guiar, orientar, encaminar, direccionar, controlar, organizar y evaluar todo el personal a su cargo. Al respecto, Córcega y Subero (2015) plantean que:

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias (p. 6).

Interpretando a los autores, la habilidad relacional está relacionado con aquella persona que dirige una institución para alcanzar los objetivos, metas, políticas y estrategias que se desarrollan en ella. Además, es el proceso de influir en las personas, razón por la cual se busca que los trabajadores se esfuercen, con excelente disposición, al logro de metas en colectivo, tomando en cuenta los aspectos fundamentales de dirección, organización, planificación y control de cada una de las acciones que emprende la organización.

Por ello, la literatura reciente determina que la habilidad relacional es el segundo factor más demandante en los colegios, seguido de las competencias profesionales las que influyen directamente en la calidad de la educación que los establecimientos ofrecen. Al respecto, Weinstein (2016) expone “la política educativa debe asumir que sólo directivos con fuerte liderazgo podrán romper la inercia y generar dinámicas a favor de la calidad.” (p.22). Esto simboliza, la importancia que tiene la habilidad relacional en los establecimientos escolares en dinamizar y guiar todos los procesos inherentes a ello.

O’leary (2000) plantea que la habilidad relacional “es la capacidad o habilidad que encamina las expectativas de un grupo. Las características personales, la capacidad organizativa y su capacidad intelectual son aspectos que le favorecen a la adhesión de seguidores para alcanzar los objetivos institucionales”. (p. 47). Significa que la habilidad relacional debe estar enmarcado en un conjunto de competencias imbricadas en el conocimiento, inteligencia que contribuyan con el logro de los planes, objetivos y metas en la institución.

Se debe agregar que el Ministerio de Educación de Chile (2015c) en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar focaliza la efectividad del liderazgo va a depender del contexto y el tipo de establecimiento escolar en función de mejorar el desarrollo de los procesos administrativos y académicos. De allí que, el liderazgo efectivo se determina por ser situacional y contingente.

Los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales, alcanzado un alto

liderazgo pedagógico frente a sus docentes. Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.

### **2.2.2.2.3 Dimensión 3: Comunicación**

Dimensión que plantea la capacidad que tienen los individuos de lograr las ideas, permitiendo el intercambio de contenidos informativos. Representando un valor común el mensaje. Este proceso constituye una fundamental experiencia humana, en especial dentro de una organización social.

La comunicación es aquel proceso que se da por medio del intercambio de dos o más personas, en la cual se efectúa intercambios de mensajes entre las partes. Se da la transmisión de ideas, intenciones, deseos, sentimientos, experiencias, convivencias, conocimientos e interacciones con los individuos. Boland (2014) conceptualiza la comunicación como “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados” (p. 82).

En otras palabras, la comunicación es el paso de trasladar los conocimientos, pensamientos e ideas a otro individuo por medio de la utilización de símbolos compartidos con el propósito que sean analizados, comprendidos e interpretados por la persona que lo está ejerciendo. De acuerdo con García, Hernández, García (2015) plantean que: El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales.

Además, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas (p. 7). Los autores reflejan que la comunicación que se ejerce en una

determinada organización proviene de conversaciones informales, formales hasta sistemas de información más complicadas. Por lo tanto, es sumamente importante en el desarrollo de las instituciones, razón la cual es la responsable directa de la transmisión de acuerdos, compromisos, toma de decisiones, interacciones entre los trabajadores, en este caso en el ámbito educativo.

Chiavenato (2009a), la comunicación “es el intercambio de información entre el personal” (p. 123). En otras palabras, representa la interacción de información, datos y codificación entre dos o más personas. La misma tiene una relevancia fundamental en el desarrollo de las funciones que ejercen los individuos en la organización y por ende la optimización recíproca entre las partes. Además, de motivar y fomentar la productividad, el desempeño laboral, ambientes de trabajos armónicos, éticos y valores culturales.

Por su parte, Tejera (2017) señala que “es un proceso activo de interacción que implica la influencia mutua entre los participantes de acuerdo al intercambio de información, estados emocionales y comportamientos que estén implicados en la situación comunicativa” (p. 19). De allí, la importancia que se establezca entre las personas involucradas en ese proceso comunicativo un intercambio de información clara, concreta, precisa y eficaz donde se logre por medio de la canalización de emociones positivas y negativas una comunicación satisfactoria a través del desarrollo de las habilidades. La comunicación es un proceso, el cual implica la interrelación de los seres humanos, ya que existe un intercambio de mensajes, es decir, se comparte o se pone algo en común.

Asimismo, hay reciprocidad al haber una respuesta, bien sea tácita o expresa, por parte de algunos de los interlocutores, influyéndose mutuamente. Significa que la comunicación representa el proceso de transferir y recibir ideas, información y mensajes entre los sujetos. Por ende, el conglomerado humano se origina en la capacidad que tiene el individuo para comunicar propósitos, aspiraciones, emociones, pensamientos y vivencias de individuo a individuo. En consecuencia, la comunicación es proceso por el cual los actores y autores del hecho educativo se

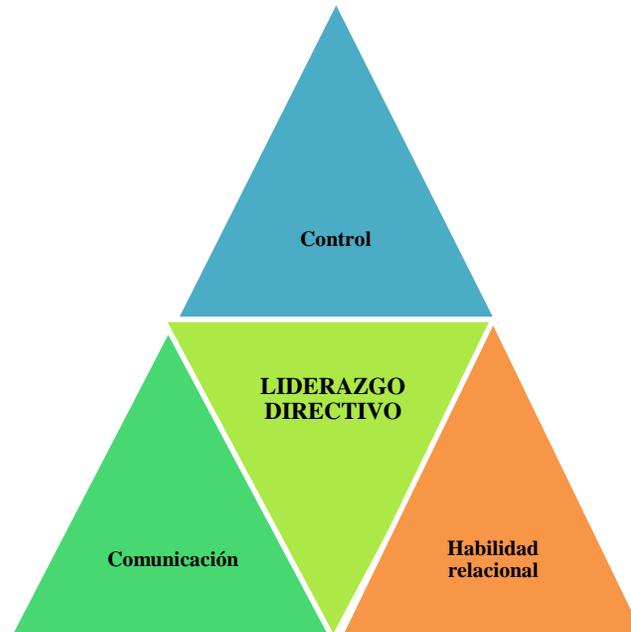
relacionan por medio de la emisión y recepción de mensajes de manera recíproca; siendo relevante en las relaciones interpersonales, la convivencia entre los directivos, docentes, estudiantes, padres, personal administrativo, obreros y demás integrantes de la comunidad. Además, genera el fomento de la participación y el liderazgo entre los miembros de una institución.

### **2.2.2.3 Modelo utilizado para el liderazgo directivo**

La figura 2 aborda el liderazgo directivo, con cada una de las dimensiones que comprende el mismo tomando como base el de acuerdo el planteamiento de Terry y Franklin (2017).

**Figura 2**

*Modelo utilizado para la variable Liderazgo directivo basado en Terry y Franklin (2017).*



Fuente: Elaboración propia. (2020)

### 2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

**Aprendizaje:** De acuerdo a Sánchez (2017) es un “proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos, o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción” (p. 65).

**Calidad** Representa la formación intencional que se efectúa de manera interrelacional y participativa en la integración de todas las dimensiones del ser humano que ha de atender a la satisfacción personal y con aquellas personas que conviven en un determinado contexto (Salas y Lucín, 2013).

**Calidad educativa.** Según Fernández (2016) está referida a “todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las necesidades y demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno” (p. 89).

**Directivo** Es responsable principal de las gestiones institucionales que se llevan a cabo en una organización escolar en unión a la comunidad educativa; garantizando efectivas funciones en el ámbito pedagógico, administrativo y una educación de calidad. (Ministerio de Educación de Chile, 2005b).

**Educación:** Es un proceso permanente que comprende diferentes etapas de la vida de los individuos y que tiene como propósito lograr el desarrollo ético-moral, intelectual, artístico, psíquico y corporal a través de la traspaso y fomento de instrucciones, convivencia y participación responsable en toda la comunidad (Ministerio de Educación de Chile, 2005c).

**Gestión:** Según Fernández (2016) está referida “Es la función de dirigir y trabajar con personas para ejecutar acciones planificadas y programadas conducentes al logro de un objetivo o meta, utilizando todos los medios adecuados para la consecución de un fin” (p. 132).

**Gestión Educativa:** De acuerdo a Sánchez (2017) “es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas, ya sea en el campo administrativo, pedagógico e institucional” (p. 53).

**Liderazgo Directivo.** De acuerdo a Sánchez (2017) es: “La capacidad de la dirección para movilizar e incorporar al personal con vista a lograr el cumplimiento de metas superiores” (p. 72).

**Rol** Consiste en ejercer con efectividad el liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación con el personal que dirige. Implica apoderarse de nuevas responsabilidades inherentes al ámbito pedagógico, mediador de situaciones, motivador, gestor de recursos y propiciador de procesos de sensibilización y poder de convocatoria para conformar equipos de trabajos proactivos y eficientes (Ministerio de Educación de Chile, 2005a).

**Rol Directivo** Consiste en el establecimiento de metas y de guiar a un equipo de trabajo con responsabilidades colaborativas; así como también ser un facilitador del trabajo entre las partes para cada integrante pueda manejar con efectividad los logros de las estrategias organizacionales establecidas por gerentes educativos (Hernández, 2014)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 HIPÓTESIS

##### 3.1.1 Hipótesis general

**Hipótesis alterna Ha:**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Hipótesis nula Ho:**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

###### 3.1.2.1 Hipótesis específicas 1

**Hipótesis alterna Ha:**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Hipótesis nula Ho:**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**3.1.2.2 Hipótesis específicas 2****Hipótesis alterna Ha:**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Hipótesis nula Ho:**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**3.1.2.3 Hipótesis específicas 3****Hipótesis alterna Ha:**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Hipótesis nula Ho:**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

## 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 3.2.1 Variable Independiente

**Liderazgo directivo.** Consiste en el establecimiento de metas y de guiar a un equipo de trabajo con responsabilidades colaborativas; así como también ser un facilitador del trabajo entre las partes para cada integrante pueda manejar con efectividad los logros de las estrategias organizacionales establecidas por gerentes educativos (Hernández, 2014).

**Tabla 1**

*Variable Independiente. Liderazgo directivo*

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Liderazgo directivo</b>	Control	Desempeño	1, 2, 3	Ordinal
		Normas establecidas.	4, 5, 6	
		Plan de mejora	7, 8, 9, 10	Escala de Likert
	Habilidad Relacional	Directivo proactivo	11, 12	(1) Muy mala (2) Mala (3) Regular (4) Bueno (5) Excelente
		Directivo equitativo	13, 14	
	Comunicación	Clima favorable	14, 15	
Capacidad organizativa.		16, 17, 18, 19		
Distribución del personal por su capacidad		20, 21		

Fuente: Elaboración Propia (2020).

### 3.2.2 Variable dependiente:

#### **Gestión Educativa**

De acuerdo a Sánchez (2017) “Es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas, ya sea en el campo administrativo, pedagógico e institucional” (p. 132).

**Tabla 2***Variable Dependiente. Gestión Educativa.*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Gestión educativa</b>	Planificación	Logro de metas.	22, 23,	Ordinal
		Clima adecuado en el aula.	24	
		Toma de decisiones.	25, 26	
	Organización	Participación de las familias en la comunidad.	27, 28	Escala de Likert (1) Muy mala (2) Mala (3) Regular (4) Bueno (5) Excelente
		Aprendizaje	Innovaciones realizadas por el docente	
Uso de metodologías	30			

Fuente: Elaboración Propia (2020).

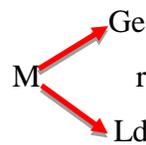
### 3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptiva correlacional y analítica. Correlacional porque se mide dos variables de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2016) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 89). En esta investigación se pretendió medir o recoger información relevante de uno o más atributos a la hora de caracterizar a un fenómeno que sea motivo de estudio, y lo principal es encontrar los elementos principales en cada fenómeno, analizándolos para obtener algún tipo de resultado relevante a la hora de las conclusiones.

El autor refleja la amplitud y profundidad del conocimiento investigativo; por lo tanto, busca medir todos los aspectos que se localizan en el objeto de estudio, con la finalidad de describirlos, analizarlos e interpretarlos, este caso el clima laboral y su influencia en el rol de los directivos en la educación de calidad. Desde el punto de vista metodológico - investigativo, corresponde a un tipo de investigación básico, ya

que Según Zorrilla (1993), citado por Calderón y Piñeiro (2003) “busca el progreso científico, incrementar los conocimientos teóricos sin interesarse en las posibles aplicaciones o consecuencias prácticas” (p. 52), por ende, este tipo de estudio se orienta a la extracción de conclusiones de carácter general o descubrir teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad (Bisquerra, 2009). A continuación, se presenta el modelo gráfico de la investigación:



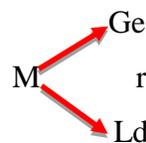
Dónde:

M = Muestra de la población;

Ge = Gestión educativa: variable X

r = Coeficiente de correlación (Rho de Spearman) entre las variables

Ld = Liderazgo directivo: variable Y



### 3.3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue de carácter no experimental porque el investigador no tiene el control sobre la variable independiente, concuerda con esta teoría Hernández et al (2016, p. 272) que plantea "en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos". El investigador observó el fenómeno en su proceso natural sin

intervenir en la realidad. Por consiguiente, en el proceso de investigación se determinó el fenómeno presente en los doce establecimientos municipales de la comuna de Curicó.

De acuerdo a Supo (2014) la investigación fue no experimental porque: “el científico no tiene control directo sobre las variables independientes y sus manifestaciones \a han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (p. 90) Adicionalmente, Hernández et al., (2014), señala que “se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Es decir, los hechos son observados directamente de la realidad objeto de estudio.

### **3.4 NIVEL DE INVESTIGACION**

Nivel descriptiva, de acuerdo Hernández (2006:80-81) “Puntualiza los elementos claves del fenómeno para analizarlos, a fin de indagar específicamente sobre las variables que se manejan en la investigación”, donde se indaga en las variables de estudio en los doce establecimientos municipales de la comuna de Curicó.

### **3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El ámbito de la investigación estuvo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020. Por lo tanto, la ejecución del estudio fue factible porque son instituciones que se encuentran cercanas a la ciudad de Talca permitiendo hacer contacto, de manera efectiva, con los sujetos objeto de estudio.

### **3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.6.1 Unidad de estudio**

La unidad de estudio, de acuerdo Hernández (et al., 2014) reseña que “corresponde al objeto de análisis, indica quiénes van a ser medidos, o bien, los participantes o casos a quienes en última instancia se aplicará el instrumento de

medición” (p.244). Para la investigación en proceso se consideró unidad de análisis a los docentes que forman parte de los doce establecimientos Municipales de la Comuna de Curicó, Chile.

### 3.6.2 Población

Oseda (2014, p. 120) considera que “la población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. La población corresponde a los 167 docentes que son integrantes del personal docente de los 12 establecimientos municipalizados de Curicó Chile, todos estaban activos al momento en el cual fue desarrollada la investigación.

**Tabla 3**

*Población. Personal docente de los 12 establecimientos municipalizados de Curicó Chile*

<b>Institución educativa</b>	<b>Personal docente</b>
1. Escuela Los Cristales	16
2. Escuela Holanda	12
3. Escuela Monte Oscuro	10
4. Escuela María Olga Figueroa Leyton	13
5. Escuela María Inés Rodríguez	18
6. Escuela El Maitenal	16
7. Escuela El Porvenir	15
8. Escuela España	10
9. Escuela Grecia	12
10. Escuela Cataluna	15
11. Escuela Diego Portales Palazuelos	15
12. Escuela El Maiten	15
<b>Total</b>	<b>167</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

### 3.6.3 Muestra

La muestra son unidades que son extraídas de la población con el propósito de estudiar de esas unidades cuidadosamente. Para el presente estudio se utilizó la muestra no probabilística, según Hernández, Fernández y Baptista (2014b), exponen “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.176). Significa que la selección de la muestra no obedece a la probabilidad, es decir, no requiere de procesos mecánicos ni la aplicación de fórmulas.

Partiendo de lo antes expuesto, se utilizó la técnica de muestreo censo poblacional, es decir se toma como muestra la totalidad de la población, esta es no probabilística e intencional porque depende de la decisión del investigador, los objetivos planteados y la intención de medir la gestión educativa y el liderazgo directivo. Asimismo, se pretendió contribuir con conocimientos científicos válidos para los sujetos participantes. Estuvo constituida por 167 profesores.

**Criterios de Inclusión.**

Se consideró los siguientes criterios

Docentes de ambos sexos.

Docentes de los doce establecimientos municipalizados de Curicó.

Años de Servicio como mínimo 1 año.

**Criterios de exclusión.**

Docentes que no cuenten con un mínimo de 1 año de servicio.

Docentes de otros niveles.

Docentes de establecimientos municipalizados de otras Comunas.

### **3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

#### **3.7.1 Procedimiento**

Aplicó la prueba piloto con la finalidad de realizar los reajustes, se coordinó con el director de cada establecimiento educativo.

El procedimiento inició con la solicitud de los permisos para tener acceso a los doce establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, posteriormente se coordinó con la dirección de las instituciones permisos para el levantamiento de datos, se diseñó el instrumento.

A continuación, se informó a la comunidad docente, que cada uno de ellos respondió una batería de consultas destinadas a comprobar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo. La encuesta fue dirigida a audiencias específicas, en esta ocasión los docentes de los doce establecimientos Municipales de la Comuna de Curicó,

Así mismo, se entregaron los instrumentos para que los docentes pudieran responder los mismos. Con la información recolectada se procedió al procesamiento y presentación de los datos en Excel y diferentes elementos estadísticos de organización de la información tales como tablas y gráficos para su posterior análisis.

### **3.7.2 Técnicas**

La técnica de recopilación que se utilizó para la presente investigación fue la encuesta, ya que se captura la verdadera realidad a la que se desea investigar. Esta se fundamenta en un cuestionario que corresponde a un conjunto de preguntas dirigido a la población, que tienen características requeridas por el problema de investigación, dichas preguntas tienen el carácter de ser cerradas: dicótomas o de dos posibilidades; o abiertas: conocer sentimientos, opiniones o explorar dilemas básicos de investigación. Según lo establecido por Briones (2002):

La información recolectada se recoge mediante diversos procedimientos en un cuestionario preparado según los objetivos del estudio: 1) entrevistas directas con las personas seleccionadas; 2) entrega del cuestionario a las personas para que cada una de ellas lo responda sin la intervención de un entrevistador (p.125).

La técnica de recolección de datos corresponde la técnica de la encuesta, ya que esta permitió la recopilación de información de sujeto a sujeto, esta se llevó a cabo a través de una conversación formal, la cual, da la posibilidad de obtener información fundamental respecto del tema de estudio permitiendo la reflexión (Hernández, R. 2016).

### **3.7.3 Instrumentos**

Como instrumento se empleó un cuestionario con escalamiento tipo Likert; según Hernández, Fernández y Baptista (2014c) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p.245). El instrumento estuvo conformado por dos variables, en la primera: liderazgo directivo, conformado por 21 ítems, la segunda variable gestión educativa, conformada por 9 ítems para un total de 30 ítems, con una escala Likert: excelente (5), bueno (4), regular (3), mala (2) y muy mala (1).

### **3.7.4 Validación y confiabilidad de los instrumentos**

Se construyó un instrumento para recopilar los datos.

#### **3.7.4.1 Validación de los instrumentos**

La validación en cuanto al contenido del instrumento se realizó para verificar que los ítems contenían los aspectos requeridos para el logro de los objetivos del estudio; esta validación se solicitó previamente por medio de una comunicación a un (01) experto en Metodología y dos (02) expertos en educación con nivel doctoral; los mismos emitieron el juicio por medio un formato para validación del instrumento (Ver Apéndice 2).

**Tabla 4*****Validez por juicio de expertos del instrumento Liderazgo directivo***

<b>N.</b>	<b>Expertos</b>	<b>Condición</b>	<b>Resultados</b>
1	Amely Dolibeth Vivas Escalante	Doctora	Aplicable
2	José Alberto Linares Rodríguez	Doctor	Aplicable
3	Karin Isabel Sandoval Morales	Doctora	Aplicable

**Fuente:** Instrumentos de opinión de expertos

**Tabla 5*****Confiabilidad del instrumento***

<b>Alpha de conbrach</b>	<b>N. de ítems</b>
0,94**	30

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Para la confiabilidad, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012) en cuanto a la confiabilidad señala que: “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 242). En consecuencia, para el presente estudio, la confiabilidad del instrumento se determinó con la aplicación de una prueba piloto a un grupo de docentes que no formaron parte de la muestra definitiva de la investigación, sin embargo, presenta características similares a la muestra en estudio. Por consiguiente, la prueba piloto consiste, según Ruiz (2016), “en la aplicación del instrumento diseñado a diez (10) o más personas que no pertenezcan a la muestra objeto de estudio, pero que tienen características iguales o semejantes” (p. 34).

Por lo tanto, la técnica que se utilizó fue por medio del cálculo de la consistencia interna, con el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 290), para lo cual se calculó el factor numérico, mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

Dónde:

D= Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

K = Número de ítems

Si2 = Sumatoria de la varianza por ítems

St2 = Varianza total del instrumento

La fórmula, antes referida, se empleó para calcular la confiabilidad del instrumento, la misma fue aplicada a una muestra piloto. Claret (2012) expone que “se aplica el instrumento a la muestra piloto (una fracción de la muestra con características homogéneas a la del estudio, para determinar su confiabilidad)” (p. 24). Para esto, se tomó un grupo piloto conformado por veinte (20) sujetos que reúnen las mismas características de la población objeto de estudio.

En este sentido, una vez que se llevó a cabo el cálculo del coeficiente, en función a los datos obtenidos de la prueba piloto, los mismos fueron introducidos en una hoja de Excel y se obtuvo el coeficiente del Alfa de Cronbach el cual arrojó como resultado una confiabilidad del 0,94 (Ver Anexo C) lo que permitió establecer, según los rangos acotados por Hernández, Fernández y Baptista (2014), fue muy alta la confiabilidad.

Posteriormente al término de la recolección se procedió al llenado de la base de datos en el programa estadístico antes mencionados, del cual se extrajo la estadística descriptiva en base a las frecuencias de las variables y dimensiones y de la estadística inferencial para la prueba de hipótesis a través del coeficiente de correlación de Spearman por ser datos ordinales.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

El estudio se orientó a establecer la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile. El trabajo de campo se llevó a cabo de la siguiente manera:

a. Reunión con la directiva los establecimientos Municipales, comuna de Curicó, Chile para presentar la idea de investigación, en esta participaron el investigador y el director.

b. Reunión de socialización de la investigación con la directiva y docentes de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, en la misma se presentaron los objetivos de investigación y se escuchó opiniones de los docentes para hacer los ajustes necesarios antes de iniciar con la elaboración del instrumento, de igual forma se recogieron los correos electrónicos de cada uno de los docentes para envío de las encuestas cuando corresponda. En esta participaron el investigador, el director y los 167 docentes de las instituciones.

c. Se revisó la bibliografía relacionada con las variables, dimensiones e indicadores. Esta actividad es propia del investigador.

d. Para la aplicación del cuestionario se le envió a los docentes por correo electrónico de tal forma que ellos pudieran responder en sus tiempos libres, pero en

un lapso no mayor a dos semanas. En esta actividad participaron de forma asincrónica el investigador y los 167 docentes.

e. Al obtener los datos se introdujeron en las hojas de Excel para determinar la relación entre cada una de las variables. Esta actividad es propia del investigador.

f. Con los resultados obtenidos se procede al análisis de los mismos para la contrastación bibliográfica de autores y darles respuesta a las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis, actividad propia del investigador.

## **4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El diseño de lo emitido para la investigación realizada en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó se llevó a cabo a través del análisis estadístico y descriptivo de cada una de las variables y sus dimensiones, las cuales son obtenidos del instrumento aplicado. Destacando, el análisis estadístico se llevó a cabo a través de gráficas de Excel el cual fue la base del análisis descriptivo.

### **4.2.1 Resultados del análisis estadístico de Liderazgo directivo**

El liderazgo directivo contiene las dimensiones: control, habilidad relacional, comunicación, las cuales fueron medidas con la escala de medición: excelente, bueno, regular, mala y muy mala.

Seguidamente, a través de tablas y figuras se representan las respuestas de cada miembro de la muestra sobre el liderazgo directivo, a fin de dar cuenta de cada una de las dimensiones, aspectos que el directivo debe desarrollar en su trabajo.

#### **4.2.1.1 Dimensión 1: Control**

El control es la primera dimensión que se encuentra y está relacionada con promover el mejoramiento de los logros de aprendizaje para la formación integral de todos los estudiantes, un director que ejerce liderazgo tiene visión estratégica, lo que

le permite proporcionar orientación y motivación a cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Además, se encarga de distribuir sus esfuerzos para la ejecución de actividades considerando las necesidades de la institución, de igual forma se encarga del cumplimiento del proyecto educativo institucional generando espacios donde todos se sientan parte de los objetivos logrados.

Se detalló en la tabla 8, figura 3, los ítems del 1 al 10 referidos al control, donde un 74% de los profesores de los doce establecimientos educativos de Curicó plantean que el control del ente rector es regular, mientras que un 16% ubica el control del líder directivo como bueno reflejándose en las opiniones de los docentes que no existe una visión estratégica buena y asertiva.

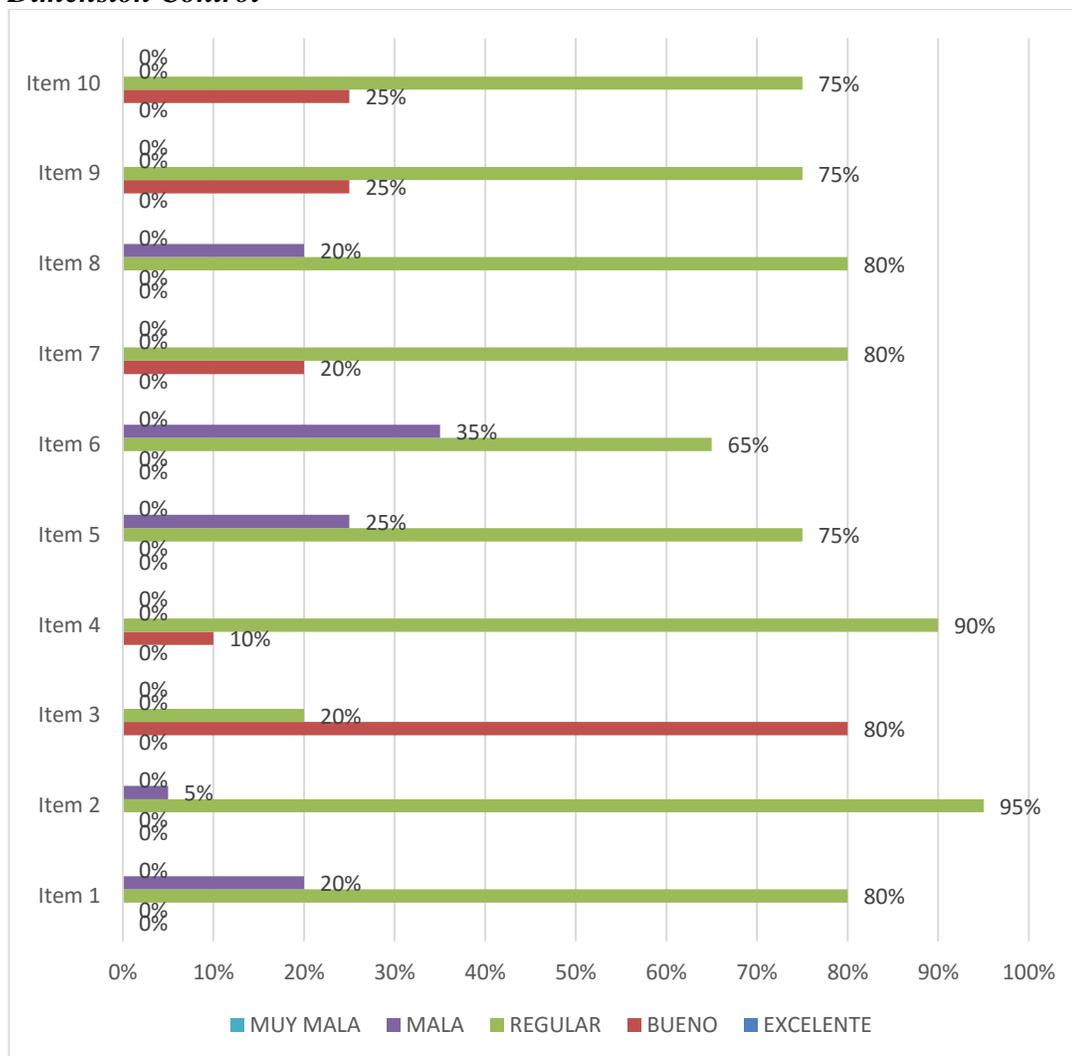
**Tabla 8**

*Resumen de la variable: Liderazgo directivo, dimensión: Control*

ITEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Item 1	0%	0%	80%	20%	0%
Item 2	0%	0%	95%	5%	0%
Item 3	0%	80%	20%	0%	0%
Item 4	0%	10%	90%	0%	0%
Item 5	0%	0%	75%	25%	0%
Item 6	0%	0%	65%	35%	0%
Item 7	0%	20%	80%	0%	0%
Item 8	0%	0%	80%	20%	0%
Item 9	0%	25%	75%	0%	0%
Item 10	0%	25%	75%	0%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>74%</b>	<b>11%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 3**  
**Dimensión Control**



Fuente: Elaboración Propia (2020).

#### 4.2.1.2 Dimensión 2: Habilidad relacional

En tabla 9, figura 4, se muestran los resultados para la dimensión ubicándose en la categoría regular con respuestas por encima del 86% en dicha categoría. Es importante destacar que los ítems del 11 al 15 son los que presentan la mayoría de las respuestas con valores de 86% regular y 8% bueno respectivamente, lo cual demuestra que los líderes de las doce instituciones educativas municipalizadas de

Curicó, se destaca la presencia de elementos que permite emerger la dirección a través de la cual motiva al profesor comprometiéndolo a lograr calidad pedagógica liderando los procesos pedagógicos y formativos de este establecimiento.

**Tabla 9**

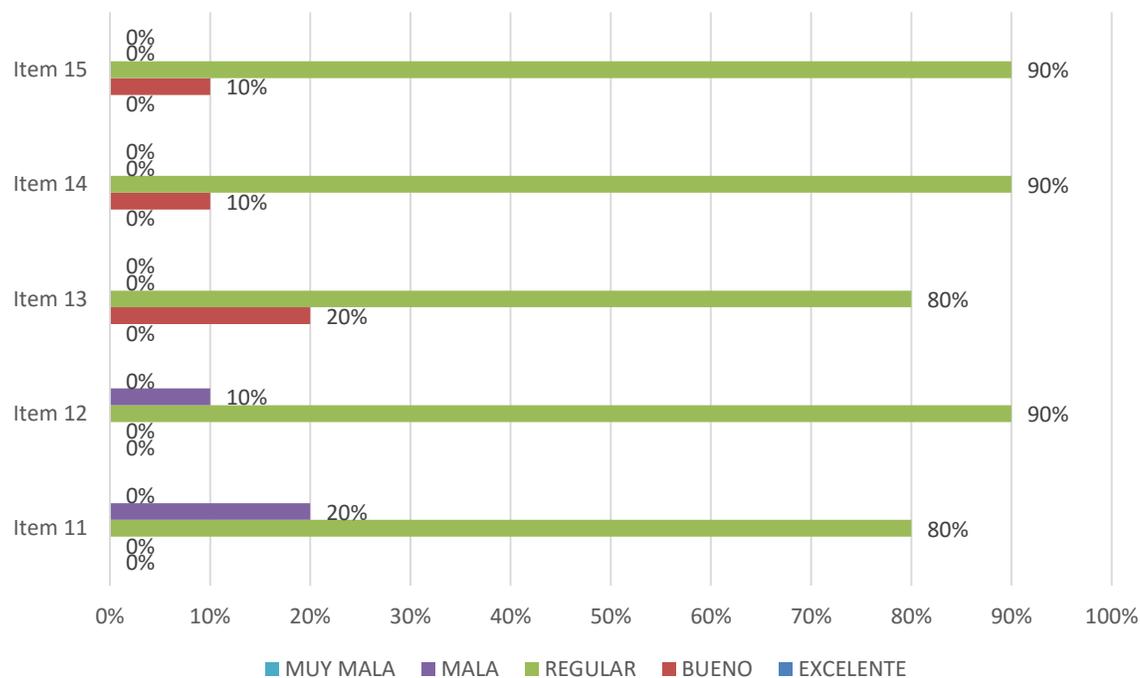
*Resumen de la variable: Liderazgo directivo, dimensión: habilidad relacional*

ITEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Item 11	0%	0%	80%	20%	0%
Item 12	0%	0%	90%	10%	0%
Item 13	0%	20%	80%	0%	0%
Item 14	0%	10%	90%	0%	0%
Item 15	0%	10%	90%	0%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>86%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 4**

*Dimensión habilidad relacional*



Fuente: Elaboración Propia (2020).

#### 4.2.1.3 Dimensión 3: Comunicación

En tabla 10, figura 5, se muestran los resultados para la dimensión ubicándose en la categoría regular con respuestas por encima del 82% en dicha categoría. Es importante destacar que los ítems del 16 al 21 son los que presentan la mayoría de las respuestas con valores de 82% regular y 13% buena respectivamente, lo cual demuestra que los líderes de las doce instituciones educativas municipalizadas de Curicó, tienen relaciones eficaces, porque permiten la comunicación entre los miembros de la institución y la comunidad en general.

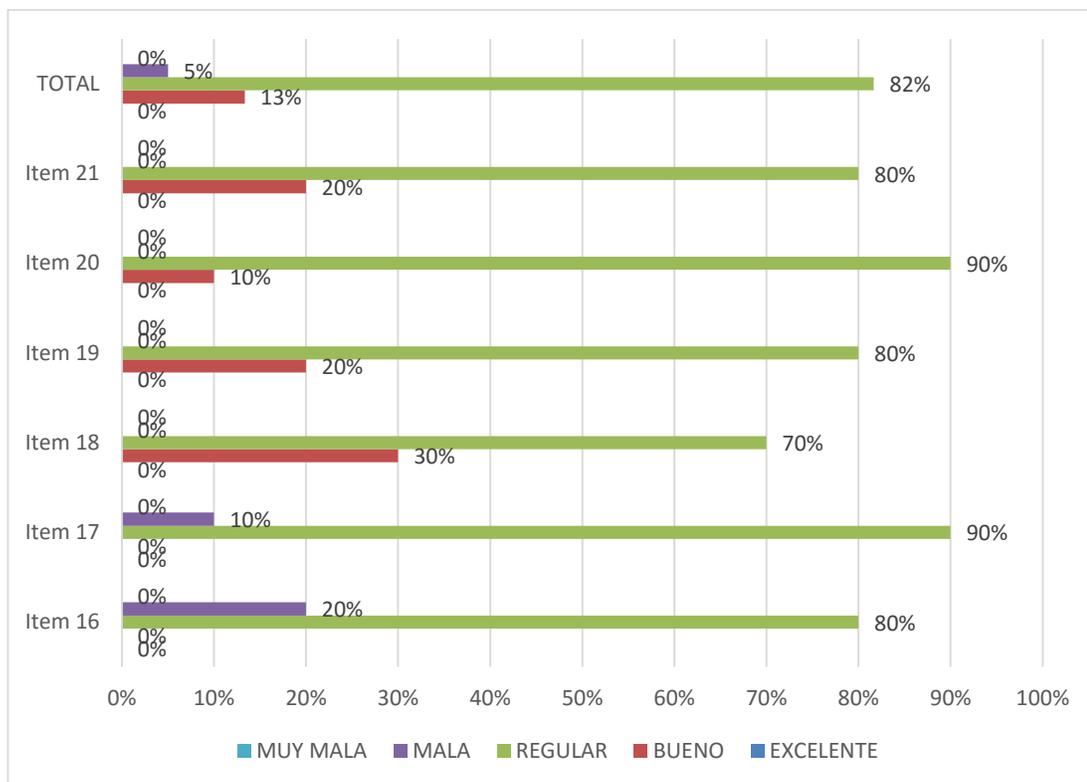
**Tabla 10**

*Resumen de la variable: Liderazgo directivo, dimensión: comunicación y organización*

ITEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Item 16	0%	0%	80%	20%	0%
Item 17	0%	0%	90%	10%	0%
Item 18	0%	30%	70%	0%	0%
Item 19	0%	20%	80%	0%	0%
Item 20	0%	10%	90%	0%	0%
Item 21	0%	20%	80%	0%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>82%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 5**  
**Dimensión comunicación**



Fuente: Elaboración Propia (2020).

#### 4.2.1.4 Análisis general de todas las dimensiones de la variable 1

En la tabla 11, se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos donde se evidencian porcentajes que están en la categoría regular con un promedio de 81% indicando que existe una buena gestión porque permite una comunicación fluida, control y permite las relaciones interpersonales en los diferentes miembros de los establecimientos educativos de Curicó.

**Tabla 11***Resumen de porcentajes de las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo*

DIMENSIONES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
<b>Control</b>	0%	16%	74%	11%	0%
<b>Habilidad Relacional</b>	0%	8%	86%	6%	0%
<b>Comunicación</b>	0%	13%	82%	5%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>12%</b>	<b>81%</b>	<b>7%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Se evidencia en estas dimensiones del liderazgo directivo que la gestión eficaz del quehacer educativo induce al mejoramiento de los procesos basados en evidencias a través de ajustes en las estrategias de enseñanza.

#### **4.2.3 Resultados del análisis estadístico de Gestión educativa**

Esta comprende las dimensiones: planificación, organización y aprendizaje de calidad, que deben ser tomados en cuenta para el cumplimiento de la gestión educativa en los doce establecimientos educativos municipalizados de Curicó dado que promoverán el logro de las metas y objetivos tanto personales como colectivos de los individuos que forman parte del quehacer académico y pedagógico estimulando y comprometiendo a los docentes a procesos formativos exitosos con altas expectativas de resultados utilizando éstos últimos para la toma de decisiones que mantengan un alto nivel en el establecimiento educativo.

##### **4.2.3.1 Dimensión 1: Planificación**

Una vez visualizada la dimensión planificación en la tabla 12 figura 6 se puede decir que el promedio de las respuestas se encuentra en el rango de regular, destacando los ítems 22 al 26 con 73% y 21% malo respectivamente, esto hace ver que los encuestados piensan que la planificación no está enmarcada en la gestión educativa dentro de las doce instituciones educativas municipalizadas de Curicó.

Vale la pena destacar que planificación tienen que ver con las metas y objetivos, además está relacionada con trabajo en equipo de los docentes con los procesos pedagógicos a fin de tomar decisiones, entre otros elementos básicos que le serán de utilidad en el ejercicio de sus funciones.

**Tabla 12**

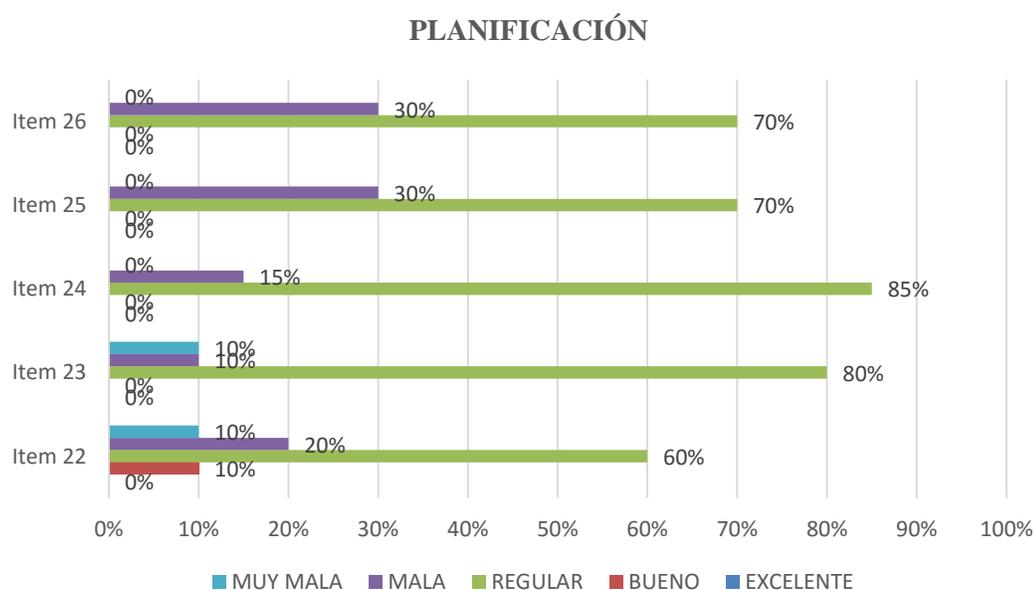
*Resumen de la variable: Gestión educativa, dimensión: planificación*

ITEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Item 22	0%	10%	60%	20%	10%
Item 23	0%	0%	80%	10%	10%
Item 24	0%	0%	85%	15%	0%
Item 25	0%	0%	70%	30%	0%
Item 26	0%	0%	70%	30%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>73%</b>	<b>21%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 6**

*Dimensión planificación*



Fuente: Elaboración Propia (2020).

#### 4.2.3.2 Dimensión 2: Organización

Para la dimensión organización se observan en la tabla 13 y figura 7, donde se evidencian las respuestas de los sujetos encuestados en el rango de regular con un 80% y 15% es bueno, lo que se muestra que en los ítems 27 y 28 haciendo ver que la mencionada dimensión se encuentra poco eficiente dado que los directivos dado que los directivos no poseen la capacidad organizativa, controlan los resultados de los docentes en la praxis educativa pero sin establecer compromisos de mejora en la gestión de proyectos y de los procesos educativos.

**Tabla 13**

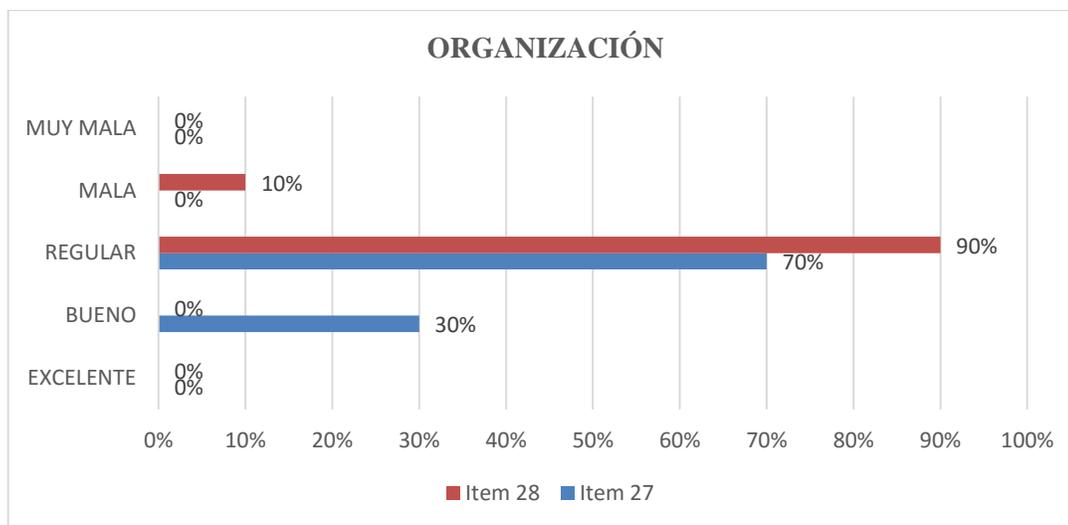
*Resumen de la variable: Gestión educativa, dimensión: organización*

ITEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Item 27	0%	30%	70%	0%	0%
Item 28	0%	0%	90%	10%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>80%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 7**

*Dimensión organización*



Fuente: Elaboración Propia (2020).

### 4.2.3.3 Dimensión 3: Aprendizaje de calidad

En el caso de la dimensión aprendizaje de calidad tiene que ver son aquellos elementos referidos a la formación del profesorado, la innovación e investigación.

En la tabla 14, figura 8, se muestra que la mayoría de los elementos que contiene la dimensión aprendizaje de calidad, se encuentran en la escala regular, lo que evidencia en los ítems 29 y 30 con un 80%, esto quiere decir que la dirección de los establecimientos genera algunas innovaciones realizadas por el docente, utilizando nuevas metodologías, enfatizando en la formación personal (valórica, social, afectiva) de los docentes de los doce establecimientos en estudio.

**Tabla 14**

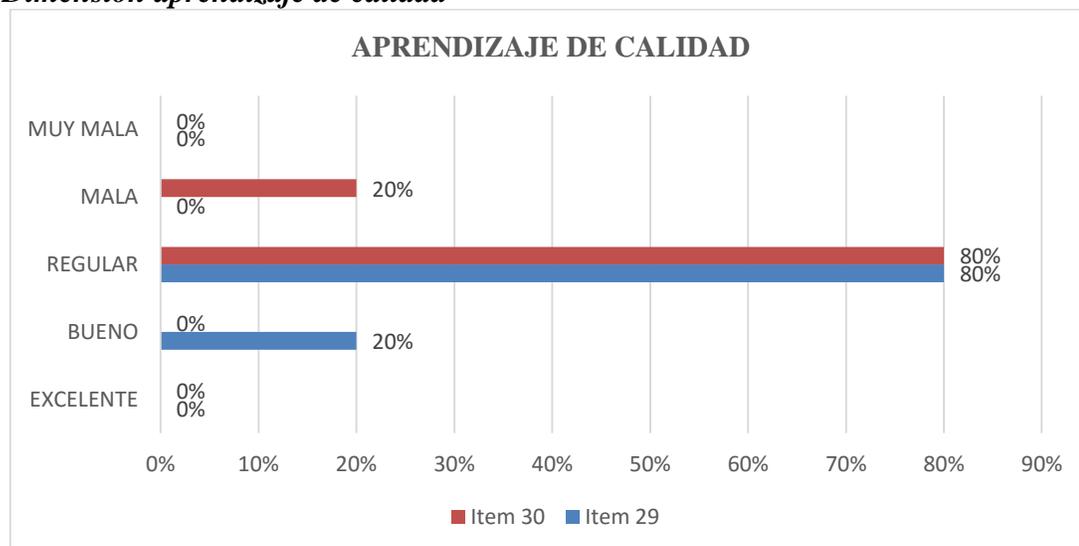
*Resumen de la variable: Gestión educativa, dimensión: aprendizaje de calidad*

ITEMS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Item 29	0%	20%	80%	0%	0%
Item 30	0%	0%	80%	20%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>80%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 8**

*Dimensión aprendizaje de calidad*



Fuente: Elaboración Propia (2020).

#### 4.2.2.4 Análisis general de todas las dimensiones de la variable 2

En la tabla 15, figura 9 se presenta el resumen de los porcentajes obtenidos para las dimensiones de la variable gestión educativa donde se evidencian porcentajes que están en la categoría regular con un promedio de 78% indicando que el director realiza regularmente la organización de las actividades relacionadas con la praxis educativa, lo que ha conducido a crear estrategias para ser implementadas de forma oportuna con la correcta utilización de los recursos y la capacidad intelectual tiene que ver con las habilidades cognitivas, por ende, promueve poco la participación de los estudiantes en los encuentros educativos.

**Tabla 15**

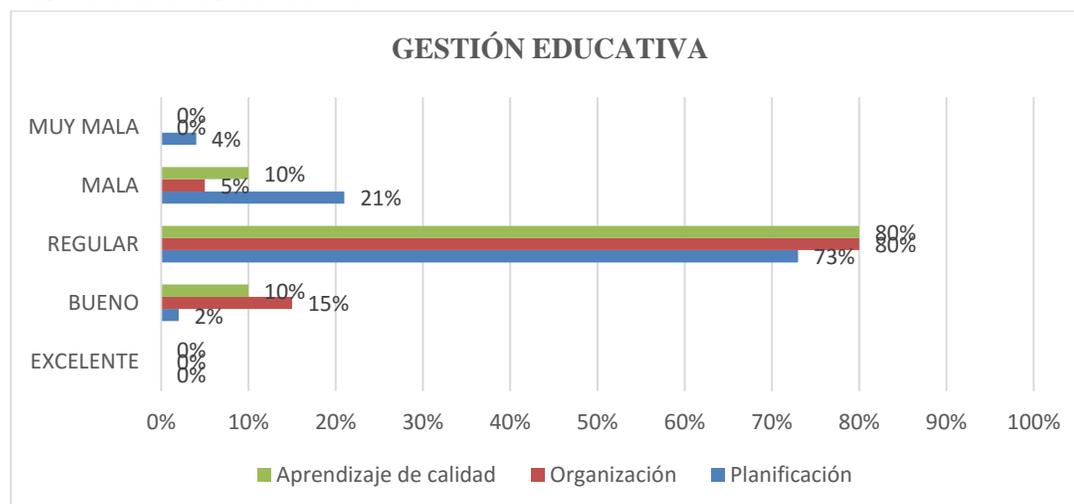
*Resumen de porcentajes para la variable Gestión educativa*

DIMENSIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Planificación	0%	2%	73%	21%	4%
Organización	0%	15%	80%	5%	0%
Aprendizaje de calidad	0%	10%	80%	10%	0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>78%</b>	<b>12%</b>	<b>1%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 9**

*Variable Gestión educativa*



Fuente: Elaboración Propia (2020).

Se puede deducir, con las respuestas emitidas que en las doce instituciones educativas se requiere mejoras en sus procesos, las cuales al ser atendidas permitirán que llegue a ser excelente.

#### 4.2.2.5 Análisis general de todas las dimensiones de la variable: Liderazgo directivo y gestión educativa.

Se observa en la tabla 16, figura 10 se demuestra que el 80% de los profesores encuestados de las doce instituciones educativas municipalizadas de Curicó Chile, consideran que el liderazgo directivo y la gestión educativa es regular, el 11% plantean que es bueno entre el liderazgo que asume el director con la gestión.

**Tabla 16**

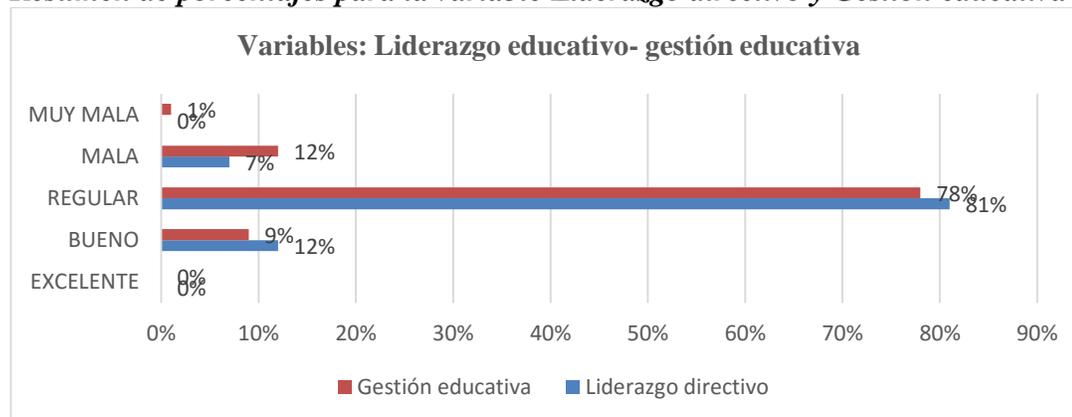
*Resumen de porcentajes para la variable Liderazgo directivo y Gestión educativa*

DIMENSIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
Liderazgo directivo	0%	12%	81%	7%	0%
Gestión educativa	0%	9%	78%	12%	1%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0%</b>	<b>11%</b>	<b>80%</b>	<b>10%</b>	<b>1%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

**Figura 10**

*Resumen de porcentajes para la variable Liderazgo directivo y Gestión educativa*



Fuente: Elaboración Propia (2020).

### 4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Se aplicó la correlación de rho de Spearman para comprobar las hipótesis

#### 4.3.1 Hipótesis General: Gestión educativa – Liderazgo directivo

##### **Hipótesis alterna Ha:**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

##### **Hipótesis nula Ho:**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

##### **Nivel de significación**

Nivel de significación teórica  $\alpha=0,05$  con un nivel de confiabilidad del 95%

##### **Regla de decisión**

Nivel de significación “ $p$ ” es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

Nivel de significación “ $p$ ” *no* es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

**Prueba estadística:** Se aplicó el Estadístico rho de Spearman

**Tabla 17***Correlación: Gestión educativa – Liderazgo directivo*

			<b>Gestión educativa</b>	<b>Liderazgo directivo</b>
<b>Rho</b>	<b>Gestión educativa</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig (bilateral)		,000
		N	170	1170
<b>Spearman</b>	<b>Liderazgo directivo</b>	Coefficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig (bilateral)	,000	
		N	170	170

\*\**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.810\*\* lo que determina que existe una correlación positiva al nivel de 0.01, lo cual implica que el 99% (0.99) induce a dos colas o bilateral.

La variable 1: liderazgo directivo sobre la variable 2: gestión educativa, asimismo, induce, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 lo que conlleva, a rechazar la hipótesis nula (Ho) aceptando la hipótesis alterna (Ha), de allí que existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020. De esta manera, queda verificada la hipótesis.

### **4.3.1 Contrastación de las Hipótesis específicas**

#### **4.3.1.1 Hipótesis específicas 1: Gestión educativa – control**

##### **Hipótesis alterna Ha:**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

### Hipótesis nula Ho:

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Tabla 18**

*Correlación: Gestión educativa – control*

			Gestión educativa	Control
<b>Rho Spearman</b>	<b>Gestión educativa</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,826**
		Sig (bilateral)		,000
		N	170	170
	<b>Control</b>	Coefficiente de correlación	,826**	1,000
		Sig (bilateral)	,000	
		N	170	170

\*\**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la tabla 18, se observa la correlación positiva al nivel de 0.01, lo que establece que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La primera dimensión de la variable 1: gestión educativa actúa sobre la dimensión de la variable 2: control, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 rechazando la hipótesis nula (Ho), y aceptando la hipótesis alterna (Ha) existiendo una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del líder directivo en las doce instituciones educativas municipalizadas de Curicó para el período 2020. Quedando verificada la hipótesis.

#### 4.3.1.2 Contrastación de la Hipótesis específicas 2: Gestión educativa- habilidad relacional

**Hipótesis alterna Ha:**

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Hipótesis nula Ho:**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Tabla 19**

*Correlación: Gestión educativa – habilidad relacional*

			<b>Gestión educativa</b>	<b>Habilidad relacional</b>
<b>Rho Spearman</b>	<b>Gestión educativa</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,582**
		Sig (bilateral)		,000
		N	170	170
	<b>Habilidad relacional</b>	Coefficiente de correlación	,582**	1,000
		Sig (bilateral)	,000	
		N	170	170

\*\**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la tabla 19, se observa que existe una correlación positiva al nivel de 0.01, planteado que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La variable 1 gestión educativa sobre la segunda dimensión de la variable 2: habilidad relacional, de allí, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho), y se acepta la hipótesis alterna (Ha) existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa sobre la habilidad relacional en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020. para el período 2020. Quedando verificada la hipótesis.

### 4.3.1.3 Contrastación de la Hipótesis específicas 3: gestión educativa-comunicación y organización.

#### Hipótesis alterna Ha:

Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

#### Hipótesis nula Ho:

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

**Tabla 20**

*Correlación: Gestión educativa – comunicación*

			Gestión educativa	Comunicación y organización
<b>Rho Spearman</b>	<b>Gestión educativa</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig (bilateral)		,000
		N	170	170
	<b>Comunicación</b>	Coeficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig (bilateral)	,000	
		N	170	170

\*\**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la tabla 20, se observa que existe una correlación positiva al nivel de 0.01, lo que manifiesta de que el 99% (0.99) a dos colas o bilateral. La variable 1: gestión educativa sobre la dimensión de la variable 2: comunicación y organización, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p-valor 0.01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha) existe una relación directa entre la gestión educativa sobre la comunicación y

organización en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, para el período 2020. Por lo descrito queda verificada la hipótesis.

**Tabla 21**  
**Resumen de la contrastación de la Hipótesis**

		Gestión educativa	Liderazgo directivo	Control	Habilidad relacional	Comunicación
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Gestión educativa</b>	1,000	,810**	,826**	,582**	,742**
	<b>Liderazgo directivo</b>	,810**	1,000	-	-	-
	<b>Control</b>	,826**	-	1,000	-	-
	<b>Habilidad relacional</b>	,582**	-	-	1,000	-
	<b>Comunicación</b>	,742**	-	-	-	1,000

\*\**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración Propia (2020).

#### 4.4 DISCUSIÓN

Una vez expuestos los resultados y la prueba estadística se realizó la comprobación de hipótesis o discusión de cada uno de los objetivos planteados tomando como referencia los antecedentes presentados al inicio de la investigación, los cuales permiten confirmar los resultados obtenidos:

De acuerdo a Crosby, citado por Ortega (1983), en su teoría planteo:

el grado de la calidad de un recurso o bien, basado en la característica de satisfacción del cliente con sus demandas, asimismo, la calidad total exige una mejora continua, en especial en los procesos de gestión empresarial con la visión de participación, competencia y motivación, exigiendo que exista un nivel de interrelación entre las partes para una transformación que garantice una máxima calidad del bien o servicio (p. 90)

La hipótesis general, indujo a probar “Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020”. El objetivo general “Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos

Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020”. Se utilizó la prueba de rho de Spearman estableciendo que existe relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los doce establecimientos Municipales, Comuna de Curicó con una correlación de 0.810 y con un nivel de confianza del 95%. De allí que la gestión educativa esta relacionada con el liderazgo concluyendo que la praxis educativa será eficiente, lo cual se sustenta, según Colocho (2017) quien concluyó que existe una correlación significativa entre ambas variables lo cual se plantea a través de ( $r_s = 0,749, p < 0.05$ ) que beneficia directamente la organización.

Con respecto a la primera hipótesis específica 1: “Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020” se plantea el objetivo específico, “Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020”, el cual es comparado con los resultados del antecedente de Delgado (2016) quien concluyo la que correlación significativa ( $r_s = 0,845, p < 0,05$ ), y con un nivel de confianza del 95%, entre la gestión educativa y el control del directivo dentro de la organización escolar.

Haciendo referencia a la hipótesis específica 2: “Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020”, relacionada al segundo objetivo específico: “Determinar la relación entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020”, en la presente investigación se obtuvo que existe relación directa y significativa entre las variables gestión educativa y la habilidad relacional con un valor de 0,582 con un nivel de confianza del 95%, en este caso Campos (2009), concluyendo en una correlación significativa entre las variables tratadas ( $r_s = 0,688, p < 0.05$ ), resultados que permite validar los obtenidos en la presente

investigación donde se demuestra que existe buena correlación positiva entre ambas variables en estudio, de allí que la gestión educativa conlleva a mantener las relaciones interpersonales entre los miembros del establecimiento educativo.

Para la hipótesis específica 3 “Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la comunicación del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020”, relacionada con el objetivo específico “Establecer la relación entre la gestión educativa y la comunicación del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020”, se puede decir que existe relación directa y significativa entre las variables la gestión educativa y la comunicación con un valor de 0,742 con un nivel de confianza del 95%, según León (2016) existe correlación entre la gestión educativa y la comunicación de los docentes de ( $r = 0,798$ ), lo cual se representó 0,8582 afirmándose que la gestión educativa del director, se consolida con una comunicación directa y horizontal del director con su personal.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

**PRIMERA:** Se determinó la relación que existe entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, para el período 2020, tuvo el resultado según el Rho de Spearman de 0.810 con un nivel de confianza del 95%, considerada como directa y significativa. Es decir, en la medida que la percepción de los docentes ante la gestión educativa eficiente, se asume que el liderazgo directivo es eficiente.

**SEGUNDA:** El estudio demuestra que existe relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, para el período 2020, tuvo el resultado según el Rho de Spearman con una correlación de 0.826 y con un nivel de confianza del 95%.

**TERCERA:** El estudio revela que existe relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, para el período 2020 con una correlación de 0,582 con un nivel de confianza del 95%.

**CUARTA:** El estudio demuestra que existe relación directa y significativa entre la gestión educativa y la comunicación en los establecimientos

Municipales, Comuna de Curicó, Chile, para el período 2020 con una correlación de 0.742 con un nivel de confianza del 95%.

### **Recomendaciones**

**PRIMERA:** El SEREMI de educación debe capacitar a sus directores y jefes de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) en temas relacionados con la planificación, organización y aprendizaje de calidad.

**SEGUNDA:** Se recomienda a los entes rectores de los establecimientos públicos optimizar la gestión educativa haciendo efectivo control a través de la motivación y estimulación a su equipo docente, logrando la aplicación de las normas de manera igualitaria y de acuerdo a las competencias de cada miembro de la comunidad escolar. Asimismo, debe generar y fortalecer la comunicación y las habilidades relacionales para que el director líder ejerza de manera efectiva la gestión pedagógica e institucional.

**TERCERA:** Los entes rectores del quehacer educativo deben garantizar capacitaciones para los jefes de UTP, dado que son quienes, con los encargados del acompañamiento del cuerpo académico de un centro educacional, se recomienda que éstas se orienten según Ley Subvención Escolar Preferencial (SEP) en el monitoreo de la gestión educativa y la habilidad relacional.

**CUARTA.** A los entes rectores se les recomienda lograr la comunidad fluida, horizontal entre los miembros del quehacer educativo a fin de lograr superar las barreras que se presenten a nivel administrativo.

**QUINTA:** Los líderes directivos de los establecimientos Municipales de la comuna de Curicó deben implementar una gestión educativa basada en la planificación y el control de los procesos para alcanzar la excelencia académica en el marco de la buena dirección y liderazgo escolar.

## REFERENCIAS

- Álaya, J. (2008). Calidad de las instituciones educativas públicas del nivel primario de menores en la Red IV de la Ugel Ventanilla de la Región Callao Universidad San Marcos Perú
- Alvariño, C. et al. (2000). *Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29, pp. 63 a 87. Chile: Universidad de Concepción.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Pearson educación.
- Briceño, M. (2007). *Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5. Pág. 149-156.
- Briones, J. (2002). *Epistemología de las Ciencias Sociales*. Instituto Colombiano para el Fomento de La Educación Superior, ICFES. Bogotá, Colombia ISBN: 958-9329-09-8.
- Claret, G. (2012). Dimensiones del clima organizacional. La Habana: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Cox, C., et al. (2005). *Políticas Educativas en el Cambio de Siglo: La reforma del sistema escolar de Chile*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Cuellar, F. (2018). Equipos directivos de escuelas básicas municipales: Quienes son y como apoyan la labor docente.
- Delgado, M. (2016). *Gestión Educativa y el control del directivo*. Universidad de Granada Bogotá.
- Fabelo, P. (2019). Las claves del aprendizaje dialógico en las Comunidades de Aprendizaje. *Revista Interuniversitaria de Formación del*, 11-15.
- Fernández, J. (1974). *La didáctica: concepto y encuadramiento en la enciclopedia pedagógica*. En A. Maillo (dir), Enciclopedia de didáctica aplicada. Madrid: Labor.
- Fernández, G. (2016). El Proceso Motivacional que Utiliza el Directivo en la Optimización del Clima Laboral (Caso: Colegio Diferencial Amapolas, comuna

de Ñuñoa, Región Metropolitana-Chile). Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Chile

- Fuentes, T. (2016). *Espacios dialógicos en la educación directiva*. México: McGraw Hill.
- Gairín, J. (2004). *Redes Institucionales y de aprendizaje en la educación no formal. Actas de las IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de instituciones educativas*. Congreso Interuniversitario de Organización escolar, Granada.
- Gairín y Martín (2010). *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. Ministerio de educación secretaria de estado de educación y formación profesional. ISBN: 978-84-369-4897-4. Madrid, España.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). *Dirección Escolar como Factor de Eficacia y Cambio: Situación de la Dirección Escolar en Chile*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4), 39-64. ISSN: 1696-4713. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55140405>.
- García Hoz, V. (1975). *Organización y dirección de centros educativos*. Madrid, Cincel.
- García, T., Hernández, M., García, S. (2015). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall
- Gómez Gajardo, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*. Departamento de proyectos y planificación rural escuela técnica superior de ingenieros agrónomos. Disponible en: [http://oa.upm.es/30946/1/FRANCISCA\\_GOMEZ\\_GAJARDO.pdf](http://oa.upm.es/30946/1/FRANCISCA_GOMEZ_GAJARDO.pdf)
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hopkins, David (2008). *Hacia una Buena Escuela. Experiencia y lecciones*. Santiago de Chile: Fundación Chile. ISBN: 978-956-8200-17-6.
- León, A. (2016). *La gestión educativa del director y comunicación del docente en las instituciones educativas públicas del distrito de la Perla; Callao*.

- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar Mineduc. (2015). Primera edición. Chile.
- Medina, Y. (2017). Clima laboral su relación con la actitud cooperativa y las habilidades del equipo directivo en la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán, Quito.
- Oleary, L. (2000). La práctica en la formación de profesores: tensiones y posibilidades en la experiencia de aprender a enseñar. *Estudios Pedagógicos*, 223-238.
- Ortega, J. (1983). Funciones del directivo escolar. México: Grijalbo.
- Pantoja, P. (2015). *Los procesos relevantes para el funcionamiento y gestión de tres centros educativos de la comuna de calera de tango: estudio de caso en chile*. Universidad nacional de educación a distancia facultad de educación. Disponible en: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Pfpantoja/PANTOJA\\_OSSANDON\\_PatricioFelipe\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Pfpantoja/PANTOJA_OSSANDON_PatricioFelipe_Tesis.pdf)
- Ruiz, J. (2012). Gerencia de la Universidad para el Siglo XXI y la Postmodernidad. Caracas. Italgrafía. C.A.
- Ruiz C. (2016). Instrumentos de investigación educativa, procedimientos para su diseño y validación. Barquisimeto: CIDEG ediciones.
- Sánchez, G. (2017). La práctica en la formación de profesores: tensiones y posibilidades en la experiencia de aprender a enseñar. *Estudios Pedagógicos*, 223-238.
- Salas, C. y Lucín, D. (2013). Condiciones de la formación práctica de los futuros profesores. *Estudios Pedagógicos*. , 127-147.
- Santander, F. (2016). El Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral. Caso Directivos de la Escuela Vicente Sepúlveda Rojo, Comuna de Copiapó, Provincia de Copiapó, Región de Atacama, Chile. Tesis Doctoral, Universidad de Chile.
- Smith, W y Andrews, R. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Stoner, J. y Wankel, Ch. (1990). *Administración*. Editorial: Prentice-Hall. ISBN 10: 9688801550 / ISBN 13: 9789688801550. México
- Tamayo y Tamaño, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. (5ta. ed.) México. Editorial Limusa.
- Terry, C., Jiménez, F. (2017). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacio*, Vol. 40 (N°36). Año 2019. Disponible: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>
- Tejera, C. (2017). *Relaciones entre Comunicación y Educación para La Formación de Habilidades Comunicativas. Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Málaga: Eumed.net.
- UNESCO (2010) *Relaciones entre Comunicación y Educación para La Formación de Habilidades Comunicativas. Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Universidad Andrés Bello. (2010). *Estudios Integrados de Educación Municipalizada*.
- Vivas, T. (2019). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. España: Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Monagas, J. (2011). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*. Tesis de grado, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Disponible: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5611/1/T2266-MDTH-Medina-Incidencia.pdf>.
- Zarate, D. (2016). *Liderazgo del director y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria de la Escuela de Talca, Chile*. Universidad Nacional de Chile.

**ANEXOS**

## ANEXO 1. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p><b>Interrogante principal</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales Comuna de Curicó, Chile, 2020?.</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> <b>Hipótesis alterna Ha:</b> Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p> <p><b>Hipótesis nula Ho:</b> No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Liderazgo directivo</p> <p><b>Dimensión:</b> Control</p> <p><b>Indicadores:</b> Normas de Desempeño El desempeño y las normas establecidas. Intervención del directivo. Acciones correctivas</p> <p><b>Dimensión:</b> Habilidad Relacional</p> <p><b>Indicadores:</b> Directivo activo Directivo más amigo que jefe. Directivo trato por igual al personal Directivo sabe escuchar. Clima adecuado en la Institución</p> <p><b>Dimensión:</b> Comunicación y Organización</p> <p><b>Indicadores:</b> Directivo es comunicativo. Recibe información y la remite.</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> La presente investigación fue de tipo básica. Es de tipo correlacional.</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b> Se enmarcó en el diseño no experimental y transaccional</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Rodríguez y Mendivelso (2018) indican que los diseños transversales suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado (medición simultánea) y en este tipo de diseño, el investigador no realiza ningún tipo de intervención (interferencia).</p> <p><b>ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> En cuanto al ámbito</p>	<p><b>PRIMERA:</b> El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) debe capacitar a sus directores y jefes de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) en temas relacionados con el control, la habilidad relacional y la comunicación y organización.</p> <p><b>SEGUNDA:</b> A los directores de las Instituciones educativas públicas se recomienda optimizar la gestión educativa haciendo efectivo control a través de la motivación y estimulación a su equipo docente, logrando la aplicación de las normas de manera igualitaria y de acuerdo a las competencias de cada miembro de la comunidad escolar. Asimismo, debe generar y fortalecer el</p>
<p><b>Interrogantes secundarias</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020?.</p>	<p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b> <b>Hipótesis específicas 1</b> <b>Hipótesis alterna Ha:</b> Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p> <p><b>Hipótesis nula Ho:</b> No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa</p>	<p><b>Dimensión:</b> Comunicación y Organización</p> <p><b>Indicadores:</b> Directivo es comunicativo. Recibe información y la remite.</p>	<p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Rodríguez y Mendivelso (2018) indican que los diseños transversales suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado (medición simultánea) y en este tipo de diseño, el investigador no realiza ningún tipo de intervención (interferencia).</p> <p><b>ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> En cuanto al ámbito</p>	<p><b>SEGUNDA:</b> A los directores de las Instituciones educativas públicas se recomienda optimizar la gestión educativa haciendo efectivo control a través de la motivación y estimulación a su equipo docente, logrando la aplicación de las normas de manera igualitaria y de acuerdo a las competencias de cada miembro de la comunidad escolar. Asimismo, debe generar y fortalecer el</p>

<p>¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020?.</p>	<p>Determinar la relación entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p>	<p>y el control del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas 2</b>  <b>Hipótesis alterna Ha:</b>          Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p> <p><b>Hipótesis nula Ho:</b>          No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la habilidad relacional del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p>	<p>Comunicación Horizontal.          Capacidad organizativa.          Distribución del personal por su capacidad.</p> <p><b>Variable:</b>          Gestión educativa</p> <p><b>Dimensión</b>          Planificación</p> <p><b>Indicadores</b>          Nivel de metas y objetivos.          Clima adecuado en el aula.          Procesos Pedagógicos.          Toma de decisiones</p>	<p>de estudio de la investigación, se realizó en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile</p> <p><b>Unidad de estudio</b>          La unidad de estudio fueron los docentes que laboran en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile.</p> <p><b>Población</b>          El universo de estudio estuvo determinado por 167 docentes.</p>	<p>control y las habilidades relacionales para que el director líder ejerza de manera efectiva la gestión pedagógica e institucional.</p> <p><b>TERCERA:</b> Los directores de las instituciones educativas deben garantizar capacitaciones para los jefes de UTP, dado que son quienes con los encargados del acompañamiento del cuerpo académico de un centro educacional, se recomienda que éstas se orienten según Ley Subvención Escolar Preferencial (SEP) en el monitoreo del proceso de enseñanza y el desarrollo y gestión de la organización.</p>
<p>¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020?.</p>	<p>Establecer la relación entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis específicas 3</b>  <b>Hipótesis alterna Ha:</b>          Existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.</p>	<p><b>Dimensión</b>          Aprendizaje de calidad</p> <p><b>Indicadores</b>          Innovaciones realizadas por el docente          Uso de metodologías</p>	<p><b>Muestra</b>          En la presente investigación, la muestra estuvo constituida por 167 docentes, en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b></p> <p><b>Técnica</b>          Para la presente investigación, se empleó como técnica</p>	<p><b>CUARTA.</b> A los directores de las Instituciones educativas públicas se recomienda optimizar la gestión educativa haciendo efectivo la comunicación y</p>

**Hipótesis nula Ho:**

No existe una relación directa y significativa entre la gestión educativa, la comunicación y organización del director en los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

de recolección de datos, la encuesta.

**Procedimiento**

Para la presente investigación se empleó como instrumento de recolección de datos, el cuestionario.

**Instrumentos**

Respecto del instrumento se utilizó el cuestionario con escala tipo Likert, definido el cuestionario como un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos.

**TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS, versión 24.0. Luego se organizó, analizó y presentó los resultados en tablas y figuras estadísticas, se procedió a la aplicación de los siguientes estadísticos: Tablas de

organización para que a través de procesos establecidos en una hoja de ruta se resuelvan con criterios aquellos nudos administrativos de la gestión pública; esto guiara los procedimientos complejos y básicos logrando una gestión administrativa en el servicio de primaria, impactando dentro la gestión educativa.

---

frecuencias, absolutas  
y relativas, medias,  
desviación típica,  
prueba P-valor y el  
coeficiente de  
correlación rho de  
Spearman.

---

## **ANEXO 2**

### **SOLICITUD DE RECEPCIÓN**

Estimado Directivo:

Solicito ante usted como Directivo de la institución, se me permita aplicar el Cuestionario a las docentes de la institución a fin de dar respuesta al trabajo de tesis en torno a la investigación Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020. Se realizará desde: 12 de octubre hasta el 6 de octubre del presente año.

**Firma del directivo**

### ANEXO 3

#### ENCUESTA PARA DOCENTES

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

---

Estimado Docente:

Solicito a usted tenga la voluntad de responder las siguientes preguntas o planteamientos marcando con una X la alternativa que más se acerque a su experiencia. Esta actividad no es para evaluarle a usted, se resguardará su privacidad en torno a sus respuestas y los datos sólo serán utilizados para el trabajo de tesis en torno a la investigación Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020.

1	Muy mala
2	Mala
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

N	Variable: Liderazgo directivo					
	Dimensión: Control	1	2	3	4	5
1	En la institución educativa las normas se aplican a todo el personal por igual					
2	El director motiva y estimula al personal por sus logros y desempeños.					
3	El director orienta, supervisa y asesora la labor del personal de la institución.					
4	El director es fiscalizador.					
5	El director ha implementado acciones disciplinarias en el establecimiento educativo con la finalidad de mejorar un comportamiento.					
6	El director resuelve los problemas institucionales tomando en cuenta la opinión del personal de la institución.					
7	El director busca varias alternativas y muestra buena disposición de solución frente a un problema de la institución.					
8	El director atiende de manera adecuada y oportuna los casos de salud del personal, estado de los alimentos y enseres de la institución.					
9	El director soluciona oportunamente los conflictos que se presenta dentro de la institución educativa.					

	<b>Dimensión: Habilidad Relacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10</b>	El director participa y hace participe a todo el personal a los acuerdos institucionales.					
<b>11</b>	El director propicio el buen trato en el establecimiento educativo.					
<b>12</b>	El director establece normas de convivencia entre el personal de la institución educativa.					
<b>13</b>	Las acciones ejecutadas por el directivo son seguras.					
<b>14</b>	El clima laboral en el establecimiento educativo es adecuado para el desempeño laboral.					
<b>15</b>	El directivo fomenta las relaciones interpersonales entre el personal.					
	<b>Dimensión: Comunicación</b>					
<b>16</b>	La comunicación del director es oportuna y abierta con los miembros de la comunidad educativa.					
<b>17</b>	El director maneja una comunicación horizontal					
<b>18</b>	El director respeta los acuerdos de la reunión					
<b>19</b>	El director es más un planificador que un líder.					
<b>20</b>	El director se preocupa por cultivar la amistad entre los miembros de la comunidad educativa.					
<b>21</b>	El director plantea una comunicación confiable constantemente.					
	<b>Variable: Gestión educativa</b>					
	<b>Dimensión: Planificación</b>					
<b>22</b>	A lo largo del estudio se va comprobando si las estrategias de aprendizaje que se han preparado funcionan logrando las metas y objetivos.					
<b>23</b>	Apoyan las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.					
<b>24</b>	Se permite que los y las estudiantes desarrollen habilidades y destrezas con las actividades que se planteen.					
<b>25</b>	El director toma decisiones oportunas para evitar conflictos.					
<b>26</b>	Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.					
	<b>Dimensión: Organización</b>					
<b>27</b>	El director desarrolla una comunicación con el personal para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.					
<b>28</b>	Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.					

	<b>Dimensión: Aprendizaje de calidad</b>					
<b>29</b>	Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.					
<b>30</b>	Identifican, entre sus docentes y directivos, nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.					

**ANEXO 4**  
**BASE DE DATOS**

**Datos de la Prueba piloto para la confiabilidad del instrumento**

	IT1	IT2	IT3	IT4	IT5	IT6	IT7	IT8	IT9	IT10	IT11	IT12	IT13	IT14	IT15	IT16	IT17	IT18	IT19	IT20	IT21	IT22	IT23	IT24	IT25	IT26	IT27	IT28	IT29	IT30	
1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	
3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	
4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	2	
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	
6	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	2	2	4	3	3	3	2	4	3	4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	
7	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	2	3	3	2	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	
11	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	2	
12	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
13	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
14	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	2	
15	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	
16	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	
17	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
18	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	0	1	1	3	3	3	3	3	4	2
20	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	4	2	

## ANEXO 5

## INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA VALIDACIÓN



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Estimado(a): Doctor \_\_\_\_\_  
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto en área de educación, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo titulado: **GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES, COMUNA DE CURICÓ, CHILE, 2020**, presentado para optar al título de doctor en Educación con Mención en Gestión de Calidad.

El objetivo de la investigación es Determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020. Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente,  
Mg. Manuel Eduardo Valenzuela Saavedra

Investigador



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad						X	10
2. Objetividad						X	10
3. Actualidad					X		8
4. Suficiencia						X	10
5. Intencionalidad					X		8
6. Consistencia						X	10
7. Coherencia						X	10
8. Metodología					X		8
9. Pertinencia					X		8
10. Redacción						X	10
<b>Total ponderado</b>							92
<b>Nivel de confianza</b>							0,92
Observaciones:							

$$\text{Factor de validación} = \sum \left( \frac{\text{Categoría seleccionada} * 2}{100} \right) = 0,92$$

$$\text{Nivel de confianza} = 92\%$$

JOSÉ ALBERTO LINARES RODRÍGUEZ

---

Nombre y apellido del experto

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Lea cuidadosamente cada uno de los indicadores y criterios que contiene el instrumento de validación, marcando con una equis (X) la categoría que considere en función a su opinión de acuerdo a los objetivos de la investigación y las variables. Dicho instrumento arrojará el factor de validación y, por consecuencia la media del nivel de confianza del cuestionario a aplicar.

INDICADORES	CRITERIOS	CATEGORÍA					Puntaje
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Buena	Excelente	
		1	2	3	4	5	
1. Claridad						X	10
2. Objetividad						X	10
3. Actualidad					X		8
4. Suficiencia						X	10
5. Intencionalidad					X		8
6. Consistencia						X	10
7. Coherencia						X	10
8. Metodología					X		8
9. Pertinencia					X		8
10. Redacción						X	10
<b>Total ponder</b>							92
<b>Nivel de confia</b>							0,92
Observaciones:							

$$\text{Factor de validación} = \sum \left( \frac{\text{Categoría seleccionada} * 2}{100} \right) = 0,92$$

$$\text{Nivel de confianza} = 92\%$$

KARIN ISABEL SANDOVAL MORALES

---

Nombre y apellido del experto