

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS DEL  
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO- 2017**

**PRESENTADA POR:**

**YENY FLORA CONDORI LAZARTE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



TESIS

LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS DEL  
INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO- 2017.

PRESENTADA POR:

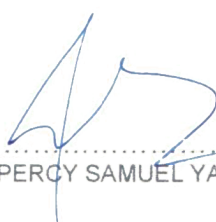
YENY FLORA CONDORI LAZARTE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

DOCTORIS SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

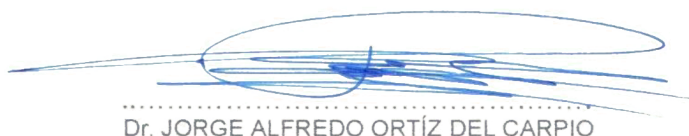
APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



Dr. PERCY SAMUEL YABAR MIRANDA

PRIMER MIEMBRO



Dr. JORGE ALFREDO ORTÍZ DEL CARPIO

SEGUNDO MIEMBRO



Dra. SARA MARÍA ARISTA SANTISTEBAN

ASESOR DE TESIS



Dr. SALVADOR HANCCO AGUILAR

Puno, 11 de abril del 2018

**ÁREA:** Educación.

**TEMA:** Liderazgo y gestión del conocimiento.

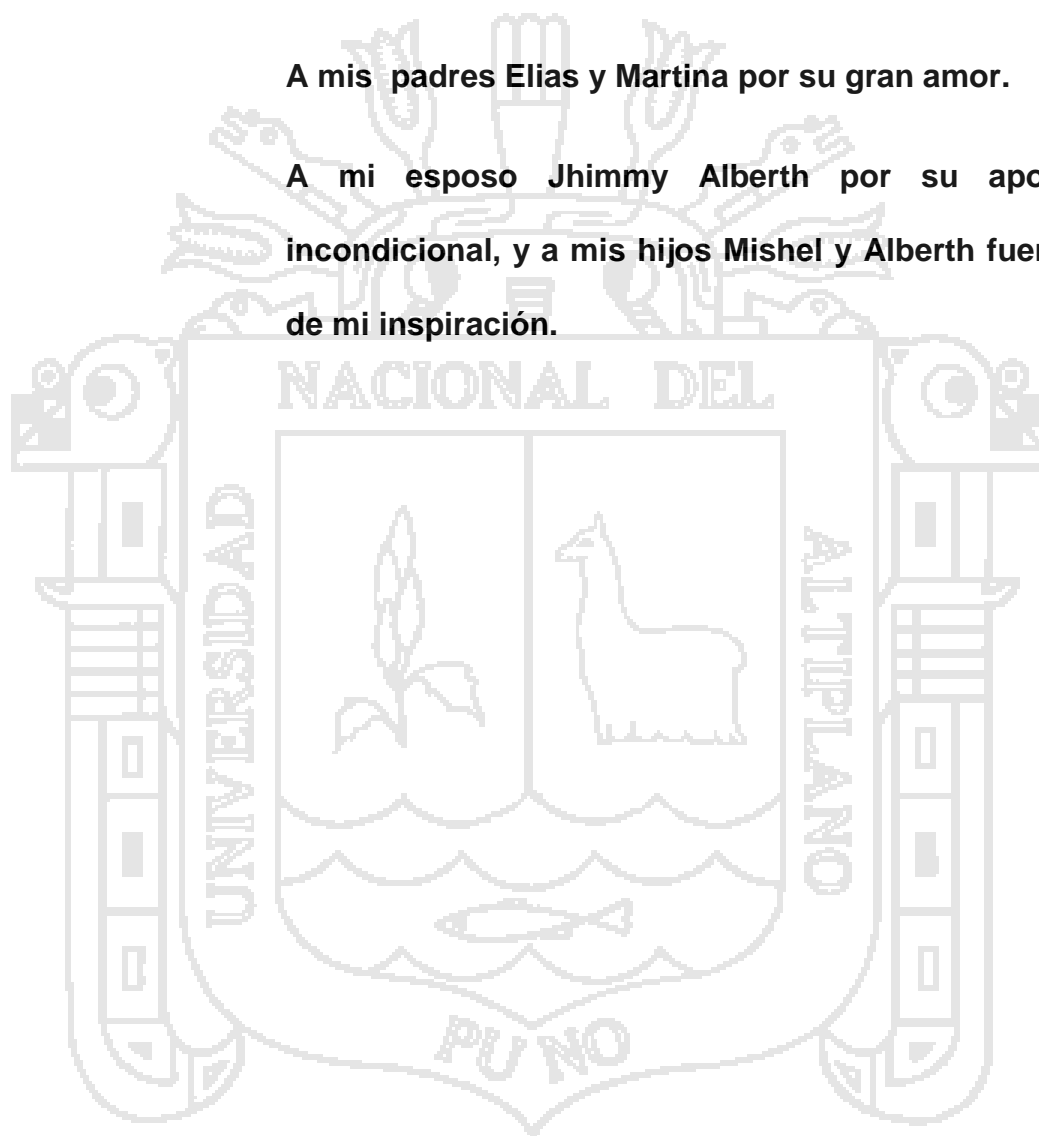
**LÍNEA:** Evaluación del servicio de calidad.

## DEDICATORIA

A Dios por estar Siempre conmigo en todo momento.

A mis padres Elias y Martina por su gran amor.

A mi esposo Jhimmy Alberth por su apoyo incondicional, y a mis hijos Mishel y Alberth fuente de mi inspiración.



## AGRADECIMIENTOS

**A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por haberme formado profesionalmente.**

**A los doctores: Percy Samuel Yábar Miranda, Jorge Alberto Ortiz del Carpio, Sara María Arista Santisteban y Salvador Hanco Aguilar por el apoyo incondicional que me brindaron en el proceso de la Investigación.**



**ÍNDICE GENERAL**

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1

<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN</b>	
	Pág.
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Problema General.....	2
1.1.2. Problemas Específicos .....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	6
1.4. HIPOTESIS .....	6
1.4.1. Hipótesis General .....	6
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	6
1.4.3. Prueba de Hipótesis .....	6
1.4.4. Hipótesis Operativa .....	7

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

	Pág.
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	8
2.2. MARCO REFERENCIAL .....	12
2.2.1. Liderazgo .....	12
2.2.2. Importancia del Liderazgo.....	14
2.2.3. Liderazgo Personal.....	15
2.2.4. Liderazgo del Directivo .....	16
2.2.5. Liderazgo Institucional .....	18
2.2.6. Imagen Institucional.....	19
2.2.7. Relaciones Humanas.....	20
2.2.8. Áreas de Trabajo .....	20
2.2.9. Clima Institucional.....	21
2.2.10. La Gestión del Conocimiento.....	22
2.2.11. Capital intangible .....	25
2.2.12. Proyecto Educativo Institucional .....	26
2.2.13. Plan Anual de Trabajo .....	27
2.2.14. Reglamento Interno .....	28
2.2.15. Capital Humano .....	29
2.2.16. Motivación.....	29
2.2.17. Estrategias de administración.....	30
2.2.18. Recursos humanos y materiales.....	31
2.2.19. Control de personal .....	33

2.2.20. Proceso de Evaluación .....	33
2.3. CORRELACION DE LAS VARIABLES LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN LOS DIRECTIVOS DEL ISPP PUNO .....	34

**CAPÍTULO III**

**METODOLOGÍA**

	Pág.
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.2. MATERIALES Y MÉTODOS .....	37
3.2.1.  Ámbito o Lugar de Estudio.....	37
3.2.2.  Población.....	38
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.4.1.  Pruebas Estadísticas .....	39
3.5. SISTEMA DE VARIABLES.....	41

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

	Pág.
4.1. LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO. ....	42
4.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO.....	48

4.3. CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y GESTION DEL  
CONOCIMIENTO POR LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR  
PEDAGÓGICO PÚBLICO PUNO - 2017..... 54

CONCLUSIONES .....58

RECOMENDACIONES ..... 66

BIBLIOGRAFÍA ..... 66

ANEXOS.....78





## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Población de docentes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno - 2027.....	38
2. Regla de decisiones para interpretar la correlación.....	40
3. Liderazgo de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	42
4. Liderazgo personal de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	44
5. Liderazgo institucional de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	46
6. Gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	48
7. Gestión de capital intangible de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	50
8. Gestión de capital humano de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	52
9. Liderazgo y gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	54

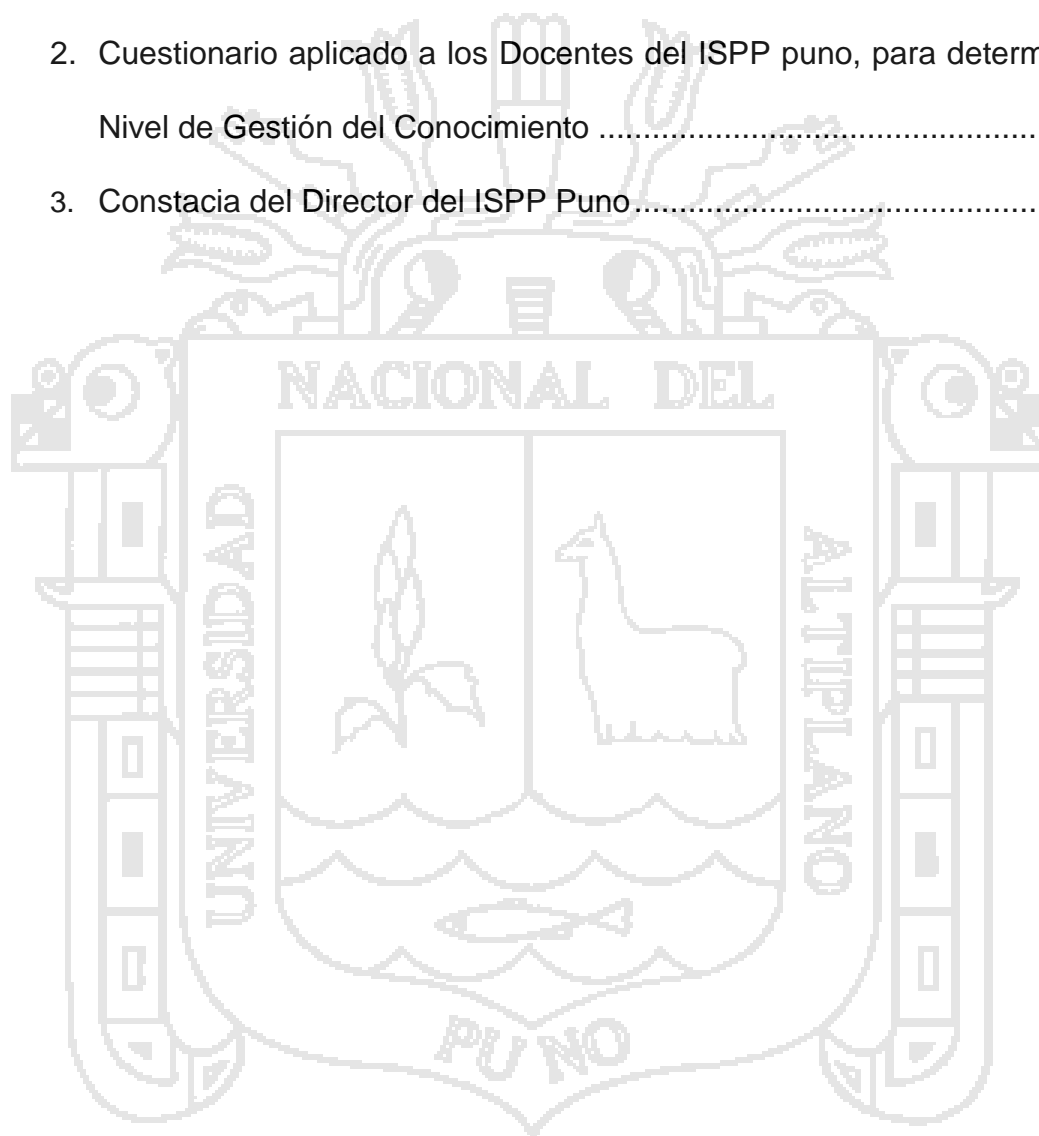
ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Liderazgo de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	43
2. Liderazgo personal de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	44
3. Liderazgo institucional de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	46
4. Gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	49
5. Gestión de capital intangible de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	50
6. Gestión de capital humano de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	52
7. Liderazgo y gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.....	55

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Pág.

1. Cuestionario aplicado a los Docentes del ISPP Puno, para determinar el Nivel de Liderazgo que tienen los Directivos.....	75
2. Cuestionario aplicado a los Docentes del ISPP puno, para determinar el Nivel de Gestión del Conocimiento .....	76
3. Constacia del Director del ISPP Puno.....	77



## RESUMEN

La investigación se realizó con el propósito de correlacionar dos variables, liderazgo y gestión del conocimiento que asumen los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno a una labor acertada, para desarrollar una visión del futuro estableciendo estrategias, técnicas y producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. El objetivo principal de este trabajo es determinar grado de correlación existente entre el liderazgo y gestión del Conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno, 2017. El Método de la Investigación es descriptivo, corresponde al diseño correlacional, como técnica de la Investigación, se tomó en cuenta la encuesta para ambas variables y como Instrumento se aplicó un cuestionario. El diseño estadístico para la prueba de hipótesis fue la correlación de Pearson. Los resultados de la investigación son los siguientes: Existe un alto grado de correlación entre el Liderazgo y Gestión de. Esta conclusión se sustenta en: La prueba estadística de Pearson que es igual a 0,72 debido a que la existencia de un regular nivel de liderazgo personal e institucional hace posible que haya regulares niveles de gestión del conocimiento de capital tangible y de recursos humanos.

**Palabras Clave:** conocimiento, formación, gestión, institucional, instituto, liderazgo, Pedagógico y relación.

## ABSTRACT

The research was carried out with the purpose of correlating two variables, leadership and knowledge management that the managers of the Puno Higher Pedagogical Institute assume to a successful work, to develop a vision of the future, and to establish strategies to produce the necessary changes to achieve said vision. Transmit the address in words and deeds to all those whose cooperation might be needed to influence the formation of teams that understand the vision and the strategies, techniques and procedures that accept its validity. The summary of the research is: What is the type and level of relationship between leadership and Knowledge Management of the ISPP managers of Puno-2017? The general objective is to determine, type and level of relationship between leadership and Knowledge Management of the ISPP managers of Puno-2017; being its specific objectives: Identify the level of personal leadership, in the ISPP managers of Puno, during the academic year., Identify the level of knowledge management on pedagogical management of the ISPP managers of Puno, describe the degree of management of knowledge of the ISPP managers of the Puno region, during the 2017 academic year. The Research Method is descriptive, corresponds to the correlational design, as a research technique, the survey was taken into account and as an Instrument a questionnaire was applied and observation sheet. Expected results to contribute with the research to the Puno Higher Pedagogical Institute.

**Keywords:** Institutional Leadership, Knowledge Management, Institute, Personal Leadership, Relationship. Pedagogical, Training and relationship.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo constituye una investigación correlacional, que consiste en establecer el grado de relación entre el liderazgo y gestión del conocimiento por lo que se ha organizado de la siguiente manera:

Capítulo I, este capítulo presenta la definición del problema y los objetivos de investigación que constituye la necesidad de establecer el grado de relación entre liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno-2017.

Capítulo II, considera el marco teórico donde se aborda la parte de teoría referido al liderazgo y gestión del conocimiento.

Capítulo III, describe el diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, presentan los resultados de la investigación donde se consigna, las estadísticas referidas a las variables de investigación de liderazgo y gestión del conocimiento, Así mismo se presenta la estadística de ( Pearson ), de acuerdo a los resultados finales.

Finalmente, el trabajo de investigación considera las conclusiones sugerencias y anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1.1. Problema General

Uno de los factores importantes en una Institución Educativa es el proceso de la comunicación. La comunicación y la interacción es influenciada por el tipo de liderazgo que se práctica en los institutos Superiores Públicos, cuya Investigación surge de la observación que se ha realizado en el Instituto Superior Pedagógico Publico de Puno , durante el año académico 2017; donde algunos directivos muestran debilidades en liderazgo y gestión del conocimiento, esencialmente sobre aspectos de dirección planificada, participativa, democrática e innovadora, la misma que permite procesos y actividades para gerenciar instituciones de nivel superior y potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo., por ejemplo durante la gestión de la documentación final del año académico, solo presentan copias de otras instituciones, como: los informes consolidados, proyectos, de avance

curricular, otros, copian el Proyecto Educativo Institucional, según formatos elaborados, presentan transcripciones de otras ISPP., improvisan actividades administrativas e institucionales, desconocen sobre la motivación personal, estrategias de gestión administrativa, procesos de monitoreo, evaluación entre otras disciplinas pedagógicas.

Por ello, es necesario fundamentar, que muchos docentes pierden autoridad, por falta de liderazgo genuino, no tienen ascendencia ni apoyo por parte de la comunidad educativa. Por otro lado algunos no son imparciales con el trato afectivo de los trabajadores, menos aún en caso de la asistencia personal al centro de trabajo, lo que permite inadecuadas relaciones humanas, ambiente desfavorable de trabajo; respecto al uso de recursos de la institución, el manejo económico institucional, no es transparente, en tal sentido, para confrontar estos problemas, el director y docente de cualquier nivel educativo, debería tener conocimientos cabales, sobre liderazgo, Gestión del Conocimiento, clima institucional, manejo de masas, relaciones humanas, entre otros. Así mismo tiene mucho que ver otros factores con los activos intangibles, con el aprendizaje organizacional, con el capital humano, intelectual y relacional, desarrollo educativo, calidad e identidad.

Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi (1999) es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos. Modelo que se separa



sensiblemente de la imagen del “liderazgo pedagógico o instructivo” que emergió dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces” y que se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión).

En la experiencia cotidiana de muchas instituciones de nivel superior, o centros de formación docente, en nuestro país, donde existen relaciones burocráticas y jerárquicas entre directivos y profesores, normas estrictas, órdenes e inexistencia de decisiones consensuadas surge la interrogante, falta de identidad institucional, calidad humana, agilización de trámites, buen trato al usuario las razones brevemente descritas es pertinente la ejecución del presente trabajo de investigación aplicando el método científico y también es factible, por las condiciones actuales que abordan dichas instituciones, caso ISPP de Puno, donde de modo permanente, se cambian de director, plana jerárquica, así como en otros institutos de educación superior.. El problema de investigación se resume en la siguiente pregunta.

¿Cuál es el grado de relación existente entre el liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno?

### **1.1.2. Problemas Específicos**

- a. ¿Cómo es el liderazgo de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno?
- b. ¿Cómo es la Gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente Investigación se realizó con la finalidad de explicar el fenómeno educativo, porque a través del diagnóstico del nivel de liderazgo, gestión del conocimiento, se determinaron algunas deficiencias en los profesores y profesoras en las diferentes áreas de enseñanza; para que en el desempeño docente, tengan saberes sobre activos intangibles, aprendizaje organizacional, capital humano, capital intelectual entre otros.

Con este trabajo se dejará información valiosa sobre la gestión del conocimiento, el mismo que servirá para las próximas investigaciones de los egresados de la Facultad de Ciencias de la Educación y escuela de posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También se beneficiarán con la ejecución, aprobación y sustentación del presente trabajo de investigación los docentes y estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno en referencia, considerando que una copia de este trabajo se remitirá a la biblioteca del indicado plantel, con el propósito de que en alguna medida contribuya en el mejoramiento de la labor pedagógica y el desarrollo de la calidad educativa.

## 1.3. OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo General

Determinar grado de correlación existente entre el liderazgo y gestión del Conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno- 2017.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar el de liderazgo, de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno, durante el año académico 2017.
- b. Identificar la gestión del conocimiento de los directivos del instituto superior Pedagógico Público de Puno, durante el año académico 2017

## 1.4. HIPOTESIS

### 1.4.1. Hipótesis General

Existe un alto grado de correlación entre el Liderazgo y Gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno-2017.

### 1.4.2. Hipótesis Específicas

- a. El liderazgo, de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno, durante el año académico 2017, se encuentra en un nivel bajo.
- b. La Gestión del Conocimiento, de los directivos, del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno, durante el año académico 2017., es deficiente.

### 1.4.3. Prueba de Hipótesis

Los resultados de la prueba administrada a los profesores y profesoras serán sistematizados mediante la formulación de cuadros estadísticos, de frecuencias y porcentajes, los que serán analizados y comentados, para

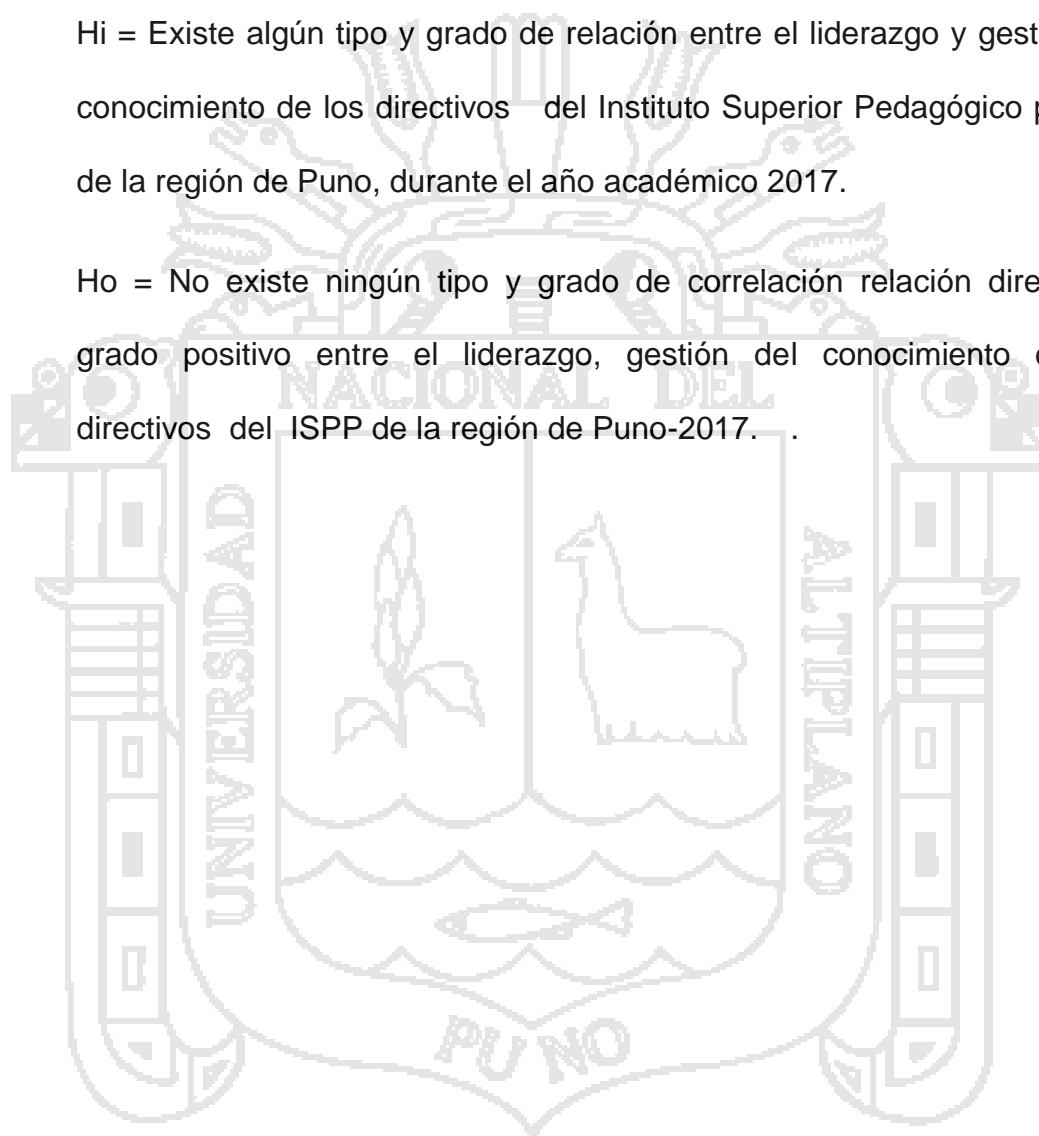
finalmente efectuar las conclusiones correspondientes, mediante la diferencia de medias (Pearson).

#### 1.4.4. Hipótesis Operativa

Son las siguientes:

Hi = Existe algún tipo y grado de relación entre el liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico público de la región de Puno, durante el año académico 2017.

Ho = No existe ningún tipo y grado de correlación relación directa de grado positivo entre el liderazgo, gestión del conocimiento de los directivos del ISPP de la región de Puno-2017.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Habiéndose buscado trabajos de investigación, relacionados al presente estudio, tanto en la biblioteca central y especializada de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, se han encontrado los siguientes antecedentes:

Alvarado (2009) en su investigación sobre sistema de gestión del conocimiento programa de textos escolares en la Universidad de Chile- Santiago de Chile; cuyo estudio corresponde al diseño experimental en sus conclusiones dice: un cuarto elemento corresponde a la definición de una ontología. Esta permitió pasar de información y conocimiento manejado de manera independiente por cada profesional, a la generación de un conocimiento estructurado que favorece la utilización de información para todos los integrantes del equipo. Para lograr lo anterior, algunos profesionales del equipo pasaron de un rol de participante pasivo del proyecto a un participante activo, lo que favoreció la apropiación de esta definición y la riqueza del trabajo realizado. Por último, uno

de los desafíos que se deberá considerar al momento de rediseñar e implementar el software de Gestión del conocimiento de Textos Escolares, es generar una estandarización hasta un nivel de detalle que permita controlar el contenido que sea ingresado en las bases técnicas. Es decir, tender a las decisiones que el profesional considere sobre la base del conocimiento proporcionado por el sistema. Otro desafío es la mantención del sistema, tanto en su contenido como en las lógicas de negocio, ya que de esta forma se podrá tener un sistema que perdure en el tiempo y que sea una herramienta que genere una diferencia sustantiva con lo que actualmente se realiza.

Morales, (2007) realizó una investigación doctoral sobre Gestión del conocimiento en sistemas E-Learning, basado en objetos ,cualitativa y pedagógicamente definidos Universidad de Salamanca-España; una investigación experimental de tipo acción su principal conclusión presenta. Para promover la calidad de los OAs de forma continuada, se ha diseñado un instrumento donde se proponen criterios de evaluación dentro de categorías específicas que abarcan aspectos pedagógicos y técnicos considerando las características propias de los OAs. Para validar la herramienta se ha hecho una evaluación de jueces en donde participaron 10 expertos del área de educación y de diseño de recursos educativos. Según los resultados se confirmó que contenía todos los aspectos necesarios a valorar en un OA y se ajustaron algunos de los criterios para dar a entender de forma más clara lo que se pretende valorar.

López, (2011) realizó investigación sobre aprendizaje colaborativo para la gestión del conocimiento en redes educativas de la web 2.0 de la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid - España; investigación que

corresponde a un caso de estudio dentro de la línea de la investigación acción, concluye que: El estado actual de las Tecnologías de la Información posibilita el desarrollo de infraestructuras que sirven de base para la Gestión del Conocimiento, pero es sin duda la gran presión asociada al “paradigma del conocimiento” la que actúa de impulsora de la construcción de aplicaciones específicas de este campo. Sin expresión por la eficiencia, dado el coste en recursos que conlleva el desarrollo y la puesta en marcha de Sistemas de Gestión del Conocimiento, estos nuevos planteamientos se quedarían únicamente en desarrollos puramente teóricos.

La comunidad se beneficia del Conocimiento, y son las herramientas de Gestión del Conocimiento las que permiten plasmar el conocimiento en una plataforma, para que los individuos puedan acceder al mismo. El grupo, que puede ser de tipo comunidad virtual, constituye la unidad de trabajo del Conocimiento, por lo que los SGC deben facilitar los mecanismos que permitan las interacciones colaborativas entre los miembros de la comunidad.

Existe un trabajo denominado: Gestión del conocimiento y la tutoría en los docentes de las instituciones educativas primarias del cono sur de la ciudad de Puno en el 2013. Esta investigación responde a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la gestión del conocimiento y la tutoría en los docentes de las instituciones educativas primarias del cono sur de la ciudad de Puno en el 2013?, el objetivo que orienta la investigación es: determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la tutoría en los docentes de las instituciones educativas del cono sur de la ciudad de Puno año 2013. La hipótesis general: Existe una relación directa y significativa entre la gestión del conocimiento y la tutoría en los docentes de las instituciones educativas del

cono sur de la ciudad de Puno año 2013. Finalmente llega a la conclusión: Según los cuadros (01 y 10) y la prueba de hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, se determina que existe una relación ( $r=0,577$ ) directa y media entre la gestión del conocimiento y la tutoría en los docentes de las instituciones educativas del cono sur de la ciudad de Puno año 2013, cuya afirmación estadística es puesto que  $t$  calculada es mayor que  $t$  teórica ( $5,99 > 1,96$ ), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) (Portugal, L. Tesis doctoral. UCV. Trujillo).

Sarasara (2010), en su investigación doctoral Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú; desarrollo una investigación aplicada de nivel descriptivo en sus conclusiones manifiesta que: Ha quedado demostrado que las características de los modelos mentales influyen en el análisis de problemas de las organizaciones inteligentes. Porque, en este punto, se ha encontrado que los empleados reciben repetitivamente los modelos mentales preconcebidos. Al tratar con sus clientes ensayan nociones repetitivas porque es la única vía como pueden satisfacer al cliente.

Según Jiménez (2008), en una investigación desarrollada, sobre liderazgo de los directores y su relación con el desarrollo de las actitudes positivas de los alumnos del primer grado de secundaria de la IES 'Elías Cáceres Lozada', del distrito de Chivay - Caylloma, concluye que: el liderazgo de los directores influye de grado positivo ( $r=0,57$ ) y significativamente en el desarrollo actitudinal de los estudiantes del primer grado de secundaria, probándose la hipótesis planteada en el trabajo de investigación..



Chura (2011), en un estudio realizado sobre influencia del liderazgo y rol del Director en la Actitud de los Alumnos del tercer y cuarto grados del I.E.S. Santa Catalina frente a los problemas de la comunidad, año 2011. Este estudio Concluye que entre estas variables existe un grado de relación moderada y finalmente 25% no influyen en absoluto. Esta investigación fue sustentada en la universidad Nacional del Altiplano.

Figuroa (2010). En la tesis: Directores con doble función en educación primaria y su influencia en la administración de las Instituciones Educativas Primarias de los distritos de la parte norte de la UGEL - Puno, durante los años 2009-2010. Concluye que: el doble trabajo que cumplen los directores influye directamente, nivel positivo( $r=0.73$ ) y significativamente en el desempeño de su gestión administrativa, institucional y pedagógica en las Instituciones Educativas Primarias de los distritos de la parte norte de la UGEL –Puno, durante los años 2009-2010; habiéndose verificado la hipótesis formulada en el proyecto de investigación. Estos trabajos de investigación, servirá en la efectivizarían del presente, considerando que se ha tenido que consultar fuentes bibliográficas con relación a liderazgo, gestión del conocimiento, así como desempeño docente y considerar algunos diseños de metodología de investigación. No realizar trabajos acabados y considerados en otros entornos y contextos temporales.

## **2.2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.2.1. Liderazgo**

El liderazgo es una cualidad humana muy importante tanto en el desarrollo social, institucional, puesto que ser líder implica tener iniciativa, ser

brillantes, manejar mayor nivel de interacción, el de adoptar decisiones, tomando mando el control y sentirse seguros de sí mismo.

Según Miranda (2008), considera al liderazgo desde dos perspectivas, como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad, en un inicio definía preferentemente bajo la primera perspectiva, en la actualidad como resultado de investigaciones efectuadas en el campo de la teoría de las organizaciones y la administración, tiende a predominar el concepto de liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes, por encima del nivel de acatamiento involuntario. Así mismo liderazgo pedagógico es un proceso que ejerce mayor poder que lo que permite la estructura de la dirección de la Institución educativa, para lograr que los estudiantes sean líderes; por lo tanto liderazgo pedagógico tiene que ver con el sentido de que cada líder confiere a su trabajo pedagógico (Cuevas 2011).

La persona con liderazgo es aquella que tiene buena cualidad personal, que cumple una función muy importante en la sociedad por que resalta la potenciación de las capacidades y talentos a través del modo de gestionar o de liderar. Demostrando su iniciativa frente a los demás, marcando Siempre la diferencia en la toma de decisiones con gran entusiasmo y dedicación exclusiva en el logro de sus objetivos.

El liderazgo, constituye una cualidad humana muy importante en el desarrollo social, institucional, e individual. Entonces nadie en nuestros días

pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos; es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. (Miranda, 2008).

Es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos en una determinada institución (Hellriegel, 2005).

### **2.2.2. Importancia del Liderazgo**

Sardón (2016) menciona a Huillca en la que indica que el liderazgo es una forma importante y efectiva para hacer que una conexión entre individuos funcione en toda la organización, además para ejercer el liderazgo efectivo se requiere tener buena capacidad, y ésta es una de las claves para lograr los resultados eficaces.

Todo docente al asumir un reto debe de tener decisión, actitud que se encuentre orientada a un cambio positivo, y también se encuentre capacitado para poder realizar los cambios pertinentes, con el deseo de congregar a las personas hacia propósitos concretos y positivos.

### 2.2.3. Liderazgo Personal

Para Miranda (2008), liderazgo personal es concebido como un ser con atributos especiales y superior al resto de los miembros del grupo, el individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad, se convertía en líder.

Capacidad que tiene la persona para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando las decisiones muy acertadas para mejorar su desempeño y lograr metas compartidas de manera coherente con una filosofía de la organización en la que labora, su capacidad de auto control del ego, el equilibrio orgánico mental y espiritual alcanzando interés , auto motivación y responsabilidad.

Los docentes deben de centrarse en las verdaderas funciones relevantes para su liderazgo personal y de esta manera se debe de permitir a los directores y docentes enfocar toda su atención en mejorar el aprendizaje. El liderazgo personal en los directores y docentes es una opción preferente para promover una opción de calidad, este liderazgo no reside en una sola persona, sino que se atribuye en diferentes profesionales de la educación que convergen dentro y fuera de institución en el cual están inmersos.

Unión Europea incluye a liderazgo personal como uno de los puntos claves para lograr los sistemas de calidad, enfatizando qué es calidad de enseñanza, lo que tiene efecto directo sobre el nivel del logro de los alumnos y el nivel de aprendizaje.

Liderazgo personal es el desarrollo de una buena opinión de sí mismo, buena presentación; buena autoestima es decir un genuino respeto propio

una auto imagen positiva que está muy cerca al reconocimiento de su capacidad.

#### 2.2.4. Liderazgo del Directivo

Liderazgo directivo se refiere implantar una dirección, desarrollar una visión del futuro, y extender estrategias para producir los cambios necesarios y alcanzar dicha visión. Transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos, coaliciones que comprendan la visión, las estrategias y que acepten su validez.

Farre y Lasheras (2002) deducen que el liderazgo directivo es la tarea diferenciada por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene la habilidad suficiente para impartir órdenes apropiadas, aquel que promueve el desarrollo de la localidad educativa, aquel que se relaciona con la cultura, valores, visión, misión.

Motivar e inspirar a la gente, a la población, transmitir energía para superar barreras políticas burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas aunque con frecuencias insatisfechas , es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión ; y en este proceso motivan los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Para Grinbera, (1999), un buen líder es un intelectual que cumple con el progreso de las metas propuestas en una institución, aquel que posee una visión crítica, habilidad, conocimientos necesarios para crear, facilitar espacios para la Participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarias para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobretodo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica habitual.

Como se ha sostenido anteriormente, el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que propicien el mejoramiento de todos y para todos, demostrando de esta manera una cualidad muy importante que es la iniciativa.

Perales (2015) referencia a Sarason, quien manifiesta que un buen directivo debe encaminar sus esfuerzos hacia procesos de mejora en la institución, que partan del centro escolar, con base en las problemáticas de la institución, tomando como alternativa de organización del trabajo colectivo de la escuela, centrado en confortar el proceso de enseñanza de los docentes y el proceso de aprendizaje de los estudiantes para velar el desarrollo de la calidad educativa.

El directivo en una institución debe resaltar la importancia del intercambio de conocimientos y experiencias entre los docentes, como un medio de consolidar el desarrollo profesional del menor, a fin de garantizar su desarrollo emocional, e intelectual, que permita un óptimo rendimiento.

Lynch (1999), el liderazgo influye en el comportamiento de las personas o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos superiores ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo.

Liderazgo directivo centrado en la organización que desarrolla buenas prácticas pedagógicas y en la contribución del incremento a los resultados del aprendizaje. es, tener bien en claro las ideas que se van a compartir con los demás, influir con las acciones positivas, reflejar ese espíritu de compromiso y lealtad con la institución manteniendo la motivación permanente e induciendo hacia un buen desarrollo y progreso institucional.

#### **2.2.5. Liderazgo Institucional**

En relación a las escuelas como elemento institucional del sistema social, liderazgo institucional consiste en cumplir funciones, influir en el consenso político de distribución de una posición social debido al mérito y esfuerzo académico. El rol fundamental de la escuela es realizar eficientemente la función de socializar y a culturar de la población adolescente y aún juvenil, por ello las escuelas se han instituido en únicas organizaciones legitimadas

para cometer la adaptación de adolescentes, jóvenes, a las normas de cultura para el desarrollo social.

López *et al* (2012), mencionan a Bolman & Deal, donde indican que en todas partes el liderazgo institucional es considerado como la solución para casi todos los problemas institucionales. Se nos dice que las escuelas funcionarían mejor si sus directivos ejercen un buen liderazgo institucional. Según el autor el tener un buen liderazgo soluciona los problemas de una institución, esto es muy cierto ya que si no se tiene un buen líder los miembros del grupo actuarán cada quien por su lado. Liderazgo institucional entendido también como una práctica distributiva entre los diferentes actores de la institución, tomando distancia de las tradiciones conceptuales.

#### **2.2.6. Imagen Institucional**

Una definición relativa a la imagen institucional, realizada por Islas & Gutiérrez (1997), es la siguiente: “La identidad institucional es resultado de la historia, valores, filosofía, ritos, mitos, búsquedas, nacionalidad de los propietarios, héroes de la organización y estrategias observadas”. La imagen Institucional es la percepción compartida del público, sobre las acciones que representa una institución.

Según los autores la imagen institucional de una institución educativa es el reflejo de aquello que le representa netamente, en cierta forma es la personalidad de una empresa, de una institución educativa. Es clara la afirmación que la imagen institucional es lo que simboliza a una institución.



### 2.2.7. Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra. (Kinicki & Kreitner, 2003). Relaciones humanas es el arte de llevarnos bien con los demás, el arte de vivir desarrollando la capacidad de convivencia con los demás seres humanos en forma cordial y fraterna, en una determinada institución.

Según González (1998) Todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana, se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. El hombre se relaciona con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Este intercambia con otros, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales.

Según los autores las relaciones humanas son todos enlaces consientes donde intervienen dos o más personas, no es un simple contacto sino es la interacción respetando su cultura, normas de vida.

### 2.2.8. Áreas de Trabajo

Peña (1990) se refiere a “la fijación del contenido de una posición de trabajo en una institución , con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su habitante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la

importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y estudio.”(28).

Según Louart (1994) el puesto de trabajo no es más que: “punto de encuentro entre una postura, que es a la vez multicultural, jerárquica funcional, y un nivel profesional, que se refiere a la competencia, formación y remuneración. Dividir un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y conjeturar en su titular ciertas aptitudes generales, capacidades precisas y conocimientos prácticos relacionados con las formas internas de funcionar con los modos externos de relacionarse”.

Según los autores el área de trabajo es el lugar, un espacio donde se encuentran la profesión junto un profesional, donde se plasma la actividad con mucho esfuerzo empleando la capacidad, que tiene la persona.

#### **2.2.9. Clima Institucional**

Martín (2000) es el ambiente de trabajo en las instituciones lo que compone uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Esto es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela.

García (2014) hace mención a Dessler plantea que no hay un conformidad en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales netamente objetivos, como estructura, política,

reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según los autores podemos expresar que un clima es aquello que no se toca ni se ve, pero tiene una existencia real que se da en todo lugar y que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización ya sea educativa u otra y, a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de este.

#### **2.2.10. La Gestión del Conocimiento**

Pablos (2016), hace referencia a Sieber sobre la gestión del conocimiento como proceso que frecuentemente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una institución, con el propósito de mejorar su capacidad de resolución de los problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

El conocimiento en el ser humano es necesario para el buen funcionamiento de una determinada empresa o institución, se tiene un claro propósito de mantener las relaciones interpersonales con bastante ahínco y velar por el crecimiento y desarrollo institucional.

Entendemos Gestión del conocimiento como el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, precepciones que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, experiencias, para así transmitir las en función a las exigencias que requiere el ser humano dentro o fuera de una institución, y así encaminarnos en una dirección adecuada. La GC tiene mucho que ver con los factores del

capital intangible, con el aprendizaje organizacional, institucional el capital humano, intelectual y relacional.

Es una representación de hechos o conceptos de manera formalizada, apta para su comunicación, interpretación o elaboración, bien por los seres humanos o bien por medios automáticos. Las noticias son el significado que un ser inteligente atribuye los datos a partir de las reglas convencionales utilizadas para su representación. (Paradela, 2001).

Son los procesos que gobiernan la gestión del conocimiento en el desarrollo diario: cómo se crea el conocimiento o cómo se obtiene conocimientos de los empleados, cómo se distribuye, accede y cómo es transferido a otras personas y aplicado en problemas del negocio y decisiones (Davenport, 1998).

Gestión del Conocimiento consiste en poner en disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha organización que pueden ser útiles para el más inteligente y tener mejor funcionamiento de la misma al máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución (Del Moral *et al.*, 2007).

La gestión es aquella que trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de gestión es la que siempre se sustenta en una teoría- clara o tácita - de la acción humana. Sigue diciendo que: existen distintas maneras de concebir la gestión según sea el propósito del cual se ocupa y los procesos incluidos. (Casassus, 2000).

Existen otras definiciones que cita Marusia Monagas-Docasal en su artículo de Gestión del conocimiento. La Gestión del Conocimiento involucra la identificación y el análisis de los conocimientos tanto utilizable como el necesario, la planificación, control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, lo que incluye básicamente el desarrollo de la gestión estratégica”. Asimismo, este autor implica las áreas siguientes: en la gestión del conocimiento: gestión de la información, gestión de la inteligencia, gestión de documentación, gestión de recursos humanos, gestión de innovación, cambio, y Organización del trabajo. (Brooking, 1997).

“La Gestión del Conocimiento se define como el reconocimiento de las categorías de conocimiento necesarias para apoyar la estrategia empresarial global, que representa un intento sistemático y estructurado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para la mejora de sus resultados”. Estos autores identifican el concepto de gestión del conocimiento con el logro de los objetivos institucionales y el diseño de la estrategia de la sociedad, y se considera que los activos del conocimiento resultan importantes en el desarrollo de estos procesos. Los mismos autores, al definir el capital intelectual, relacionan el conjunto de contribuciones no materiales, que en la era de la información se comprenden como fuente principal activo de las empresas del tercer milenio. (Edvinson y Malone, 1999)

### 2.2.11. Capital intangible

Dentro de una organización o institución, el capital intangible es el conocimiento intelectual, es una estructura, la información intangible (que no es visible, y por lo tanto, no está recolectada en ninguna parte) que posee y que puede producir un valor importante (CIDEC, 2000).

“La gestión del conocimiento es un conjunto de procedimientos que hacen que el Capital Intelectual de la compañía crezca” (Steward, 1998). La GC es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe propugnar la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización”. Se estima en los conceptos señalados, la determinación de la gestión del conocimiento como base para la generación del capital intelectual (Bradley, 2003).

Según Brooking (1997), “el capital intelectual no es nada novedoso, sino que ha estado presente desde el momento en que un primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha acontecido en el transcurso de las dos últimas décadas es un estruendo en determinadas áreas técnicas, claves, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que han suministrado principiantes herramientas con las que se ha construido una economía global”. Edvinson y Malone (1999), presentan el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente alegoría: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y

continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es legítimo para las empresas: si sólo nos consolidáramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores ocultos, la compañía no subsistirá en el largo plazo.

### **2.2.12. Proyecto Educativo Institucional**

El Proyecto educativo Institucional es parte de un propósito comunal en donde el director, directivos, los profesores y los demás miembros de la comunidad educativa sugieren cambios progresivos, importantes y necesarios en la institución educativa que se comprometen a la realización de esta propuesta, que facilita el trabajo del director en una institución educativa (Ramos, 2011; p.254).

Desde un punto de vista global el PEI es considerado como la carta de presentación de una institución ante la sociedad, cómo precisa sus principios y sus valores tanto morales como académicos, sus metas, los objetivos, recursos y las acciones para concretarlos. Es un proceso de cambio social y participativo a la vez que requiere de decisiones contextualizadas de acuerdo a la institución (su propia dinámica, realidad y entorno).

Dependiendo del nivel de desarrollo un PEI es un macro proyecto, es decir un quehacer que involucra a todos los integrantes de la comunidad educativa, de un establecimiento a través de él se anhela la creación de bases curriculares. También es una herramienta o instrumento de construcción de la identidad propia y particular de cada unidad educativa.

### 2.2.13. Plan Anual de Trabajo

Es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades estructuradas y cronogramadas, que la comunidad educativa debe de efectuar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. En este sentido resaltamos que se trate de un plan operativo de una determinada institución (MINEDU, 2014).

#### a) Importancia del plan anual de trabajo

- Contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional de una institución.
- Es aquella que guía una organización que requiere para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.
- Enfoca la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados que se obtiene para mejorar las situaciones problemáticas detectadas en el quehacer educativo.
- Relaciona la adquisición de recursos materiales, financieros y humanos que se requiere para una eficiente administración, racionalizando y enfatizando los recursos disponibles de la institución educativa
- Se adhiere la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como una fuente de respaldo al proceso educativo.

#### b) Características del plan anual de trabajo



- Es de corto plazo, generalmente tiene un año de duración.
- Es de horizonte temporal. Debe corresponder a un periodo presupuestal.
- Responde explícitamente a varios aspectos.

#### 2.2.14. Reglamento Interno

Es un conjunto ordenado de normas que tiene validez en un cierto contexto. Para que exista un reglamento, debe haber una escala jerárquica y una autoridad con la potestad de hacer cumplir las normativas establecidas en una institución o en una organización (Monzon, 2017).

Así como estos reglamentos son internos, las sanciones también tendrán lugar en el seno de la organización. Un empleado que no respeta el uniforme de la empresa podrá ser castigado por su jefe, así como el huésped que incomoda en el horario de reposo podrá recibir algún tipo de multa por parte del dueño del establecimiento hotelero; estudiante que no cumpla con el reglamento de su institución educativa será sancionado. (Pérez, 2014).

Es considerado también como un instrumento de apoyo que regula la organización y el funcionamiento del centro educativo: Contiene los objetivos de una organización ; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus integrantes , el desarrollo de las actividades académicas administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones establecidas en la comunidad educativa (Ramos, 2011; p.259)

### 2.2.15. Capital Humano

Es el incremento de la capacidad de producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las potencialidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, puesto que ni con la tecnología más avanzada podemos llegar a las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para proporcionar valor en la organización de una institución (Aguilar, 2013).

Para Rodríguez (2016), que trata sobre Smith en el que hace referencia sobre el capital humano indicando que es una analogía entre el hombre y las máquinas; cuando se construye una máquina muy costosa, se espera que la operación, que la actuación extraordinaria de la misma hasta su completa amortización, repondrá el capital invertido y procurará por lo menos, el beneficio corriente.

El capital humano es el desarrollo potencial de la máxima capacidad productiva que posee el individuo o una población en sí este factor de producción depende de la trayectoria de formación de nosotros los seres.

### 2.2.16. Motivación

Es la variedad de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa o la institución. (Ramos, 2011; p.260). Además motivar los recursos humanos consiste en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. (Armstrong, 1991: 266).

Stoner (1996), define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas actúen”. Desde mi apreciación en esta acepción el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos análogamente con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Choque *et al* (2010), menciona a Chiavenato “el resultado de la interacción entre el individuo y el contexto que lo rodea”. Así mismo indica que para que una persona esté motivada debe de existir una relación entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo se motive o no. Para mí esta interrelación lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

#### **2.2.17. Estrategias de administración**

Nieves (2006), manifiesta que una estrategia es un objetivo de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia empresarial se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa o una institución para el logro de sus metas y objetivos. En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones que se van a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden

y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

### **2.2.18. Recursos humanos y materiales**

#### **a) Recursos humanos**

Para Chiavenato, (2014), Gestión del talento humano: “el conjunto de políticas y las prácticas necesarias para presidir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos incorporación, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Además Eslava, (2004) afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo propósito es conseguir la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones administradas, disponer en todo momento del nivel del conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

García (2014), menciona a Dessler quien afirma que son las prácticas y las políticas necesarias que nos permiten dirigir los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en especial se trata de incorporar, evaluar, capacitar, gratificar y ofrecer un ambiente adecuado y equitativo para los empleados de la compañía.

Carrión (2016), menciona a Wayne quien indica que “La gestión o administración del talento humano compete a la utilización de las personas como recursos para lograr propósitos organizacionales”.

Iluminada (2016), menciona a Lledo, en quien afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de una organización, empresa o institución siendo la gestión del talento humano el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, por tanto las personas son los responsables de ejecutar las actividades de los proyectos.

#### **b) Recursos materiales**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para lograr sus objetivos, sector económico (2017). En dichos recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- Maquinarias
- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
  
- Instrumentos y herramientas

### 2.2.19. Control de personal

El control de personal o control de colaboradores permite conformar una serie de procedimientos con la finalidad de registrarse y controlar al personal que trabaja en una empresa o en una institución. Así mismo se cuenta con una variedad de controles tales como: control de presencia, de asistencia, horario o relojes de fichas. Estos procedimientos son establecidos para cada usuario registrado, calendarios, horarios, vacaciones, turnos de trabajo, etc. en que el usuario tiene plena autorización. La certificación de cada de realizarse mediante una tecnología biométrica, cercanía, tarjeta inteligente, código de barras o password. (Kimaldi, 2017)

### 2.2.20. Proceso de Evaluación

Según el Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular (DCNEBR), se percibe a la evaluación como un proceso permanente, del cual las escalas de calificación son aquellas que se plantean como una manera precisa de informar cómo ese proceso va evolucionando, no se debe perder de vista que es producto del proceso evaluativo. (Ramos, 2011).

Evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto de algo, permanentemente evaluamos, por que continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias. Evaluación también entendida como la formación útil, para expeler juicio de valor, previo a un proceso de investigación que aporte los elementos para emitir emanar juicios, de acuerdo con el fin que se pretende lograr.

### 2.3. CORRELACION DE LAS VARIABLES LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN LOS DIRECTIVOS DEL ISPP PUNO

Según los estudios efectuados por diferentes autores de las ciencias de la educación, refieren que muchas variables influyen el desarrollo del desempeño docente, también de los directores, así como de los estudiantes, padres de familia y otros.

La persona con liderazgo es aquella que tiene buena cualidad personal, que cumple una función muy importante en la sociedad por que resalta la potenciación de las capacidades y talentos a través del modo de gestionar o de liderar. Demostrando su iniciativa frente a los demás, marcando Siempre la diferencia en la toma de decisiones con gran entusiasmo y dedicación exclusiva en el logro de sus objetivos.

También se puede inferir de gestión del conocimiento que tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual, eso refiere Wiig.

Toda autoridad en una institución es concedora de todas aquellas acciones a desarrollarse, para entablar así una adecuada administración, es necesario tener un buen conocimiento acerca de todas las funciones e informaciones que se establecen en una institución educativa (ibídem).

Para Bueno (1999), la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

El ser humano para desarrollar adecuadamente las acciones propuestas por el mismo, necesita encaminarse de manera ordenada, verificando y evaluando las etapas logradas, a través del ejercicio de la efectividad y la eficacia. Basados en un conjunto de saberes y conocimientos que nos ayudan a fortalecer, nuestras ideas, puntos de vista para así encaminarnos de la forma correcta en nuestra vida cotidiana.

Entonces, los directivos no solo deben ser líderes, también deben tener conocimientos adecuados y pertinentes en la gestión institucional, así lo amerita los autores que se ha estudiado, y en el informe de la tesis doctoral, se estará profundizando con más detalle las variables indicadas, así como en la discusión de resultados.



### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA

##### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación corresponde a la investigación no experimental o descriptiva; porque no se manipularon variables como ocurre en investigaciones de tipo experimental.

El propósito o la finalidad, corresponde a la investigación básica, porque busca dar respuesta al problema del liderazgo de los directivos, lo que constituye a un problema de la realidad.

El diseño de investigación es correlacional según (Hernández, Fernández y Baptista: 2005), se caracteriza porque pretende determinar la medida en que dos eventos se relacionan. Es una investigación que trabaja como mínimo con dos variables asociadas. En este caso se busca la correlación entre liderazgo y gestión del conocimiento.

## 3.2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 3.2.1. Ámbito o Lugar de Estudio

Regional: La región de Puno se encuentra ubicada al extremo sur este del Perú, entre los 13°00'00" y 17°06'30" de latitud sur y los 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión territorial de 71 999,0 Km. Cuadrados, es la quinta región más grande de la nación. Limita por el norte con Madre de Dios, por el este con la república de Bolivia, por el sur con la región de Tacna y la república de Bolivia y por el oeste con las regiones de Moquegua, Arequipa y Cusco.

Por otro lado las instituciones de formación docente, que se consideraran los de nivel de pedagógicos de ciencias y humanidades, técnicos, así como artísticos, que se ubican en la región de Puno.

Los directores trabajan en las modalidades de formación docente, artística y otros, en su mayoría docentes jóvenes, entre varones y damas, egresados de las instituciones de formación docente de la región, se considera para el presente estudio: liderazgo y gestión del conocimiento de los mismos.

La investigación se realizó en el Instituto Superior Pedagógico Público de Puno, ubicado al sur este de la ciudad de Puno, capital de provincia del mismo nombre.

### 3.2.2. Población

La población de estudio está constituida por todos los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno. Esta población se indica en el cuadro siguiente, por consiguiente la población de estudio está constituido por docentes entre nombrados y contratados.

### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo cuantitativo, según el tiempo de ocurrencia es de tipo retrospectivo; según el período y secuencia es longitudinal, y según el análisis y alcance de los resultados es relacional, pues se emplearán conocimientos determinados para posibilitar analizar la incidencia de una propuesta técnica de Interconexión energética que representa una discusión como problemática nacional en cuanto a su incidencia.

**Cuadro 1.** Población de Docentes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno - 2027.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
DOCENTES NOMBRADOS	26	58%
DOCENTES CONTRATADOS	19	42%
TOTAL	45	100%

**Fuente:** Escala MINEDU 2017.

### 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

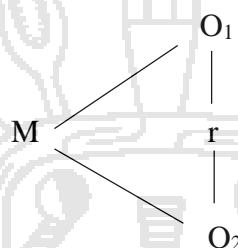
La investigación es de tipo descriptivo. Corresponde al diseño correlacional porque se determina el nivel de liderazgo y Gestión del Conocimiento de los directivos del ISPP Puno.

El diseño de investigación es el descriptivo correlacional. Se denomina así según R. Sierra Bravo, que se describe los eventos o situaciones de fenómeno

social, en este caso educativo, tal como ocurren los hechos, sin manipular variables.

El diseño de investigación que se utilizará es el descriptivo correlacional, cuya ecuación es la siguiente:

Este diseño corresponde al siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra

O1 = Observaciones de la variable 1

O2 = Observaciones de la variable 2

r = Grado de relación existente

#### 3.4.1. Pruebas Estadísticas

Regla de decisión: Si el valor del tratamiento estadístico de los cuadros correspondientes y los estadígrafos pertinentes, sean eficientes se considerará la hipótesis de investigación, caso contrario se optará por la hipótesis nula.

Para la comprobación de hipótesis se utilizará la correlación de Pearson dada por la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fydy)}{\sqrt{[n(\sum fxdx^2) - (\sum fxdx)^2][n(\sum fydy^2) - (\sum fydy)^2]}}$$

Donde:

N : Población o Muestra

Σ : Sumatoria

X : Variable 1

Y : Variable 2

r : Coeficiente de Correlación

**Cuadro 2.** Regla de decisiones para interpretar la correlación.

COEFICIENTE CUALITATIVO	COEFICIENTE CUANTITATIVO
(+,-) Correlación Nula o Inexistente	$0.00 \leq r \geq 0.00$
(+,-) Correlación Positiva o Negativa Muy Baja	$0.01 \leq r \leq 0.20$
(+,-) Correlación Positiva o Negativa Baja	$0.21 \leq r \geq 0.40$
(+,-) Correlación Positiva o Negativa Moderada	$0.41 \leq r \geq 0.60$
(+,-) Correlación Positiva o Negativa Alta	$0.61 \leq r \geq 0.80$
(+,-) Correlación Positiva o Negativa muy Alta	$0.81 \leq r \geq 0.99$
(+,-) Correlación Positiva o Negativa Perfecta	$1.00 \leq r \geq 1.00$

FUENTE: Hernández (2010)

**3.5. SISTEMA DE VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORACIÓN Y/O CATEGORIAS
V 1:  Liderazgo	1.1. Personal  1.2. Institucional	1.1.1. Presentación. 1.1.2. Funciones. 1.1.3. Metas. 1.1.4. Calidad.  1.2.1. Imagen institucional 1.2.2. Relaciones humanas 1.2.3. Áreas de trabajo 1.2.4. Clima institucional	Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca
V 2: Gestión del conocimiento	2.1. Capital intangible  2.2. Capital humano	2.1.1. Conocimiento del PEI. 2.1.2. Conocimiento de PAT. 2.1.3. Conocimiento de RI.  2.2.1. Motivación. 2.2.2. Estrategias de administración. 2.2.3. Recursos humanos y materiales. 2.2.4. Control de personal 2.2.4. Proceso de evaluación	Siempre Casi Siempre A veces Nunca

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

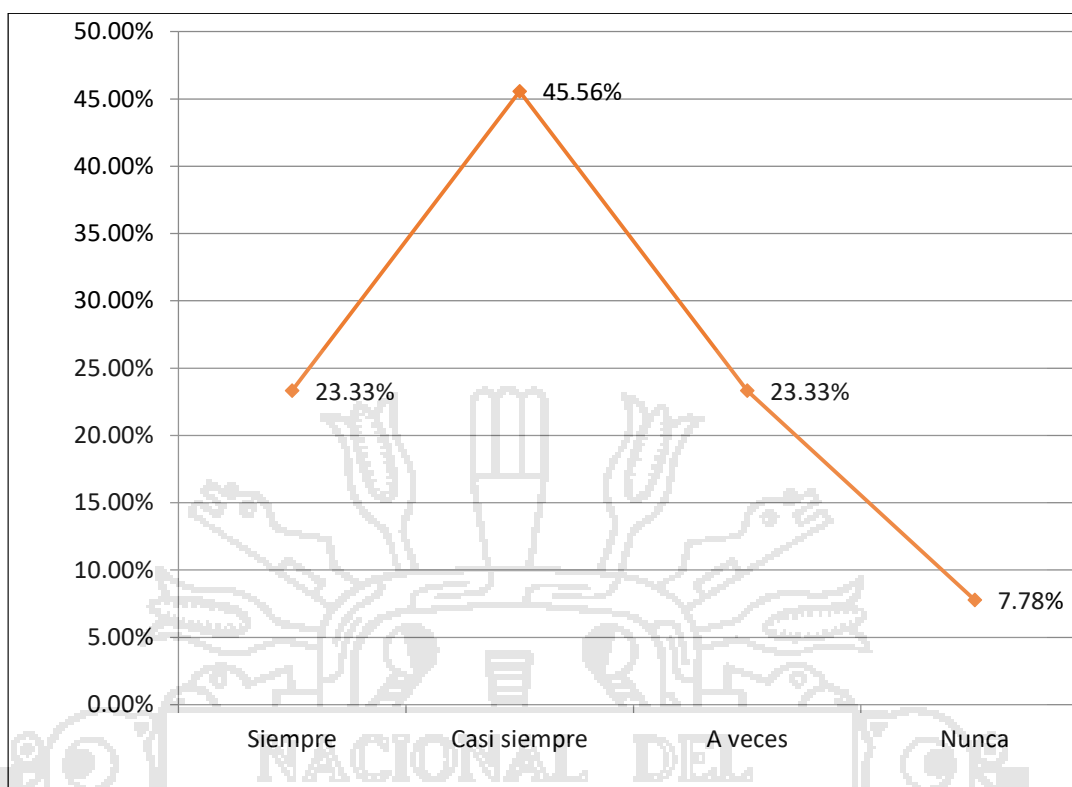
## 4.1. LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO.

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo N° 01 sobre el liderazgo ejercido por los directivos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público de Puno en el año 2017.

La información se presenta en cuadros de frecuencias seguido de su figura para cada dimensión según la operacionalización de variables para que finalmente la información se refleje en el logro de los objetivos planteados en la investigación.

**CUADRO 3.** Liderazgo de los Directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

	DIMENSIONES					
	Liderazgo Personal		Liderazgo Institucional		Promedio	
	fi	%	fi	%	fi	%
<i>Siempre</i>	13	28.89	8	17.78	11	23.33
<i>Casi Siempre</i>	24	53.33	17	37.78	21	45.56
<i>A veces</i>	6	13.33	15	33.33	11	23.33
<i>Nunca</i>	2	4.44	5	11.11	4	7.78
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>



**Figura 1.** Liderazgo de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017,  
**Fuente:** en base al cuadro 3

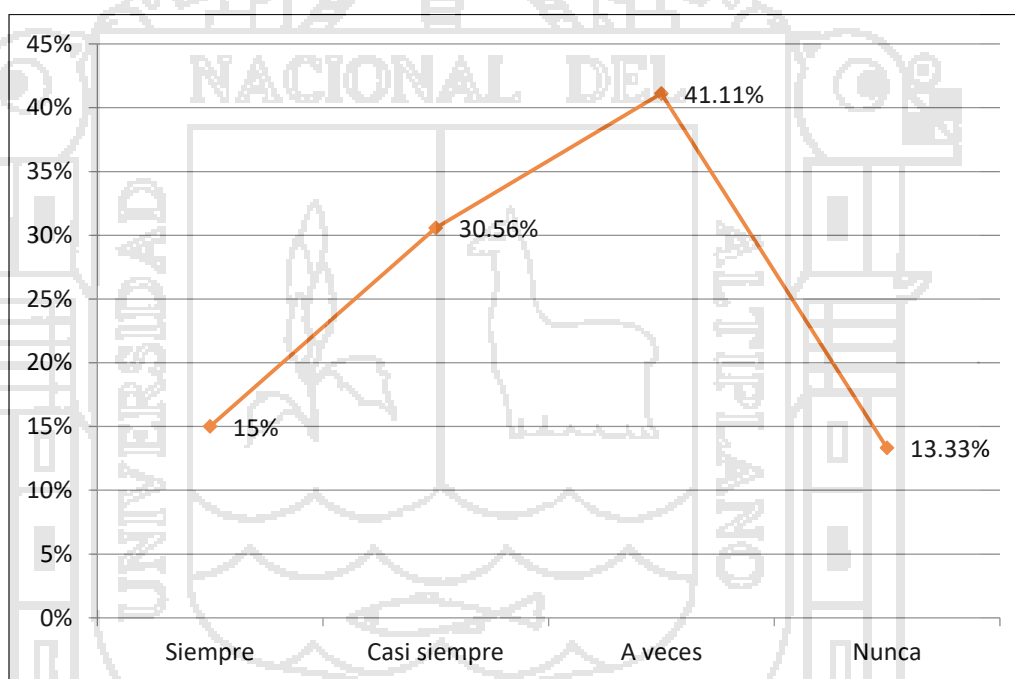
En el cuadro 3 y figura 1, se puede observar que referente a la variable liderazgo de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno en el año 2017, de un total de 45 docentes, el 7,78% manifiestan que los directivos nunca demuestran un liderazgo adecuado, el 23,33% manifiestan que los directivos a veces demuestran un liderazgo adecuado, el 45,56% manifiestan que los directivos casi Siempre demuestran un liderazgo adecuado y el 23,33% manifiestan que los directivos Siempre demuestran un liderazgo adecuado.

Esta información significa que los directivos de dicho Instituto, casi Siempre reflejan su liderazgo personal e institucional adecuadamente para el bienestar de la institución.



**Cuadro 4.** Liderazgo personal de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

	Indicadores									
	Presentación		Funciones		Metas		Calidad		PROMEDIO	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Siempre</b>	12	26.67	6	13.33	5	11.11	4	8.89	7	15.00
<b>Casi Siempre</b>	25	55.56	10	22.22	9	20.00	11	24.44	14	30.56
<b>A veces</b>	6	13.33	21	46.67	23	51.11	24	53.33	19	41.11
<b>Nunca</b>	2	4.44	8	17.78	8	17.78	6	13.33	6	13.33
<b>TOTAL</b>	45	100.00	45	100.00	45	100.00	45	100.00	45	100.00



**Figura 2.** Liderazgo personal de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

**Fuente:** En base al cuadro 4

En el cuadro 4 y figura 2, se observan las opiniones de 45 docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Puno sobre el liderazgo en su dimensión personal lo siguiente:

En el indicador presentación que acostumbran los directivos, el 4,44% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 13,33% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 55,56% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 26,67% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

En el indicador funciones que cumplen los directivos, el 17,78% manifiestan que nunca cumplen dicho indicador, el 46,67% manifiestan que a veces cumplen dicho indicador; el 22,22% manifiestan que casi Siempre cumplen dicho indicador y el 13,33% manifiestan que Siempre cumplen dicho indicador.

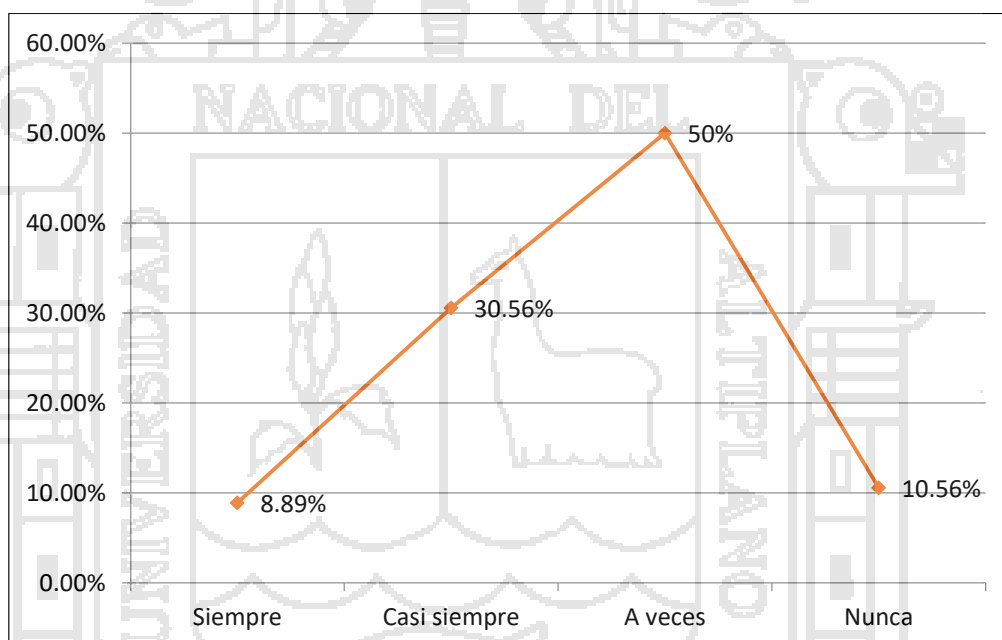
En el indicador metas alcanzadas por parte de los directivos, el 17,78% manifiestan que nunca se alcanzan metas, el 51,11% manifiestan que a veces se alcanzan metas; el 20,00% manifiestan que casi Siempre se alcanzan metas y el 11,11% manifiestan que Siempre se alcanzan metas.

En el indicador calidad de servicio por parte de los directivos, el 13,33% manifiestan que nunca se dan los servicios de calidad, el 53,33% manifiestan que a veces se dan los servicios de calidad; el 24,44% manifiestan que casi Siempre se dan los servicios de calidad y el 8,89% manifiestan que Siempre se alcanzan metas.

Esta información que se presenta en el cuadro 4 y figura 2 permite deducir que los directivos, demuestran su liderazgo personal no convincente para el 54,44% de los docentes del Instituto, los cuales no les permiten desenvolverse adecuadamente.

**Cuadro 5.** Liderazgo institucional de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

	Indicadores									
	Imagen institucional		Relaciones humanas		Áreas de trabajo		Clima institucional		PROMEDIO	
	fi	%	f	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Siempre</b>	4	8.89	3	6.67	3	6.67	6	13.33	4	8.89
<b>Casi Siempre</b>	17	37.78	15	33.33	12	26.67	11	24.44	14	30.56
<b>A veces</b>	20	44.44	22	48.89	24	53.33	24	53.33	23	50.00
<b>Nunca</b>	4	8.89	5	11.11	6	13.33	4	8.89	5	10.56
<b>TOTAL</b>	45	100.00	45	100.00	45	100.00	45	100.00	45	100.00



**Figura 3.** Liderazgo institucional de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017,

**Fuente:** En base al Cuadro 5.

En el cuadro 5 y figura 3, se observan las opiniones de 45 docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Puno sobre el liderazgo en su dimensión institucional lo siguiente:

En el indicador imagen institucional que ponen en práctica las directivos, el 8,89% manifiestan que nunca se prioriza la imagen institucional, el

44,44% manifiestan que a veces se prioriza la imagen institucional; el 37,78% manifiestan que casi Siempre se prioriza la imagen institucional y el 8,89% manifiestan que Siempre se prioriza la imagen institucional.

En el indicador relaciones humanas que se practican en la institución, el 11,11% manifiestan que nunca se observa las buenas relaciones humanas, el 48,89% manifiestan que a veces se observa las buenas relaciones humanas; el 33,33% manifiestan que casi Siempre se observa las buenas relaciones humanas y el 6,67% manifiestan que Siempre se observa las buenas relaciones humanas.

En el indicador áreas de trabajo que se ponen en practican en la institución, el 13,33% manifiestan que nunca se respetan las áreas de trabajo, el 53,33% manifiestan que a veces se respetan las áreas de trabajo; el 26,67% manifiestan que casi Siempre se respetan las áreas de trabajo y el 6,67% manifiestan que Siempre se respetan las áreas de trabajo.

En el indicador buen clima institucional existente en la institución, el 8,89% manifiestan que nunca existe un buen clima institucional, el 53,33% manifiestan que a veces existe un buen clima institucional; el 24,44% manifiestan que casi Siempre existe un buen clima institucional y el 13,33% manifiestan que Siempre existe un buen clima institucional.

Esta información que se presenta en el cuadro 5 y figura 3 permite deducir que el liderazgo institucional existente en la institución, no es convincente para el 60,56% de docentes.

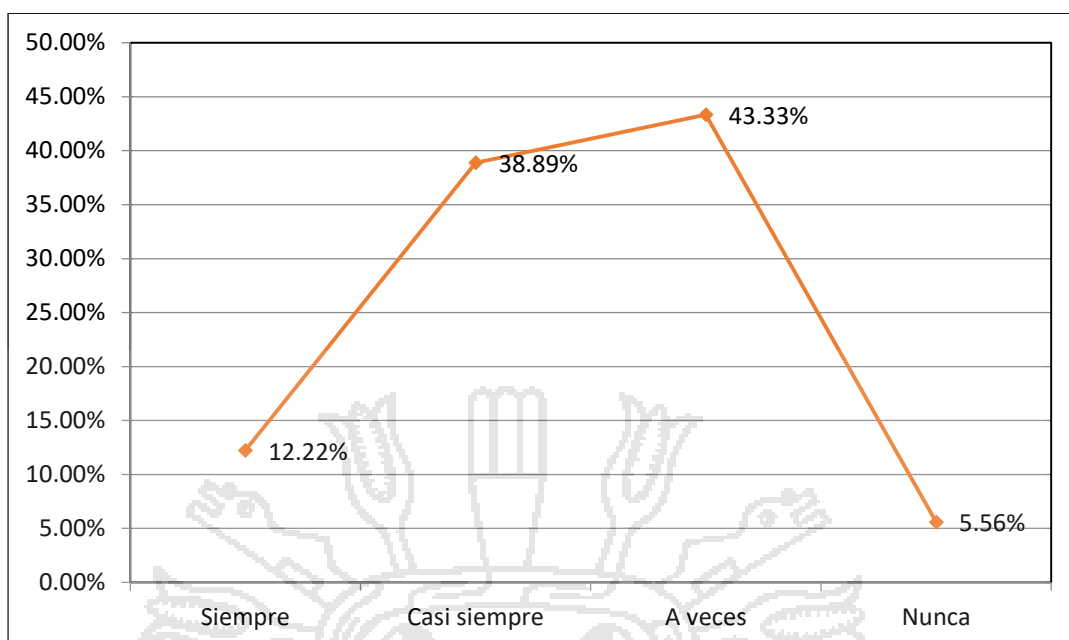
#### 4.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO.

En esta sección, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo N° 02 sobre el nivel de gestión del conocimiento realizado por los directivos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público de Puno en el año 2017.

La información se presenta en cuadros de frecuencias seguido de su figura para cada dimensión según la operacionalización de variables para que finalmente la información se refleje en el logro de los objetivos planteados en la investigación.

**Cuadro 6.** Gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

	DIMENSIONES					
	Capital intangible		Recursos humanos		Promedio	
	fi	%	fi	%	fi	%
<i>Siempre</i>	5	11.11	6	13.33	6	12.22
<i>Casi Siempre</i>	17	37.78	18	40.00	18	38.89
<i>A veces</i>	20	44.44	19	42.22	20	43.33
<i>Nunca</i>	3	6.67	2	4.44	3	5.56
<i>Total</i>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>



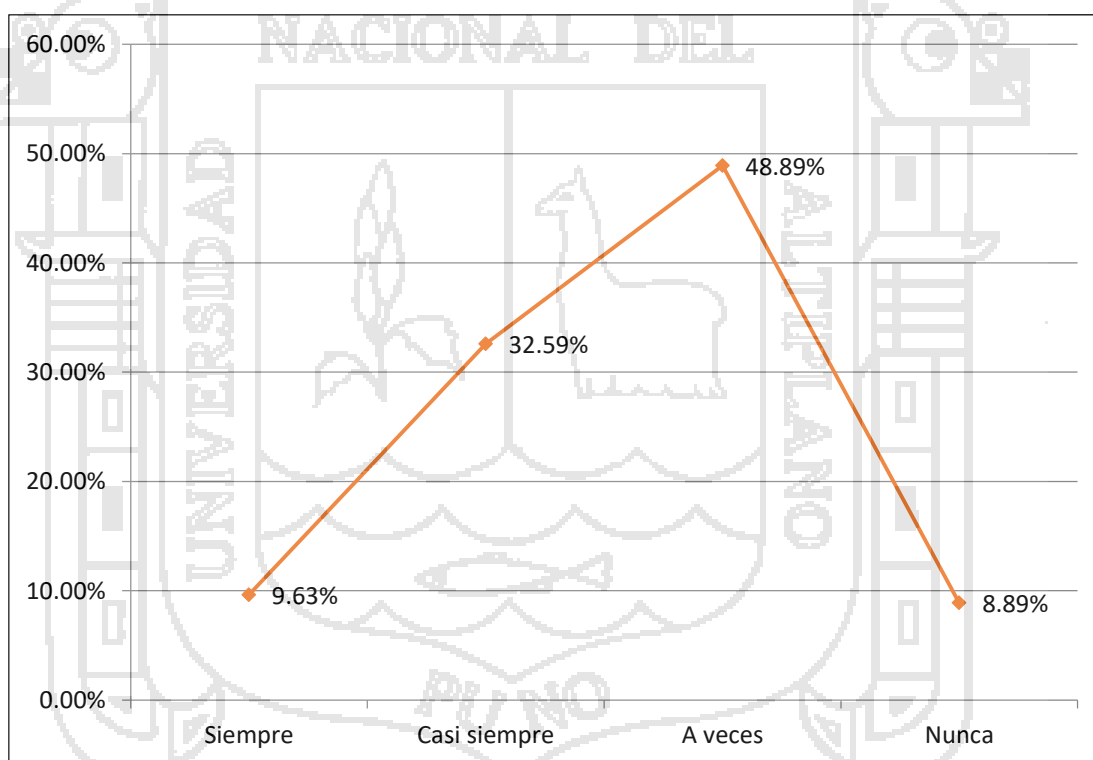
**Figura 4.** Gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017,  
**Fuente:** En base al Cuadro 6.

En el cuadro 6 y figura 4, se puede observar que referente a la variable gestión del conocimiento de parte de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno en el año 2017, de un total de 45 docentes, el 5,56% manifiestan que los directivos nunca han demostrado la gestión del conocimiento, el 43,33% manifiestan que los directivos a veces han demostrado la gestión del conocimiento, el 38,89% manifiestan que los directivos casi Siempre han demostrado la gestión del conocimiento y el 12,22% manifiestan que los directivos Siempre han demostrado la gestión del conocimiento.

Esta información significa que los directivos de dicho instituto no se han interesado en gestionar el capital intangible, como también los recursos humanos que son factores primordiales para brindar servicio educativo de calidad.

**Cuadro 7.** Gestión de capital intangible de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017

	Indicadores							
	Conocimiento del PEI		Conocimiento del PAT		Conocimiento del RI		PROMEDIO	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Siempre</b>	4	8.89	4	8.89	5	11.11	4	9.63
<b>Casi Siempre</b>	16	35.56	14	31.11	14	31.11	15	32.59
<b>A veces</b>	21	46.67	22	48.89	23	51.11	22	48.89
<b>Nunca</b>	4	8.89	5	11.11	3	6.67	4	8.89
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>



**Figura 5.** Gestión de capital intangible de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

**Fuente:** En base al Cuadro 7

En el cuadro 7 y figura 5, observamos las opiniones de 45 docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Puno sobre la gestión del conocimiento en su dimensión de gestión de capital intangible lo siguiente:

En el indicador conocimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que realizan los directivos, el 8,89% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 46,67% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 35,56% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 8,89% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

En el indicador conocimiento del Plan Anual de Trabajo (PAT) que realizan los directivos, el 11,11% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 48,89% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 31,11% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 8,89% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

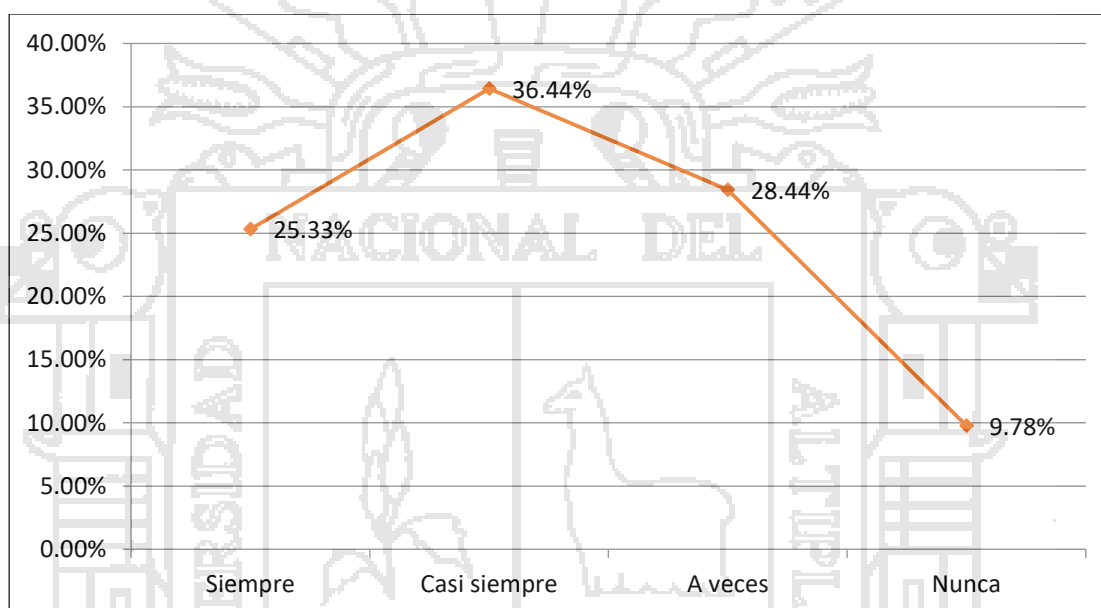
En el indicador conocimiento del Reglamento Interno (RI) que realizan los directivos, el 6,67% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 51,11% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 31,11% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 11,11% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

Esta información que se presenta en el cuadro 7 y figura 5 permite deducir que los directivos de dicha institución, no demuestran acciones favorables a la gestión del conocimiento dentro de la dimensión del capital intangible debido a que el 57,78% de docentes manifiestan que nunca o a veces observan dicha gestión dentro del Instituto.



**Cuadro 8.** Gestión de capital humano de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

	Indicadores											
	Motivación		Estrategias de administración		Recursos humanos y materiales		Control de personal		Proceso de evaluación		PROMEDIO	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Siempre	12	26.67	13	28.89	9	20.00	10	22.22	13	28.89	11	25.33
Casi Siempre	19	42.22	15	33.33	16	35.56	16	35.56	16	35.56	16	36.44
A veces	10	22.22	12	26.67	14	31.11	15	33.33	13	28.89	13	28.44
Nunca	4	8.89	5	11.11	6	13.33	4	8.89	3	6.67	4	9.78
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>



**Figura 6.** Gestión de capital humano de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017,  
**Fuente:** En base al cuadro 8.

En el cuadro 8 y figura 6, observamos las opiniones de 45 docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Puno sobre la gestión del conocimiento en su dimensión gestión del capital humano lo siguiente:

En el indicador motivación que realizan los directivos, el 8,89% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 22,22% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 42,22% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 26,67% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

En el indicador estrategias de administración que practican las directivos, el 11,11% manifiestan que las estrategias nunca son adecuadas, el 26,67% manifiestan que las estrategias a veces son adecuadas; el 33,33% manifiestan que las estrategias casi Siempre son adecuadas y el 28,89% manifiestan que las estrategias Siempre son adecuadas.

En el indicador de gestión de recursos humanos y materiales que realizan los directivos, el 13,33% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 31,11% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 35,56% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 20% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

En el indicador control de personal que realizan los directivos, el 8,89% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 33,33% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 35,56% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 22,22% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

En el indicador proceso de evaluación que realizan los directivos, el 6,67% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 28,89% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 35,56% manifiestan que casi Siempre se observa dicho indicador y el 28,89% manifiestan que Siempre se observa dicho indicador.

Esta información que se presenta en el cuadro 8 y figura 6 permite deducir que los directivos de dicho instituto, demuestran regulares niveles de gestión del capital humano debido a que el 61,77% de los docentes manifiestan haber observado dicha gestión.

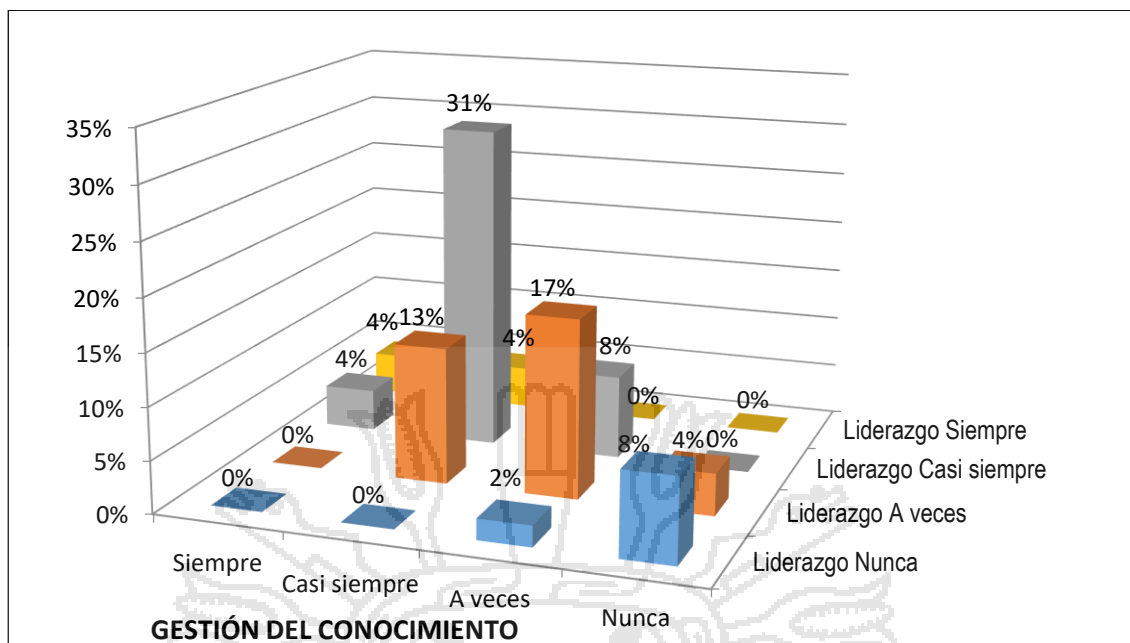
### 4.3. CORRELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y GESTION DEL CONOCIMIENTO POR LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO PUNO - 2017.

En esta sección, se organizan los datos obtenidos a través de las encuestas que se anexan sobre el liderazgo y el nivel de gestión del conocimiento realizado por los directivos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público de Puno en el año 2017.

La información se presenta en un cuadro de frecuencias de doble entrada seguido de su figura para obtener el coeficiente de correlación de Pearsson, dicho coeficiente es el indicador del grado de correlación de las variables que viene a ser el objetivo de la investigación.

**Cuadro 9.** Liderazgo y gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017.

LIDERAZGO.		N	A	CS	S	fx	dx	f <sub>x</sub> d <sub>x</sub>	f <sub>x</sub> d <sub>x</sub> <sup>2</sup>	f <sub>x</sub> y <sub>d</sub> x <sub>d</sub> y
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		1	2	3	4					
S	4			2 (4%) (0)	2 (4%) (4)	4	2	8	16	4
CS	3		6 (13%) (-6)	14 (31%) (0)	2 (4%) (2)	22	1	22	22	-4
A	2	1 (2%) (0)	8 (17%) (0)	4 (8%) (0)		13	0	0	0	0
N	1	4 (8%) (8)	2 (4%) (2)			6	-1	-6	6	10
f <sub>y</sub>		5	16	20	4	45		24	44	10
d <sub>y</sub>		-2	-1	0	1					
f <sub>y</sub> d <sub>y</sub>		-10	-16	0	4	-31				
f <sub>y</sub> d <sub>y</sub> <sup>2</sup>		20	16	0	4	47				
f <sub>x</sub> y <sub>d</sub> x <sub>d</sub>		8	-4	0	6	10				



**Figura 7.** Liderazgo y gestión del conocimiento por los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno - 2017,  
**Fuente:** En base al cuadro 9.

**Cálculo de coeficiente de correlación**

$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fdy)}{\sqrt{[n(\sum fxdx^2) - (\sum fxdx)^2][n(\sum fdy^2) - (\sum fdy)^2]}}$$

$$r = \frac{45(10) - (24)(-22)}{\sqrt{[45(44) - (24)^2][45(40) - (-22)^2]}}$$

**r = 0,719**

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

Para poder analizar e interpretar los datos, se formularon las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** El liderazgo de los directivos, no tienen ningún grado de correlación con la gestión del conocimiento.  $r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$

**Hipótesis Alternativa (Ha):** El liderazgo de los directivos, tienen algún grado de correlación con la gestión del conocimiento.  $r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$

**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**

Si  $\alpha = 0.05$ , entonces t tabulada es  $t_t = 2,06$  Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una probabilidad de confianza del 95%.

a) Se Calcula la el valor de Tc en base a la siguiente fórmula:

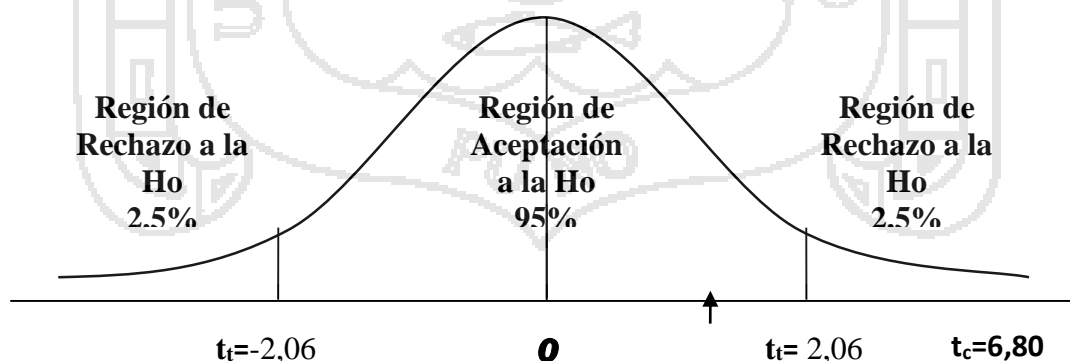
$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así: Si  $t_c \geq t_t = 2,06$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la  $H_0$ .

**PRUEBA DE HIPÓTESIS:**

$$t_c = \frac{0,72\sqrt{45-2}}{\sqrt{1-(0,72)^2}}$$

$t_c = 6,80$



La prueba de hipótesis estadística de la distribución  $T_e$  calculada ( $t_c = 6,80$ ) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,72$ , indican que se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que, existe un alto grado de correlación entre El liderazgo de los directivos y la gestión del conocimiento en el año 2017.



#### 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En este acápite, se analiza, se comenta y se discute los resultados, según la teoría y antecedentes que se asume en la investigación, los resultados que se muestran en los cuadros y gráficos, se aprecia a simple vista que existe correlación entre las variables investigadas, pero es bueno precisar y realizar la discusión correspondiente respecto a las conclusiones arribadas.

Respecto a la conclusión general: Existe un alto grado de correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno. Según la prueba de hipótesis estadística de la distribución  $T_e$  calculada ( $t_c = 6,80$ ) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,72$ , indican que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto significa que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo de los directivos y la gestión del conocimiento en el año 2017.

**En relación al de liderazgo** de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno es regular en lo personal (cuadro 4), debido a que regularmente se manifiesta la calidad de servicio, el cumplimiento de metas, cumplimiento de funciones y en buen nivel la presentación personal; así mismo el liderazgo institucional también es de nivel regular (cuadro 5), debido a que se visualizan de forma regular la imagen institucional, las relaciones humanas, el área de trabajo y el clima institucional. López *et al.* (2012), mencionan a Bolman & Deal, donde indican que en todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Se nos dice que las escuelas funcionarían mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional. Según el autor el tener un buen liderazgo soluciona los problemas

de una institución, esto es muy cierto ya que si no se tiene un buen líder los miembros del grupo actuarán cada quien por su lado.

Jiménez, (2008), igualmente en una investigación desarrollada, sobre liderazgo de los directores y su relación con el desarrollo de las actitudes positivas de los alumnos del primer grado de secundaria de la IES 'Elías Cáceres Lozada' del distrito de Chivay (Caylloma, concluye que: el liderazgo de los directores influye de grado positivo( $r=0.57$ ) y significativamente en el desarrollo actitudinal de los estudiantes del primer grado de secundaria, probándose la hipótesis planteada en el trabajo de investigación.

Además, para Lynch (1999), el liderazgo es influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo.

Para Grinbera, (1999), un buen líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la Participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarias para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobretodo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas,



los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana.

**la gestión del conocimiento** por parte de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno es regular debido a que regularmente se gestiona el capital intangible (cuadro 7) cuyos indicadores son regulares niveles del conocimiento del PEI, PAT y el RI; sin embargo es de buen nivel la gestión de capital humano (cuadro 8) debido a que se motiva, se ponen en prácticas las estrategias de administración, se gestionan los recursos y materiales, se controla y evalúa al personal en niveles buenos.

Considerando a De Pablos (2016) hace referencia a Sieber sobre la gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo del conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. El conocimiento en el ser humano es necesario para el buen funcionamiento de un objetivo de determinada empresa o institución, se tiene un claro objetivo de mantener las relaciones interpersonales con bastante ahínco y velar por el crecimiento y desarrollo institucional. Entendemos Gestión del conocimiento como el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, precepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias, para así transmitir las en función a las exigencias que requiere el ser humano dentro o fuera de una institución, para así encaminarnos en una dirección adecuada.

Según López, (2011) en su tesis de doctorado “Aprendizaje colaborativo para la gestión del conocimiento en redes educativas de la web 2.0” de la Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid – España; investigación que corresponde a un caso de estudio dentro de la línea de la investigación acción, concluye que: El estado actual de las Tecnologías de la Información posibilita el desarrollo de infraestructuras que sirven de base para la Gestión del Conocimiento, pero es sin duda la gran presión asociada al “paradigma del conocimiento” la que actúa de impulsora de la construcción de aplicaciones específicas de este campo. Sin esta presión por la eficiencia, dado el coste en recursos que conlleva el desarrollo y la puesta en marcha de Sistemas de Gestión del Conocimiento, estos nuevos planteamientos se quedarían únicamente en desarrollos puramente teóricos.

Por otro lado Perales (2015) referencia a Sarason, quien manifiesta que un buen directivo debe encaminar sus esfuerzos hacia procesos de mejora en la escuela, que partan del centro escolar, con base en las problemáticas de la institución, tomando como alternativa de organización del trabajo colectivo de la escuela, centrado en fortalecer el proceso de enseñanza de los docentes y el proceso de aprendizaje de los niños. El directivo en una institución debe resaltar la importancia del intercambio de conocimientos y experiencia entre los docentes, como un medio de consolidar el desarrollo profesional del menor, a fin de garantizar su desarrollo emocional, e intelectual, que permita un óptimo rendimiento. Ambas tesis son de carácter aplicativo, no tiene relación directa con el presente estudio, sin embargo una de las variables corresponde a la investigación, donde los autores señalan que la gestión del conocimiento es importante en el desarrollo.

Finalmente, según la prueba de hipótesis estadística de la distribución **T<sub>e</sub>** calculada (**t<sub>e</sub> = 6,80**) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson **r = 0,72**, indican que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que, existe un alto grado de correlación entre El liderazgo de los directivos y la gestión del conocimiento en el año 2017. Lo que nos demuestra que a mayor liderazgo habrá mayor gestión del conocimiento en los directivos investigados.

Según el sustento teórico asumido en este estudio se puede inferir que Gestión del conocimiento es el conjunto de experiencias, saberes, valores, información, precepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saberes y experiencias, para así transmitirlos en función a las exigencias que requiere el ser humano dentro o fuera de una institución, para así encaminarnos en una dirección adecuada. Es una representación de hechos o conceptos, hecha de manera formalizada, apta para su comunicación, interpretación o elaboración, bien por seres humanos o bien por medios automáticos. Las noticias son el significado que un ser inteligente atribuye a los datos a partir de las reglas convencionales utilizadas para su representación. (Paradela, 2001). Entonces la gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de gestión está Siempre sustentada en una teoría- explícita o implícita - de la acción humana. Sigue diciendo que: Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. (Casassus, 2000).

Resumiendo esta parte, es preciso aclarar que los resultados de la investigación, no se puede generalizar en otros contextos geográficos y temporales, solo es válido, para la referida institución educativa de nivel

superior; por consiguiente, es conveniente ejecutar otras investigaciones para consolidar el presente estudio.



## CONCLUSIONES

- Existe un alto grado de correlación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno, que es  $r = 0,72$ , debido a que la existencia de un regular nivel de liderazgo personal e institucional hace posible que haya regulares niveles de gestión del conocimiento de capital tangible y de recursos humanos.
- El liderazgo de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno es regular en lo personal con 41,11 %, debido a que regularmente se manifiesta la calidad de servicio, el cumplimiento de metas, cumplimiento de funciones y en buen nivel la presentación personal; así mismo el liderazgo institucional también es regular al 50%, debido a que se visualizan de forma regular la imagen institucional, las relaciones humanas, el área de trabajo y el clima institucional.
- El nivel de gestión del conocimiento por parte de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Puno es regular debido a que regularmente se gestiona el capital intangible 48,89% cuyos

indicadores son regulares niveles del conocimiento del PEI, PAT y el RI; sin embargo es de buen nivel la gestión de capital humano de 36,44% debido a que se motiva, se ponen en prácticas las estrategias de administración, se gestionan los recursos y materiales, se controla y evalúa al personal en niveles buenos.



## RECOMENDACIONES

- - A los señores docentes, directivos, de los institutos superiores del ámbito de la región Puno, considerar las acciones propias del liderazgo en la institución educativa, expresados en sus aspectos personal e institucional.
- - Formar a los directivos de los institutos superiores de la región, mediante un curso de capacitación y orientación de liderazgo como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación, en cada institución de nuestro país, se debe de incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gestión educativa.
- - Implementar talleres de capacitación en los institutos superiores tanto pedagógicos y tecnológicos, sobre el manejo de los documentos de gestión pedagógica, para ampliar los conocimientos y desarrollar las habilidades en conocimiento lo que permitirá encaminar adecuadamente una institución.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarado, A. J.L. (2009). *Sistema de Gestión del Conocimiento Programa de Textos Escolares*, (Tesis de Maestría). Universidad de Chile.
- Aguilar, C. (2013). Capital humano, Planeación, Recursos Humanos. Recuperado de <http://axeleratum.com/2013/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/>
- Armstrong, M., (1993). Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Inglaterra.
- Beiiy, P. (2005). El Shock del Management. Mc Graw- Hill. ISBN 9701046366
- Bohlander G., Snell S. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.
- Bradley, K., (2003). Intellectual capital and the new wealth of nations II» Business Strategy Review, vol. 8, no. 4, pp. 33-44, ISSN (electronic): 1467-8616.
- Brooking, A. (1997). Intellectual Capital Core Asset for Third Millennium Enterprise, Ed. Esp. Paidós Empresa, Madrid.
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del Club Intelect*, N° 1 Enero. Madrid.



- Calvo de Mora, J. (2011). Aspectos críticos del liderazgo institucional en la educación. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44720020010.pdf>
- Cañazaca, L. (2011). *Influencia del rol del director en la actitud de los alumnos del tercer y cuarto grados del I.E.S Santa Catalina frente a los problemas de la comunidad año 2011.* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Carrión M. (2016). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral en el Colegio Gobernación de Cotopaxi.* (Tesis inédita de Maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador.
- Castillo,A. (2016). Depreciación del capital humano en la Alianza del Pacífico durante 2007-2014. Revista de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, 34,1, p.9-46.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Versión preliminary. UNESCO
- CIDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales, (2000). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual. Gobierno Vasco, DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN, Número 31: Impresión: Michelena Artes Gráficas S.L., I.S.S.N.: 1135-0989.

- Cordero, E. y Garcia F. (2008). La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: Fundamentos teóricos. Knowledge Management and Work Teams: Observatorio Laboral Revista Venezolana. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2742890.pdf>
- Cordova A. E. (2011). Conciencia Profesional y Deontología. Departamento Internacional. Unión profesional. Recuperado de <http://www.profesiones.org/var/plain/storage/original/application/b24d9efa0862ca4b8954db556eb323cd.pdf>
- Cuevas C. R., (2011). Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos, Lima, Perú: Editorial San Marcos
- Chiavenato, I (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc.Graw Hill Education
- Choque F., Flores V. & Ortiz J. (2010). Motivación Laboral de las Enfermeras, Proyecto de Catedra de Taller de Trabajo Final en la Facultad de Ciencias Médicas, Escuela de Enfermería de la Universidad Nacional de Córdoba.
- Chura L. (2011). *Influencia del rol del director en la actitud de los alumnos del tercer y cuarto grados del I.E.S. Santa Catalina frente a los problemas de la comunidad, año 2011.* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). Working Knowledge. How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, ISBN 1-57851-301-4.

- Davenport, T. (1996). The future of knowledge management. En: CIO Magazine. Recuperado de [http://www.cio.com/archive/010196/davenpor\\_content.htm](http://www.cio.com/archive/010196/davenpor_content.htm)
- Del Moral A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S (2007). Gestión del Conocimiento. Tomson Editores Spain. Paraninfo S.A.
- De Pablos H. C. (2006). Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa: una visión integradora, ESIC Editorial, 2006 - 342 pages.
- Edvinson, L. y Malone, M., (1999). El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa, Barcelona (España), Gestión 2000, ISBN 978-84-8088-308-5
- Eslava, E. (2004). Gestión del Talento Humano en las Organizaciones. Recuperado de <https://es.slideshare.net/vanesiita26/gestion-talento humano organizaciones-8827925>
- Farre J. y Lasheras G. (2002). Enciclopedia de la psicología. Barcelona: Océano. B. Publica de Lima.
- Figueroa, A. (2010). *Directores con doble función en educación primaria y su influencia en la administración de las Instituciones Educativas Primarias de los distritos de la parte norte de la UGEL – Puno, durante los años 2009-2010.* (Tesis de Pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

- Ferrater, J. (2002). Diccionario de Filosofía, ed. rev., y act., por Terricabras, Josep-Maria, Círculo de Lectores, Travessera de Gràcia, 47-49, 08021 Barcelona. ISBN (OC) 84-226-8967-7.
- Fuentes, B. (2010). *La gestión del conocimiento en las relaciones académico-empresariales un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico.* (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, España.
- García S.M. (2014). Administración, reclutamiento y selección de recursos humanos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-reclutamiento-y-seleccion-de-recursos-humanos/>
- Gloria, E. (2015). *El clima institucional y la calidad de servicio educativo ofertado por la carrera profesional de ecoturismo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios-2012.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Lima, Perú.
- González, M. (1998). *Cómo mejorar las Relaciones Humanas*, Ediciones Fiscales ISEF. Mexico D.F.
- Grinbera, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder.*
- Hellriegel, D. (2005). *Administración.* México. DF. Internacional Thomson Editores. BC de San Marcos, HD 31 H37 2005.Pág.418.

- Hernandez, S. R. (2010). Metodología de la Investigación Científica, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Iluminada, H. J. (2016). Gestión del talento humano desde una nueva perspectiva. Revista de Capital Humano.
- Islas O. y Gutierrez F. (1997). Conferencia sobre imagen electrónica, ITESM-CEM, Razon y Palabra, Revista Electrónica Especializada en tópicos de Comunicación.
- Jiménez, E. (2008). *Liderazgo de los directores y su relación con el desarrollo de las actitudes positivas de los alumnos del primer grado de secundaria de la IES 'Elías Cáceres Lozada' del distrito de Chivay – Caylloma*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Kimaldi E. (2017). La nueva riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. Recuperado de [http://www.kimaldi.com/blog/control\\_de\\_acceso\\_y\\_presencia/control\\_de\\_personal/](http://www.kimaldi.com/blog/control_de_acceso_y_presencia/control_de_personal/)
- Kinicki, A. Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y práctica. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Lynch, G. (1999). Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, clima organizacional; Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción; Concepción.

- Leithwood, K y Jantzi, D. (1999):"Transformational school leadership effects a replication". School effectiveness and school improvement. Vol. 10, N° 4, pp. 451-479.
- Licha I. (2000). El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- López S. P. (2011). *Aprendizaje Colaborativo para la Gestión de Conocimiento en Redes Educativas en la Web 2.0*, Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España.
- López, J., Pérez, D., Novillo P., Sagrario M., Gairín J. (2012). La estructura colegiada en los centros educativos: trabajo coordinado y trabajo en equipo, Ministerio de Educación, 2012 - 217 pages
- Louart, P. (1994). Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Manuel, D. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía. Vol. 63, No. 232, pp. 367-388
- Manuel, P. (1990). Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona: Evade.
- María, G. y Luis, I. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. México, 2012.

- Martín B. M., (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden, Universidad de Alcalá. Departamento de Educación, Educar 27.
- Mendez, A. (2015). Concepto de Motivación según Autores. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
- Ministerio de Educación – MINEDU (2007). Plan Anual de trabajo, Programa nacional de Apoyo a los más pobres “Juntos”, Huampani, Abril 2007, Lima Perú.
- Ministerio de Educación – MINEDU. (2014). Fascículos de la Gestión Escolar. Lima, Perú.
- Miranda, J.E. (2008). Liderazgo Pedagógico y Habilidades Docentes, Edit. Instituto de desarrollo Humano AMEX, Lima, Perú
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento, Ingeniería Industrial 33 (2): 142-150. ISSN 1815-5936. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433580006.pdf>
- Monzon, D. V. (2017). La conducta en el lugar de Trabajo, Universidad San Martín de Porres, Recuperado de [http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Modulo1\\_Conducta\\_Lugar\\_Trabajo.pdf](http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Modulo1_Conducta_Lugar_Trabajo.pdf)
- Morales M. E.M., (2008). *Gestión del conocimiento en sistemas E-Learning, basado en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos*, (Tesis de Maestría), Universidad de Salamanca, España.

- Nieves F. (2006). Estrategia del Mundo Contemporáneo. Ed. Hitek Patrick M. México., Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>
- Levy, D. (1997). El liderazgo institucional y su papel en la reforma de la educación superior. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 2 (4), <http://www.redalyc.org/pdf/140/14000402.pdf>
- Paradela, L. F. (2001). Una Metodología para la Gestión de Conocimientos. Tesis para optar el grado de Doctor en la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.
- Peña, B. (1990). Dirección de personal: Organización y técnicas (6ª Edición), Ed. Hispano Europea.
- Perales, M. C. (2015). Liderazgo en la Escuela, Recuperado de <http://marymaestria242.blogspot.pe/2015/03/liderazgo-en-la-escuela.html?m=0>
- Pérez, J. (2014). Definicion.de: Definición de reglamento interno. Recuperado de <https://definicion.de/reglamento-interno/>
- Portugal, L. (2013). *Gestión del conocimiento y la tutoría en los docentes de las instituciones educativas primarias del cono sur de la ciudad de Puno en el 2013*, (Tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo-Perú.
- Ramos, I. (2000). Gestión vocacional y su influencia en la elección de la carrera profesional en alumnos del 5to. Grado del C.E.S. Politécnico de



Arequipa". Tesis que fue presentada en la Facultad de Ciencias de la Educación de la U.N.A. Puno

Ramos, A. (2011). *Cultura pedagógica*. Lima. Ediciones y Representaciones B. Honorio J.

Rodríguez G. J. (2016). *A. Smith y la Teoría del Capital Humano. Notas sobre una relación problemática*, Research Gate, <https://www.researchgate.net/publication/290439553>

Sarasara, A. C. (2010). *Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes*, (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Sardón, A. D. (2016). *Liderazgo transformacional del director y la gestión escolar en las Instituciones Educativas primarias de la ciudad de Ilave*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Revista Digital, (2008). *Capital humano recurso para el desarrollo, La experiencia en el mundo de tres ONG italianas: AVSI, ICU, Monserrate*, Milán, Código ISBN 978-88-903534-2-0

Steward, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Chile, Granica, ISBN 9789506412531.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación

Tenuto, M. (2007). Escuela para maestros. Montevideo: Cadiex International. B. Pública de Lima.

Werther, W. y Davis K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.

Wiig, K. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, vol. 30, no. 3, pp. 399-405.

Zonaeconomica (2009). Recursos Materiales. Recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales>



**ANEXOS**



**Anexo 1.** Cuestionario aplicado a los Docentes del ISPP Puno, para determinar el Liderazgo que tienen los Directivos.

**CUESTIONARIO 1**

INSTRUCCIÓN. Estimado(a) docente, el objetivo de este instrumento es identificar los niveles de liderazgo que asumen los directivos del ISPP de Puno, contestando sinceramente los ítems propuestos, estará colaborando con un trabajo de investigación, para mejorar la calidad educativa. Este instrumento es de carácter anónimo.
<b>CUESTIONARIO. Marca con aspa (x) el ítem que estime pertinente.</b>
1. Consideras que es pertinente y decoroso la presentación e imagen personal:
Siempre ( )    Casi siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )
2. Utilizan su presentación personal como un recurso que le ayude a imponer autoridad:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
3. Los docentes cumplen con las funciones pedagógicas que le corresponde:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
4. Considera que las autoridades en la institución asumen liderazgo en la institución:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
5. Incentivan en el cumplimiento de las metas y actividades, que fueron programados en el presente año académico:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
6. Piensa que se cumplen con las actividades programadas en el pat:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
7. Considera, que el trabajo del docente es efectuada con calidad:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
8. Considera, que el trabajo personal del director y planta jerárquica es efectuada con calidad:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
9. Considera que los docentes, propician liderazgo:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
10. Se cumple con las metas programadas en la institución:
Siempre ( )    Casi siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
11. El director y su plana jerárquica de la institución propicia y generan imagen institucional en cada momento de su labor:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
12. Piensa que se preocupa en mejorar la imagen institucional:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
13. Existe relaciones humanas adecuadas en la institución:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
14. Las relaciones humanas positivas son generada por parte de los docentes:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
15. Realiza trabajo en equipo, en los diversos eventos o actividades programadas por la institución:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
16. Realizan los directivos labor conjunta, en los diversas actividades de trabajo institucional
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
17. Propician clima institucional adecuada, es decir, un ambiente favorable en la institución educativa:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
18. Practican clima institucional positiva, en la institución educativa:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
19. Considera que los docentes , realmente ejercen liderazgo:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )
20. Practican valores éticos sociales, en la institución donde trabajas:
Siempre ( )    Casi Siempre ( )    A Veces ( )    Nunca ( )

**Anexo 2.** Cuestionario aplicado a los Docentes del ISPP puno, para determinar la Gestión del Conocimiento

**CUESTIONARIO 2**

INSTRUCCIÓN. Estimado(a) docente, el objetivo de este instrumento es identificar los niveles de gestión del conocimiento que asumen los directivos del ISPP de Puno, contestando sinceramente los ítems propuestos, estará colaborando con un trabajo de investigación, para mejorar la calidad educativa. Este instrumento es de carácter anónimo.		
<b>CUESTIONARIO. Marca con aspa (x) el ítem que estime pertinente</b>		
1.	Tiene conocimiento del diseño del Proyecto Educativo Institucional:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
2.	Aplica adecuadamente el Proyecto Educativo Institucional:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
3.	Tiene conocimiento del diseño del Plan anual de trabajo:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
4.	Aplican adecuadamente el Plan anual del trabajo en la institución educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
5.	Tiene conocimiento del Reglamento interno	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
6.	Se aplica el reglamento interno en la institución educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
7.	Presenta proyectos para la mejora institucional:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
8.	Realiza gestiones para el mejoramiento de la Infraestructura educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
9.	Realiza monitoreo de gestión pedagógica en la institución educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
10.	Se utiliza adecuadamente los recursos y presupuestos de la institución.	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
11.	Realizan estímulos de reconocimiento a los docentes:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
12.	Existe motivación a los trabajadores de la institución educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
13.	Aplica estrategias adecuadas de administración educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
14.	Delega funciones en el desarrollo de las actividades académicas:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
15.	Se preocupa en la dotación de recursos didácticos y otros.:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
16.	Se cumple con el horario de trabajo, establecido en la institución educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
17.	Se realiza control de personal, respecto a la asistencia, en la institución educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
18.	Se cumple con el desarrollo de las a actividades programadas en la institución:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
19.	Se evalúa las actividades programadas por la institución	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )
20.	Son evaluados los trabajos en equipo de la institución educativa:	
Siempre ( )	Casi Siempre ( )	A Veces ( )      Nunca ( )

## Anexo 3. Constancia del Director del ISPP Puno



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PUNO  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO  
PUNO

**CONSTANCIA**

EL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO

**HACE CONSTAR:**

Que la señora CONDORI LAZARTE, Yeny Flora identificada con DNI N° 01320146 egresada del Programa del Doctorado en Educación de la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano PUNO, ha realizado satisfactoriamente la ejecución de su proyecto de investigación "LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO DE PUNO-2017. En el presente año académico 2017.

Se expide la presente, a solicitud de la interesada para los fines que vea por conveniente.

Puno 15 de diciembre del 2017



*Arceño Modesto Jara Aquise*  
DIRECTOR GENERAL  
IESP PÚBLICO PUNO  
CM. 4001224173

cc. Arch.