

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**LIDERAZGO SOSTENIBLE Y SU INFLUENCIA
EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E.
FORTUNATO ZORA CARVAJAL, NIVEL
SECUNDARIA - TACNA, 2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

ESTEFFANI KATERINE LÓPEZ FLORES

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA - PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**LIDERAZGO SOSTENIBLE Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA DE LA I.E. FORTUNATO ZORA CARVAJAL,
NIVEL SECUNDARIA – TACNA, 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 27 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Oscar Jorge Panty Neyra

SECRETARIO : 
.....
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

MIEMBRO : 
.....
M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

ASESORA : 
.....
M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

DEDICATORIA

*A mi hermano Rubén por ser mi fortaleza
y motivación constante en la vida, a mis
padres por su cariño y apoyo
incondicional.*

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
CONTENIDO.....	iv
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Problema principal.....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	7
1.5 OBJETIVOS.....	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	8
1.6 HIPÓTESIS.....	8
1.6.1 Hipótesis general.....	8
1.6.2 Hipótesis específicas.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 BASES TEÓRICAS.....	13
2.2.1 Liderazgo.....	13
2.2.3 Gestión educativa.....	37
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	47

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	51
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1.1 Tipo de investigación.....	51
3.1.2 Diseño de la investigación.....	51
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.2.1 Población.....	52
3.2.2 Muestra.....	52
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	52
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS ..	54
3.4.1 Técnicas de recolección de datos.....	54
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	54
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO	56
CAPÍTULO V: RESULTADOS	60
5.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	60
5.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
5.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES .	63
5.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	127
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	135
CONCLUSIONES.....	138
RECOMENDACIONES.....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
ANEXOS.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfoques del liderazgo.....	13
Tabla 2 Factores asociados al liderazgo.....	16
Tabla 3 Estilos de liderazgo orientado a la educación	17
Tabla 4 Las características del liderazgo sostenible y no sostenible	35
Tabla 5 Definición en la gestión educativa.....	40
Tabla 6 Operacionalización de variable independiente: Liderazgo sostenible .	52
Tabla 7 Operacionalización de la variable dependiente: Gestión educativa	53
Tabla 8 Confiabilidad de las variables.....	60
Tabla 9 Liderazgo sostenible	63
Tabla 10 Nivel individual del liderazgo sostenible	65
Tabla 11 Personalidad del líder sostenible	67
Tabla 12 Creatividad.....	69
Tabla 13 Nivel de equipo del liderazgo sostenible	71
Tabla 14 Relaciones sostenibles entre los colaboradores	73
Tabla 15 Trabajo en equipo	75
Tabla 16 Competencias del personal.....	77
Tabla 17 Nivel organizacional del liderazgo sostenible.....	79
Tabla 18 Cultura organizacional.....	81
Tabla 19 Lealtad a la organización	83
Tabla 20 Nivel social del liderazgo sostenible.....	85
Tabla 21 Responsabilidad social.....	87
Tabla 22 Imagen de la organización	89
Tabla 23 Gestión educativa.....	91

Tabla 24 Gestión institucional	93
Tabla 25 Reglamento interno y organigrama	95
Tabla 26 Manual de funciones y procedimientos	97
Tabla 27 Comisiones de trabajo.....	99
Tabla 28 Canales de comunicación formal	101
Tabla 29 Uso de tiempos y espacios	103
Tabla 30 Gestión pedagógica	105
Tabla 31 Orientación educativa y tutoría.....	107
Tabla 32 Cumplimiento de objetivos institucionales.....	109
Tabla 33 Actualización docente	111
Tabla 34 Estilos de enseñanza	113
Tabla 35 Relación con estudiantes	116
Tabla 36 Gestión didáctica.....	117
Tabla 37 Gestión comunitaria	119
Tabla 38 Relación con los padres y madres de familia	121
Tabla 39 Proyectos de proyección social.....	123
Tabla 40 Relación con los grupos de interés	125
Tabla 41 El liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.....	127
Tabla 42 El nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018	129
Tabla 43 El nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018	130
Tabla 44 El nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018	132

Tabla 45 El nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna, 2018	133
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Liderazgo sostenible	64
Figura 2. Nivel individual del liderazgo sostenible.....	66
Figura 3. Personalidad del líder sostenible	68
Figura 4. Creatividad.....	70
Figura 5. Nivel de equipo del liderazgo sostenible	72
Figura 6. Relaciones sostenibles entre los colaboradores	74
Figura 7. Trabajo en equipo	76
Figura 8. Competencias del personal.....	78
Figura 9. Nivel organizacional del liderazgo sostenible.....	80
Figura 10. Cultura organizacional	82
Figura 11. Lealtad a la organización	84
Figura 12. Nivel social del liderazgo sostenible	86
Figura 13. Responsabilidad social	88
Figura 14. Imagen de la organización	90
Figura 15. Gestión educativa	92
Figura 16. Gestión institucional.....	94
Figura 17. Reglamento interno y organigrama	96
Figura 18. Manual de funciones y procedimientos	98
Figura 19. Comisiones de trabajo	100
Figura 20. Canales de comunicación formal	102
Figura 21. Uso de tiempos y espacios	104
Figura 22. Gestión pedagógica	106
Figura 23. Orientación educativa y tutoría.....	108

Figura 24. Cumplimiento de objetivos institucionales.....	110
Figura 25. Actualización docente	112
Figura 26. Estilos de enseñanza	114
Figura 27. Relación con estudiantes	116
Figura 28. Gestión didáctica.....	118
Figura 29. Gestión comunitaria	120
Figura 30. Relación con los padres y madres de familia.....	122
Figura 31. Proyectos de proyección social.....	124
Figura 32. Relación con grupos de interés.....	126

RESUMEN

En el contexto mundial, los entes educativos están dando realce a la optimización de la calidad educativa; por lo que el estudio tuvo como finalidad: determinar de qué manera el liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

En lo referente a la metodología. El tipo de investigación es básico. El diseño de investigación es no experimental y transeccional. La muestra fue censal, es decir, los 51 docentes de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son: la encuesta y el cuestionario.

Los resultados determinaron que el liderazgo sostenible se encuentra en un nivel regular en un 78,4 %. Asimismo, la gestión educativa en un 80,4 %.

El estudio concluye que el liderazgo sostenible influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de correlación de Pearson es 0,951.

Palabras clave: liderazgo sostenible, gestión educativa, nivel individual, nivel de equipo, nivel organizacional, gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión comunitaria.

ABSTRACT

In the global context, educational entities are enhancing the optimization of educational quality; Therefore, the study was aimed at: determining how sustainable leadership influences the educational management of the I.E. Fortunato Zora Carvajal, secondary level - Tacna, 2018.

Regarding methodology, the type of research is basic. Regarding the type of research is basic. The research design is non-experimental and transectional. The sample was census, that is, the 42 teachers of the I.E. Fortunato Zora Carvajal, secondary level - Tacna. The techniques and instruments of data collection, the survey and the questionnaire.

The results determined that sustainable leadership is at a regular level at 78,4%. Also, educational management by 80,4%.

The study concludes that sustainable leadership significantly influences the educational management of the I.E. Fortunato Zora Carvajal, secondary level - Tacna, 2018, according to Pearson's statistical correlation test is 0,951.

Keywords: sustainable leadership, educational management, individual level, team level, organizational level, institutional management, administrative management, pedagogical management, community management.

INTRODUCCIÓN

A nivel global, es de interés de los entes educativos priorizar la excelencia de la gestión educativa, para ello se requiere que los directivos ejerzan un buen liderazgo, sobre todo el sostenible que involucre el nivel individual, nivel de equipo, nivel organizacional, y nivel social; sin embargo, en los países latinoamericanos, como es el caso de Perú, se hace difícil lograr la excelencia de la gestión educativa en la mayoría de las instituciones educativas.

Para una organización educativa, el desarrollo sostenible significa la aplicación de estrategias y actividades dinámica que movilicen exitosamente la gestión institucional, gestión administrativa, pedagógica y comunitaria. Por ello, es perentorio que los directivos ejerzan un buen Liderazgo Sostenible, que es el nuevo desafío para las organizaciones, y que se orienta a desarrollar los componentes económicos, sociales y culturales; en este caso educativos, con responsabilidad social y teniendo en cuenta la activa participación de los actores educativos, así como los grupos de interés interno y externos; asimismo, cabe precisar que en este liderazgo se considera la sostenibilidad que es un principio ético normativo para un mayor desarrollo de la sociedad. Por lo antes referido, el presente estudio tuvo como objetivo: determinar de qué manera el liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018; así como los objetivos específicos:

Determinar cómo el nivel individual influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna. Establecer de qué manera el nivel de equipo influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna. Analizar de que forma el nivel organizacional influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018. Determinar en qué medida el nivel social influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna.

Por consiguiente, se considera los siguientes capítulos:

El capítulo I presenta el planteamiento del problema que involucra la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación e importancia, los alcances y limitaciones, así como los objetivos y las hipótesis.

El capítulo II considera el marco teórico que incluye los antecedentes del estudio, bases teóricas, y la definición de términos básicos, todo ello en base a las variables de estudio.

El Capítulo III considera el marco metodológico, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos, y el procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV puntualiza el marco filosófico que orienta el paradigma de la investigación.

El capítulo V presenta los resultados, con la aplicación de la estadística descriptiva y estadística descriptiva e inferencial.

El Capítulo VI considera la discusión en base a los antecedentes de la investigación y bases teóricas.

Para finalizar se presenta las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto internacional se anhela en gran medida la óptima gestión educativa, pero para ello es crucial que la plana directiva ejerza un liderazgo sostenible, aspecto importante desarrollado en los países de Europa y Estados Unidos, para conseguir el éxito organizacional. Sin embargo, en los países latinoamericanos no se promueve el cambio en la organización educativa, basado en la innovación de procesos.

En Perú, se viene observando que los entes educativos no logran optimizar su gestión educativa, Probablemente no tienen un buen compromiso ético-moral que sirva como base para unas directrices o líneas de acción política para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad y justicia social, en la organización escolar,

Asumen que no se basan en lo colectivo y en la conciencia global acerca del medio ambiente y de las cuestiones sociales.

No incorporan en sus estrategias organizacionales la responsabilidad social y la sustentabilidad, para que el desarrollo de la gestión educativa permita mejorar sobre todo la gestión pedagógica.

En la región, en las instituciones sobre todo las públicas se observa que los directivos no ejercen un buen liderazgo, sobre todo el sostenible.

Es así que en la I. E. Fortunato Zora Carbajal, de nivel secundaria, tienen algunas dificultades en su gestión educativa, como en la gestión institucional, por ejemplo no se socializa los instrumentos normativos y de gestión como el reglamento interno, manuales de funciones y procedimientos; no se promueve

en gran medida las permanentes comisiones de trabajo, donde se tenga en cuenta la elaboración de manera participativa de los documentos de gestión según el modelo educativos; además, no se observan los adecuados canales de comunicación formal, tampoco los directivos promueven el uso de tiempos y espacios.

En lo referente a la gestión administrativa, los directivos no desarrollan un amplio seguimiento al presupuesto económico, así como la distribución de tiempos, jornadas de trabajo: en cuanto a docentes, administrativos, etc.; así como también, no se promueve el control de la administración de los recursos materiales, tampoco la relación con los grupos de interés.

En cuanto a la gestión pedagógica, se viene observando que la plana directiva no desarrolla una buena orientación educativa; es decir, la tutoría, no se apoya en gran medida en la actualización docente, no promueven la innovación de los estilos de enseñanza de manera óptima, así como no fomentan los directivos la buena relación con los estudiantes; no tienen en cuenta la convivencia escolar, además, no se observa frecuente innovación en los planes y programas, y los directivos no apoyan la utilización de manera pertinente de los enfoques pedagógicos, estrategias didácticas y dinamizar sus proceso de enseñanza- aprendizaje.

En Perú, los directivos de las instituciones educativas cada vez necesitan dinamizar la gestión educativa, para ello requieren ejercer un liderazgo sostenible para conseguir sus objetivos institucionales; sin embargo, muchos de los directivos no promueven un compromiso ético y moral, y sobre todo comprometido con la sociedad con responsabilidad social.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera el liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo el nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018?
- b) ¿De qué manera el nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018?
- c) ¿De qué forma el nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018?
- d) ¿En qué medida el nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

- **Justificación teórica**

Desde la perspectiva teórica, la investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos del liderazgo sostenible, encontrar explicaciones a la responsabilidad social, la motivación sostenible, y la comunicación sostenible, que influye en la gestión educativa en la institución

educativas de la ciudad de Tacna. Por tanto, también se fortalece el constructo del liderazgo sostenible con la gestión educativa, para poder fundamentar los problemas que se presentan en el entorno socioeducativo.

- **Justificación metodológica**

Considerando la justificación metodológica, se indica que, para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de la investigación como el instrumento para medir el liderazgo sostenible y la gestión educativa en la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna, mediante la utilización del cuestionario. Asimismo, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como la técnica de la encuesta, así como las técnicas de procesamiento de datos.

- **Justificación práctica**

La justificación práctica, de acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de ejercer un buen liderazgo sostenible que permita elevar la calidad en la gestión educativa, en cuanto a la gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria en la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna. Por tanto, se hace crucial desarrollar propuestas de mejora.

- **Justificación social**

La justificación social se da en la medida que permita brindar propuestas de mejora para que la plana directiva ejerza un buen liderazgo sostenible, que coadyuve para los integrantes de la comunidad educativa desarrollen su trabajo con gran identificación institucional ,y sea sólida la cultura organizacional para optimizar de la gestión educativa.

- **Justificación legal**

La justificación se da en la medida que se evalúe la gestión educativa en la normas de la educación en el sistema educativo peruano, como la Ley general de Educación 28044, con los principales instrumentos de gestión educativa, y según lo establecido por el DS N° 009-2005-ED, en su artículo 32°, son: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular del Centro (PCC), etc.

1.3.2 Importancia de la investigación

El estudio permitirá detectar los factores que impiden que la plana directiva ejerza un buen liderazgo sostenible que afecta la gestión educativa, en lo relacionado a la gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria. El estudio, contribuirá a brindar recomendaciones que coadyuven a la mejora de la imagen de la institución educativa.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

El presente trabajo de investigación analiza solo el liderazgo sostenible y la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna.

1.4.2 Limitaciones

- **Limitaciones teóricas**

En el presente trabajo de investigación no se encontró suficientes antecedentes de investigación sobre el liderazgo sostenible.

- **Limitaciones financieras**

En el presente trabajo de investigación, la suscrita asumió todos los gastos que implica desarrollar el presente trabajo de investigación.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Determinar de qué manera el liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Analizar cómo el nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- b) Establecer de qué manera el nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- c) Determinar de qué forma el nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- d) Analizar en qué medida el nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

El liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- b) El nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- c) El nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- d) El nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes de la investigación a nivel internacional

De Mello (2015) elaboró el estudio “La Importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones”. Universidad Federal de Santa Maria, Brasil – Grupo de Investigación. Revista de ciencias estratégicas. El autor concluye que la temática de la sustentabilidad, aunque tiene pocas décadas, ya es un asunto que se hace muy presente. El liderazgo sostenible permite desarrollar estrategias para elevar la excelencia educativa. Por eso, para avanzar, la sustentabilidad, se requiere una mayor conciencia y reflexión, lo que hace que el líder sostenible sea un agente protagonista de esta transformación. El líder sostenible debe coordinar el proceso de cambio de mentalidad hacia la sustentabilidad, que se oriente a un desarrollo más equilibrado. Por tanto, en las instituciones educativas se requiere que el líder tenga una personalidad sostenible, es decir, que tenga un buen perfil, responsabilidad social en el desarrollo de sus tareas y que sea muy creativo para el éxito organizacional.

2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional

Santos (2014) elaboró el estudio “La gestión educativa y su influencia en la imagen de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Mala 2014”. (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo - Lima. El autor concluyó que la gestión educativa en todos sus aspectos: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, influye significativamente en el nivel de percepción de la imagen de las Instituciones Educativas. Por tanto, se hace fundamental que se desarrolle una óptima gestión institucional, como el reglamento institucional, que incluya el

reglamento interno y organigrama, manual de funciones y procedimientos, que las reuniones de trabajo sean participativas; que los canales de comunicación sean fluidos; y la plana directiva y docentes usen adecuadamente el tiempo y espacios; para ello los directivos deben ejercer un buen liderazgo sostenible.

Raya (2018) elaboró el estudio “Gestión Educativa en Instituciones Educativas públicas del nivel inicial, primaria y secundaria de la Red N° 26, UGEL N° 01, 2017”. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo - Lima. El autor concluye que, en la gestión educativa, la gestión institucional, gestión administrativa, hace notoria algunas deficiencias en cuanto al manejo de presupuesto económico, la distribución del trabajo de docentes, administrativos y de personal y de servicios, presenta algunas deficiencias; por lo que se requiere que se desarrolle un buen liderazgo sostenible.

Sánchez (2015) elaboró el estudio “La gestión educativa y el aprendizaje significativo según los estudiantes de la Institución Educativa San Vicente de Paul, UGEL 06, 2015”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” Huánuco – Perú. Los resultados indicaron que existe una relación entre aprendizaje significativo y gestión educativa, Asimismo señaló que solo a veces se observa una buena gestión pedagógica, es decir, que no desarrollan una buena orientación educativa y tutoría; así como sistema de evaluación, actualización docentes, estilo de enseñanza. Por ello, es indispensable que los directivos desarrollen un buen liderazgo sostenible, que involucra el nivel individual, como la personalidad del líder sostenible, así como el nivel de equipo que incluye las relaciones sostenibles entre los colaboradores.

Contreras (2018) elaboró el estudio “Gestión Educativa y Gestión del Talento Humano Docente en las Instituciones Educativas de educación secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac – 2016”. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. El estudio concluyó que la gestión educativa tiene una relación moderada con respecto a la gestión del talento humano (Rho de Spearman $\rho = ,568^{**}$, 0,01 bilateral); es decir si existe una buena gestión

educativa, existe una buena gestión del talento humano y viceversa; sin embargo, existe el descontento de los docentes. Por tanto, se requiere que se desarrolle un buen liderazgo sostenible que incluya el nivel organizacional, donde se dé prioridad a la importancia de la cultura organizacional, así como el nivel social, que incluye la responsabilidad social, así como la imagen de la organización.

Raya (2018) elaboró el estudio “Gestión Educativa en Instituciones Educativas públicas del nivel inicial, primaria y secundaria de la Red N° 26, UGEL N° 01, 2017”. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Asimismo, demostró que no se desarrolla de manera adecuada la gestión comunitaria, o sea la relación padres y madres de familia, en lo que refiere sobre todo en la gestión pedagógica, es decir, se descuidan de un aspecto crucial, como es la organización educativa y tutoría, así como los docentes se descuidan en elevar su formación pedagógica. Por tanto, es necesario que cambien de liderazgo, y que ejerzan el liderazgo sostenible, que incluye el nivel individual, nivel de equipo, nivel organizacional, y el nivel social.

Hinojosa (2019) elaboró el estudio “Gestión institucional y calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas emblemáticas públicas de Tacna, 2018”. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Lima. El estudio concluye que la gestión institucional se relaciona con la calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas. En cuanto al nivel de gestión institucional, los docentes no conocen en gran medida los documentos de gestión institucional académica; así como también no participan de manera activa en las diferentes comisiones de trabajo. Al respecto, los directivos actualmente requieren ejercer un buen liderazgo sostenible, que incluye el nivel individual, nivel de equipo, nivel organizacional, y nivel social.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Liderazgo

2.2.1.1 Enfoques del liderazgo

A continuación, se presenta en la siguiente tabla enfoques del liderazgo.

Tabla 1

Enfoques del liderazgo

Enfoque positivista	Enfoque conductual	Enfoque situacional
En la teoría positivista, el liderazgo se define en función del conjunto de rasgos físicos, del carácter y de la personalidad con los que el líder influye en sus subordinados hasta que los convierte en seguidores. Tiene como característica el individualismo, la organización desde el punto de vista estructural y funcional y la gestión orientada al funcionamiento organizativo.	Desde la perspectiva de este enfoque, el liderazgo se define en función de la conducta del líder. La autoridad son las personas que ejecutan las acciones individualistas, se centran en la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas. a) Liderazgo autocrático y liderazgo democrático, en 1930 asumen que el liderazgo se forma en distintas formas o estilos b) Estudios de la Universidad de Ohio c) Estudios de la Universidad de Michigan Modelo de Likert Hersey Blanchard, 1993. Considera cuatro estilos de liderazgo: Autoritario-explotador, autoritarismo-paternalista, consultivo, participación en grupo.	Este enfoque se fundamenta en la situación, referida esta a las actitudes y percepciones normales en un ente organizativo, que afectan a las personas, desde aspectos físicos – mobiliario de oficina– hasta las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, el superior y con los clientes. Se considera que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que su eficacia es circunstancial a factores tales como las relaciones entre el líder/seguidor, la cultura organizacional y factores ambientales.
Teoría de los rasgos	d) Teoría X Teoría Y: Douglas McGregor Según los postulados de McGregor (1975) existe dos	a. Teoría el Continuo de la Conducta del Líder de Tannenbaum y Schmidt b. El Modelo Contingencial de Fiedler 1985 Definido el estilo de liderazgo con el CMPT, se asemeja ese estilo con la situación, según tres dimensiones (Fiedler y

	<p>estilos de liderazgo: autoritario y democrático, ligados en las ideas sobre la naturaleza y la conducta, con vínculo en la Teoría X y Teoría Y de la motivación humana. El estilo autoritario responde a la organización tradicional o de la Teoría X, cuya premisa es que el trabajador es perezoso, irresponsable, centrado en sí mismo y desleal.</p> <p>El estilo democrático de liderazgo se asocia a la Teoría Y, que parte del concepto de que la persona es activa, el trabajo le produce satisfacción, tiene control de sí mismo, se autodirige y tiene compromiso con los objetivos de la empresa (McGregor, 1975; Hersey y Blanchard, 1993). El principio esencial de la Teoría X es que el liderazgo se ejerce por el desarrollo de la autoridad, mientras que en la Teoría Y es la integración, la creación de condiciones para el logro de los objetivos de los miembros del grupo con el éxito de la empresa, considera las necesidades de la organización y las individuales de los trabajadores.</p> <p>e) Modelo de Cuadro Organizacional Grid de Blake y Mouton El Cuadro Gerencial Grid representa un modelo que constituye un instrumento para analizar y estudiar las relaciones entre el líder y la organización. Los miembros de una organización actúan a partir de dos conceptos: “el interés por la producción”</p>	<p>Chemers, 1991; Hersey y Blanchard, 1993): Relaciones líder-miembro, estructura de la tarea, poder de la posición, c. La Teoría de trayectoria a la meta (PATH GOAL) DE HOUSE Siendo uno de los enfoques más respetados del liderazgo, la teoría de la trayectoria a la meta, formulada por Robert House, considera los elementos básicos de los estudios de la Universidad de Ohio acerca de la iniciación de la estructura y la consideración e incorpora un nuevo elemento: la motivación del líder, quien ayuda a sus seguidores a conseguir sus objetivos y facilita apoyo para que sus metas sean compatibles con las de la organización (Robbins, 2004).</p> <p>House identificó cuatro comportamientos de liderazgo (Robbins, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líder directivo - Líder que apoya - Líder participativo <p>Líder orientado a los logros</p> <p>d) Modelo normativo Vroom y Yetton En 1973, Vroom y Yetton publican el “modelo participativo del liderazgo”, se basa en cómo la conducta del líder en la toma de decisiones afecta su calidad y, la aceptación por parte de los seguidores, en cómo los líderes comparten el poder, participan e influyen sobre</p>
--	---	--

	<p>(tarea) y el “interés por las personas” (relaciones). Cinco tipos de liderazgo:</p>	<p>sus seguidores; es decir, en el proceso de la toma de decisiones. Para Robbins (2000 y 2004), este modelo relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones</p> <p>El modelo presenta dos aspectos o variables relevantes: la calidad de la decisión y la aceptación de esa decisión, que inciden en el desarrollo del grupo.</p> <p>e. Modelo Situacional de Liderazgo Eficaz Hersey y Blanchard</p> <p>De los resultados de la Universidad de Ohio, – líderes “orientados a las tareas” y “orientados a las relaciones”– Hersey y Blanchard formulan la “Teoría Situacional del Liderazgo” (TLS), que adiciona una variable de “eficacia”; reconoce que el estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación. Considera el estilo básico de dirección, entrenamiento, apoyo y delegación.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.2 Factores asociados al liderazgo

Tabla 2

Factores asociados al liderazgo

Rasgos del líder	Rol del seguidor
a) Motivación: motivación de logro, motivación de poder, motivación de competencia b) Rasgos personales: b.1 conciencia de uno mismo: conciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de sí mismo, confianza en un mismo b.2 Competencia de autogestión: autocontrol, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, optimismo. b.3 Conciencia social: empatía, conciencia organizativa, servicio, b.4 Gestión de las relaciones Inspiración, influencia, desarrollo personal de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración c) Concepciones de los líderes	Para Hersey y Blanchard (1993) citado en Meza (2014), “los subordinados son vitales en cualquier situación, debido a que se determinan en realidad el poder personal del dirigente (p. 128). Kelley (1992) citado en Meza (2014) estableció que el papel de los seguidores se dimensiona de dos formas: “la primera es un modo de pensar independiente y crítico y, la segunda participación activa como seguidor” (pp. 54-55). Estilos de seguidor Kelley (1992) Como: alienado, conformista, pragmático, pasivo, ejemplar. Para esta investigación, el concepto de liderazgo se entiende como un proceso en el que se da una influencia recíproca entre líder y seguidor, en la que estos formulan, orientan y mantienen la visión de la organización, a fin de lograr metas consensuadas.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.3 Liderazgo en el contexto educativo (estilos de liderazgo educativo)

Como se ha comentado, el centro educativo es una organización con una estructura y fines propios, en donde se destaca la correspondencia de esta con el ambiente político, social, económico y cultural del medio en que se desenvuelve, del cual no puede abstraerse, y que, a su vez, le ejerce una gran presión.

Tabla 3

Estilos de liderazgo orientado a la educación

Liderazgo instruccional	Estilos de Liderazgo según Leithwood, Begley y Cousins	Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Sergiovanni	Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Bernard Bass	Liderazgo visto por el profesorado
<p>Como se ha comentado, el centro educativo es una organización con una estructura y fines propios, en donde se destaca la correspondencia de esta con el ambiente político, social, económico y cultural del medio en que se desenvuelve, del cual no puede abstraerse, y que, a su vez, le ejerce una gran presión.</p> <p>“El liderazgo instruccional siempre ha sido una propuesta tradicional sobre el liderazgo en la gestión educativa que sugiere que el directivo es el verdadero líder de la enseñanza en el centro” (Gorrochotegui, 1997, p. 146) citado en Meza (2014).</p> <p>Un director es eficaz si promueve cambios en el centro con expectativas claras, una autoridad y disciplina firme, es enérgico con los subordinados</p>	<p>Leithwood, Begley y Cousins (1990, citados por Murillo et al., 1999, p. 98), producto de la práctica del director han delimitado cuatro estilos de liderazgo: Estilo de liderazgo A Se caracteriza por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro del centro y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades.</p> <p>Estilo de liderazgo B: En este estilo, la atención del director se centra en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar.</p>	<p>Sergiovanni (1984), citado por Murillo et al. (1999), clasifica el liderazgo en función de las cualidades o características del director –las cuales denomina fuerzas– que influyen en la vida del centro para impulsar el cambio:</p> <p>Liderazgo técnico: Liderazgo humano Liderazgo educativo Liderazgo simbólico Liderazgo cultural</p>	<p>Bernard Bass, estudioso de la temática del liderazgo, realiza una investigación con el propósito de mejorar la eficacia de los centros docentes, perfeccionado el liderazgo de los directores.</p> <p>De los resultados de su investigación, propuso un nuevo modelo de liderazgo de sistemas educativos, en el cual el liderazgo que ejerce el director es un indicador clave de la calidad y mejora del centro. Para ello Bass, distingue teóricamente dos grandes estilos de liderazgo: liderazgo transformacional y el</p>	<p>La investigación del liderazgo en educación se orienta hacia el director, Blase (1987, citado por Pascual et al., 1993; Villa, Villardón y Villar., 1998), lo analiza desde la perspectiva del profesor e identifica 14 aspectos de la conducta del director –que permiten identificar el comportamiento eficaz del ineficaz– en dos dimensiones: una relacionada con la tarea, actividades como: planificación, definición, organización y evaluación de las</p>

<p>para el logro de resultados (Davis y Thomas, 1992; Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999) citado en Meza (2014). Para Cantón (2002, comentada por Berthoud, 2010) citado en Meza (014) “El liderazgo instruccional es aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores...”. Venegas (1995) comentado a Coronel (2000) expresa “que la figura del director es clave en el ejercicio de un liderazgo instruccional tendente a la implicación del profesorado en la reforma curricular y en la transformación de la microcultura política para la mejora de la escuela”.</p> <p>Gairín y Armengol (1994, citados por Gairín, 2004) lo identifican en dos dimensiones: a) Promotor de una cultura corporativa: b) Gestor del cambio: Villa, Villardón y Villar (1998), siguiendo a Smith y Andrews (1989), plantean este estilo de</p>	<p>Estilo de liderazgo C: El director, bajo este estilo, se caracteriza por su orientación hacia los programas: su diseño y eficacia; Estilo de liderazgo D: Etiquetado como “administrativo” por Pascual, et al., (1993) debido a que las actividades que realiza el director se relacionan, casi exclusivamente, con la gestión administrativa del centro.</p>		<p>liderazgo transaccional; e incorpora además un tercer elemento de no liderazgo, en aquel caso en que no se tiene un liderazgo definido o bien, en el que cada miembro de la organización hace lo que quiere.</p> <p>d.1 Liderazgo transformacional Bernard Bass en 1985, basado en los aportes previos de Burns (1978), operativiza el concepto de liderazgo transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - estimulan intereses en los colegas y seguidores para que en sus trabajos vean nuevas perspectivas - generan conciencia de la misión o visión del equipo y la organización - desarrollan en los colegas y seguidores altos niveles de habilidad y potencial, y - motivan a los colegas y seguidores a ver detrás de sus propios intereses cuál 	<p>personas y, la segunda con la consideración, se determina las necesidades socio-emocionales y las expectativas de los profesores. Entre los aspectos de la conducta del director (Pascual, et al., 2003, pp.44-50; Villa y Villardón, et al., 1998, pp. 92-93</p>
---	--	--	--	--

<p>liderazgo en cuatro áreas de interacción director-profesor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitador de recursos 2. Recurso instruccional, evalúa y fortalece las estrategias instruccionales, informa sobre resultados de la investigación educativa, el aprendizaje; supervisa con orientación en la mejora, evalúa el programa educativo, comunica y ayuda en el dominio de objetivos del aprendizaje. 3. Comunicador, gestiona el conflicto, analiza soluciones para los problemas y evalúa resultados y procesos, 4. Presencia visible, trabaja con los profesores; es visible en el centro, visita las aulas; su conducta es consistente con la visión, comunica, propone y participa en las actividades de desarrollo del personal; gestiona el tiempo. 			<p>puede beneficiar al grupo (p. 44). En la construcción de cultura, el líder transformacional se orienta a desarrollar normas, valores, creencias y asunciones en la escuela, centrados en los estudiantes y de apoyo continuo para el crecimiento de los profesores. Los comportamientos del director transformacional que contribuyen a crear una cultura escolar adecuada, según lo descrito por Lavié y Sánchez (2000, en cita de Leightwood, et al. 1996) son: a) Orientados a fortalecer la cultura de la escuela: b) Orientados a la forma de la cultura de la escuela:</p>	
--	--	--	---	--

Fuente: Meza (2014)

2.2.2 Liderazgo sostenible

2.2.2.1 Teoría

Al respecto, el modelo de liderazgo sostenible de Cambridge, de Visser y Courtice (2011), quienes propusieron un modelo de liderazgo de sostenibilidad que incluía componentes básicos: el contexto externo e interno para el comportamiento del líder; los rasgos, estilos, habilidades y conocimiento del líder individual; y lo interno y acciones de liderazgo externo tomadas por el líder. De acuerdo a Visser denominó "los 7 hábitos de líderes de sostenibilidad efectivos":

- Una comprensión sistémica e interdisciplinaria;
- Inteligencia emocional y actitud afectuosa;
- Valora la orientación que da forma a la cultura;
- Una visión fuerte por hacer la diferencia;
- Un estilo inclusivo que genera confianza;
- Voluntad de innovar y ser radical; y
- Una perspectiva a largo plazo sobre los impactos.

El liderazgo sostenible se fundamenta en lo establecido por Visser y Courtice, quien refiere que un líder es alguien que pueda generar una visión e inspirar a las personas a actuar colectivamente para el éxito organizacional, donde se responda a los cambios y desafíos que surjan en el camino. Cualquier modelo de liderazgo en sostenibilidad debe tener en cuenta tres principales enfoques para comprender el liderazgo: el rasgo y la escuela de estilo, que se enfoca en características y enfoques de líderes individuales; la escuela situacional / contextual, que se orienta en el entorno externo que influye en las acciones tomadas por los líderes; y la escuela de contingencia / interacción, que se ocupa de la interacción entre el líder individual y su contexto particular de encuadre.

El líder sostenible es alguien que inspira o genera y, así como apoya las tareas hacia un mejor mundo. Los líderes de sostenibilidad son personas que se ven obligados a desarrollar una diferencia al profundizar su conciencia de ellos mismos en relación con el mundo que los rodea. Al hacerlo, adoptan nuevas manera de ver, pensar e interactuar que dan soluciones innovadoras y sostenibles, como resultado. Esencial para la práctica del liderazgo sostenible, es que el ente organizativo sea un sistema de relaciones cooperativas a largo plazo entre partes afectadas que incluyen todos los actores educativos en este caso.

2.2.2.2 Definición

El liderazgo sostenible considera la conducta de manera ética, ambiental y socialmente responsable y, en última instancia convertirse en sostenible y resistente. Los entes organizativos que tienen líderes sostenibles buscan forjar relaciones a largo plazo con sus grupos de interés.

Los líderes sostenibles actúan de manera ética y responsable, que serán recompensados con el apoyo de estas partes interesadas importantes: Las prácticas asociadas con el liderazgo sostenible, como centrarse en la retención y el desarrollo del personal, en última instancia resultan ser fundamentalmente fuentes de ventaja competitiva. Los líderes sostenibles se preocupan por la cultura organizacional, respetan los principios éticos y la búsqueda del logro de los objetivos a largo plazo y el éxito (Visser y Courtice, 2011).

2.2.2.3 Rasgos

En el contexto educativo, el liderazgo sostenible es cuando un individuo tiene la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, basado en la ética, el compromiso organizacional y la sostenibilidad, así como la responsabilidad social. La principal responsabilidad de todo líder en educación es establecer un modo de enseñanza que enganche

a los alumnos intelectual, social y emocionalmente. Al respecto, Rojas y Gaspar (2006), en una perspectiva de la fenomenología del liderazgo escolar, asume que es el arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que son lenguaje, acción y emoción.

El liderazgo sostenible sobresale como una característica diferencial de los profesionales responsables de organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector organizacional. La incorporación de conceptos y principalmente prácticas sostenibles en las estrategias empresariales hace de ese profesional un agente de cambios en dirección hacia la sustentabilidad.

Aún, según Voltolini (2011), es fundamental formar líderes con el perfil sostenible. Los líderes sostenibles deben tener compromiso económico, social y medioambiental es lo que hará la diferencia para las generaciones futuras. Los líderes en la organización educativa deben tener en cuenta los principios y prácticas sostenibles. El liderazgo sostenible implica planificar y preparar el propio cambio, desde el primer día del nombramiento de un director.

Un liderazgo sostenible exige que los líderes presten seria atención a la cuestión de la sucesión. Se puede alcanzar esta meta preparando sucesores que continúen reformas, promocionando el aprendizaje, donde se pida que los planes de mejora de los centros y del distrito incluyan también planes de sucesión (Fink & Brayman, en prensa).

Cabe indicar que el plan de sucesión es el proceso mediante el cual la organización identifica que, cuando un colaborador clave (directivo líder) se retira o sale del ente organizativo, debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño.

El liderazgo sostenible debe ser, pues: una responsabilidad compartida. El liderazgo sostenible es socialmente justo, beneficia a todos los estudiantes y escuelas no sólo a unos pocos a expensas del resto. Es evidente que el liderazgo sostenido es para generar el cambio en la organización educativa (López, 2005).

El liderazgo sostenible se sustenta en un compromiso ético-moral al que le da base unas directrices o líneas de acción política para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad y justicia social, en la organización escolar, es un liderazgo que beneficia a la comunidad tanto en el presente como en el futuro.

Por su parte, Maureira, Garay y López (2015) sostienen que las organizaciones deben cumplir un papel relevante en la búsqueda de la sustentabilidad. El liderazgo sostenible es un nuevo modelo de liderazgo que es parte de una educación basada en lo colectivo y en la conciencia global acerca del medio ambiente y de las cuestiones sociales. Los buenos gestores son importantes para cualquier organización y cualquier mercado. Pero los líderes con principios y valores son imprescindibles en un mundo en constante y rápida transformación.

Según Melo y Brenand (2004), la educación surge como un importante avance para la sustentabilidad de una empresa, cuya inversión empresarial trae beneficios importantes para la organización. En ese sentido, surge el liderazgo sostenible para direccionar las acciones y prácticas, internamente y externamente.

En ese sentido, las estrategias organizacionales deben incorporar la responsabilidad social y la sustentabilidad, para que el desarrollo de la gestión educativa, que permita mejorar sobre todo la gestión pedagógica.

En Perú, los directivos de las instituciones educativas cada vez requieren que dinamicen la gestión educativa, para ello requieren ejercer un liderazgo sostenible, para conseguir sus objetivos institucionales; sin embargo, muchos de los directivos no promueven un compromiso ético y moral, y sobre todo comprometido con la sociedad con responsabilidad social.

El liderazgo sostenible reconoce y se responsabiliza del hecho de que los colegios se ven afectados en redes de mutua influencia (Baker & Foote, en

prensa). Los directivos de las instituciones educativas no sólo deben ejercer su responsabilidad por la justicia social, sino que también evitar cualquier invitación a la envidia y el resentimiento por parte de los colegios vecinos.

Los sistemas de liderazgo sostenible ofrecen recompensas intrínsecas e incentivos extrínsecos que atraen y retienen lo mejor y lo más brillante del grupo de liderazgo. El liderazgo sostenible promueve el trabajo en equipo, para que aprendan y se apoyen unos a otros, e instruyan y entrenen a sus futuros sucesores.

El liderazgo sostenible gestiona cuidadosamente sus recursos desarrollando los talentos de todos sus educadores, en lugar de derrocharlos en recompensas para unas pocas estrellas reconocidas.

Los sistemas de liderazgo sostenible cuidan de sus líderes y les animan a preocuparse de sí mismos. Para el liderazgo sostenible considera que la sostenibilidad es un objeto de absoluta prioridad.

Liderazgo sostenible se enfoca en lograr cambios significativos y requiere una perspectiva a largo plazo en la toma de decisiones; fomentar la innovación sistémica dirigida a aumentar el valor para el cliente; desarrollar una fuerza laboral calificada, leal y altamente comprometida; ofreciendo productos de calidad, servicios y soluciones; y participar en un comportamiento ético y en la toma de decisiones y establecer valores y estándares éticos en toda la organización.

Si bien todos los líderes deben tener una visión y un deseo de inspirar a sus seguidores a tomar acción colectiva para que esto suceda, los líderes sostenibles pueden distinguirse como personas, quienes inspiran y apoyan acciones para identificar y desarrollar soluciones sostenibles innovadoras, modelos de negocio y prácticas que conducirán a un mundo mejor

Además, deben implementar una serie de iniciativas para establecer y mantener las bases para la sostenibilidad en todas sus organizaciones

incluyendo programas de capacitación y desarrollo del personal, luchando de manera proactiva por ser amigable las relaciones laborales, desarrollo de estrategias para la retención del personal, programas de compensación variable, valoran las contribuciones a la lealtad del cliente y a la innovación, promoviendo la responsabilidad ambiental y social, iniciando comunicaciones con múltiples interesados y teniendo en cuenta de forma transparente y equilibrando sus intereses, y desarrollar e incorporar una visión compartida para los objetivos de la organización.

Los líderes eficaces y sostenibles desarrollan y practican diversos hábitos fundamental donde se incluye una comprensión sistémica e interdisciplinaria, inteligencia emocional y un cuidado de la actitud; valora la orientación que da forma a la cultura; una fuerte visión para hacer la diferencia; un estilo inclusivo que genera confianza; voluntad de innovar y ser radical; y una larga perspectiva a plazo sobre los impactos. Además, deben implementar una serie de iniciativas para establecer y mantener las bases para la sostenibilidad en todas sus organizaciones incluyendo programas de capacitación y desarrollo del personal, luchando proactivamente por ser amigable, donde haya relaciones laborales favorables, desarrollo de estrategias para la retención del personal, lealtad a los usuarios, prácticas de la innovación, promoviendo la responsabilidad ambiental y social, iniciando comunicaciones con múltiples interesados y teniendo en cuenta de forma transparente y equilibrando sus intereses, y desarrollar e incorporar una visión compartida para los objetivos de la organización.

El liderazgo sostenible conduce a varios resultados deseables resultados que incluyen la integridad de la marca y la reputación , la satisfacción mejorada de los usuarios, promueven sólidas finanzas operacionales que aseguran la viabilidad y la sostenibilidad organizacional y proporcionan capital para inversión en innovación, etc. (Hargreaves y Goodson, 2004).

2.2.2.4 Características individuales del líder sostenible

De acuerdo a Garay & Thieme (2015), cada persona tiene su propio conjunto específico y único de rasgos, estilos, habilidades y conocimiento que influirá en cómo se percibe el contexto y las acciones que él o ella toma. Visser y Courtice (2011) consideran los siguientes rasgos, como atributos distintivos, cualidades o características personales, como son los siguientes:

- **Cuidado / motivado moralmente:**

Los líderes sostenibles demuestran cuidado por el bienestar de la humanidad y todas las demás formas de vida y se guían por una brújula moral que incorpora el argumento moral para el desarrollo sostenible (es decir, equidad, justicia ambiental, equidad intergeneracional y administración).

- **Pensador sistémico / holístico:**

Los líderes sostenibles son "pensadores de sistemas" tienen la capacidad de apreciar la interconexión e interdependencia de todo el sistema, en todos los niveles, y reconocer cómo los cambios en partes del sistema afectan al conjunto. Los líderes sostenibles efectivos pueden ver y equilibrar simultáneamente una serie de temas como oportunidad de negocio, satisfacción del cliente, creación de empleo, reducción de la contaminación y política pública.

- **Investigadores / de mente abierta:**

Los líderes sostenibles buscan activamente nuevos conocimientos y opiniones diversas, incluidos desafíos a sus propias opiniones. Están dispuestos a buscar información a través de la participación en actividades comunitarias e intercompromiso generacional.

- **Autoconsciente / empático:**

Los líderes sostenibles tienen altos niveles de inteligencia emocional, incluida la capacidad de comprender sus propias emociones y las de otros,

sinceridad, humildad personal y capacidad de escuchar a otros, y la capacidad de ver su propio lugar e influencia en una situación.

- **Visionario / valiente:**

Los líderes sostenibles aportan inspiración, creatividad, optimismo y coraje para asumir en sus roles, son impulsados a producir resultados y poseen la capacidad de equilibrar pasión e idealismo con ambición y pragmatismo. Los líderes sostenibles también deben ser valientes para aprovechar las oportunidades y perseguirlas frente a grandes dificultades y sin un mapa a seguir que no sea el que dibujen por su cuenta y ningún conocimiento absoluto sobre cuál será el destino final.

2.2.2.5 Creencias actitudes y valores de los líderes sostenibles

De acuerdo a Timmer, Creech y Buckler (2007), los investigadores del Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible realizaron una revisión de la literatura centrándose en el pensamiento sobre habilidades y valores de sostenibilidad en el lugar de trabajo. Según su trabajo, los investigadores sugirieron los siguientes conjuntos de creencias, aptitudes o valores clave de los profesionales de la sostenibilidad, como:

- Mentalidad global (incluye mirar más allá de las fronteras locales y nacionales, así como comprender responsabilidad como ciudadanos globales)
- Enraizado en la comunidad (un sentido de autoestima y arraigo en la propia cultura y comunidad)
- Sed de conciencia global (buscar conocimiento de los asuntos y culturas mundiales y darse cuenta de la interconexión del mundo)
- Equidad (preocupación por las disparidades e injusticias, un compromiso con los derechos humanos y la paz, resolución de conflictos)
- Sentido de urgencia (deseo de pasar de la conciencia al conocimiento a la acción, apreciación de la naturaleza finita de los recursos del planeta).

- Pasión por la sostenibilidad (sentido de esperanza y una perspectiva personal y social positiva sobre el futuro)
- Capacidad de innovación (fomentar la toma de decisiones en todas las disciplinas, comprender la interdependencia entre sistemas ambientales, económicos y sociales, abierto a nuevas ideas, apreciar el papel del ser humano ingenioso, desafiar el status quo)
- Adopte una cultura de aprendizaje (esforzándose por mejorar continuamente la calidad de vida y sus habilidades)
- Acepte compensaciones (entre objetivos en conflicto y una perspectiva a largo plazo o la naturaleza compleja de los sistemas) que hacen que sea difícil ver los impactos positivos o negativos de las decisiones, el pensamiento a largo plazo)
- Tenacidad (compromisos de honor, automotivado, tener una actitud de "poder hacer", ver el panorama general ya a largo plazo)
- Calidez en las relaciones humanas (individuo saliente, agradable, capaz de desarrollar relaciones cercanas rápidamente, sentido del humor, deseo de trabajar en asociaciones)
- Respeto por la diversidad (valore diferentes formas de trabajo, diferentes culturas y mentalidades, apreciando que los humanos tienen atributos universales)
- La ciencia como parte de la solución (reconocimiento de que la tecnología y la ciencia tienen mucho que ofrecer pero solo no puede resolver todos nuestros problemas)
- Valorar el pensamiento integrado (pensamiento de sistemas completos), apreciación de la resiliencia, fragilidad y belleza) de la naturaleza y la interdependencia e igual importancia de todas las formas de vida, valorando la biodiversidad)
- Compromiso con un estilo de vida sostenible (aceptación personal de un estilo de vida sostenible y un compromiso de participación en el cambio, apreciación de la importancia y el valor del individuo responsabilidad y acción).

2.2.2.6 Rasgos de líderes sostenibles y sus estilos de liderazgo

Visser y Courtice (2013) señalaron que se debe hacer una distinción clara entre los rasgos de líderes sostenibles y sus estilos de liderazgo, que se describieron como la manera y enfoque que el líder usó para proporcionar dirección, motivar a las personas e implementar planes.

Estilos que Visser y Courtice (2011) creían que serían más efectivos para los líderes sostenibles incluyeron lo siguiente:

- **Inclusivo**

Los líderes sostenibles son inclusivos y fomentan la colaboración y participación como un medio para construir compromiso. La práctica de inclusivo cuando el liderazgo incluye diálogo y consenso, enfoques democráticos, coaching y comportamiento afiliativo (es decir, promover la armonía entre los seguidores, ayudar a resolver conflicto y asegurarse de que los seguidores se sientan conectados entre sí) y construir un clima de apoyo y responsabilidad entre pares renunciando a la autoridad y delegando control sobre sus trabajos a los empleados y luego reconocer los logros de aquellos empleados.

- **Visionario**

Visser y Courtice (2011) explicaron que: “El estilo visionario de liderazgo trae pasión y carisma a la mezcla. Se enfoca en el desafío y la orientación de percepciones y expectativas de las personas y motivarlas a trascender más estrechas formas de interés propio.

Los líderes que practican el liderazgo visionario pueden construir y compartir una visión inspiradora de tal manera que ayuden a sus seguidores a comprender y sentir cómo las cosas serán diferentes una vez que se haya logrado la visión.

- **Creativo**

Los líderes sostenibles deben ser creativos, dispuestos y capaces de aplicarlo. Creatividad para varios roles diferentes en el proceso de cambio de transformación: diseñador. La creatividad se puede ver cuando los líderes sostenibles actúan como sistemas re-diseñadores cuando adoptan e implementan principios de diseño,

- **Altruista**

Los líderes de sostenibilidad se centran en trascender el interés propio y centrando sus atenciones y actividades en el bien colectivo, características que son en línea con los estilos de liderazgo altruista, como el liderazgo de servicio o "tranquilo".

- **Radical: radical, o "misionero"**

El liderazgo es un enfoque que difiere significativamente de liderazgo silencioso, este rasgo hace notar que el liderazgo debe implicar tomar riesgos, actuar como un revolucionario o activista y desafiar al status quo.

- **Habilidades**

Los líderes necesitan una variedad de habilidades especializadas para dirigir las organizaciones de manera efectiva, y a sus seguidores en una economía sostenible

- **Gestionar la complejidad**

Los líderes sostenibles deben ser experto en analizar, sintetizar y traducir problemas complejos, respondiendo al riesgo, incertidumbre y dilemas, reconocer y aprovechar oportunidades y resolver problemas y conflictos.

- **Comunicar visión**

Los líderes sostenibles efectivos tienen buenas habilidades comunicativas y son capaces de compartir una visión a largo plazo y facilitar el diálogo que

inspira la acción y cambia y crea un significado compartido. Las técnicas relevantes incluyen la escucha activa, Inteligencia emocional y reflexión. La visión debe ser inspirada por el líder pasión y adecuado para impulsar el motor económico de la empresa.

- **Ejercer juicio**

Los líderes sostenibles son capacitados para tomar decisiones buenas y decisivas de manera oportuna, incluyendo prioridades, tomando decisiones difíciles y manejando dilemas. El buen juicio es particularmente importante en tiempos de crisis cuando los líderes deben inspirar a sus seguidores, establecer expectativas y comunicarse de manera efectiva y oportuna con las partes interesadas.

- **Desafiar e innovar**

Los líderes de sostenibilidad deben ser buenos para imaginar posibles soluciones / futuras o alternativas, aportando creatividad a su pensamiento y práctica. Entre otras cosas, los líderes sostenibles deben tener la creatividad y el conocimiento para desarrollar modelos de negocio para sus organizaciones que permitan que crezcan de manera sostenible y que impliquen su cadena de valor completa.

- **Pensar a largo plazo**

Dado que la sostenibilidad implica equilibrar el presente y el futuro. No es sorprendente que se espera que los líderes sostenibles puedan imaginar y utilizar pensamiento estratégico y de planificación a largo plazo para tener en cuenta las necesidades de generaciones futuras. Pensar a largo plazo hace que sea más fácil para los líderes sostenibles incorporar problemas a largo plazo en sus estrategias e identificar formas de transformar sus organizaciones para que puedan sobrevivir en un mundo cambiante.

2.2.2.7 Principales habilidades relacionadas con el liderazgo sostenible

De acuerdo con Kleinaité (2007), las principales habilidades relacionadas con el liderazgo sostenible, son las siguientes:

- Gestión de personal y equipo (con la capacidad de delegar y gestionar tareas complejas y competidoras).
- Planificación a largo plazo (orientación y planificación para resultados a más largo plazo, en comparación con una orientación de resultados inmediatos).
- Gestión de proyectos (proceso de establecimiento y entrega de metas, objetivos, tareas, cronogramas, resultados y evaluación contra objetivos).
- Habilidades financieras (comprender el resultado final de la organización, el desarrollo del presupuesto, incluido el costo estimaciones y otras responsabilidades fiscales).
- Relaciones con los grupos de interés (gestión de las relaciones con los clientes, proveedores, autoridades, etc., incluidas las habilidades de presentación de informes).
- Habilidades de comunicación (excelentes habilidades de comunicación oral y escrita, dominio de un segundo idioma).
- Traducir ideas complejas (capacidad de "traducir" cuestiones complejas o científicas en simples y claros mensajes).
- Rigidez analítica (incluida la capacidad de enmarcar preguntas de investigación apropiadas o asesoramiento sobre políticas).
- Gestión del conocimiento (alfabetización en comunicaciones electrónicas, colaboración virtual y otras habilidades de gestión del conocimiento).
- Estrategia de influencia (comprensión de cómo influir y promover el cambio, incluido lo que significa ser un "agente de cambio" para la sostenibilidad).
- Conciencia de los roles de los interesados (comprensión de los roles de los diferentes actores en la sostenibilidad, incluyendo la importancia de involucrar a las partes interesadas en la toma de decisiones).
- Conciencia geopolítica (comprensión del contexto geopolítico en el que está trabajando).

- Habilidades de facilitación (capacitado para mediar diferentes intereses, incluyendo buena escucha, clarificación, preguntas y habilidades de respuesta).
- Gestión de redes (capacidad de fomentar y gestionar asociaciones externas estratégicas, redes y alianzas; organizar reuniones / conferencias atractivas).
- Enfoque de sistemas (capacidad de pensar en sistemas, tanto ecosistemas como sistemas sociales).
- Comprender las instituciones y procesos globales (comprender los modos de operación para las principales instituciones globales (por ejemplo, Naciones Unidas y el Banco Mundial y cómo colaborar con ellas).
- Comprender el sector privado (comprender los modos de operación para los principales actores del sector privado y cómo interactuar con ellos, entendiendo las dimensiones económicas de la sostenibilidad).
- Gestión de la imprevisibilidad (capacitado para operar en condiciones adversas o impredecibles), por ejemplo, en el trabajo, paisajes políticos difíciles o cambiantes, incertidumbre científica, etc.)
- Unir disciplinas o sectores (comprensión de la toma de decisiones integrada, capacidad de puentear disciplinas y sectores).
- Unir culturas (experto en trabajar fuera del propio contexto cultural o comunidad, incluso en otro país o cultura).
- Gestión de la diversidad en el lugar de trabajo y socialmente (interacción efectiva a nivel social y profesional, con personas de diferentes orígenes: género, raza, cultura, valores, atributos).

De acuerdo a Jagyasi (2016), los líderes sostenibles, consideran lo siguiente:

- Actitud de aprendizaje: dispuesto a aprender y no solo a mandar
- Buen nivel de comprensión: buen oyente y dispuesto a comprender.
- Cree en la práctica basada en evidencia.
- Mantener un pensamiento continuo y sostenible
- Siempre abierto a la comunicación.

- Muestra un fuerte compromiso con la consistencia, la disciplina y el resultado.
- Abogar por la relación causa-efecto
- Poseer una alta personalidad de liderazgo.

2.2.2.8 Convertirse en un líder sostenible

De acuerdo a Maureira, Garay, y López, (2015), el liderazgo sostenible se enfoca en lograr cambios significativos dentro y fuera de las organizaciones y pide que los posibles líderes sostenibles sean conscientes de los diversos rasgos, estilos, habilidades y conocimientos que él o ella debería haberlo hecho; las acciones de liderazgo interno y externo que él o ella deberían tomar; las prácticas y principios de liderazgo que él o ella deben seguir y difundir e incorporar en toda la organización; y los hábitos que se han asociado con el liderazgo sostenible efectivo.

Los hábitos que debe adoptar un líder sostenible, de acuerdo a Visser y Courtice (2011), son:

- Tomar una perspectiva a largo plazo en la toma de decisiones.
- Fomentar la innovación sistémica dirigida a aumentar el valor para el cliente.
- Desarrollar una fuerza laboral calificada, leal y altamente comprometida
- Ofrecer productos, servicios y soluciones de calidad.
- Desarrollar y mantener la confianza de los miembros de la organización y las partes interesadas.
- Comprometerse y participar en comportamientos éticos y en la toma de decisiones y establecer valores éticos y estándares en toda la organización.

2.2.2.9 Las características de sostenible y liderazgo no sostenible

Las características de sostenible y liderazgo no sostenible se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4*Las características del liderazgo sostenible y no sostenible*

La característica	Liderazgo no sostenible	Liderazgo sostenible
<ul style="list-style-type: none"> - Visión empresarial - Metas - Responsabilidad - Organizativo - Cultura - Solidaridad - Cambios - Colaboración centrado en el equipo - Orientación a la calidad - El concepto de sustentabilidad - Lealtad - Desarrollo profesional de empleados - Relación laboral indiferente 	<ul style="list-style-type: none"> - La visión no está clara - Orientación hacia el progreso - Los gerentes son responsables ellos mismos y en parte por el grupo, organización y sociedad. - Fragmentario - Esfuerzos individuales - Se destruye lo viejo creando lo nuevo: buscando nuevas estructura, nuevas tecnologías y nuevos empleados - Deseable, pero no necesario - Trabajo en equipo - Logrado por el control - No tengo ideas al respecto - Los empleados permanecen en la institución solo por el salario. - Las personas elegidas al azar - El desarrollo profesional es responsabilidad del empleado. - Restrictivos, seleccionado el destinatarios de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> - La visión es clara y orientado a la sostenibilidad - Orientado a largo plazo - Progreso - Responsabilidad de un individuo, - Fuerte, orientado hacia su desarrollo sostenible de la organización - Esfuerzos comunes en ayuda mutua - Alto grado de confianza y buena voluntad - Sinergia de esfuerzos comunes de los miembros del equipo. - Las parte desmontadas son propiedad regular trabajo en equipo - Logrado a través de sostenibilidad. - Orientado a la cultura organizacional - Basado en los principios de sustentabilidad - Los empleados son leales a la organización, a medida que satisfacen sus necesidades y seguridad garantizada. - Es creativo - Busca colaboración

Fuente: (Visser, 2013).

2.2.2.10 Caracterización de Liderazgo Sostenible

De acuerdo a Visser (2013), la caracterización del liderazgo sostenible, comprende los siguientes niveles:

a) Nivel individual

El nivel individual hace referencia a la identificación de las cualidades de los líderes en la búsqueda de liderazgo sostenible, para ello la persona que ejerce ese liderazgo debe tener en cuenta lo siguiente: saber enfrentar desafíos, ser creativos y saber cómo gestionar una organización, cómo comunicar, así como diseñar el futuro de la actividad organizacional; estar preparados para cambios rápidos, poseer competencias globales, y conocer la diversidad laboral, los cambios en el mercado y lograr transformar de manera sólida la cultura organizacional, con responsabilidad social. Los líderes sostenibles buscan nuevos métodos que pueda ayudar tanto a retener la calidad de los productos y servicios como a fomentar la moral de los empleados, así como asegurar la estabilidad en la organización.

En suma, en esta dimensión, se analiza la personalidad del líder y la continuación de la actividad del equipo (grupo), así como también, que este líder debe ser sostenible (Visser, 2013).

b) Nivel de equipo

Se discute la necesidad de mano de obra calificada, y que los líderes promuevan el trabajo en equipo colaborativo, fortaleciendo las relaciones sostenibles entre los empleados y el trabajo en equipo como una base de sostenibilidad educada. Se considera que es muy importante para los líderes si quieren ser inteligentes y sostenible, para tratar de involucrar a los empleados en la vida organizacional: a través del equipo de trabajo y la cultura organizacional (Visser, 2013).

c) Nivel organizacional

O cultura organizacional, que se puede utilizar para fomentar las ideas de sostenibilidad, la lealtad a la organización, una sólida cultura organizacional. La responsabilidad social de los líderes sostenibles de las organizaciones va más allá de los límites de una organización y está orientado no solo a las necesidades de sus empleados, sino también hacia las necesidades sociales; en otras palabras, está orientado hacia la sostenibilidad en un contexto ya más amplio y hacia la percepción de un desarrollo sostenible de la organización e implementación de las ideas de sostenibilidad como base para una mejor imagen de una organización. También el líder en este nivel prioriza la imagen organizativa o su reputación corporativa (Visser, 2013).

d) Nivel social

Considera la responsabilidad social orientada a las necesidades de crear una organización sostenible. Al respecto, se debe tener en cuenta que el liderazgo sostenible solo se puede aprender cuando los líderes y sus seguidores tienen el deseo de mejorar y ser útil tanto para la organización como para la sociedad, para garantizar el éxito organizacional en los diferentes contextos, sobre todo el global (Visser, 2013).

2.2.3 Gestión educativa

2.2.3.1 Teoría

a) Modelo comunicacional

Según Raya (2018), el enfoque teórico de Gestión Educativa, se considera el Modelo comunicacional de la gestión educativa. Asimismo, Cassasus, (1994), indica que el lenguaje aparece como la coordinación de acciones. Esta visión obliga a que el gestor educativo en su rol de coordinador de acciones, debe tener destrezas comunicativas que le ayuden a formular peticiones y obtener promesas.

El documento Visión Colombia 2019 (2006), consigna lo perentorio que es darle la debida prioridad: la eficiencia, mediante el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector. Por tanto, es prioritario que se fortalezca la autonomía y responsabilidad de los entes educativos mediante la definición precisa de los resultados que se esperan de ella. Asimismo, se fortalezca la gestión en todos los niveles, para que pueda determinar los objetivos y planes estratégicos, y se asigne los recursos de acuerdo con prioridades, tener información suficiente y oportuna y utilizarla para la toma de decisiones.

Asimismo, se cuente con un liderazgo independiente y con organizaciones alineadas hacia el logro de los objetivos. Se administre, los recursos en forma eficiente y transparente. Se rinda cuentas sobre los resultados de gestión. Se maximice la participación de las comunidades educativas en función del bien general.

Por tanto, ante esta mejora crucial, es pertinente que los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la implementación de la gestión educativa en sus organizaciones, tengan sólidas competencias directivas.

b) Modelo de la gestión educativa en el contexto peruano

El modelo de la gestión educativa se fundamenta en la Ley General de Educación 28044; la articulación intersectorial quiere decir se creará redes, donde se facilitará los espacios para realizar las reuniones de coordinación, capacitación y el análisis de la cooperación, busca optimizar esfuerzos para realizar una buena gestión, promoviendo la participación activa de la comunidad.

Los principales instrumentos de gestión educativa, y según lo establecido por el DS N° 009-2005-ED, en su artículo 32°, son: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que es un instrumento de planificación y gestión estratégica que deben ser asumidos por todos los miembros del ente organizativo, y que permite conseguir que se cumpla la misión, con una adecuada programación de

estrategias para dinamizar de manera transparente los recursos y la calidad de sus procesos.

El Proyecto Curricular del Centro (PCC), Es un instrumento de gestión pedagógica que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico y el Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones. Se elabora a través de un proceso de contextualización y/o diversificación curricular, a partir de un resultado de diagnóstico de las características de los estudiantes y de las necesidades específicas de aprendizaje. Por tanto, los directivos deben implementar de una manera óptima este importante instrumento educativo.

Reglamento Interno (RI), es un documento normativo que rigen la autorización de funcionamiento, organización, administración y supervisión de las instituciones privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 28044, Ley General de Educación, la Ley N° 26549. Documento que orienta el correcto funcionamiento y conducta de los principales actores educativos internos, para concretizar su misión.

Plan Anual de Trabajo (PAT), es un instrumento de gestión, derivado del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa y del informe de gestión anual de la Dirección del año anterior. Concreta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa o programa en actividades y tareas que se realizan en el año (MINEDU, 2014). Por tanto, este documento debe ser socializado y su elaboración debe ser participativa, y debe cumplirse de acuerdo a la normatividad vigente.

c) Gestión del Sistema Educativo Nacional

Ley General de Educación Ley N°. 28044, en el artículo 63 refiere: “La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible” (p.22), refiere que el Ministerio de Educación, es responsable de tal gestión, quien debe encargarse de la formulación, implementación y supervisión de la a gestión educativa descentralizada a nivel regional y local al igual de los Consejos Educativos. Asimismo, la Comisión

Permanente del Congreso de la República (2003) en el artículo 64 de la Ley General de Educación 28044, refiere que debe haber una colaboración intersectorial, que garantice que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país, se promueva la activa participación de la comunidad.

2.2.3.2 Definición de Gestión educativa

En la siguiente tabla se presenta diferentes autores con la definición de la gestión educativa:

Tabla 5

Definición en la gestión educativa

Autor	Definición
Vereau (2002)	Es una disciplina que busca conseguir un eficiente alcance y orientación de las múltiples interrelaciones que desarrollan la agrupación de personas que son parte de los entes educativos, lograr el cumplimiento de los proyectos institucionales
Martí (2005)	Es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se ejecuta para conseguir los objetivos de un plan educativo.
Bidegain (2009), citado en Raya (2018)	Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de los entes educativos que contribuyen a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquecen los procesos pedagógicos.
Correa y Alvares (2014)	Es un nuevo paradigma, donde los principios generales de gestión se aplican en al campo de la educación. Por tanto, la gestión educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber.

Fuente: Vereau (2002), Martí (2005), Bidegain (2009) y Correa,S.; Correa, A. y Alvares (2014).

2.2.3.3 Caracterización de la gestión educativa

a) Gestión institucional

Este elemento contribuye a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento del ente educativo. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal e informal. En cuanto al aspecto formal se tiene a los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios. Y la estructura informal se incluye las maneras de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución.

b) Gestión administrativa

Hace referencia a la forma del manejo conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión es fundamental ya que se trata de los recursos diversos para el funcionamiento del ente educativo, que se debe dinamizar los procesos para conseguir los objetivos de la organización (IIPE UNESCO, 2011). Para ello, los directivos deben ejercer un buen liderazgo que impulse el compromiso de todos los actores educativos del ente organizativo (Vereau, 2002).

c) Gestión pedagógica

Es el proceso de desarrollo de la tarea fundamental del ente educativo, como: el proceso de enseñanza-aprendizaje, que involucra el enfoque del proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones

sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. La gestión pedagógica incluye también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras (IIPE UNESCO, 2011).

Trata del área pedagógica, la cual constituye el tercer soporte del sistema de gestión de las instituciones educativas. Tratándose del componente de mayor reconocimiento, sorprende los pocos trabajos existente en torno a distinguir claramente su dimensión estrictamente pedagógica de su dimensión como instancia de gestión. La proclividad es más bien a confundirlos, cuando una cosa es el fenómeno pedagógico propiamente dicho y otro los aspectos de gestión que le corresponden (Vereau, 2002).

d) Gestión comunitaria

Hace referencia a la manera de cómo el ente educativo se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. La mayoría de instituciones públicas tienen entornos sociales, culturales y productivos con los cuales interactúan en forma permanente (IIPE UNESCO, 2011).

Para que el ente educativo se relación con la comunidad educativa debe saber y comprender sus condiciones y requerimientos.

2.2.3.4 Influencia del liderazgo sostenible en la gestión educativa de las instituciones educativas

Como el liderazgo sostenible hace referencia al nivel individual, nivel de equipo, nivel organizacional y nivel social, y teniendo sus características individuales del líder sostenible, como: Cuidado / motivado moralmente, pensador sistémico / holístico, investigadores / de mente abierta, autoconsciente / empático, visionario / valiente. Así como también, sus creencias actitudes y valores de los líderes sostenibles, según Timmer, Creech y Buckler (2007), como la: mentalidad global, enraizado en la comunidad, sed de conciencia global, equidad, sentido de urgencia, pasión por la sostenibilidad, capacidad de innovación, adopte una cultura de aprendizaje, acepte, tenacidad, calidez en las relaciones humanas, respeto por la diversidad, la ciencia como parte de la solución, valoran el pensamiento integrado, compromiso con un estilo de vida sostenible (aceptación personal de un estilo de vida sostenible y un compromiso de participación en el cambio, apreciación de la importancia y el valor del individuo responsabilidad y acción).

Con respecto a los rasgos de líderes sostenibles y sus estilos de liderazgo, según los estilos que Visser y Courtice (2011) creían que serían más efectivos para los líderes sostenibles incluyeron lo siguiente: inclusivo, visionario. De acuerdo a Visser y Courtice (2011), creativo, altruista, radical, o "misionero", habilidades, gestionar la complejidad, comunicar visión, ejercer juicio, desafiar e innovar, piense a largo plazo. Así como también, considera los principales habilidades relacionadas con el liderazgo sostenible, que incluye de acuerdo con Kleinaité (2007), los principales habilidades relacionadas con el liderazgo sostenible, son los siguientes: Gestión de personal y equipo, planificación a largo plazo, gestión de proyectos, habilidades financieras, relaciones con los grupos de interés, habilidades de comunicación, traducir ideas complejas, rigidez analítica, gestión del conocimiento, estrategia de influencia, conciencia de los roles de los interesados, conciencia geopolítica, habilidades de facilitación, gestión de redes, enfoque de sistemas, comprender las instituciones y procesos globales, comprender el sector privado, gestión de la imprevisibilidad, unir

disciplinas o sectores, unir culturas y gestión de la diversidad en el lugar de trabajo y socialmente.

Según Jagyasi (2016), los líderes sostenibles, consideran lo siguiente: actitud de aprendizaje, buen nivel de comprensión, cree en la práctica basada en evidencia, mantener un pensamiento, continuo y sostenible, comunicativo, alto compromiso, poseer una alta personalidad de liderazgo. Asimismo, permitirá una buena gestión administrativa, que es la forma del manejo conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje (IIPE UNESCO, 2011). Además, contribuye a que se desarrolle una buena gestión pedagógica, que es el proceso de desarrollo de la tarea fundamental del ente educativo, como: el proceso de enseñanza-aprendizaje, que involucra el enfoque del proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos (IIPE UNESCO, 2011).

Así como también coadyuvará a un buen desarrollo de la gestión comunitaria, que se hace referencia a la manera de cómo el ente educativo se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria (IIPE UNESCO, 2011).

2.2.4 Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal

2.2.4.1 Misión y visión

- **Visión**

La institución educativa Fortunato Zora Carvajal de Tacna es importante espacio de socialización para niñas y niños, afectivamente acogedor y con recursos humanos y materiales orientados a ofrecer alternativas de desarrollo personal, social y creativo.

- **Misión**

Fortalecer el servicio de formación integral a niñas y niños con carencias afectivas y en situación de riesgo moral físico y psicológico, a partir de una propuesta curricular coherente con los valores y principios de la corriente humanista, para formar personas, capaces de poner en práctica valores y actitudes sociales positivas, capaces de insertarse competentemente en su entorno social, dotados de alternativas laborales que responden a las exigencias del mundo moderno, capaces de conducir y responsablemente hacia el logro de objetivos comunes, capaces de actuar demostrando fe y justicia con y para los demás.

2.2.4.2 Ubicación

La Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal (FZC), está ubicada en el poblado La Esperanza del distrito Alto de la Alianza.

Dicha institución es la más antigua del cono norte.

2.2.4.3 Datos de recursos Humanos de la Institución Educativa:

- Número de estudiantes: 1648
- Número de docentes: 133
- Número de auxiliares: 11

- Número de no docentes: 39
- Número de plana directiva: 2

2.2.4.4 Historia

Nació como Escuela Mixta Nro. 9959 por R.M. del 26 de mayo de 1968. Inició sus actividades educativas con tres secciones de primaria en un local particular y su primera directora fue Milagros Pérez de Liendo. Gracias al esfuerzo de los maestros de ayer y padres de familia obtuvo un local propio en la calle Melgar Nº 1505, en el P.J. La Esperanza. En 1972; se modificó el nombre a Nro. 42021 y en 1978 se convirtió en un plantel de tipo E, empezando a funcionar el séptimo grado (primer año de secundaria) mediante R.D. Nro. 001262, por la reforma educativa cambió a Por R.D. Nro. 000574, del 24 de julio de 1981, el colegio tomó el nombre del insigne historiador, periodista, poeta y maestro Fortunato Zora Carvajal. Actualmente funciona en tres turnos, con niveles de inicial, primaria y secundaria de menores en el día, y primaria y secundaria de adultos por las noches.

Patrono. Don Fortunato Zora Carvajal nació el 14 de octubre de 1894 en Candarave (Tacna), y murió el 8 de junio de 1981. Casado con doña Carmelita Flores, tuvo por hijos a Horacio, Walter y Néstor Zora Carvajal Flores. Ejerció la docencia por 34 años en varios colegios, escribió artículos y poemas en diferentes periódicos y fue el creador de obras, entre las que sobresale "Tacna, historia y folklore". Asimismo, fue miembro de la Sociedad Geográfica de Lima, el Instituto Libertador Ramón Castilla y la Asociación Nacional de Escritores y Artistas (ANEA), miembro directivo de la Federación de Periodistas del Perú filial Tacna y directivo de la Comisión de Conservación y Restauración de Monumentos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Buen desempeño directivo**

Acciones que despliega el directivo de una institución educativa para generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes (Avalos, 2011).

- **Calidad de servicio**

La calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio (Bolívar, 2012).

- **Desempeño docente.**

Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal educativa, la dimensión profesional y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones (Čiegis, 2008).

- **Eficacia**

Hace referencia a la medida y a la proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, de su relevancia y de su pertinencia (Contreras, 2018).

- **Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello, en el menor tiempo posible (Day, 2013).

- **Gestión administrativa**

Es el proceso de manejo de los recursos diversos, como los recursos financieros, a través del presupuesto (Derby, 2013).

- **Gestión pedagógica**

Hace referencia a la gestión que realiza el ente educativo con respecto a la orientación educativa y tutoría, sistema de evaluación, actualización docente, estilos de enseñanza, relación con estudiantes, y la gestión didáctica (Elmore, 2010).

- **Gestión comunitaria**

Hace referencia a la gestión que desarrolla el ente educativo con respecto a los padres y madres de familia, proyectos de proyección social y relación con los grupos de interés (MINEDU, 2011).

- **Gestión**

La gestión está destinada a diseñar, construir, mejorar un modelo Institucional que motive la participación de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto de mejorar las condiciones de vida y estudio del alumnado (Hinojosa, 2019).

- **Gestión educativa**

Hace referencia al proceso de planeación, organización, dirección y control de la dimensiones: institucional, administrativa, comunitaria, pedagógica para conseguir objetivos (Leithwood y Mascall, 2009).

- **Liderazgo**

Es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder, por lo que una de sus principales capacidades es la motivación (López, 2011).

- **Nivel individual**

El nivel individual hace referencia a la identificación de las cualidades de los líderes en la búsqueda de liderazgo sostenible, para ello la persona que ejerce ese liderazgo debe saber enfrentar desafíos, deben ser creativos y saber como gestionar una organización, cómo comunicar, así como diseñar el futuro de la actividad organizacional; debe estar preparados para cambios rápidos, etc. (Visser, 2013).

- **Nivel de equipo**

Nivel de equipo se discute la necesidad de mano de obra calificada, y que los lideres promuevan el trabajo en equipo colaborativo, fortaleciendo las relaciones sostenibles entre los empleados y el trabajo en equipo como una base de sostenibilidad educada (Visser, 2013).

- **Nivel organizacional**

O cultura organizacional, que se puede utilizar para fomentar las ideas de sostenibilidad, la lealtad a la organización, una sólida cultura organizacional. También el líder en este nivel prioriza la imagen organizativa o su reputación corporativa (Visser, 2013).

- **Nivel social**

Considera la responsabilidad social orientada a las necesidades de crear una organización sostenible. Al respecto, se debe tener en cuenta que el liderazgo sostenible solo se da cuando los líderes y sus seguidores tienen el deseo de mejorar y ser útil tanto para la organización como para la sociedad, para garantizar el éxito organizacional en los diferentes contextos, sobre todo el global (Visser, 2013).

- **Responsabilidad social**

La responsabilidad social en la institución educativa es cumplir la misión de la misma, teniendo en cuenta el principio de legalidad, teniendo en consideración los grupos de interés, es decir, los docentes, los estudiantes, los padres de familia, y la comunidad en general (Melo y Brenand, 2004).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica o pura, debido a que este tipo de estudio busca conocer un determinado tema, este tipo de investigación tiene como problema la falta de un conocimiento, generalmente, se aplica en las ciencias sociales; asimismo, es teórica y no modifica la realidad (Sánchez, 2019).

El nivel de investigación es explicativo-causal, ya que el objetivo de la investigación es determinar si existe o no influencia del liderazgo sostenibles en la gestión educativa, siendo la variable independiente la causa y la variable dependiente la consecuencia. (Carrasco, 2009).

3.1.2 Diseño de la investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), para efectos de la contrastación de la hipótesis, se utilizó el diseño no experimental transeccional, ya que no recurre a la manipulación de alguna de las variables en estudio, sino que éstas se analizan tal y como suceden en la realidad. Responde a los estudios transeccionales en tanto la información recogida corresponde a un solo periodo. Y responde a los estudios correlacionales, ya que procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población para el presente trabajo, estuvo constituida por los docentes de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, siendo un total de 51 docentes, cuya fuente es el Compendio Estadístico de la UGEL 2019.

3.2.2 Muestra

Para el presente trabajo se consideró una muestra censal, es 51 docentes de la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 6

Operacionalización de variable independiente: Liderazgo sostenible

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Liderazgo sostenible	El liderazgo sostenible va más allá de logros temporales como conseguir buenas puntuaciones, para crear mejoras educativas duraderas y significativas (Glickman, 2002; Stoll, Fink, & Earl, 2002).	El liderazgo sostenible se evalúa con responsabilidad social, la motivación, y la comunicación.	Nivel individual del liderazgo sostenible	Personalidad del líder sostenible Creatividad	Ordinal
			Nivel de equipo del liderazgo sostenible	Relaciones sostenibles entre los colaboradores	
				Trabajo en equipo Competencias del personal	
			Nivel organizacional del liderazgo sostenible	Importancia de Cultura organizacional Lealtad a la organización	
Nivel social del liderazgo sostenible.	Responsabilidad social	Imagen de la organización			

Nota: La tabla muestra la Operacionalización de la variable independiente: liderazgo sostenibles
Fuente : Elaboración Propia

Tabla 7

Operacionalización de la variable dependiente: Gestión educativa

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Gestión educativa	la gestión educativa puede entenderse como las operaciones llevadas a cabo por los gestores que están a cargo de dirigir grandes áreas organizacionales (UNESCO, 2000).	La gestión educativa se evalúa con la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.	Gestión institucional	Reglamento interno y organigramas	Ordinal
				Manual de funciones y procedimientos	
				Comisiones de trabajo	
				Canales de comunicación formal	
				Uso de tiempos y espacios	
			Gestión administrativa	Presupuesto económico	
				Distribución del trabajo de docentes, administrativos y personal de servicio.	
				Administración de recursos materiales	
				Relación con la UGEL.	
			Gestión pedagógica	Orientación educativa y tutoría	
				Sistema de evaluación	
				Actualización docente	
				Estilo de enseñanza	
				Relación con estudiantes	
				Gestión didáctica	
			Gestión comunitaria	Relación de padres y madres de familia	
				Proyectos de proyección social	
				Relación con grupos de interés	

Nota: La tabla muestra la Operacionalización de la variable dependiente: gestión educativa.
Fuente: Elaboración Propia.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se consideró la encuesta para evaluar las variables de estudio como el liderazgo sostenible y la gestión educativa, dirigido a los docentes de nivel secundaria de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna.

3.4.2 Instrumento de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se consideró el cuestionario para evaluar las variables de estudio como el liderazgo sostenible y la gestión educativa, dirigido a los docentes de nivel secundaria de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.5.1 Procesamiento de los datos

El procesamiento de datos se realizó de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron: El soporte informático SPSS 22.0 Para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales. Asimismo, se utilizó el Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que permiten ordenar los datos. Cabe indicar que el procesamiento de datos se desarrolló de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores.

3.5.2 Análisis de datos

La presentación de la información, a través de la estadística descriptiva, se obtuvo las tablas de frecuencia con respecto a cada ítem que se haya formulado en los instrumentos correspondientes para poder analizar e interpretar los

resultados. Además, se hizo uso de la estadística inferencial, para la comprobación de hipótesis, se utilizó la prueba de correlación de Spearman, comprobando así si existe o no influencia del liderazgo sostenible en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

El presente estudio está circunscrito en el Paradigma Positivista, desde la óptica filosófica. Asimismo, que las variables están relacionada al liderazgo sostenible y la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna. El enfoque cuantitativo determina la presente investigación, dentro de la concepción filosófica positivista, se identificó y enfocó las variables y unidades de análisis, así como se recolectó, analizó los datos necesarios y utilizó los criterios metodológicos que se considere coherente.

Asimismo, desde la perspectiva ontológica, el problema existe en la realidad, ya que se viene observando que la gestión educativa no es tan óptima, debido a que no se evidencia un liderazgo sostenible, en cuanto a la responsabilidad social, motivación sostenible y la comunicación sostenible.

En cuanto a la filosofía del liderazgo, considera que articular claros estándares y metas de largo plazo. Las decisiones se basan en una visión amplia de la situación, no sólo en los factores inmediatos. En el caso de los griegos, siguiendo a Sarachek (1968), se puede encontrar una primera referencia alrededor del siglo VIII a.C., en la *Ilíada* y en la *Odisea*, donde Homero describe las cualidades de un liderazgo personalizado. Por su parte, Sócrates continúa con una percepción todavía “aristocrática” del liderazgo, pero desarrolla la idea de servicio: él sostenía que el gobernante digno de ese nombre no establece leyes para su provecho, sino para conseguir el mayor bien de los gobernados (Tintoré, 2003). Por consiguiente, la moral estaba de manera íntima ligada con la política, y la justicia y la mejora de los ciudadanos eran el objetivo último de esta actividad humana, defendiendo en todo momento lo que es más provechoso para los habitantes de la polis, aunque no resulte agradable al auditorio (Platón, 1991). La grandeza de un hombre de Estado consiste en conseguir que se

introduzca la justicia, la prudencia y las demás virtudes en las almas de los ciudadanos, pues lo agradable a primera vista no coincide siempre con lo que es bueno y saludable a largo plazo. Por otro lado, los pensadores socráticos reconocieron que un comando autoritario necesita del aprendizaje de habilidades específicas de liderazgo. Esto contrasta marcadamente con la tradición más clásica, que asume que las personas pueden manejar sus propios asuntos democráticamente sin entrenamiento, ya que nunca podrían dictar nada a otros hombres libres entrenados o no (Tintoré, 2003). Los pensadores socráticos creyeron que al menos unas pocas personas estaban capacitadas innatamente con los potenciales de todas las cualidades del liderazgo. Si estos potenciales no fueran aun plenamente desarrollados, entonces podría desarrollárselos a través de un entrenamiento adecuado. De la misma forma Platón quiere gobernantes competentes para lograr que el Estado perfecto sobre el que teoriza en la República pueda llegar a ser una realidad –lo cual es bastante lógico pues sigue la tradición de su maestro—. Para ello, es necesario poder contar con dirigentes que sean a la vez filósofos, el “filósofo rey”, que es sabio y, por lo tanto, conoce lo que es bueno para sus conciudadanos, a quien les sirve desinteresadamente y con quien los gobernados comulgan en el amor a la polis (Platón, 1995). Es mérito propio de Platón, el haber sido el primero en crear una escuela de liderazgo al inaugurar la Paidea, su academia de formación filosófica y científica de donde partieron muchas iniciativas para la vida pública. (Tintoré, 2003). Por su parte, Aristóteles, discípulo de Platón, también profundiza en la idea de servicio como manera de gobernar en la polis. El líder será la persona responsable de conseguir esa grandeza moral, y el buen político será, pues, aquel que intente conseguir la felicidad plena de los ciudadanos de la polis, entendiendo por felicidad el ejercicio y la práctica consumada de la virtud.

La filosofía, según Peris (1998) el liderazgo se ha entendido como las teorías del gran hombre, se define al líder por su superioridad innata; es una persona que tienen unos rasgos de personalidad privilegiados que lo diferencia ante los demás miembros del grupo, tiene la capacidad de influir, persuadir y dominar; para el filósofo Stuar Mill (s.f, citado en Peris, 1998) los líderes son

grandes genios, cuyos atributos son apasionados, ser estrictos, y deben tener energía, con ideales de perfección y luchadores abnegados por cambiar el mundo; para Nietzsche (s.f) citado en Peris (1998), quien entendió las relaciones humanas en términos de amo y esclavo, el líder sería el amo-genio, que se caracteriza por rebosar de vitalidad, sentir afecto por el mando, trascender los valores de su época, ser un guerrero y poseer sentimientos fuertes. Desde la administración se habla de diversas teorías del liderazgo, las cuales toman en cuenta elementos situacionales y contextuales, a partir del enfoque de liderazgo situacional considera que la efectividad del liderazgo está en función de la capacidad que tiene el líder para diagnosticar las condiciones de una situación y reaccionar con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta (Sánchez, 2000 citado en Forero y Payan, 2012). Asimismo desde esta disciplina, de acuerdo con Forero y Payan (2012), las decisiones que tome el líder deben estar enfocadas a facilitar a los subordinados el logro de sus metas, el líder exitoso se caracteriza por ser un buen lector de la situación, un buen interpretador del contexto y tener buena comunicación con su grupo, ya que de lo contrario se dificultarían los procesos y su categoría de líder se podría ver afectado e incluso amenazado.

De acuerdo a Ibrahim y Kelly (s.f) citados en Peris (1998), que sostienen cuatro estilos de liderazgo (entrepreneur, profesional, care-take y visionario) y los relacionan con cuatro tipos de estrategias empresariales (crecimiento, crecimiento estable, estabilidad y supervivencia). También la teoría de McGregor (s.f) citado por Peris (1998) propone la teoría X de la dirección, el líder será responsable de la productividad de la empresa, debe dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar su acción y modificar su comportamiento, sin esta intervención activa las personas serían pasivas a las necesidades de la organización.

Al respecto, Manchola (2008) postula cuatro estilos de dirección basados en el análisis de dos dimensiones a las que podría orientarse el dirigente: la primera, se refiere al énfasis en las tareas (resultados), la segunda, al énfasis en las relaciones (personas), a partir de dicha bidimensionalidad se evidenciaron

los siguientes estilos; indiferente: estos dirigentes se caracterizan por ser altamente permisivos, no llevar ningún tipo de control, falta de interés por las relacionales con su grupo de trabajo. Tecnicista: refiere a dirigentes autócratas, y priorizan en gran medida por la definición de los objetivos, se ejerce control a través de indicadores cuantitativos de desempeño y las relaciones que mantiene con sus colaboradores son mínimas. Sociable: refiere cuando los que dirigen una organización, son altamente participativos y carismáticos, sin tener en cuenta la definición de objetivos, el control es ejercido muy pocas veces.

Para referirse al liderazgo sostenible, se asume que posee en cuanto al término sostenible que tiene un componente ideológico característico de la social democracia, es decir, que adoptan elementos de los liberales y los socialista, pero se toma en cuenta en lo relacionado al socialismo, lo colectivista, es decir, que le da relevancia a los fenómenos sociales, o sea que no pueden ser explicados solo con lo relacionado a las acciones y preferencias de las personas, es materialista en un sentido filosófico, es decir que importan los hechos y sus efectos en el mundo. Asimismo, esta ideología trata de buscar un equilibrio basado en la redistribución de la riqueza.

En el caso de las organizaciones educativas la plana directiva que tiene liderazgo sostenible piensa en el grupo, influencia en el grupo, tiene una visión compartida que beneficia al grupo que es la organización, le da relevancia a los hechos que se suscitan en el ambiente interno de la empresa y su entorno, y sus efectos en la organización, para tomar cartas en el asunto para dar soluciones que perduren en el tiempo.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En cuanto al trabajo de campo, se realizaron las siguientes tareas: en primer lugar los instrumentos cumplieron sus requisitos, como la validez y confiabilidad. Y se hizo la recategorización de las escalas de valorización de las variables, dimensiones e indicadores:

En lo referente a la validez, se utilizó la validez de contenido, es decir, a través de la validación de expertos, en este caso dos expertos, a quienes se les entregó la operacionalización de variables y los respectivos instrumentos.

En segundo lugar, una vez concluida la validación de los instrumentos se procedió a obtener la confiabilidad, a través, del método de consistencia Alfa Cronbach, a través de una prueba piloto con la aplicación del cuestionario a las personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, siendo un total de 30 debido a la prueba piloto, obteniéndose los siguientes coeficientes:

Tabla 8

Confiabilidad de las variables

Variables	Coeficiente
Liderazgo sostenible	0,928
Gestión Educativa	0,951

Fuente: Resultados luego de aplicar el modelo estadístico de Alfa Cronbach en el software estadístico SPSS 22.

Una vez concluida la obtención de la validez y confiabilidad, se considera lo siguiente:

El trabajo se planteó en torno a tres fases generales desglosadas en tareas concretas: una fase inicial donde se llevó a cabo una revisión extensa sobre el tema de estudio seleccionado; una primera fase: donde se realizó el contacto con las diferentes instituciones que tienen que ver con las variables de estudio, como la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, y con la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna (UGEL), donde se realizó la recogida de la información.

En la fase inicial: se realizó las tareas concretas que se citan a continuación:

1. Vasta revisión bibliográfica nacional e internacional sobre el tema de estudio seleccionado.
2. Exploración de indicadores nacionales e internacionales utilizados para la medición de los resultados de la evaluación censal.
3. El investigador elaboró la guía de análisis documental.
 - En la Primera fase: se realizó el contacto con las diferentes instituciones que tienen relación con las variables de estudio.
 - La Segunda fase: Se refiere a la fase de recogida de la información.
 - a) Tabulación de los resultados.
 - b) Análisis estadístico de los resultados.
 - c) Elaboración de la discusión y conclusiones.

5.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La presentación de los resultados, se diseñó en base a las variables, dimensiones e indicadores:

5.2.1 Análisis descriptivo

- Análisis de la variable independiente: Liderazgo sostenible
- Análisis de la variable dependiente Gestión educativa

5.2.2 Análisis inferencial

- **Aplicación de la prueba estadística para la contrastación de las Hipótesis general**

- **Hipótesis General:**

El liderazgo sostenible influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

- **Hipótesis específicas**

- a) El nivel individual influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- b) El nivel de equipo influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- c) El nivel organizacional influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.
- d) El nivel social del liderazgo sostenible no influye en la gestión educativa de la I. E. Fortunato Zora Carbajal, nivel secundaria – Tacna, 2018.

5.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES

5.3.1 Análisis descriptivo de la variable independiente, a nivel de dimensiones e indicadores

- Variable independiente: Liderazgo sostenible

Tabla 9

Liderazgo sostenible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,0 %	2,0 %
Regular	40	78,4 %	80,4 %
Alto	10	19,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible de la plana directiva fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto; por lo que se determina que sobre todo la plana directiva no promueve en gran medida el nivel individual que dificulta desarrollar una óptima gestión educativa.

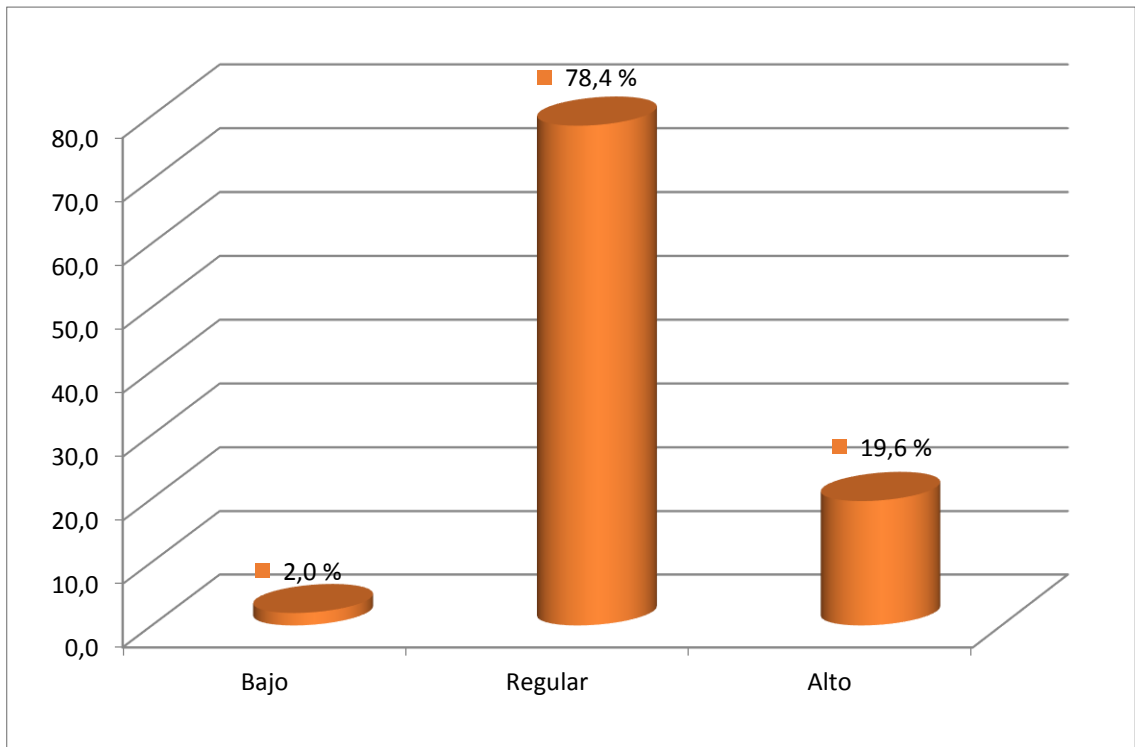


Figura 1. Liderazgo sostenible
Fuente: Tabla 9

- **Dimensión: Nivel individual del liderazgo sostenible**

Tabla 10

Nivel individual del liderazgo sostenible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,0 %	2,0 %
Regular	48	94,1 %	96,1 %
Alto	2	3,9 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Según la información consignada, en la tabla, hacen notar que el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el nivel individual del liderazgo sostenible de la plana directiva fue bajo, el 94,1 % manifestaron que fue regular y el 3,9 % indicaron que fue alto; lo que da a entender que la plana directiva específicamente no son ta creativos, lo que no permiten optimizar la gestión pedagógica.

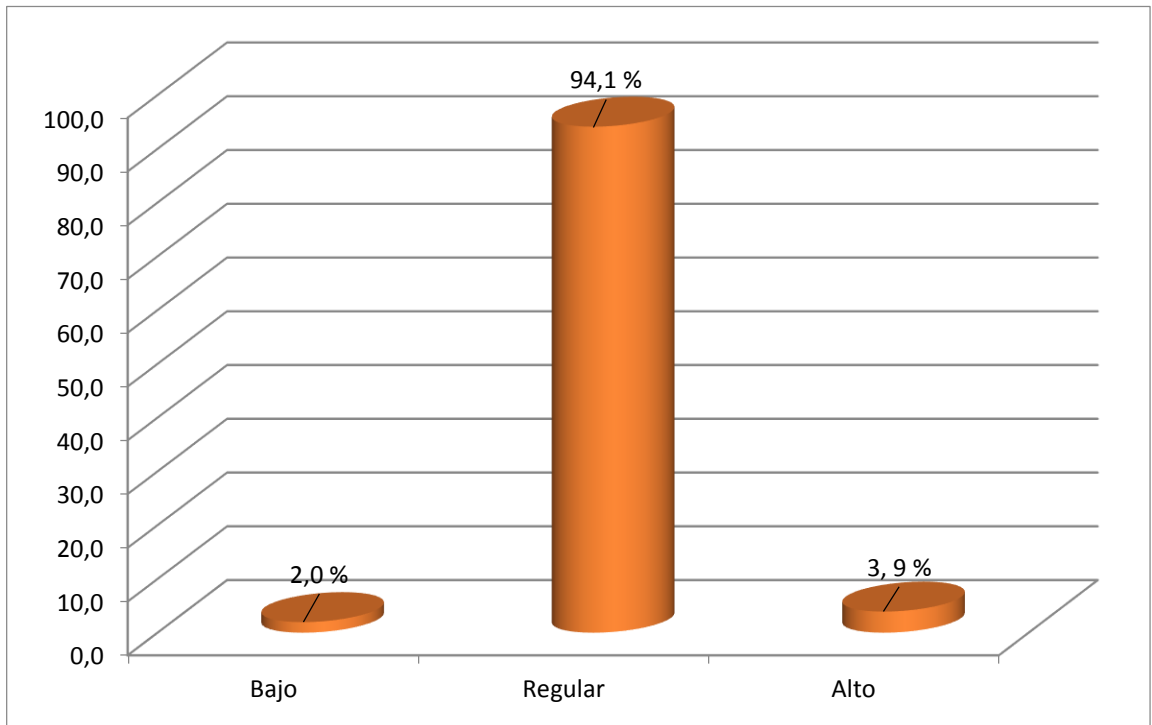


Figura 2. *Nivel individual del liderazgo sostenible*
Fuente: Tabla 10

- **Indicador: Personalidad del líder sostenible**

Tabla 11

Personalidad del líder sostenible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	41	80,4 %	80,4 %
Alto	10	19,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información recabada en la tabla, indican que el 80,4 % de la personalidad del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el personalidad del liderazgo sostenible de la plana directiva fue bajo y el 19,6 % indicaron que fue alto; por lo que se determina que la plana directiva no demuestra una personalidad inclusiva y visionaria; lo que dificulta desarrollar una gestión pedagógica.

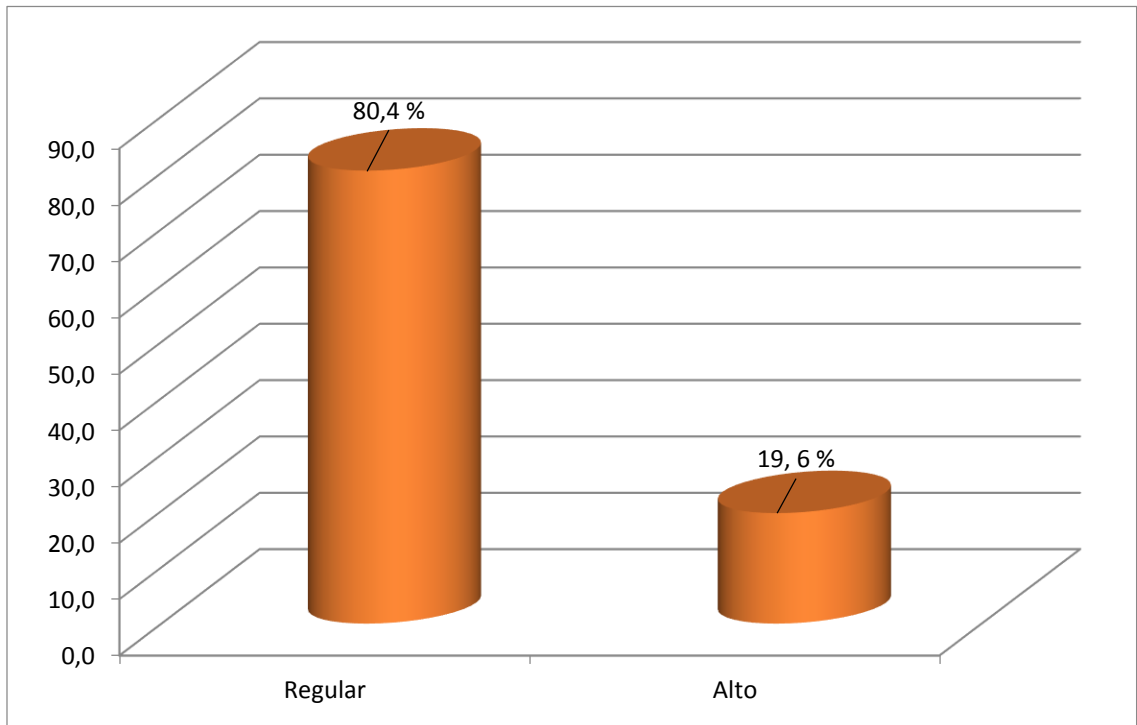


Figura 3. *Personalidad del líder sostenible*
Fuente: Tabla 11

- **Indicador: Creatividad**

Tabla 12

Creatividad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	5,9 %	5,9 %
Regular	37	72,5 %	78,4 %
Alto	11	21,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados en la tabla, hacen notar que el 5,9 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la creatividad de la plana directiva fue bajo, el 72,5 % manifestaron que fue regular y el 21,6 % indicaron que fue alto; lo que determina que la plana directiva no desarrolla la creatividad para dinamizar la gestión institucional.

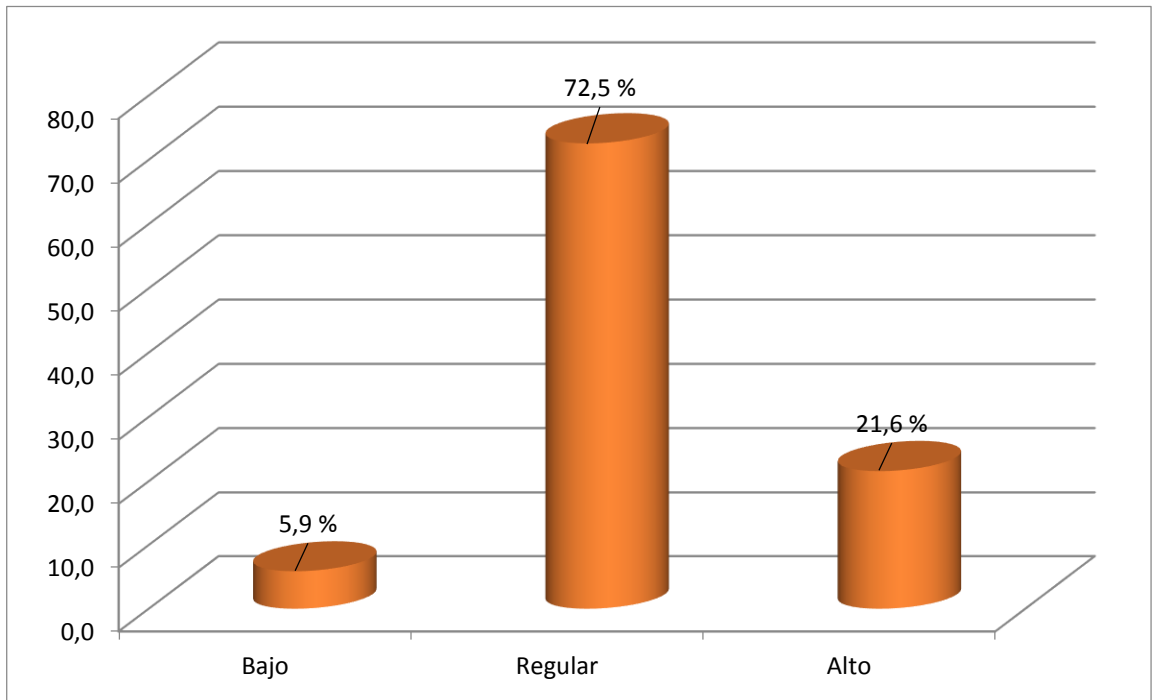


Figura 4. Creatividad
Fuente: Tabla 12

- **Dimensión : Nivel de equipo del liderazgo sostenible**

Tabla 13

Nivel de equipo del liderazgo sostenible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	3,9 %	3,9 %
Regular	42	82,4 %	86,3 %
Alto	7	13,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información recabada en la tabla, indican que el 3,9 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el nivel de equipo del liderazgo sostenible de la plana directiva fue bajo, el 82,4 % manifestaron que fue regular y el 13,7 % indicaron que fue alto; por tanto, se determina que la plana directiva no promueve las relaciones sostenibles entre los colaboradores lo que dificulta optimizar la gestión administrativa.

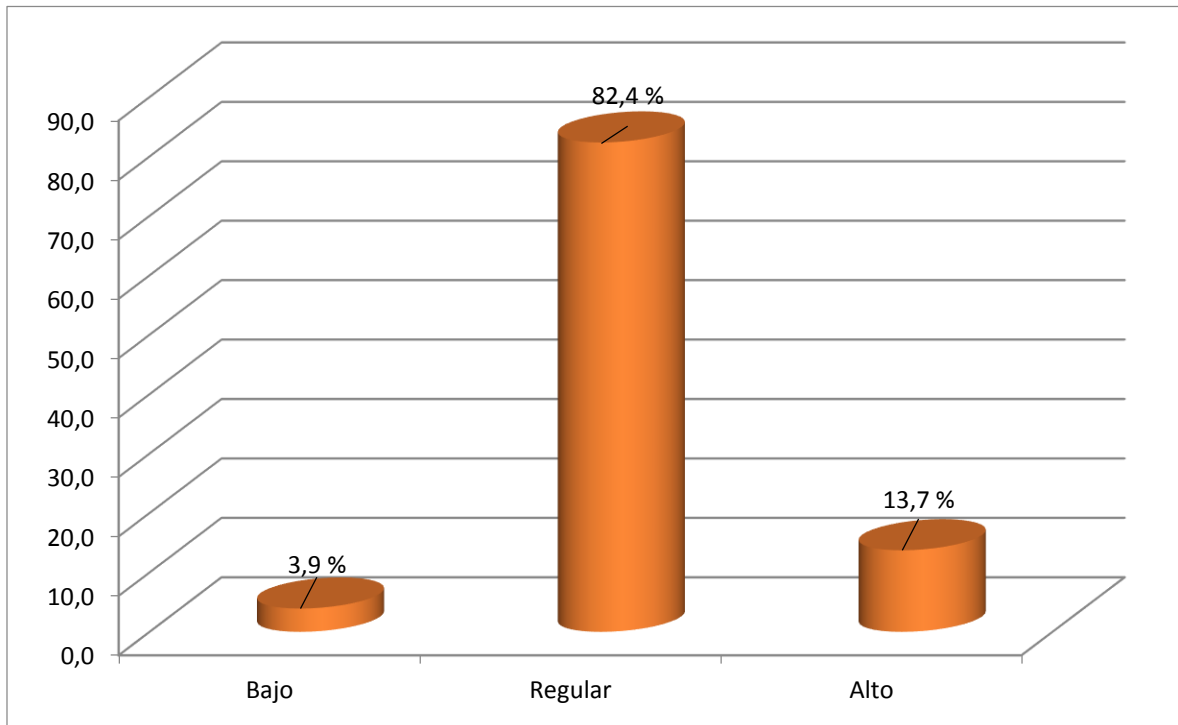


Figura 5. Nivel de equipo del liderazgo sostenible
Fuente: Tabla 13

- **Indicador: Relaciones sostenibles entre los colaboradores**

Tabla 14

Relaciones sostenibles entre los colaboradores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	7,8 %	7,8 %
Regular	39	76,5 %	84,3 %
Alto	8	15,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Las cifras consignadas en la tabla, hacen notar que el 7,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la plana directiva no promueve las relaciones sostenibles entre los colaboradores, por lo que se encontró en un nivel bajo, el 76,5 % manifestaron que fue regular y el 15,7 % indicaron que fue alto; por lo que se infiere que no promueve en gran medida las relaciones sostenibles entre los colaboradores, sobretodo entre los docentes y administrativos; lo que no garantiza una óptima gestión educativa.

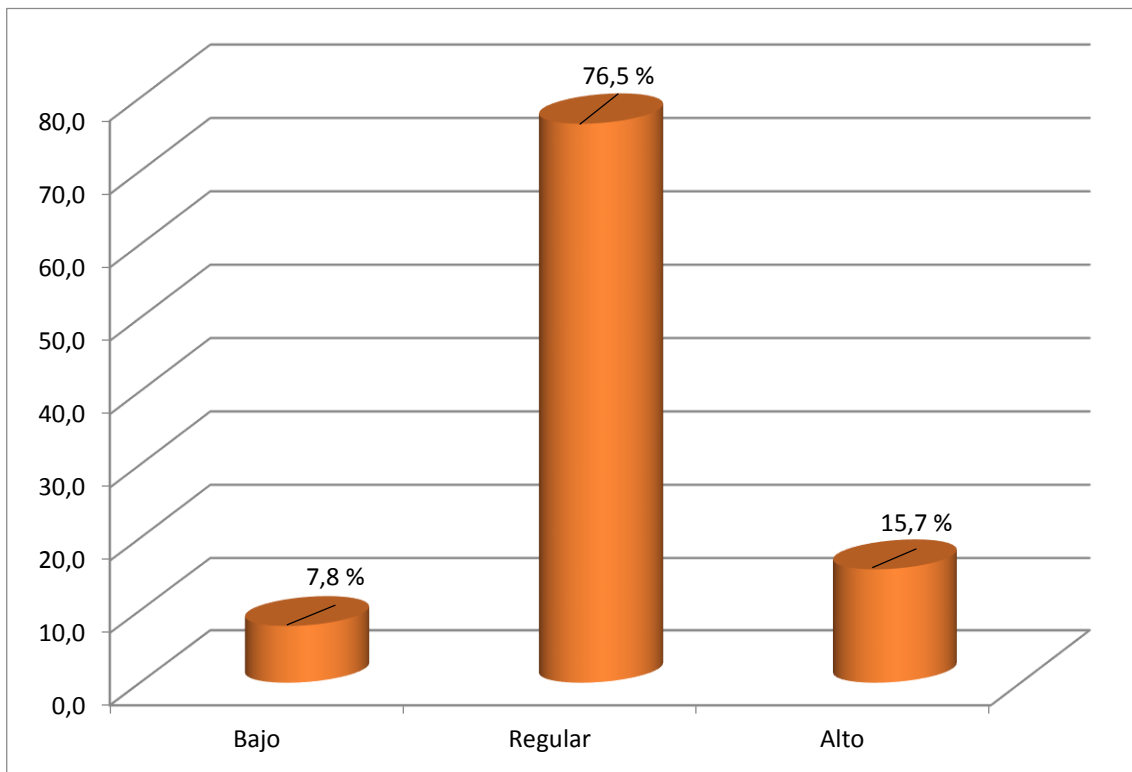


Figura 6. *Relaciones sostenibles entre los colaboradores*
Fuente: Tabla 14

- **Indicador: Trabajo en equipo**

Tabla 15

Trabajo en equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	5,9 %	5,9 %
Regular	43	84,3 %	90,2 %
Alto	5	9,8 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información recolectada en la tabla, hacen notar que el 5,9 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la plana directiva no promueve el trabajo en equipo por lo que se encontró en un nivel bajo, el 84,3 % manifestaron que fue regular y el 9,8 % indicaron que fue alto; lo que determina que la plana directiva no promueve el trabajo en equipo en las reuniones de trabajo relacionados a la gestión pedagógica, institucional y administrativa.

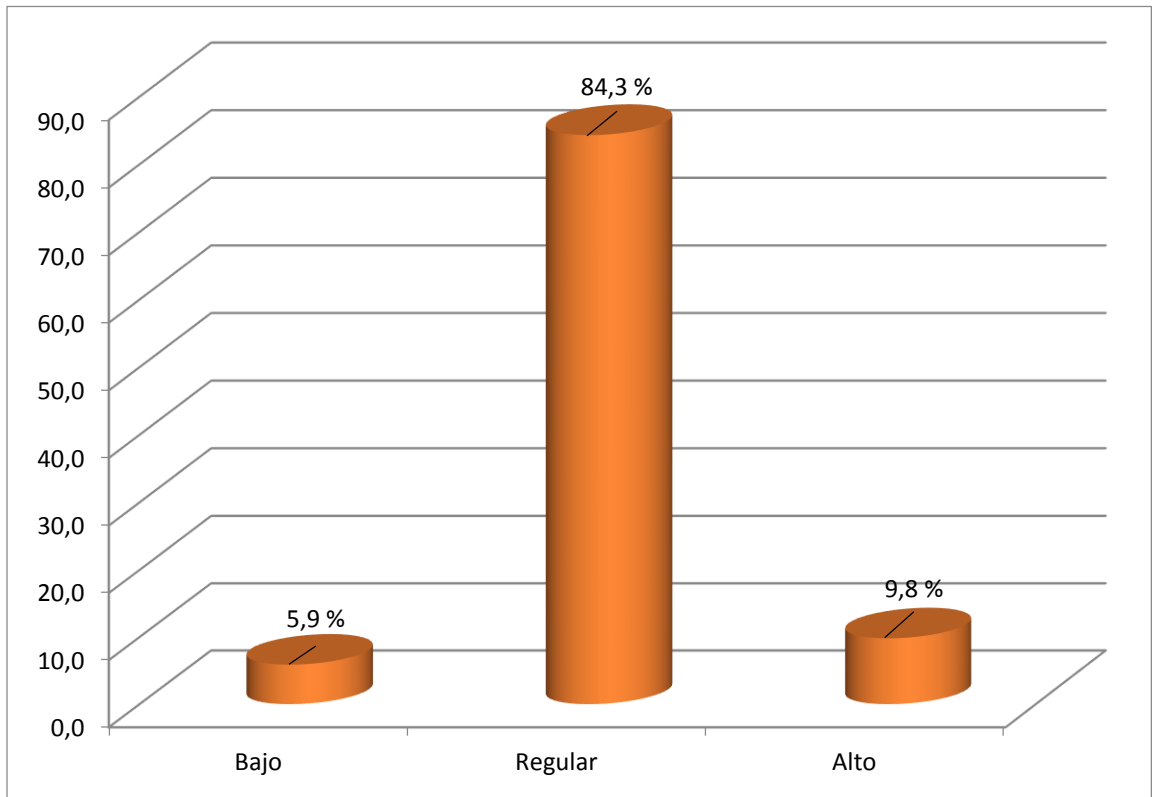


Figura 7. Trabajo en equipo
Fuente: Tabla 15

- **Indicador: Competencias del personal**

Tabla 16

Competencias del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,8 %	11,8 %
Regular	37	72,5 %	84,3 %
Alto	8	15,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 11,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la plana directiva no posee de manera suficiente las competencias de personal por lo que se encontró en un nivel bajo, el 72,5 % manifestaron que fue regular y el 15,7 % indicaron que fue alto; por lo que se infiere que la plana directiva no poseen suficiente competencias profesionales para el desarrollo de la gestión educativa.

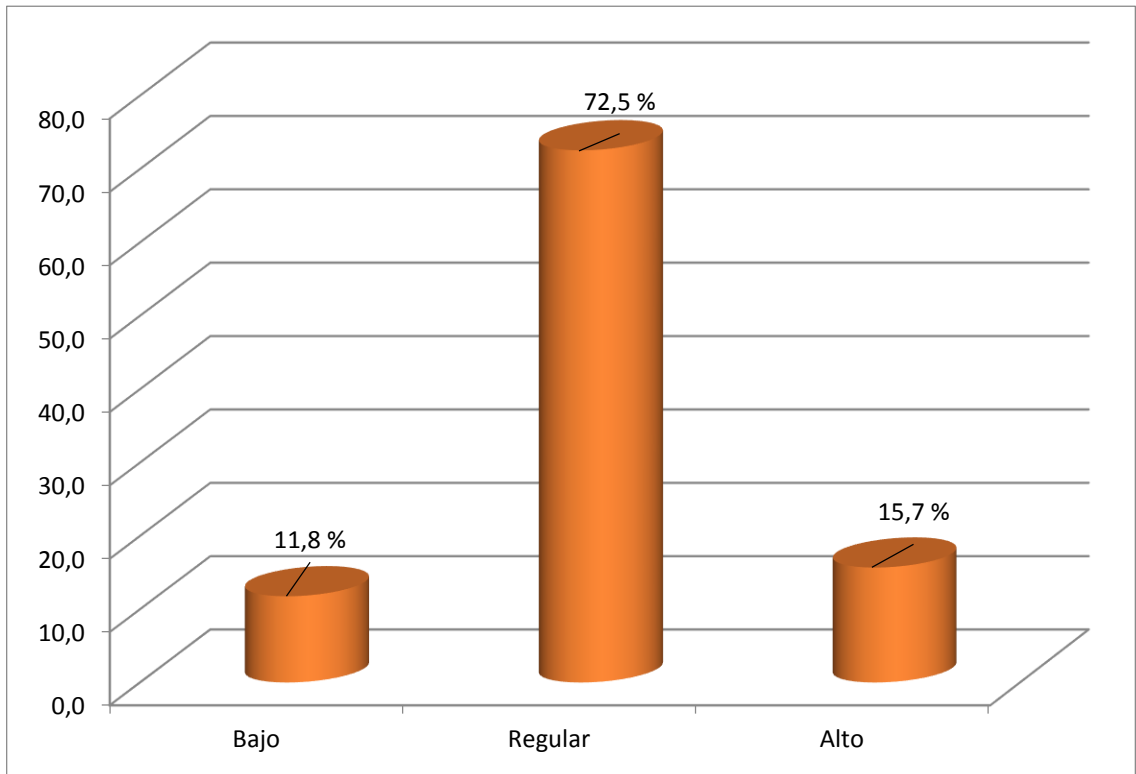


Figura 8. *Competencias del personal*
Fuente: Tabla 16

- **Dimensión : Nivel organizacional del liderazgo sostenible**

Tabla 17

Nivel organizacional del liderazgo sostenible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	9	17,6 %	17,6 %
Regular	30	58,8 %	76,5 %
Alto	12	23,5 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos obtenidos, hacen notar que el 17,6 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el nivel organizacional del liderazgo sostenible de plana directiva se encontró en un nivel bajo, el 58,8 % manifestaron que fue regular y el 23,5 % indicaron que fue alto; por lo que se infiere que la plana directiva no promueve la cultura organizacional en gran medida, lo que dificulta optimizar la gestión académica.

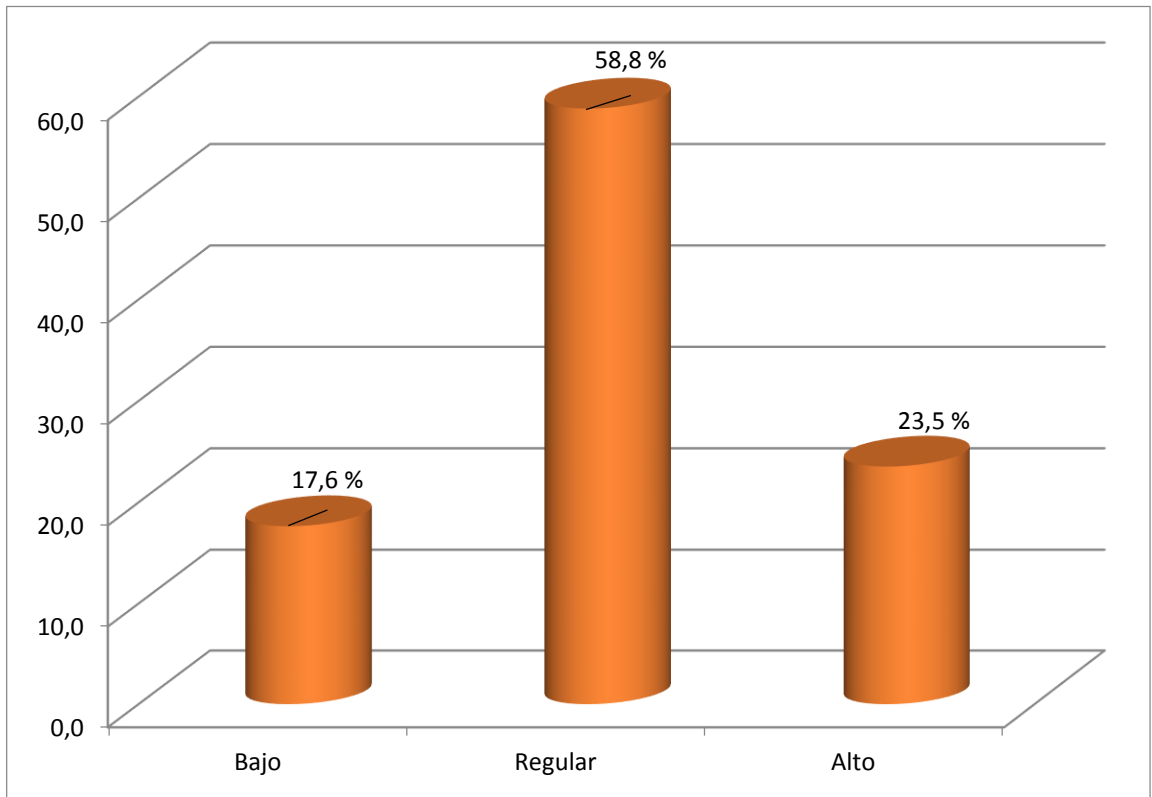


Figura 9. Nivel organizacional del liderazgo sostenible
Fuente: Tabla 17

- **Indicador: Cultura organizacional**

Tabla 18

Cultura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desfavorable	4	7,8 %	7,8 %
Poco favorable	41	80,4 %	88,2 %
Favorable	6	11,8 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información recabada en la tabla, hacen notar que el 11,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la plana directiva no promueve de manera favorable la cultura organizacional, el 80,4 % manifestaron que fue poco favorable y el 11,8 % indicaron que fue alto; lo que da a entender.

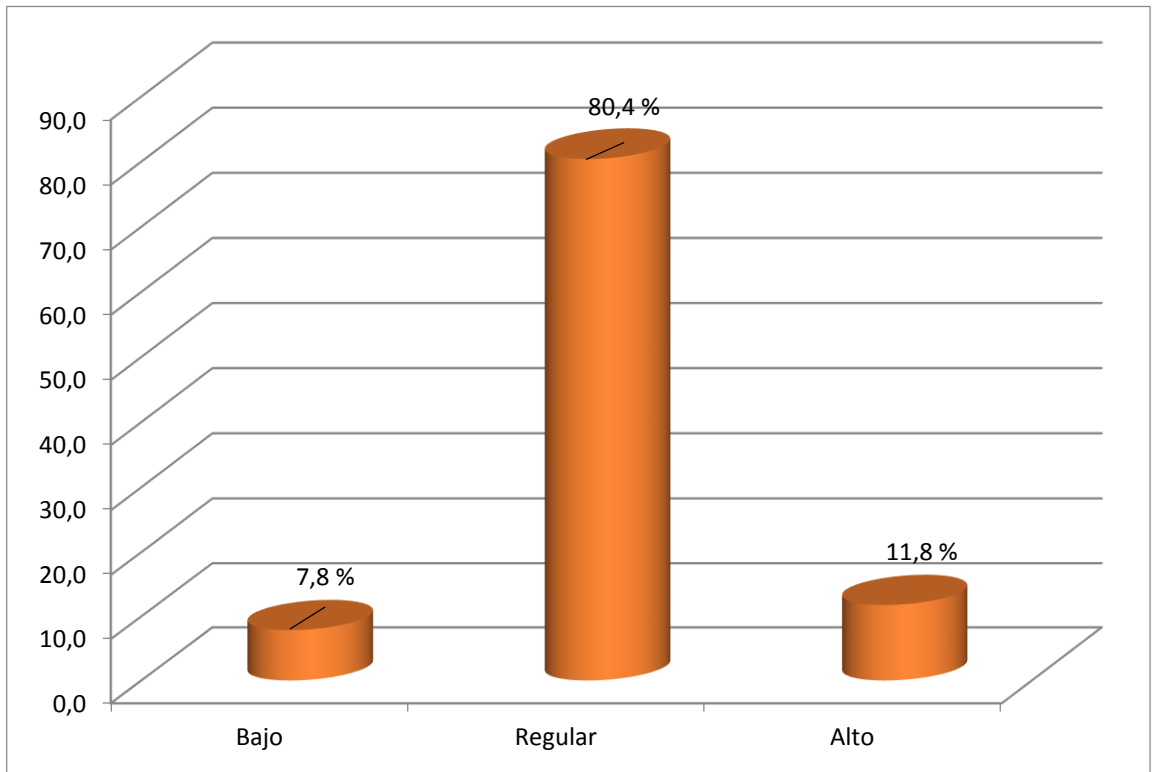


Figura 10. Cultura organizacional
Fuente: Tabla 18

- **Indicador: Lealtad a la organización**

Tabla 19

Lealtad a la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	7,8 %	7,8 %
Regular	35	68,6 %	76,5 %
Alto	12	23,5 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos obtenidos en la tabla, hace notar que el 7,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la plana directiva no promueve la lealtad a la organización por lo que se encontró en un nivel bajo, el 68,6 % manifestaron que fue regular y el 23,5 % indicaron que fue alto.

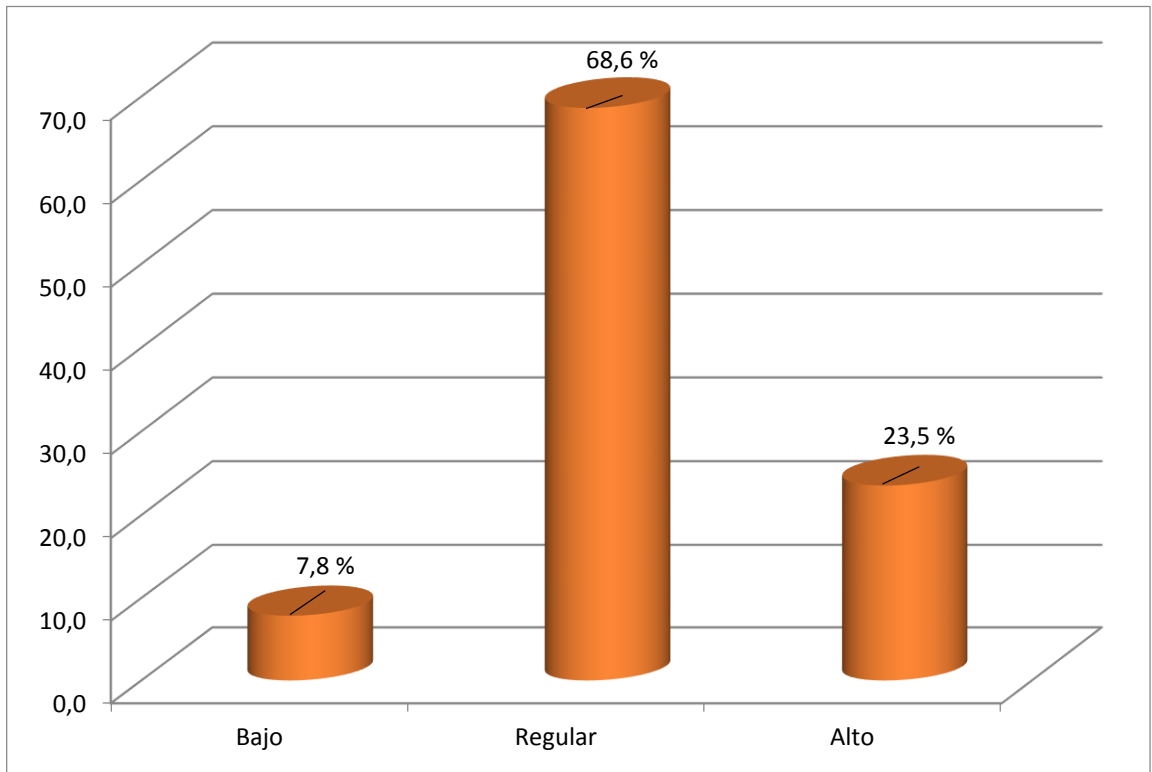


Figura 11. *Lealtad a la organización*

Fuente: Tabla 19

- **Dimensión: Nivel social del liderazgo sostenible**

Tabla 20

Nivel social del liderazgo sostenible

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	19,6 %	19,6 %
Regular	34	66,7 %	86,3 %
Alto	7	13,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información recabada, se aprecia en la tabla, el 19,6 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el nivel social del liderazgo sostenible fue bajo, el 66,7 % manifestaron que fue regular y el 13,7 % indicaron que fue alto.

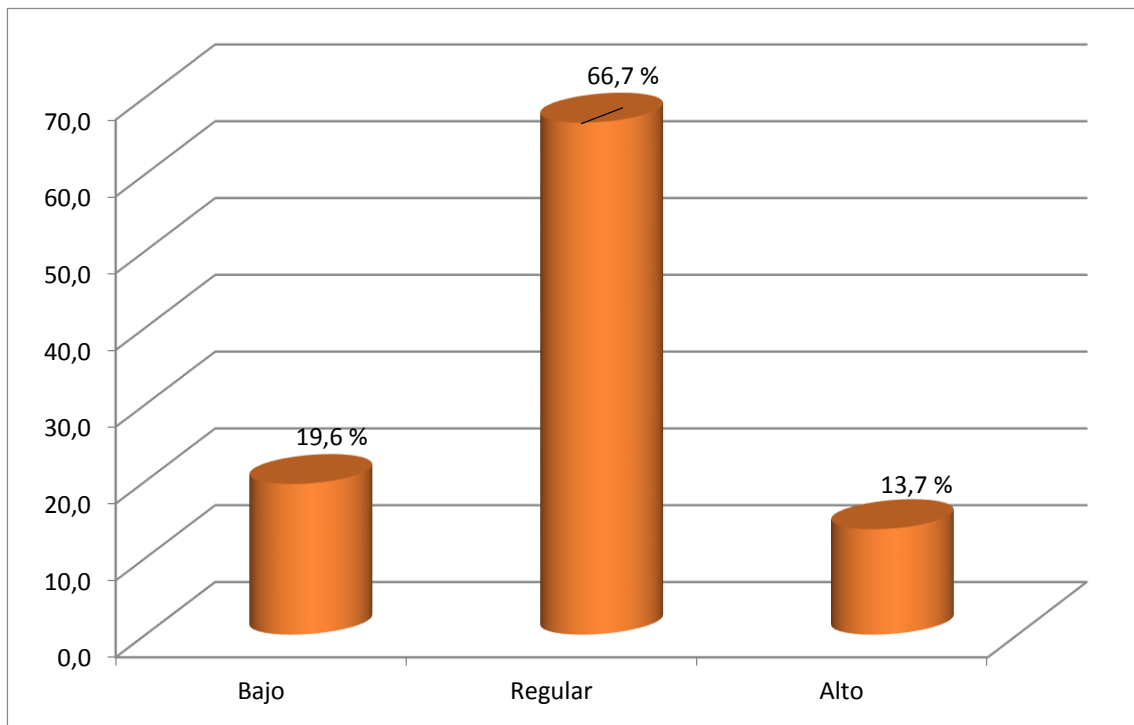


Figura 12. Nivel social del liderazgo sostenible
Fuente: Tabla 20

- **Indicador: Responsabilidad social**

Tabla 21

Responsabilidad social

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	43	84,3 %	84,3 %
Alto	8	15,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados en la tabla, se indica que el 84,3 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que los directivos no promueven la responsabilidad social por lo que se encontró en un nivel bajo y el 15,7 % indicaron que fue alto.

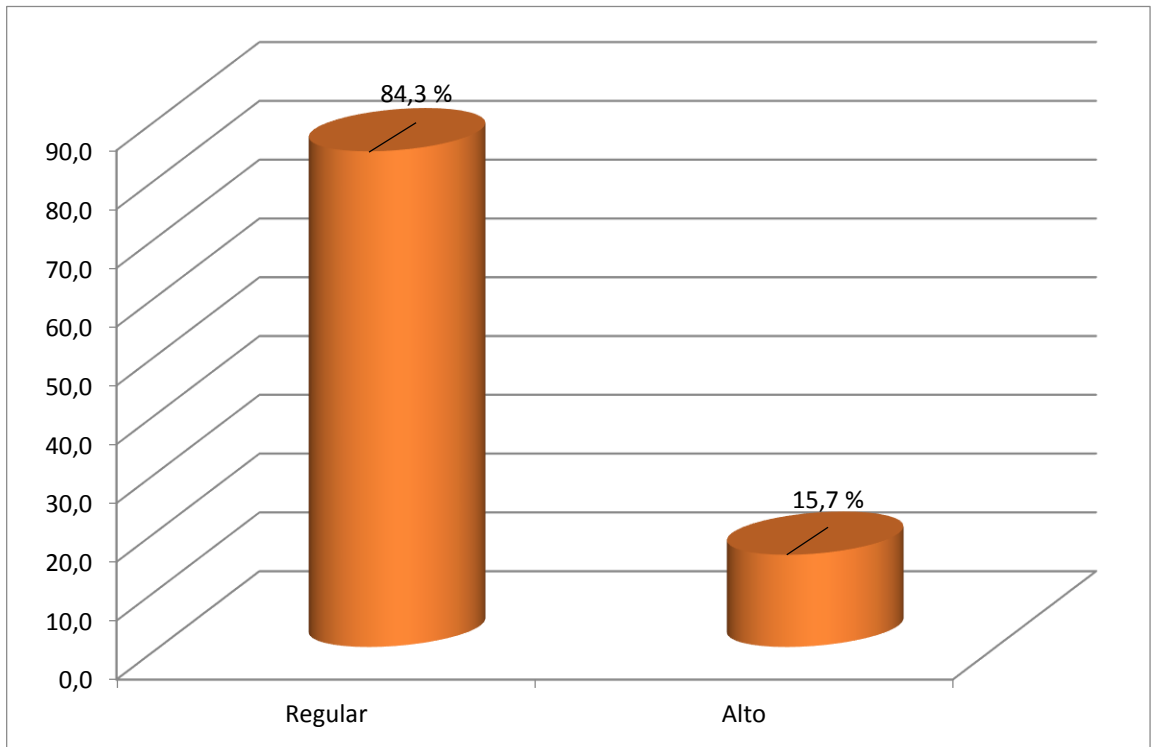


Figura 13. Responsabilidad social
Fuente: Tabla 21

- **Indicador: Imagen de la organización**

Tabla 22

Imagen de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	43	84,3 %	84,3 %
Alto	8	15,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información que proporciona la tabla, hace notar que el 84,3 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la imagen de la organización fue regular y el 15,7 % indicaron que fue alto.

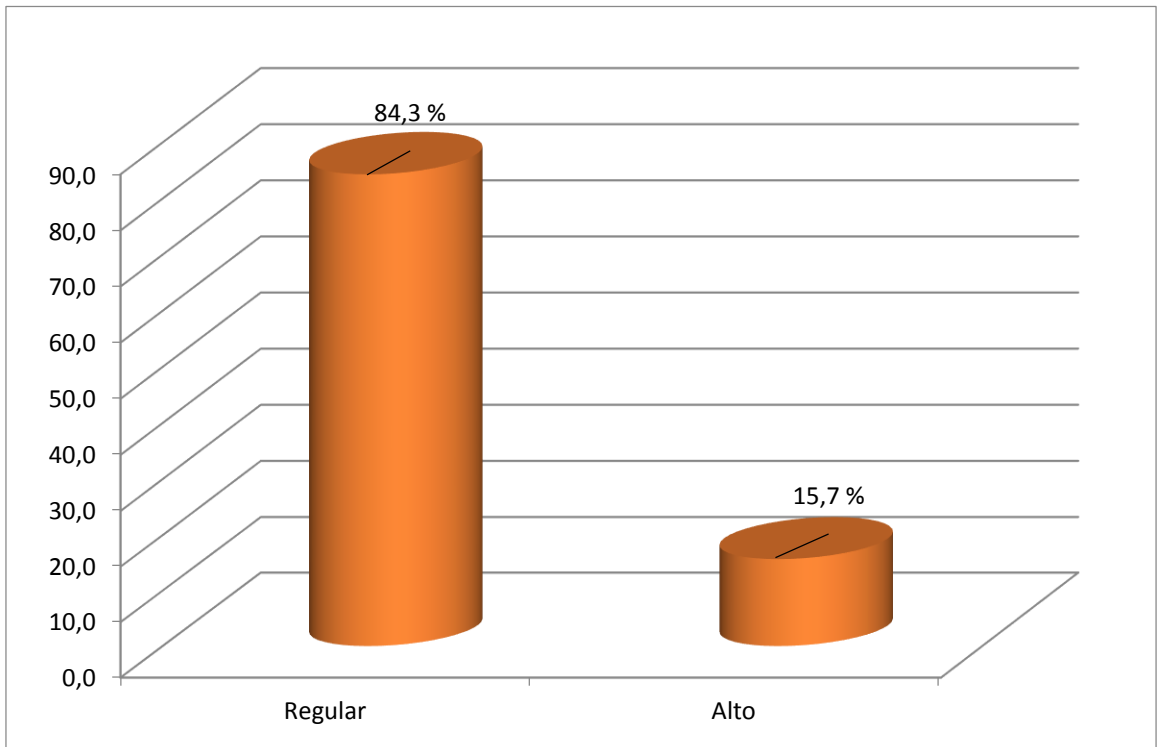


Figura 14. *Imagen de la organización*
Fuente: Tabla 22

5.3.2 Variable Dependiente: Gestión Educativa

Tabla 23

Gestión educativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	7,8 %	7,8 %
Regular	41	80,4 %	88,2 %
Alto	6	11,8 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información que proporciona la tabla, revelan que el 7,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la gestión educativa fue bajo, el 80,4 % manifestaron que fue regular y el 11,8 % indicaron que fue alto.

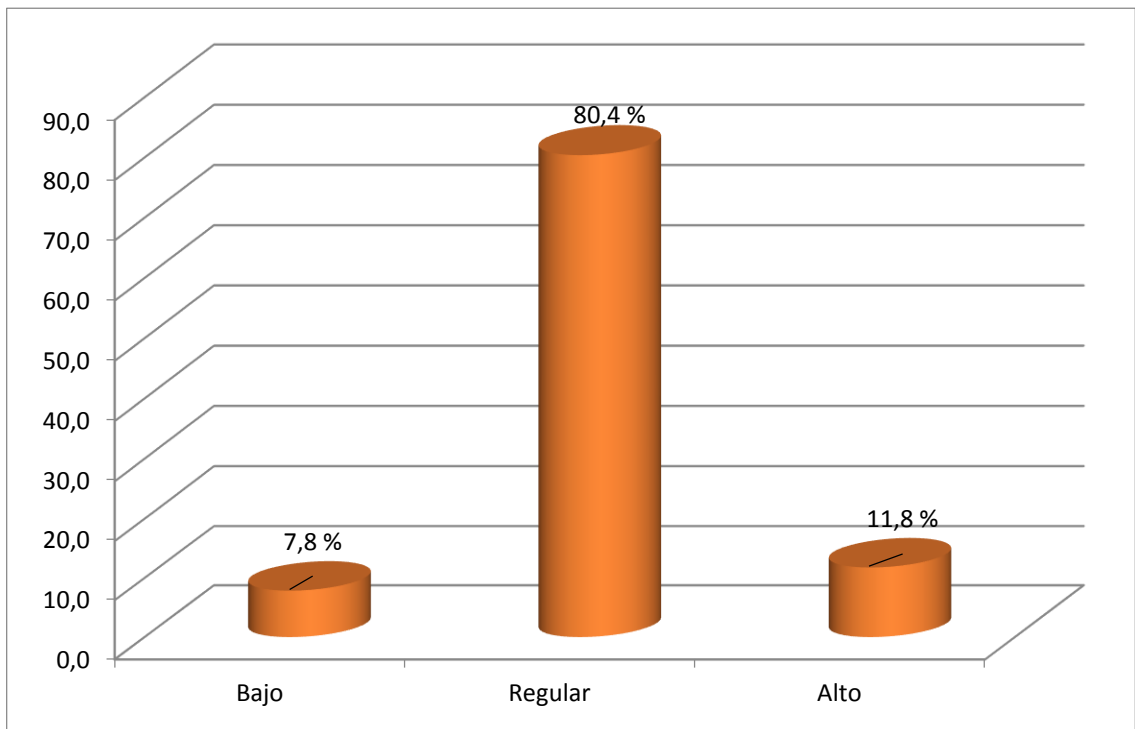


Figura 15. Gestión educativa
Fuente: Tabla 23

- **Dimensión: Gestión institucional**

Tabla 24

Gestión institucional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	47	92,2 %	92,2 %
Alto	4	7,8 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información recabada en la tabla, revelan que el 92,2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la gestión institucional fue bajo y el 7,8 % indicaron que fue alto.

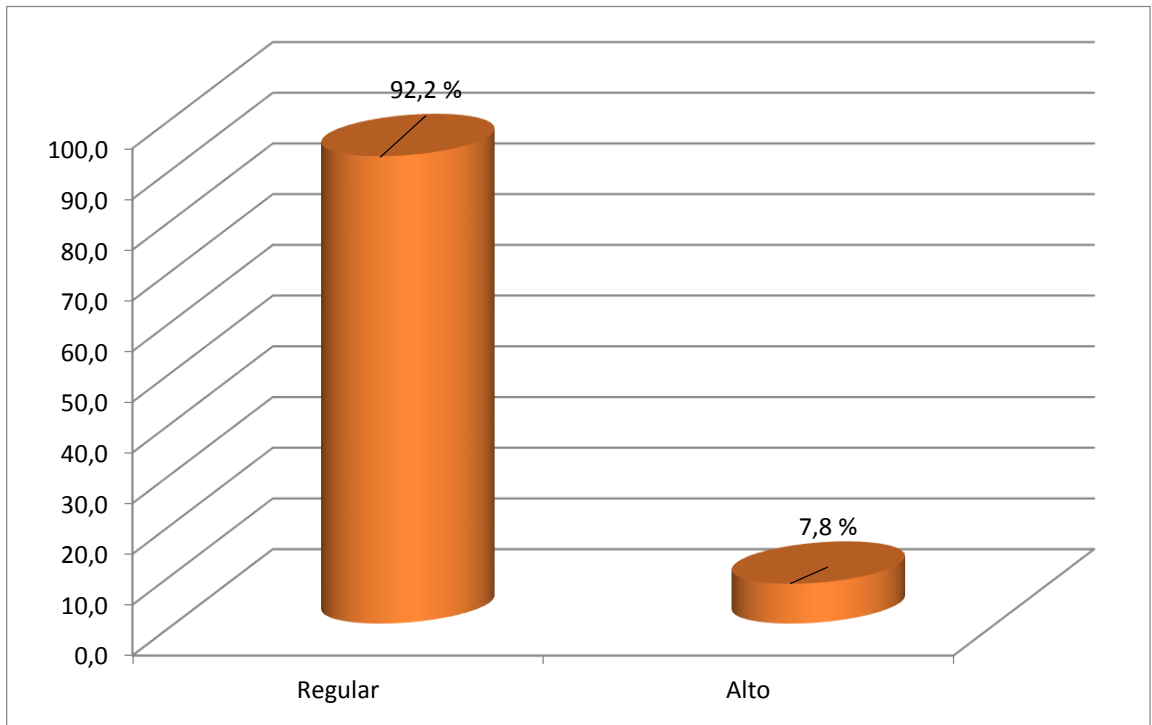


Figura 16. *Gestión institucional*
Fuente: Tabla 24

- **Indicador: Reglamento interno y organigrama**

Tabla 25

Reglamento interno y organigrama

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,8 %	11,8 %
Regular	38	74,5 %	86,3 %
Alto	7	13,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información que proporciona la tabla, hace notar que el 11,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el reglamento interno y organigrama fue bajo, el 74,5 % manifestaron que fue regular y el 13,7 % indicaron que fue alto.

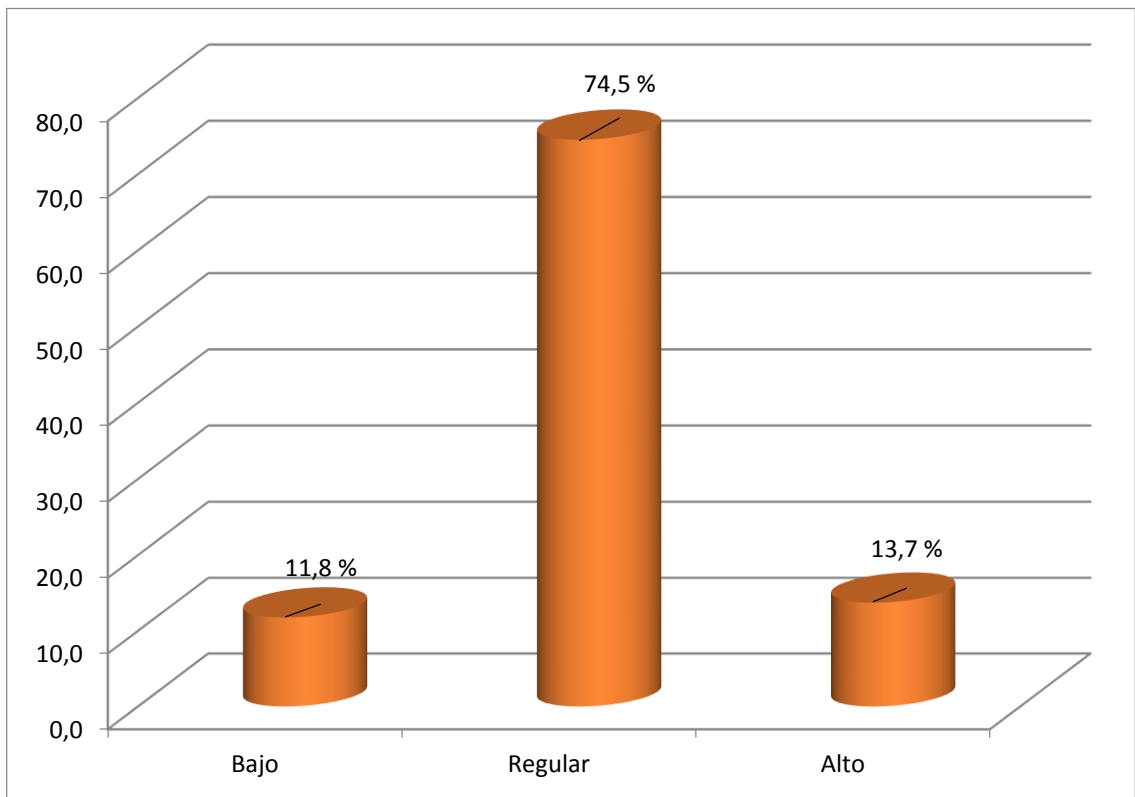


Figura 17. *Reglamento interno y organigrama*
Fuente: Tabla 25

- **Indicador: Manual de funciones y procedimientos**

Tabla 26

Manual de funciones y procedimientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,8 %	11,8 %
Regular	42	82,4 %	94,1 %
Alto	3	5,9 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información recabada en la tabla, hace notar que el 11,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el manual de funciones y procedimientos fue bajo, el 82,4 % manifestaron que fue regular y el 5,9 % indicaron que fue alto.

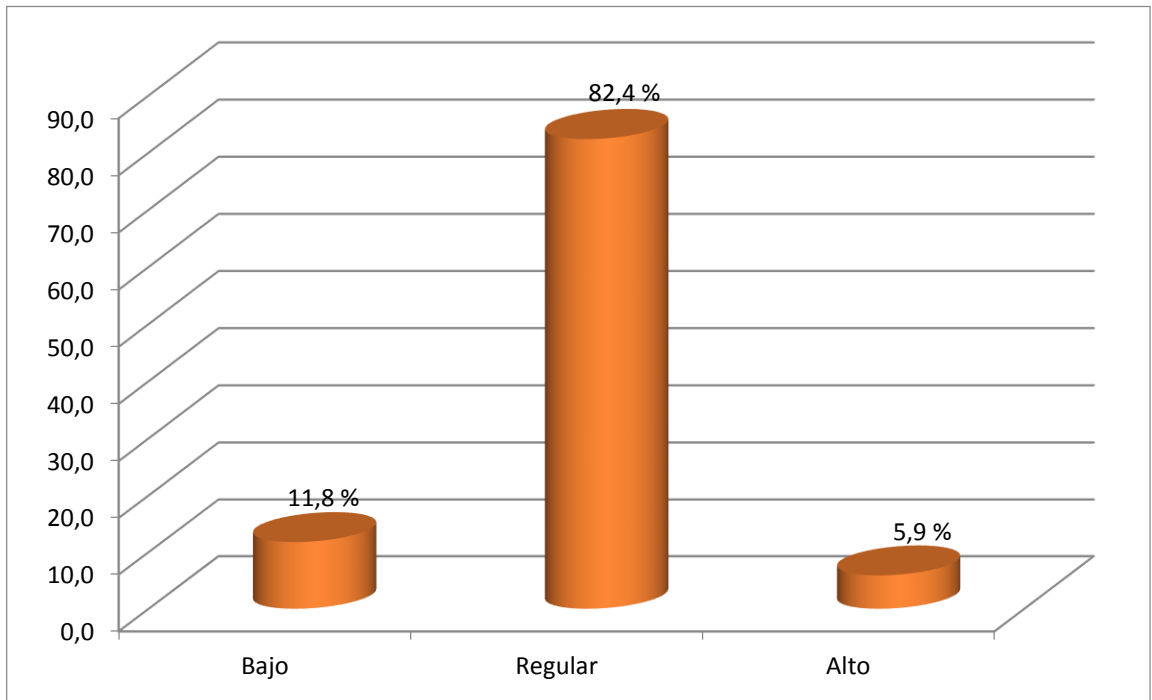


Figura 18. *Manual de funciones y procedimientos*

Fuente: Tabla 26

- **Indicador: Comisiones de trabajo**

Tabla 27

Comisiones de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	3,9 %	3,9 %
Regular	39	76,5 %	80,4 %
Alto	10	19,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

La información que proporciona la tabla, hace notar que el 3,9 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que las comisiones de trabajo fue bajo, el 76,5 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

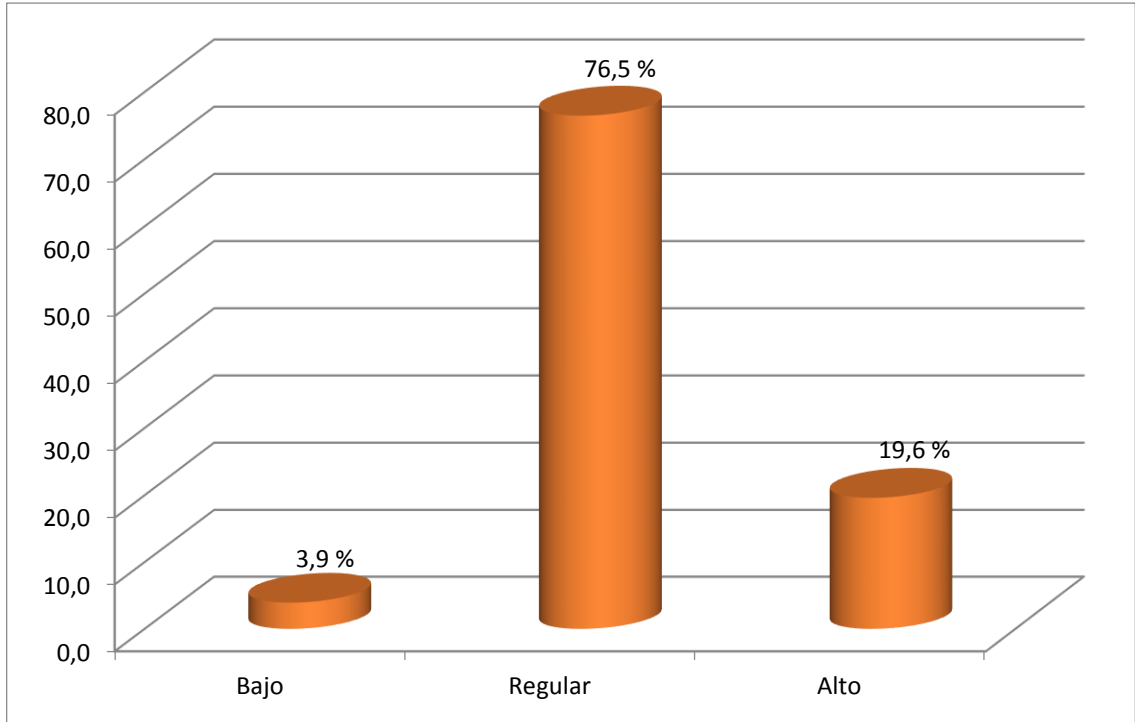


Figura 19. Comisiones de trabajo
Fuente: Tabla 27

- **Indicador: Canales de comunicación formal**

Tabla 28

Canales de comunicación formal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,8 %	11,8 %
Regular	39	76,5 %	88,2 %
Alto	6	11,8 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Las cifras obtenidas en la tabla, hacen notar que el 11,8 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que los canales de comunicación formal fue bajo, el 76,54 % manifestaron que fue regular y el 11,8 % indicaron que fue alto.

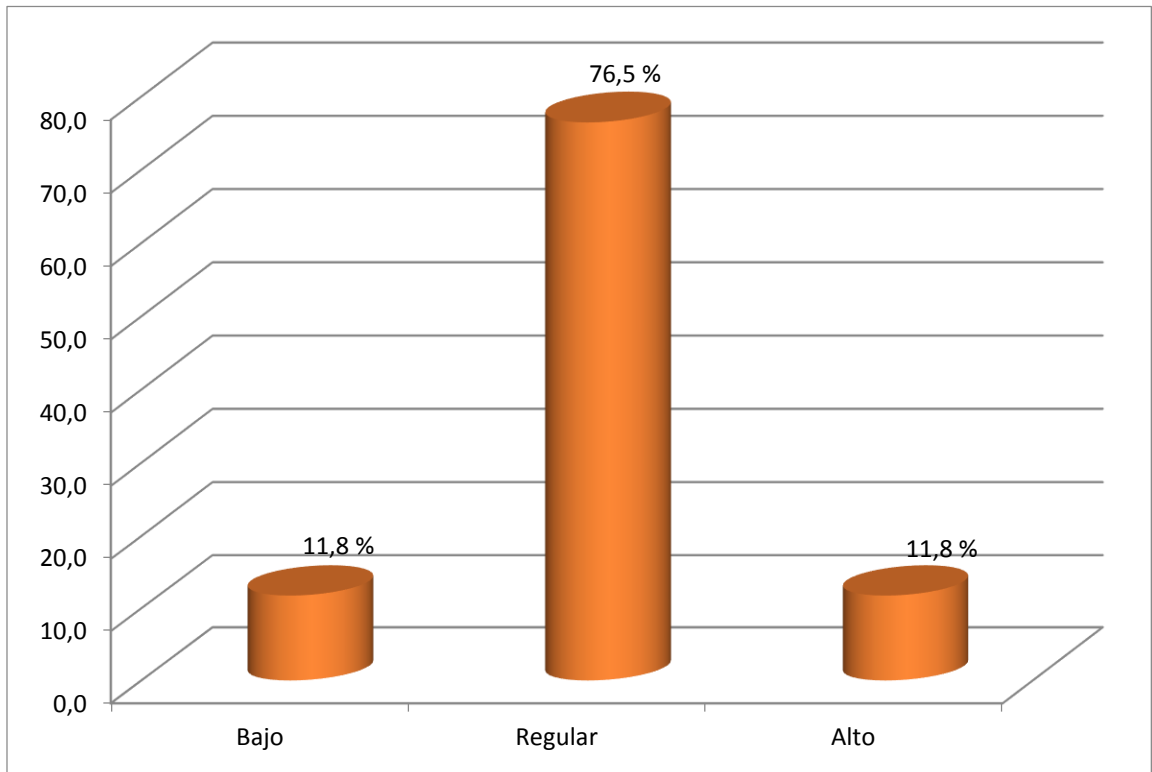


Figura 20. *Canales de comunicación formal*
Fuente: Tabla 28

- **Indicador: Uso de tiempos y espacios**

Tabla 29

Uso de tiempos y espacios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	3,9 %	3,9 %
Regular	38	74,5 %	78,4 %
Alto	11	21,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 3,9 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el uso de tiempos y espacios fue bajo, el 74,5 % manifestaron que fue regular y el 21,6 % indicaron que fue alto.

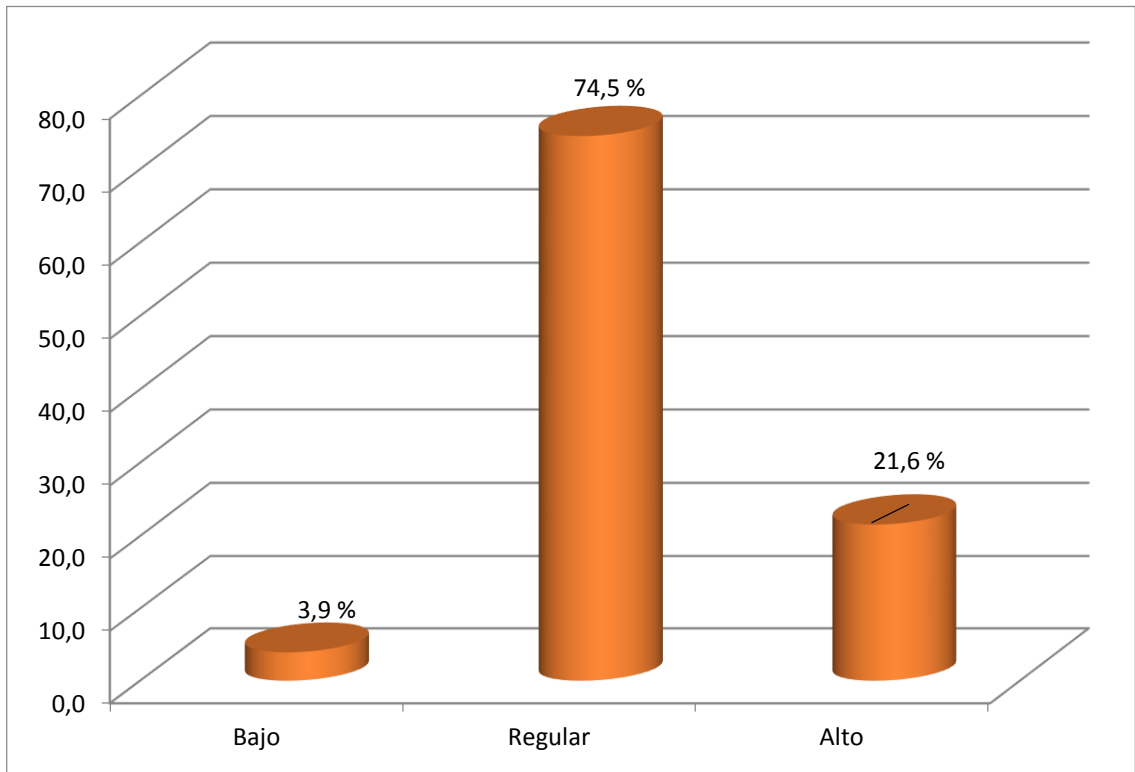


Figura 21. *Uso de tiempos y espacios*
Fuente: Tabla 29

- **Dimensión : Gestión pedagógica**

Tabla 30

Gestión pedagógica

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	3,9 %	3,9 %
Regular	38	74,5 %	78,4 %
Alto	11	21,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 3,9 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la gestión pedagógica fue bajo, el 74,5 % manifestaron que fue regular y el 21,6 % indicaron que fue alto.

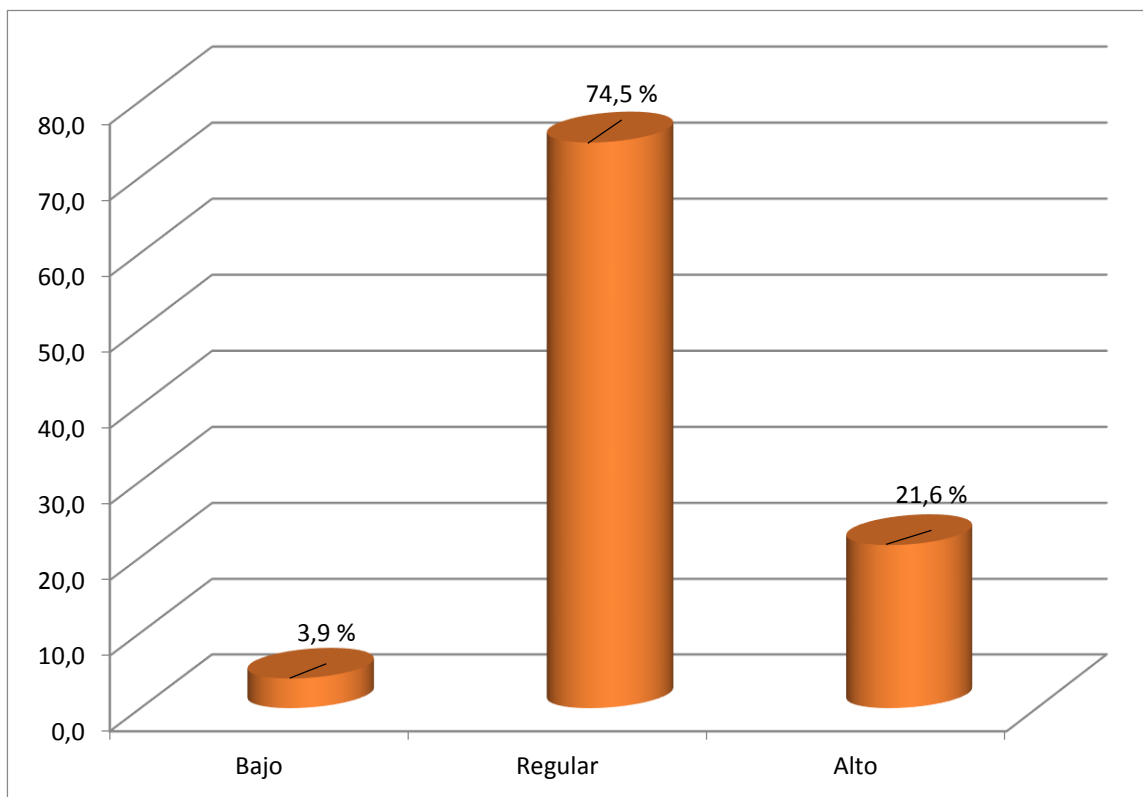


Figura 22. *Gestión pedagógica*
Fuente: Tabla 30

- **Indicador: Orientación educativa y tutoría**

Tabla 31

Orientación educativa y tutoría

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	3,9 %	3,9 %
Regular	39	76,5 %	80,4 %
Alto	10	19,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, revelan que en la tabla, el 3,9 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que la orientación educativa y tutoría fue bajo, el 76,5 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

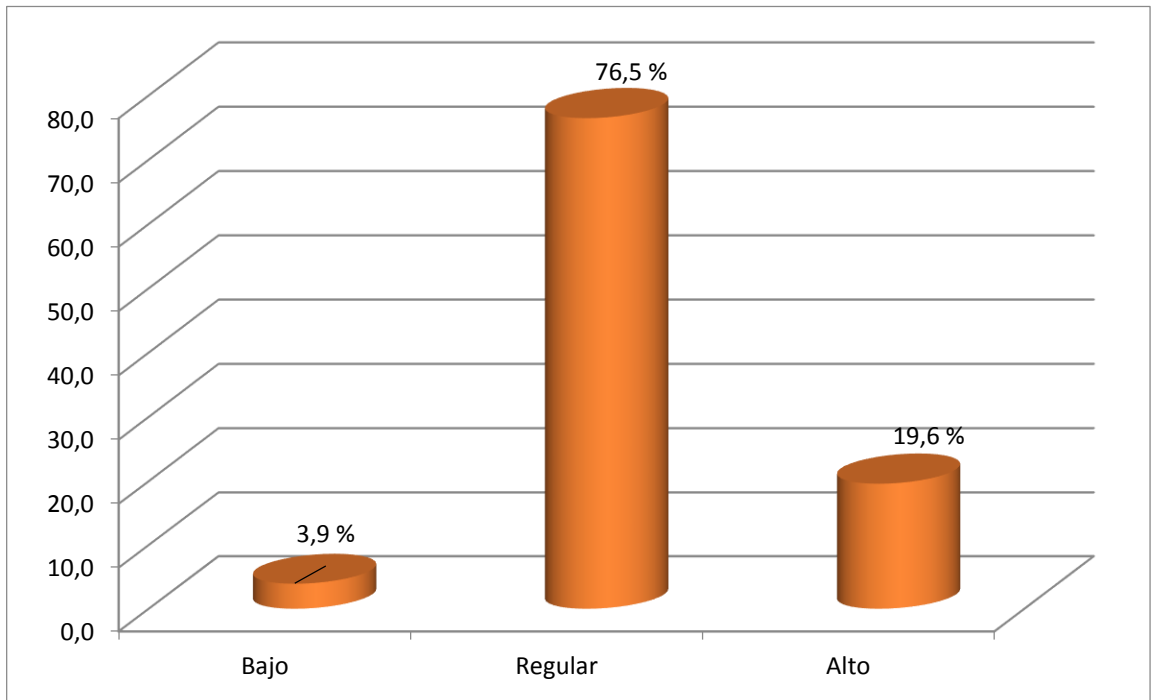


Figura 23. *Orientación educativa y tutoría*

Fuente: Tabla 31

- **Indicador: Cumplimiento de objetivos institucionales**

Tabla 32

Cumplimiento de objetivos institucionales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,0 %	2,0 %
Regular	40	78,4 %	80,4 %
Alto	10	19,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el cumplimiento de objetivos institucionales fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

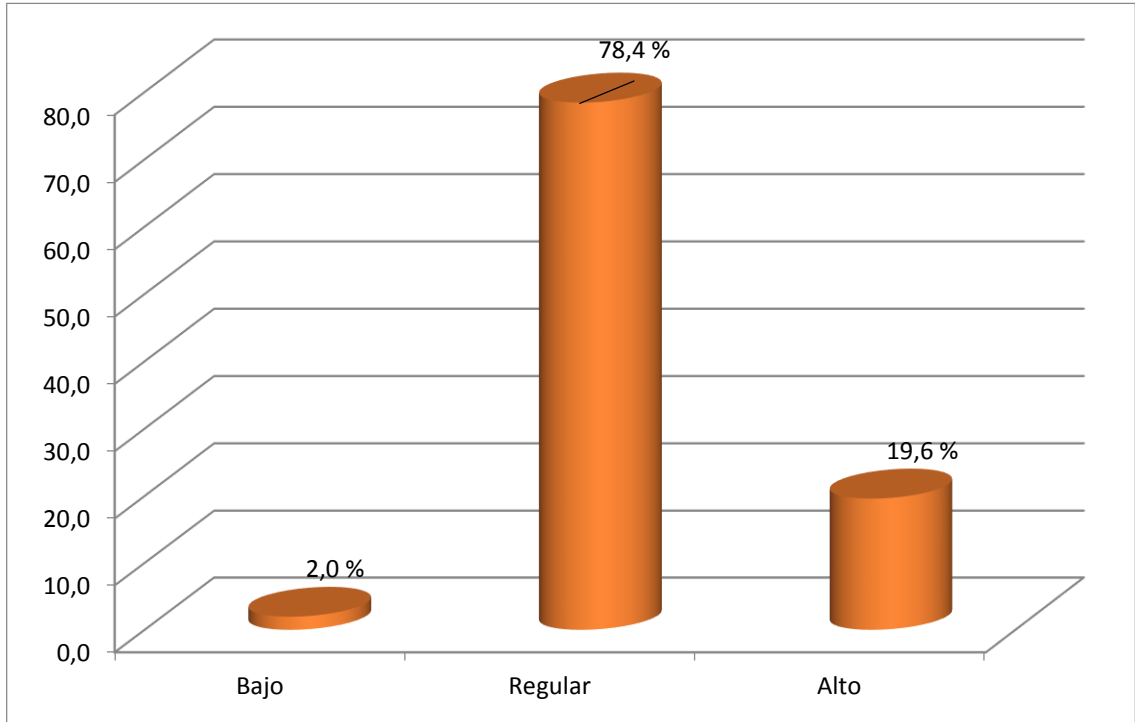


Figura 24. *Cumplimiento de objetivos institucionales*
Fuente: Tabla 32

- **Indicador: Actualización docente**

Tabla 33

Actualización docente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	51	100,0 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

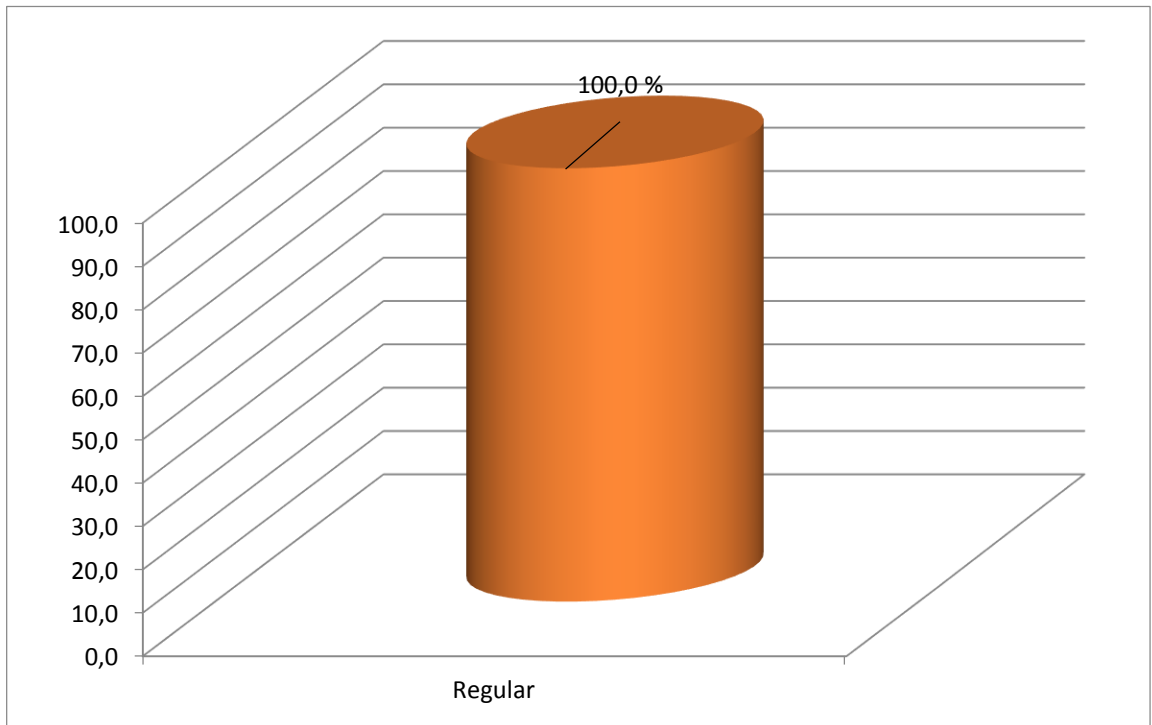


Figura 25. *Actualización docente*
Fuente: Tabla 33

- **Indicador: Estilos de enseñanza**

Tabla 34

Estilos de enseñanza

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,0 %	2,0 %
Regular	40	78,4 %	80,4 %
Alto	10	19,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

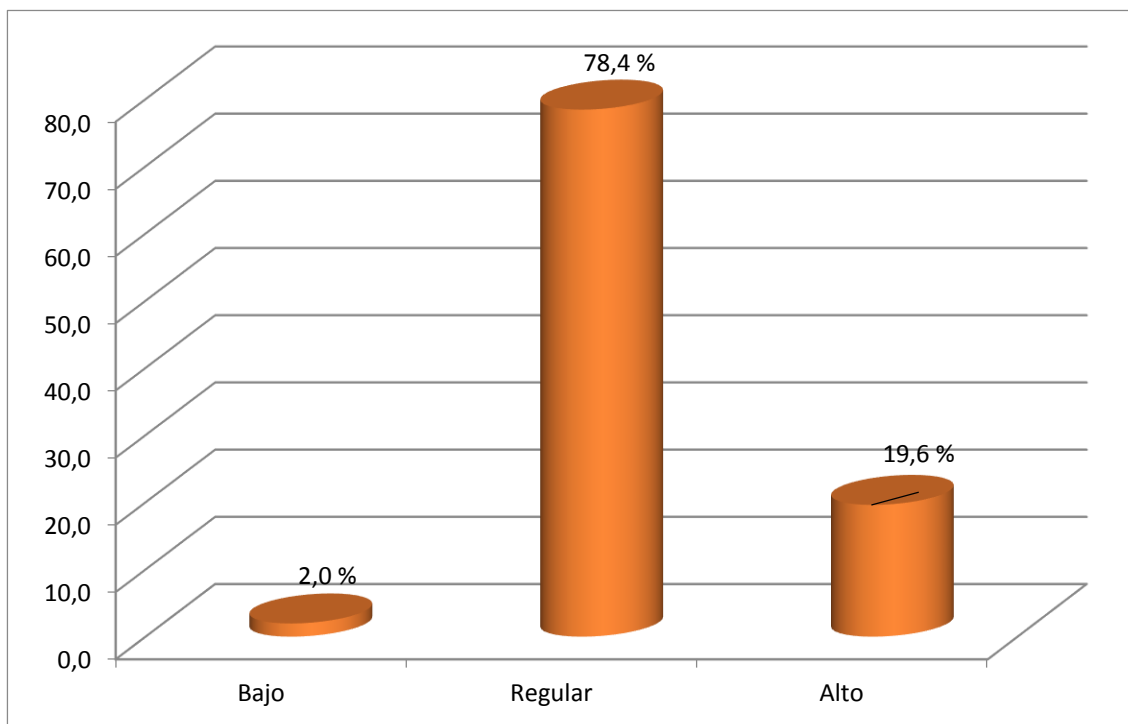


Figura 26. Estilos de enseñanza
Fuente: Tabla 34

- **Indicador: Relación con estudiantes**

Tabla 35

Relación con estudiantes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	5,9 %	5,9 %
Regular	42	82,4 %	88,2 %
Alto	6	11,8 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

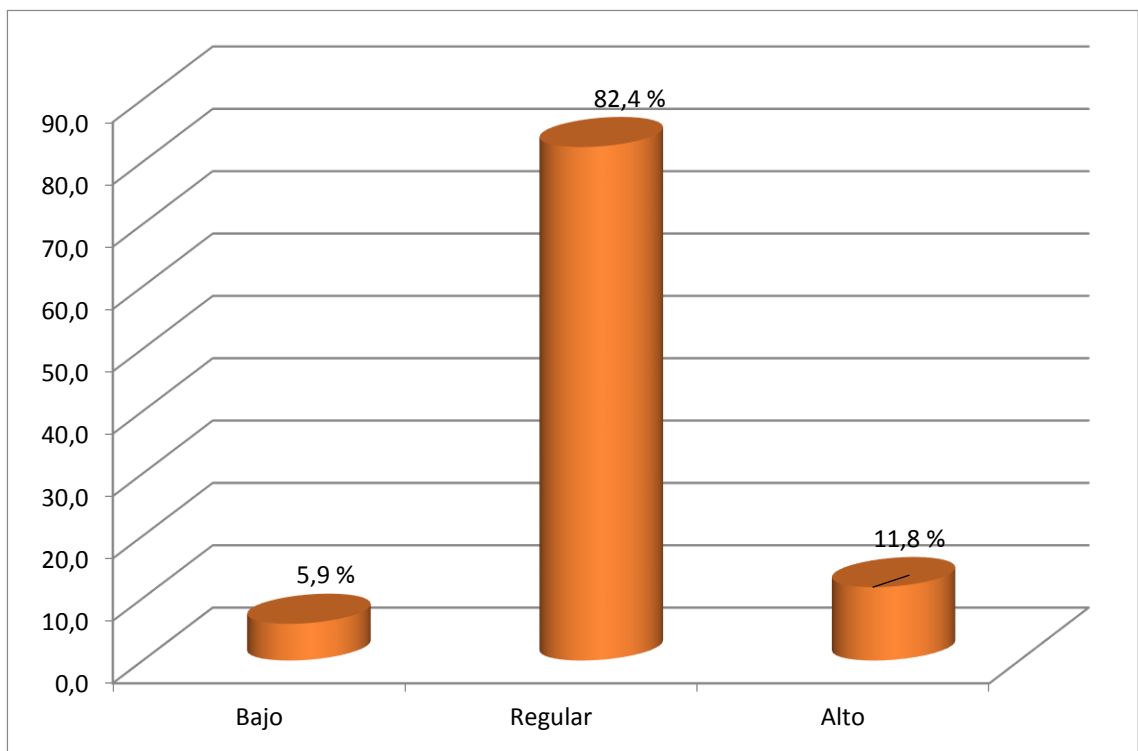


Figura 27. *Relación con estudiantes*
Fuente: Tabla 35

- **Indicador : Gestión didáctica**

Tabla 36

Gestión didáctica

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	9,8 %	9,8 %
Regular	37	72,5 %	82,4 %
Alto	9	17,6 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

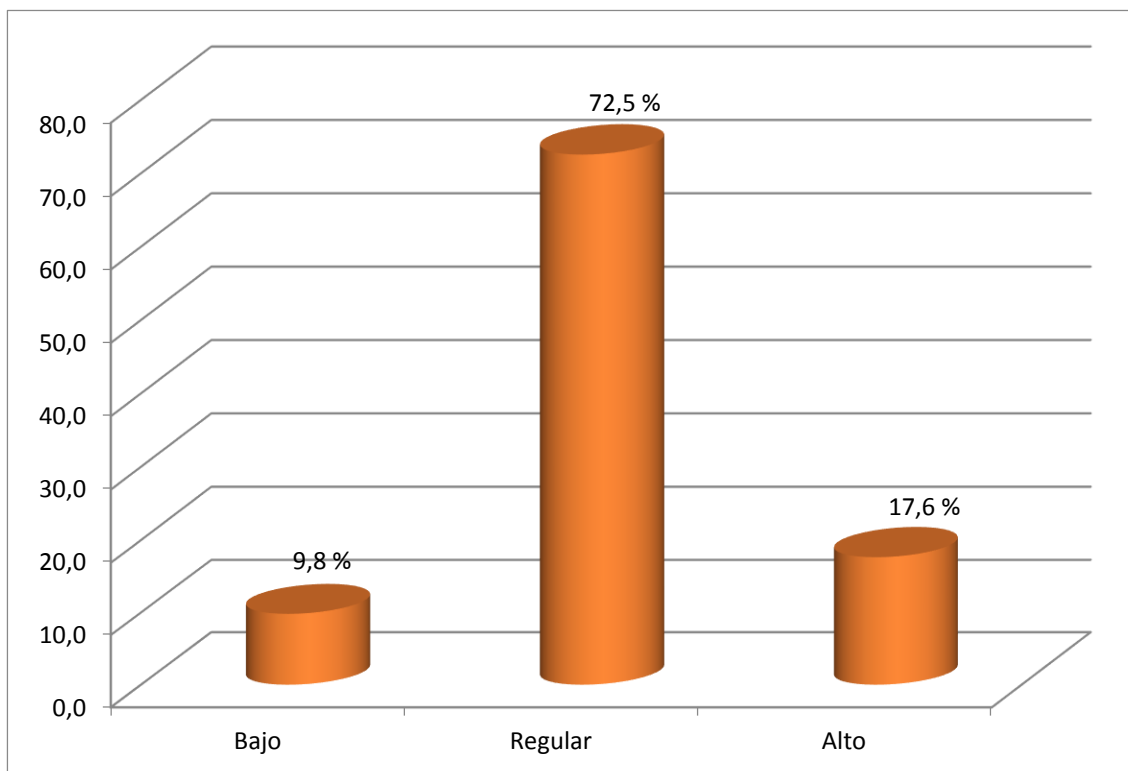


Figura 28. *Gestión didáctica*

Fuente: Tabla 36

- **Dimensión: Gestión comunitaria**

Tabla 37

Gestión comunitaria

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	11,8 %	11,8 %
Regular	38	74,5 %	86,3 %
Alto	7	13,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto; por lo que se determina que la plana directiva no promueve en gran medida la relación con los padres y madres de familia, lo que impide optimizar la gestión educativa.

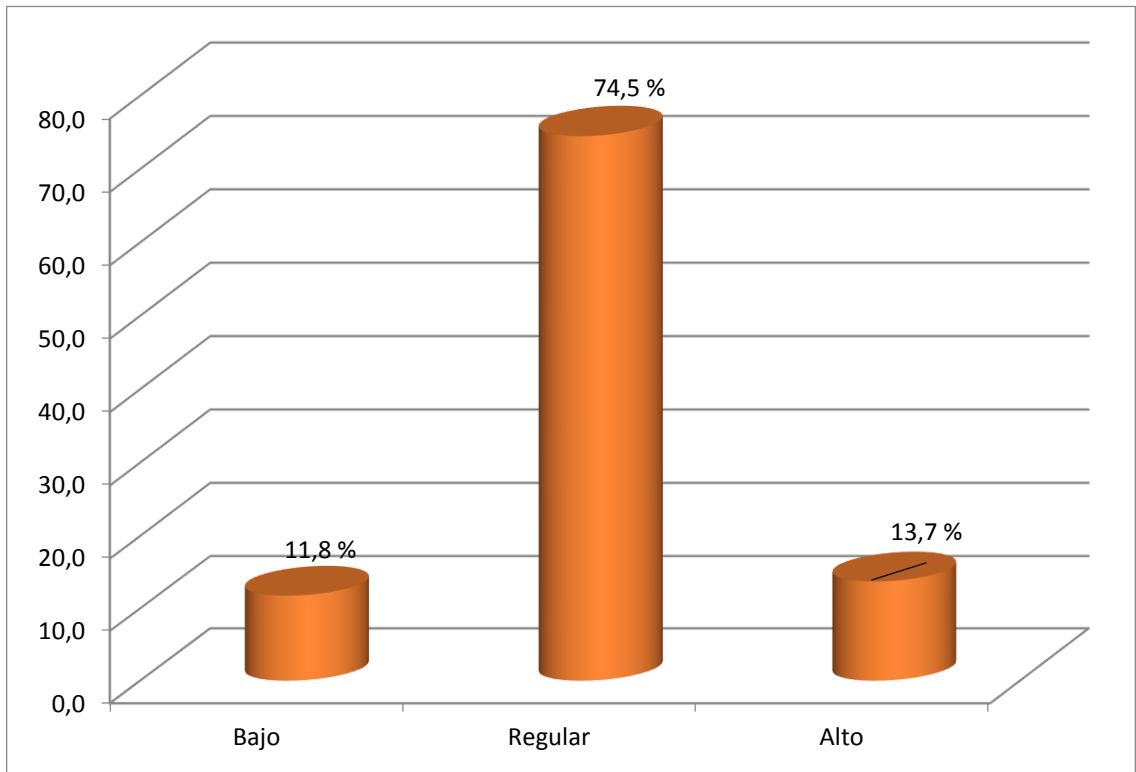


Figura 29. Gestión comunitaria
Fuente: Tabla 37

- **Indicador: Relación con los padres y madres de familia**

Tabla 38

Relación con los padres y madres de familia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	5,9 %	5,9 %
Regular	41	80,4 %	86,3 %
Alto	7	13,7 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

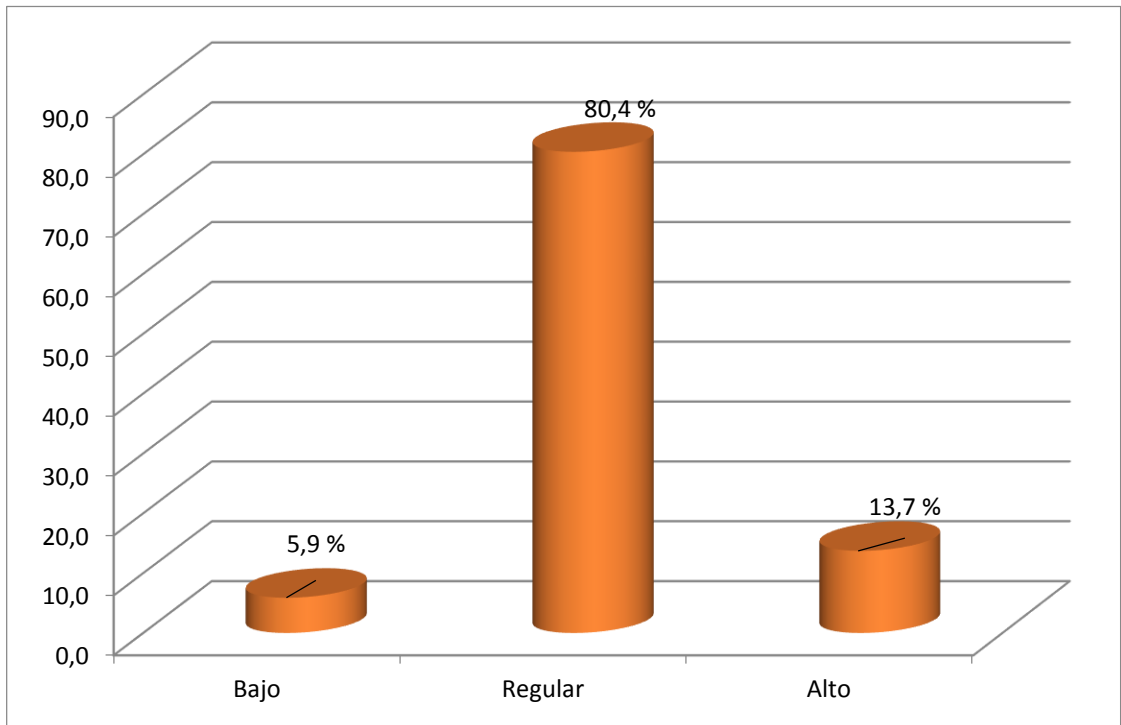


Figura 30. *Relación con los padres y madres de familia*

Fuente: Tabla 38

- **Indicador: Proyectos de proyección social**

Tabla 39

Proyectos de proyección social

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	9,8 %	9,8 %
Regular	41	80,4 %	90,2 %
Alto	5	9,8 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto; por lo que se determina que los proyectos de proyección social no contribuyen optimamente a la formación integral de los estudiantes.

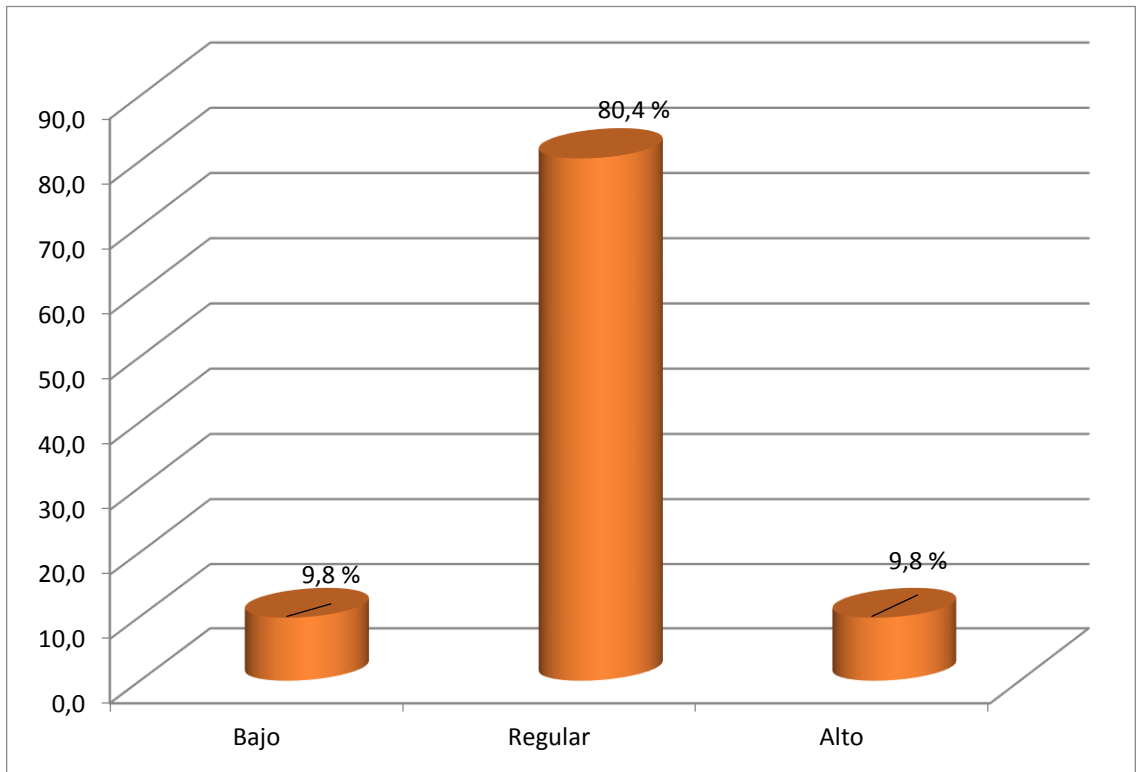


Figura 31. *Proyectos de proyección social*
Fuente: Tabla 39

- **Indicador: Relación con los grupos de interés**

Tabla 40

Relación con los grupos de interés

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,0 %	2,0 %
Regular	38	74,5 %	76,5 %
Alto	12	23,5 %	100,0 %
Total	51	100,0 %	

Fuente: Cuestionario

Interpretación:

Los datos recolectados, hacen notar que en la tabla, el 2 % del personal docente de la institución educativa Fortunato Zora Carvajal – Tacna, indicaron que el liderazgo sostenible fue bajo, el 78,4 % manifestaron que fue regular y el 19,6 % indicaron que fue alto.

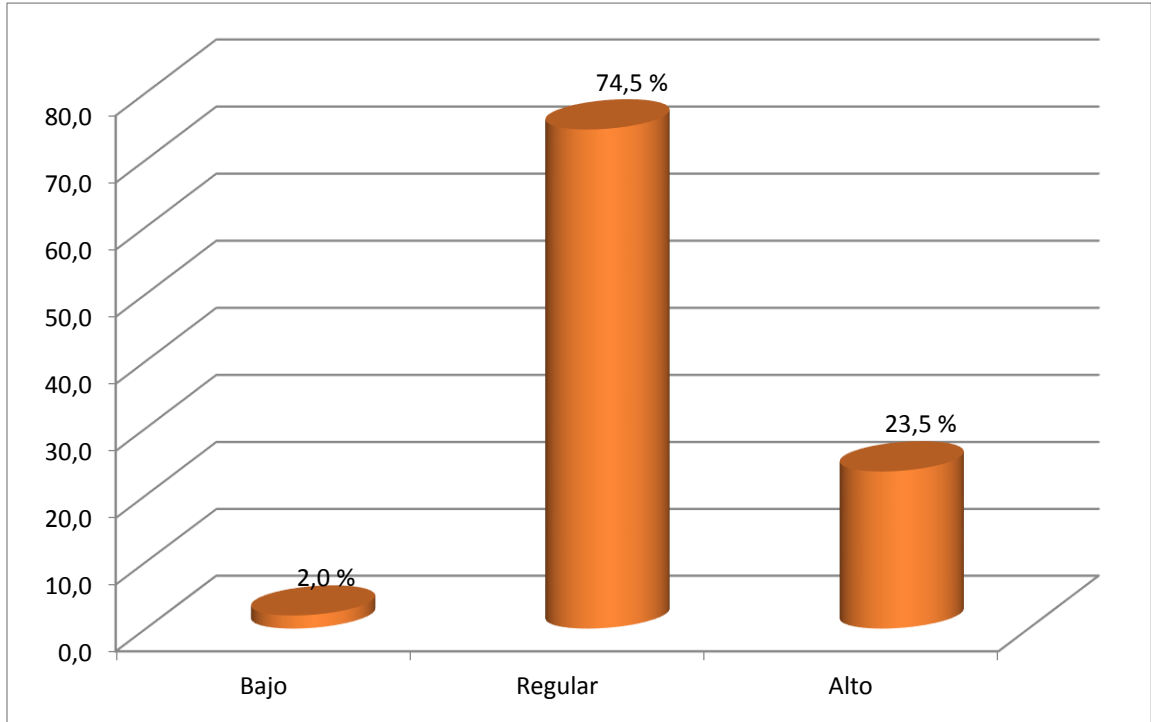


Figura 32. *Relación con grupos de interés*

Fuente: Tabla 40

5.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

▪ Verificación de la hipótesis general

El liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

- Hipótesis nula

H_{01} : El liderazgo sostenible no influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

- Hipótesis alterna

H_{a1} : El liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Pearson

Tabla 41

El liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018

		Liderazgo sostenible	Gestión educativa
Liderazgo sostenible	Correlación de Pearson	1	0,927**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	51	51
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,927**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	51	51

Fuente: Aplicación de instrumentos

d) Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

• Conclusión:

El pvalor es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

▪ Verificación de la primera hipótesis secundaria

El nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

- Hipótesis nula

H_{0_1} : El nivel individual del liderazgo sostenible no influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

- Hipótesis alterna

H_{a_1} : El nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0.05

c) Elección de la prueba estadística: Pearson

Tabla 42

El nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018

		Nivel individual del liderazgo sostenible	Gestión educativa
Nivel individual del liderazgo sostenible	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 51	0,852** 51
Gestión educativa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,852** 51	1 51

Fuente: Aplicación de instrumentos

d) Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

• Conclusión:

El pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

▪ Verificación de la segunda hipótesis secundaria

El nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

- Hipótesis nula

H_{0_1} : El nivel de equipo del liderazgo sostenible no influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

- Hipótesis alterna

H_{a_1} : El nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0.05

c) Elección de la prueba estadística: Pearson

Tabla 43

El nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018

		Nivel de equipo del liderazgo sostenible	Gestión educativa
Nivel de equipo del liderazgo sostenible	Correlación de Pearson	1	0,789**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	51	51
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,789**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	51	51

Fuente: Aplicación de instrumentos

d) Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05
- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

- **Conclusión:**

El pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

- **Verificación de la tercera hipótesis secundaria**

El nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

- **Hipótesis nula**

H_{0_1} : El nivel organizacional del liderazgo sostenible no influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

- **Hipótesis alterna**

H_{a_1} : El nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Pearson

Tabla 44

El nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018

		Nivel organizacional	Gestión educativa
Nivel organizacional	Correlación de Pearson	1	0,915**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	51	51
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,915**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	51	51

Fuente: elaboración propia

d) Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05
- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

• **Conclusión:**

El pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

▪ **Verificación de la cuarta hipótesis secundaria**

El nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

- Hipótesis nula

H_{0_1} : El nivel social del liderazgo sostenible no influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

- Hipótesis alterna

H_{a_1} : El nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

b) Nivel de significancia: 0,05

c) Elección de la prueba estadística: Pearson

Tabla 45

El nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la IE Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018

		Nivel social del liderazgo sostenible	Gestión educativa
Nivel social del liderazgo sostenible	Correlación de Pearson	1	0,922**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	51	51
Gestión educativa	Correlación de Pearson	0,922**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	51	51

Fuente: Aplicación de instrumentos

d) Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05
- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

- **Conclusión:**

El pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

A la luz de los resultados, con respecto a la **hipótesis general** se ha determinado que el liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,927. Los resultados se relacionan en parte con Mello (2015), quien concluye que el liderazgo sostenible permite desarrollar estrategias para elevar la excelencia educativa. Por eso, para avanzar, la sustentabilidad, se requiere una mayor conciencia y reflexión, lo que hace que el líder sostenible es un agente protagonista de esta transformación. El líder sostenible debe coordinar el proceso de cambio de mentalidad hacia la sustentabilidad, en la búsqueda de un desarrollo más equilibrado. Por tanto, en las instituciones educativas se requiere que el líder tenga una personalidad sostenible, es decir, que tenga un buen perfil, que tenga responsabilidad social en el desarrollo de sus tareas y que sea muy creativo para el éxito organizacional.

Los hallazgos guardan relación con lo informado por Santos (2014), quien concluye que la gestión educativa en todos sus aspectos: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, influye significativamente en el nivel de percepción de la imagen de las Instituciones Educativas. Por tanto, se hace fundamental que se desarrolle una óptima gestión institucional, como el reglamento institucional, que incluya el reglamento interno y organigrama, manual de funciones y procedimientos, que las reuniones de trabajo sean participativas; que los canales de comunicación sean fluidos; y la plana directiva y docentes usen adecuadamente el tiempo y espacios; para ello los directivos deben ejercer un buen liderazgo sostenible.

En lo referente a la **primera hipótesis**, se ha demostrado que el nivel individual del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,852. Los resultados se relacionan con lo informado por Raya (2018), quien concluyó que en la gestión educativa, la gestión institucional, gestión administrativa, hace notoria algunas deficiencias en cuanto al manejo de presupuesto económico, la distribución del trabajo de docentes, administrativos y de personal y de servicios, presenta algunas deficiencias; por lo que se requiere que se desarrolle un buen liderazgo sostenible.

Los hallazgos encontrados se relacionan parcialmente con Sánchez (2015), quien concluye que existe una relación entre aprendizaje significativo y gestión educativa, Asimismo señaló que solo a veces se observa una buena gestión pedagógica, es decir, que no desarrollan una buena orientación educativa y tutoría; así como sistema de evaluación, actualización docentes, estilo de enseñanza. Por ello, es indispensable que los directivos desarrollen un buen liderazgo sostenible, que involucra el nivel individual, como la personalidad del líder sostenible, así como el nivel de equipo que incluye las relaciones sostenibles entre los colaboradores.

En lo referente a la **segunda hipótesis**, se ha comprobado que el nivel de equipo del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,789. Los resultados encontrado se parecen a lo establecido por Contreras (2018), quien concluyó que la gestión educativa tiene una relación moderada con respecto a la gestión del talento humano (Rho de Spearman $\rho = ,568^{**}$, 0,01 bilateral); es decir si existe una buena gestión educativa, existe una buena gestión del talento humano y viceversa; sin embargo, existe el descontento de los docentes. Por tanto, se decide que se desarrolla un buen liderazgo sostenible que incluye el nivel organizacional, donde se dé prioridad a la importancia de la cultura

organizacional, así como el nivel social, que incluye la responsabilidad social, así como la imagen de la organización.

En cuanto a la **tercera hipótesis**, se ha determinado que el nivel organizacional del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,915.

Los resultados encontrados se parecen a lo informado por Raya (2018), quien concluyó que la gestión comunitaria, o sea la relación padres y madres de familia, en lo que refiere sobre todo en la gestión pedagógica, es decir, se descuidan de un aspecto crucial, como es la organización educativa y tutoría, así como los docentes se descuidan en elevar su formación pedagógica. Por tanto, es necesario que cambien de liderazgo, y que ejerzan el liderazgo sostenible, que incluye el nivel individual, nivel de equipo, nivel organizacional, y el nivel social.

En cuanto a la **cuarta hipótesis**, se ha demostrado que el nivel social del liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,922.

Los resultados encontrados se parecen a lo aseverado por Hinojosa (2019), quien concluye que la gestión institucional se relaciona con la calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas. En cuanto al nivel de gestión institucional, los docentes no conocen en gran medida los documentos de gestión institucional académica; así como también no participan de manera activa en las diferentes comisiones de trabajo. Al respecto, los directivos actualmente requieren ejercer un buen liderazgo sostenible, que incluye el nivel individual, nivel de equipo, nivel organizacional, y nivel social.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que el liderazgo sostenible influye en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,927, según su interpretación de la prueba es una correlación positiva muy alta. Asimismo, se ha determinado que sobretodo el nivel individual del liderazgo sostenible y el nivel de equipo del liderazgo sostenible de los directivos se encuentran en un nivel regular lo que dificulta que se desarrolle una óptima gestión educativa.
2. Se ha demostrado que el nivel individual del liderazgo sostenible influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,852 y según la interpretación de la prueba es una correlación positiva alta. Asimismo, se ha determinado que los directivos no tienen mucha creatividad, lo que no garantiza una óptima gestión educativa, en lo referente a su gestión institucional.
3. Se ha comprobado que el nivel de equipo del liderazgo sostenible influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,789 y según la interpretación de la prueba es una correlación positiva alta, debido a que los directivos no promueve en gran medida el trabajo en equipo lo que dificulta que la gestión educativa se optimice, en cuanto a la gestión pedagógica.
4. Se ha determinado que el nivel organizacional del liderazgo sostenible influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de

coeficiente de correlación de Pearson es 0,915 y según la interpretación de la prueba es una correlación positiva muy alta. Asimismo, los directivos no promueven una sólida cultura organizacional lo que dificulta una adecuada gestión educativa, en cuanto a la gestión comunitaria.

5. Se ha demostrado que el nivel social del liderazgo sostenible influye significativamente en la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018, según la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson es 0,922 y según la interpretación de la prueba es una correlación positiva muy alta. Asimismo, los directivos no desarrollan una adecuada responsabilidad social lo que no permite optimizar la gestión educativa.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que la plana directiva de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna desarrolle buenas prácticas de liderazgo sostenible y de esta forma se optimice la gestión educativa. Para ello, la plana directiva considerará: el nivel individual, el nivel de equipo, el nivel organizacional y nivel social del liderazgo sostenible, teniendo como eje transversal la responsabilidad social y la ética.
2. Se sugiere que los directivos se capaciten en el nivel individual del liderazgo sostenible para optimizar la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna. Para ello, la entidad emitirá una resolución para la designación de un responsable y se considere los recursos materiales, logísticos y financieros para el desarrollo del Programa de capacitación a la plana directiva.
3. Se sugiere que la plana directiva desarrolle actividades de coordinación para fortalecer el nivel de equipo que permita la optimización de la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna. Para ello, los directivos convocarán a reuniones de trabajo con los docentes donde se promueva las relaciones sostenibles entre ellos, y el trabajo en equipo para la mejora de la gestión institucional, gestión administrativa, pedagógica y comunitaria.
4. Se sugiere que la plana directiva desarrolle estrategias para optimizar el nivel organizacional, y de esta forma mejorar la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna. Para ello, los directivos realizarán programas de fortalecimiento de cultura organizacional, motivando la ejecución del trabajo colaborativo y el reconocimiento a la labor

de los docentes, hacerles comprender que son parte importante de la institución, si no no se lograría los objetivos institucionales.

5. Se sugiere que la plana directiva eleve su formación en cuanto a liderazgo sostenible con respecto al nivel social para mejorar la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria – Tacna. Para ello, la Dirección Administrativa ejecutará un programa de formación de liderazgo sostenible, específicamente en el nivel social con el propósito que desarrolle buenas prácticas de resposabilida social y contribuya a proyectar una buena imagen institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avalos, B. (2011). *El liderazgo docente en comunidades de práctica*, *Educar*, 47, (2), 237-252.
- Baker, M., y Foote, M. (s/f). Changing spaces: Urban school interrelationships and the impact of standardsbased reform, *Educational Administration Quarterly*.
- Barthey, S. H. (1982). *Principios de percepción*. México, D.F.: Trillas.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas Actuales de Mejora y Liderazgo Educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Čiegis, R. (2008), *Darnus vystymasis: aplinka, ekonomika, technologijos*. UAB, Kaunas. *Biznio mašinų kompanija*.
- Contreras, M. (2018). *Gestión Educativa y Gestión del Talento Humano Docente en las Instituciones Educativas de educación secundaria de la Red 03, UGEL 02, Rímac – 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo – Lima
- Correa, S., Correa, A. y Álvarez, A. (s.f.). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Disponible en: http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6_lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf

- Day, C. (2013). *Prácticas exitosas de liderazgo educativo desde una perspectiva comparada*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- De Mello, M. (2015). La Importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. Universidad Federal de Santa Maria, Brasil – Grupo de Investigación. *Revista de ciencias estratégicas*. V23n 34-a.4
- Derby, F. (2013). *Liderazgo Distribuido en procesos de Gestión Curricular: Una revisión de la literatura*. Documento de trabajo. Programa doctoral en ciencias de la educación. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile, no publicado.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago: Fundación Chile-CAP.
- Fink, D., y Brayman, C., *Principals`sucesion and educa - tional change*, Educational Administration Quarterly.
- Forero, D. y Payan, E. (2012). Análisis bibliométrico de los trabajos de grado sobre liderazgo de las facultades de psicología en Bogotá adscritas a Ascofapsi. (Tesis de pregrado). Universidad Santo Tomás, Bogotá D.C., Colombia.
- Fullan, M. (2002), *Leading in a culture of change*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Garay, S. & Thieme, C. (2015). Liderazgo, gestión y logro académico. *Boletín de Educación*, 39 (1), 9-27.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2003), Los siete principios del plomo sostenible.ership. Recuperado de http://www.marylandpublicschools.org/NR/rdonlyres/F7D49A8D-E9D0-4C49-9DE6-3A878BC9F1F4 / 18748 / seven_principles.pdf.10. Juknys,

R. (2008), Darnus vystymasis. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, Kaunas

Hargreaves, A. y Goodson, I (2004), *Change over time? A report of educational change over 30 years in eight U.S. and Canadian schools*. Chicago: Spencer Foundation.

Hargreaves, A.; Moore, S.; Fink, D., y Brayman, C., (2003). *Succeeding leaders? A study of principal rotation and succession*. Toronto, Ontario, Canada: Ontario principals' Council.

Hinojosa, A. (2019). Gestión institucional y calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas emblemáticas públicas de Tacna, 2018. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – Lima.

Jagyasi, P. (2017). Liderazgo Lean para empresas de nueva creación, <https://www.linkedin.com/pulse/lean-leadership-startup-companies-dr-prem-jagyasi-drprem-com>. Recuperado de Proyecto de emprendimiento sostenible (www.seproject.org)

Kleinaitė, I. (2007), Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai. Atsakingo verslo praktika. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

Landorf, H., Doscher, S. y Rocco, T. (2008). Educación para el ser humano sostenible Desarrollo: hacia una definición. Teoría e Investigación en Educación. SABIO publicación, vol. 6 No. 2, págs. 221-236.13.

Landorf, H., Doscher, S., Rocco, T. (2008). Educación para el ser humano sostenible Desarrollo: hacia una definición. Teoría e Investigación en Educación. SABIO publicación, vol. 6 No. 2, págs. 221-236.13.

- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30, (4), 498-518.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas, Aportes desde la investigación?* Área de Educación. Fundación Chile. Santiago: Salesianos.
- Leithwood, K. y Mascal, B. (2009). *Distributed Leadership according to the evidence*. New York: Routledge.
- Leithwood, K. y Rhiel, C. (2005). What we know about successful school leadership, en W. Firestone y Rhiel (eds), *A new agenda: directions from research on educational leadership*, 22-47. New York: Teachers College Press.
- Liderazgo sostenible: el nuevo desafío para las organizaciones 9311. Kleinaitė, I. (2007), Įmonių socialinės atsakomybės gairės mažoms ir vidutinėms įmonėms ir geros praktikos pavyzdžiai. Atsakingo verslo praktika. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
- López, J. (2005). El análisis de las organizaciones educativas desde una perspectiva compleja. Tomado de <http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/julian/9.pdf>
- López, J. (2011). *Distribución del liderazgo en centros escolares. Alcances y modalidades. Proyecto financiado por el Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación*. España: Red de investigación sobre liderazgo y mejora educativa.
- Manchola, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25(7), 1-39.

- Marti J. (2005). *La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO.
 Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar*, 4, (4). Recuperado el 16 de abril de 2014. De <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art1.pdf>
- Maureira, O.; Garay, S. y López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido 1 Remodeling the sense of leadership within contemporary school organizations: Distributed leadership perspective. Universidad Católica Silva Henríquez (Chile), Fundación Chile
- Melo, F. P. y Brenand. J. M. (2004). *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Meza, D. (2014). Liderazgo universitario: Factores que determinan el estilo de liderazgo en directores de escuelas y departamento académicos en universidades costarricenses. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia – España.
- Molchanov, M., A. (2011), Tecnologías extractivas y lucha de redes civiles para el desarrollo sostenible. *Boletín de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, Vol. 1 No. 31, pp. 55-67, disponible en: [http://bst.sagepub.com/content/31/1/55.full.pdf + html](http://bst.sagepub.com/content/31/1/55.full.pdf+html)
- Molchanov, M., A. (2011), Tecnologías extractivas y lucha de redes civiles para el desarrollo sostenible. *Boletín de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, Vol. 1 No. 31, pp. 55-67, disponible en: [http://bst.sagepub.com/content/31/1/55.full.pdf + html](http://bst.sagepub.com/content/31/1/55.full.pdf+html)

- Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional un acercamiento desde las teorías implícitas. Tomado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf;jsessionid=9E5F1EDD165F5C17B8DD874C7CDF4967.tdx2?sequence=1>.
- Pitcher, P. (1996). *Si usted tiene la más mínima duda, escoja un artesano*. Cuadernos de Investigación, 23(1), 137-142.
- Platón (1995). *La República*. Barcelona: España Calpe.
- Raya, C. (2018). Gestión Educativa en Instituciones Educativas públicas del nivel inicial, primaria y secundaria de la Red N° 26, UGEL N° 01, 2017. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo – Lima.
- Razauskas, T. (2009), Darnus vystymasis: problemos ir iššūkiai šiuolaikiniame pasaulyje *Viešasis administravimas*, No. 3/4 (23/24), pp. 6-15.18.
- Rojas, A., y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.
- Roque, G. (2012). Liderazgo del director y su correlación con la Gestión Educativa en las Instituciones educativas secundarias urbanas de la Región Puno 2012. (Tesis de maestría) Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. 98
- Sabine, G. (1968). *Historia de la teoría política*. 4° ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sánchez, D. (2015). La gestión educativa y el aprendizaje significativo según los estudiantes de la Institución Educativa San Vicente de Paul, UGEL 06,

2015. (Tesis de maestría). Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” Huánuco – Perú.
- Sánchez, F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación*. Arequipa. Centrun Legalis
- Santos, E. (2014). La gestión educativa y su influencia en la imagen de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Mala 2014. (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo.
- Sarachek, B. (1968). *Greek concepts of Leadership*. Academy of Management Journal. March; pp 39-48. New York: Academy of Management, Pace University
- Šimanskienė, L. y Župerkienė, E. (2013), Darnus vadovavimas. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
- Štreimikienė, D. & Asiljevienė, N. (2004). Etiniai darnaus vystymosi aspektai ir jų ryšys su socialinėmis ir aplinkosauginėmis darnaus vystymosi dimensijomis, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, No. 32, pp. 189-206.22.
- Svensson, G. y Wood, G. (2007). Ética del liderazgo sostenible: un continuo proceso iterativo, Diario de Desarrollo de Liderazgo y Organización, vol.28 No. 3, págs. 251-268.20.
- Timmer, J. Creech y C. Buckler (2007). Convertirse en un líder de sostenibilidad (Winnipeg CN: Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible
- Tintoré, M. (2003). El liderazgo político en la Antigüedad clásica. Revista de Estudios Políticos, N° 121 (Nueva época), Julio/Septiembre; pp. 209-222. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

- Vereau, W. y Cojal, B. (2002). *Gestión educativa*. Fondo editorial FACHSE. Lambayeque Perú.
- Visser, W. (2013). Los 7 hábitos de los líderes efectivos de sostenibilidad, CSR International Inspiration Series, No.12.18 W. Visser y P. Courtice, Liderazgo en sostenibilidad: vinculación de teoría y práctica (Cambridge, Reino Unido, Universidad de Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2011), 3-4.
- Visser, W. y Courtice, P (2011). Liderazgo en sostenibilidad: vinculación de teoría y práctica (Cambridge, Reino Unido, Universidad de Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2011),
- Voltolini, R. (2011). *Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.

ANEXOS

ANEXO 1

Instrumento Nro. 1

Liderazgo sostenible de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

Sres.: docentes:

OBJETIVO: La presente encuesta con respecto al Liderazgo sostenible en la I.E. Fortunato Zora Carvajal, Nivel Secundaria - Tacna, 2018, que se aplica a los docentes de la indicada institución.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas los ítems tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	4	3	2	1

Nro	Ítems	1	2	3	4	5
NIVEL INDIVIDUAL						
Personalidad del líder sostenible						
1	La plana directiva de la institución educativa demuestran personalidad creativa.	1	2	3	4	5
2	La plana directiva de la institución educativa demuestran personalidad inclusiva.	1	2	3	4	5
3	La plana directiva de la institución educativa demuestran personalidad visionaria.	1	2	3	4	5
Creatividad						
4	La plana directiva de la institución demuestran personalidad creativa para dinamizar la gestión institucional.	1	2	3	4	5

5	La plana directiva de la institución demuestran personalidad para dinamizar la gestión pedagógica.	1	2	3	4	5
6	La plana directiva de la institución demuestran personalidad para dinamizar la gestión comunitaria.	1	2	3	4	5
NIVEL DE EQUIPO						
Relaciones sostenibles entre los colaboradores						
7	La plana directiva de la institución educativa promueven relaciones sostenibles entre los docentes permanentemente.	1	2	3	4	5
8	La plana directiva de la institución educativa promueven relaciones sostenibles entre los administrativos permanentemente.	1	2	3	4	5
9	La plana directiva de la institución educativa promueven relaciones sostenibles entre los estudiantes permanentemente.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo						
10	La plana directiva de la institución educativa promueven trabajo en equipo en las reuniones de trabajo relacionados a la gestión pedagógica.	1	2	3	4	5
11	La plana directiva de la institución educativa promueven trabajo en equipo en las reuniones de trabajo relacionados a la gestión institucional.	1	2	3	4	5
12	La plana directiva de la institución educativa promueven trabajo en equipo en las reuniones de trabajo relacionados a la gestión comunitaria.	1	2	3	4	5
Competencias del personal						
13	La plana directiva de la institución educativa poseen competencias profesionales para el desarrollo de la gestión educativa.	1	2	3	4	5
14	La plana directiva de la institución educativa poseen competencias didácticas para el desarrollo de la gestión educativa.	1	2	3	4	5
15	La plana directiva de la institución educativa poseen competencias socioemocionales para el desarrollo de la gestión educativa.	1	2	3	4	5
Cultura organizacional						
16	La plana directiva de la institución educativa gestiona la cultura organizacional sólida en el personal encargado de la gestión institucional.	1	2	3	4	5
17	La plana directiva de la institución educativa gestiona la cultura organizacional sólida en el personal encargado de la gestión pedagógica.	1	2	3	4	5
18	La plana directiva de la institución educativa gestiona la cultura organizacional sólida en el personal encargado de la gestión comunitaria.	1	2	3	4	5
Lealtad a la organización						

19	La plana directiva de la institución educativa demuestra lealtad ante la organización, en asuntos de gestión institucional.	1	2	3	4	5
20	La plana directiva de la institución educativa demuestra lealtad ante la organización, en asuntos de gestión pedagógica.	1	2	3	4	5
21	La plana directiva de la institución educativa demuestra lealtad ante la organización, en asuntos de gestión comunitaria.	1	2	3	4	5
NIVEL SOCIAL						
Responsabilidad social						
22	La plana directiva de la institución educativa demuestra responsabilidad en asuntos de gestión institucional.	1	2	3	4	5
23	La plana directiva de la institución educativa demuestra responsabilidad en asuntos de gestión pedagógica.	1	2	3	4	5
24	La plana directiva de la institución educativa demuestra responsabilidad en asuntos de gestión comunitaria.	1	2	3	4	5
Imagen de la organización						
25	La plana directiva de la institución educativa proyecta una buena imagen de la organización, a través de sus prácticas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5
26	La plana directiva de la institución educativa proyecta una buena imagen de la organización, a través de sus prácticas de ética.	1	2	3	4	5
27	La plana directiva de la institución educativa proyecta una buena imagen de la organización, a través de su preocupación por la protección ambiental.	1	2	3	4	5

ANEXO 2

Instrumento Nro. 2

Gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, nivel secundaria - Tacna, 2018.

Sres.: docentes:

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la gestión educativa de la I.E. Fortunato Zora Carvajal, Nivel Secundaria - Tacna, 2018, que se aplica a los docentes de la indicada institución.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas los ítems tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	4	3	2	1

Nro	Ítems	1	2	3	4	5
	GESTIÓN INSTITUCIONAL					
	Reglamento interno y organigramas					
1	En la institución educativa se cumplen los reglamentos interno y se toma en cuenta los organigramas eficazmente.	1	2	3	4	5
2	En la institución educativa se cumplen los reglamentos interno y se toma en cuenta los organigramas eficientemente.	1	2	3	4	5
3	En la institución educativa se cumplen los reglamentos interno y se toma en cuenta los organigramas de acuerdo a normas.	1	2	3	4	5
	Manual de funciones y procedimientos					

4	En la institución educativa se cumple el manual de funciones y procedimientos, eficazmente.	1	2	3	4	5
5	En la institución educativa se cumple el manual de funciones y procedimientos, eficientemente.	1	2	3	4	5
6	En la institución educativa se cumple el manual de funciones y procedimientos de acuerdo a normas.	1	2	3	4	5
Comisiones de trabajo						
7	En la institución educativa, las comisiones de trabajo son participativas.	1	2	3	4	5
8	En la institución educativa, las comisiones de trabajo son creativas.	1	2	3	4	5
9	En la institución educativa, las comisiones de trabajo	1	2	3	4	5
10	En la institución educativa, las comisiones de trabajo	1	2	3	4	5
Canales de comunicación formal						
11	En la institución educativa, los canales de comunicación formal son fluidas.	1	2	3	4	5
12	En la institución educativa, los canales de comunicación formal son adecuadas.	1	2	3	4	5
13	En la institución educativa, los canales de comunicación formal es permanente.	1	2	3	4	5
Uso de tiempos y espacios						
14	En la institución educativa, el uso de tiempos y espacios son eficaces.	1	2	3	4	5
15	En la institución educativa, el uso de tiempos y espacios son eficientes.	1	2	3	4	5
16	En la institución educativa, el uso de tiempos y espacio es ordenado.	1	2	3	4	5
GESTIÓN ADMINISTRATIVAS						
Presupuesto económico						
17	En la institución educativa el presupuesto económico es suficiente.	1	2	3	4	5
18	En la institución educativa el presupuesto económico es burocrático.	1	2	3	4	5
19	En la institución educativa el presupuesto económico sem desarrolla de acuerdo a normas.	1	2	3	4	5
Distribución del trabajo de docentes administrativos y personal de servicios						
20	En la institución educativa la distribución del trabajo docente es equitativo.	1	2	3	4	5
21	En la institución educativa la distribución del personal adminsitrativo es equitativo.	1	2	3	4	5
22	En la institución educativa la distribución del personal de servicios es equitativo.	1	2	3	4	5
Administración de recursos materiales						
23	En la institución educativa la administración de recursos materiales es eficaz.	1	2	3	4	5

24	En la institución educativa la administración de recursos materiales es eficiente.	1	2	3	4	5
Relación con la UGEL						
25	En la institución educativa la relación con UGEL es permanente.	1	2	3	4	5
26	En la institución educativa la relación con UGEL es respetuosa.	1	2	3	4	5
GESTIÓN PEDAGÓGICA						
Orientación educativa y tutoría						
27	En la institución educativa la orientación educativa y tutoría es eficaz	1	2	3	4	5
28	En la institución educativa la orientación educativa y tutoría es eficiente.	1	2	3	4	5
Sistema de evaluación						
29	En la institución educativa el sistema de evaluación es eficaz.	1	2	3	4	5
30	En la institución educativa es eficiente.	1	2	3	4	5
Actualización docente						
31	En la institución educativa la actualización docentes es permanente.	1	2	3	4	5
32	En la institución educativa la actualización docentes es ordenada.	1	2	3	4	5
Estilo de enseñanza						
33	En la institución educativa los estilos de enseñanza son novedosas.	1	2	3	4	5
34	En la institución educativa los estilos de enseñanza son inclusivas.	1	2	3	4	5
Relación con estudiantes						
35	En la institución educativa la relación con los estudiantes son respetuosas.	1	2	3	4	5
36	En la institución educativa la relación con los estudiantes son sólidas.	1	2	3	4	5
GESTIÓN COMUNITARIA						
Relación con los padres y madres de familia						
37	En la institución educativa la relación con los padres de familia son respetuosas.	1	2	3	4	5
38	En la institución educativa la relación con las madres de familia son respetuosas.	1	2	3	4	5
Proyectos de proyección social						
39	En la institución educativa los proyectos de proyección social contribuyen a la formación integral de los estudiantes.	1	2	3	4	5
40	En la institución educativa los proyectos de proyección social contribuyen a la gestión educativa.	1	2	3	4	5
Relación con grupos de interés						
41	En la institución educativa la relación con los grupos de interés son respetuosas.	1	2	3	4	5

42	En la institución educativa la relación con los grupos de interés son sólidas.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

ANEXO 3

Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 1

Escala de alpha de cronbach

ESCALA	SIGNIFICADO
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Poco de acuerdo (3) De acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5).

Aplicación de coeficiente de alpha de crhombach

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

TABLA 2.
ALPHA DE CRONBACH: LIDERAZGO SOSTENIBLE

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,928	26

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,928 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Liderazgo sostenible” es de alta confiabilidad.

TABLA 3
ALPHA DE CRONBACH: GESTIÓN EDUCATIVA

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,951	42

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,951 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión educativa” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

ANEXO 4 BASE DE DATOS

	LIDERAZGO SOSTENIBLE																									
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25	item 26
suj1	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
suj2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
suj3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	3
suj4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
suj5	3	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3
suj6	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
suj7	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2
suj8	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	4	3	3	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3
suj9	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2
suj10	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
suj11	1	2	2	1	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	1	1	2	4	2	1	3	2	2	1	2
suj12	2	2	2	2	3	3	1	2	1	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	3	2	1	3
suj13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
suj14	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	3	4	4
suj15	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
suj16	4	2	2	3	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	1	3
suj17	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3	2	4	2	2
suj18	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	1	1
suj19	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
suj20	2	2	3	2	4	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	1	2	1	2

GESTIÓN EDUCATIVA																																															
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22	item 23	item 24	item 25	item 26	item 27	item 28	item 29	item 30	item 31	item 32	item 33	item 34	item 35	item 36	item 37	item 38	item 39	item 40	item 41	item 42					
suj1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1		
suj2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2		
suj3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	1		
suj4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4			
suj5	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2			
suj6	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
suj7	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1			
suj8	2	1	4	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	1	4	3	2	3	3	3	3	2				
suj9	2	4	2	4	2	3	2	3	2	4	2	2	1	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	2	2			
suj10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3		
suj11	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1		
suj12	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	1	1	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1			
suj13	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
suj14	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	4		
suj15	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3		
suj16	3	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	3	1	2	1	1	2	4	3	2	2	4	3	2	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1			
suj17	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2		
suj18	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	1	4	3	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	3	1		
suj19	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3		
suj20	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	4	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	1	3	3	2	3	1	2	1

ANEXO 5 VALIDACIONES

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO SOSTENIBLE Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. FORTUNATO
ZORA CARVAJAL, NIVEL SECUNDARIA - TACNA, 2018

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): LIMACHE AROCUTIPA, Gladys Pilar
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: LICENCIADA EN EDUCACIÓN
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: LIC. ESTEFFANI KATERINE LÓPEZ FLORES

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.2 Observación:



 Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO SOSTENIBLE Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. FORTUNATO
ZORA CARVAJAL, NIVEL SECUNDARIA - TACNA, 2018

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): ECHEGARAY MUNENAKA, Víctor Carmen
2. Grado académico: DOCTOR
3. Profesión: ESTADISTICA
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: LIC. ESTEFFANI KATERINE LÓPEZ FLORES

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
7. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
8. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
9. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
10. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
11. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
12. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: FAVORABLE.....X..... DEBE MEJORAR.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....

.....



 Firma