



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en
directivos del sector educación de Lima 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTOR

Mgtr. Nora Calixta Arango Salazar

ASESOR

Dra. Galia Susana Lescano López

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión

PERÚ – 2017

Jurado Calificador

Dr. César Humberto Del Castillo Talledo

Presidente

Dr. Ángel Salvatierra Melgar

Secretario

Dra. Galia Susana Lescano López

Vocal

Dedicatoria

A mi madre, Teresa, por su incansable dedicación y entrega es mi luz y mi guía siempre me acompaña y protege, por nuestro amor que es eterno y por sus sabios consejos es mi inspiración.

La autora

Agradecimiento

A todos los docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo.

Al Dr. César Acuña Peralta quien nos convocó asumir un nuevo reto profesional y el doctorado sea un logro académico de los integrantes de la promoción 2015-2

A la Dra. Galia Lescano López por su asesoría de la elaboración de mi tesis.

La autora

Declaratoria de autoría

Yo, Nora Calixta Arango Salazar, identificado con DNI N° 07321874, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016”, presentado en 140 folios, para la obtención del grado académico de Dr. En Gestión Pública y Gobernabilidad es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 03 de septiembre del 2016

Nora Calixta Arango Salazar

D.N.I. N° 07321874

Presentación

Señores miembros del Jurado, Presento a ustedes mi tesis titulada "Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016" , cuyo objetivo fue: Precisar las dificultades que se presentan para determinar los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016; con el propósito de identificar las causas que las generan fin de tener base para proponer nuevos conocimientos que permitan mejorar la gestión en las Instituciones Educativas, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El autor

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstrac	xii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica y humanista	20
1.3 Justificación	63
1.4 Realidad Problemática	65
1.5 Hipótesis	66
1.6 Objetivos	67
II. Marco Metodológico	68
2.1 Variables	69
2.2 Operacionalización de las variables	69
2.3 Metodología	71
2.4 Tipos de estudio	71
2.5 Diseño	71
2.6 Población, muestra, y muestreo	72
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
2.8 Método de análisis de datos	85
2.9 Aspectos éticos	85
III. Resultados	86
IV. Discusión	102
V. Conclusiones	106
VI. Recomendaciones	109
VIII. Referencias	111

Anexo

Anexo 1: Artículo científico	118
Anexo 2: Matriz de consistencia	131
Anexo 3: Instrumentos	
Anexo 4: Carta de presentación para la aplicación de instrumentos.	141
Anexo 5: Formato de validación de instrumento.	142
Anexo 6: Matriz de datos.	153

Lista de Tablas

Tabla 1	Dimensiones de los documentos de gestión institucional y administrativa.	30
Tabla 2	Análisis comparativo de los métodos de gestión	33
Tabla 3	Reconstrucciones del contexto según los tipos A y B	34
Tabla 4	Fortalezas y debilidades de los modelos de gestión según su relación con las construcciones de Tipo A y de Tipo B	35
Tabla 5	Documentos de gestión pedagógica	40
Tabla 6	Confiabilidad de la escala de evaluación de la gestión directiva	77
Tabla 7	Niveles y criterios de interpretación evaluación directiva	77
Tabla 8	Niveles y rangos de interpretación identidad corporativa	80
Tabla 9	Confiabilidad y estadístico de satisfacción del usuario	81
Tabla10	Niveles y rangos de interpretación estilos de dirección ELO	83
Tabla11	Resultados descriptivos de liderazgo en directivos 2016	87
Tabla12	Niveles de estilos de dirección de educación 2016	88
Tabla13	Resultados descriptivos de identidad corporativa.	89
Tabla 14	Niveles de identidad corporativa en directivos 2016	90
Tabla 15	Resultados descriptivos de componentes de gestión directiva	91
Tabla 16	Niveles de gestión en directivos del sector educación 2016	92
Tabla 17	Matriz de correlación entre variables y dimensiones de estudio	94
Tabla18	Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad Corporativa y gestión en directivos de educación de Lima	95
Tabla19	Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad Corporativa y política de gestión directiva de educación Lima	96
Tabla 20	Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad Corporativa y la política de gestión académica de Lima.	98
Tabla 21	Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad Corporativa y empirismos aplicativos de educación de Lima.	99
Tabla 22	Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad Corporativa y planes operativos del sector educación de Lima.	100

Lista de Figuras

		Pág.
Figura 1	Puntaje promedio de los estilos de dirección, en directivos del sector educación de Lima 2016.	87
Figura 2	Niveles de frecuencia de los estilos de dirección, en directivos Del sector educación de Lima 2016.	88
Figura 3	Niveles de frecuencias de las dimensiones de identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima	89
Figura 4	Distribución porcentual de la identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima 2016	90
Figura 5	Niveles de frecuencia de los componentes de gestión directiva del Sector educación de Lima 2016.	91
Figura 6	Niveles porcentuales de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.	92

Resumen

La presente investigación titulada: Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016, tuvo como objetivo general establecer la relación existente entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión educativa en directivos del sector educación de Lima 2016. El tipo de investigación fue descriptivo-correlacional, de enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental: transversal. La población y muestra estuvo formada por todos los docentes del centro de capacitación de postgrado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, 64 encuestados válidos. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y, los instrumentos para la recolección de datos fue el cuestionario que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico alfa de Cronbach. Se llegaron a las siguientes conclusiones: 1. El estilo de liderazgo más significativo es el emotivo libre, liderazgo racional y generativo racional, en identidad corporativa el componente empatía, en gestión directiva el componente planes operativos institucionales es el más significativo. 2. Al determinarse que mayormente existen diferencias entre los componentes y las dimensiones de las variables estilos de dirección, identidad corporativa y gestión de la dirección, podemos inferir que se ha demostrado la hipótesis que indica existe relación entre estas variables y se rechaza la hipótesis nula.

Palabras Claves: Estilos de dirección, Identidad corporativa y Gestión directiva.

Abstract

The present qualified investigation: Management styles, corporate identity and management in executives of the sector education of Lima 2016, had as general aim establish the existing relation between the Management styles, Corporate Identity and Educational Management in executives of the sector education of Lima 2016. The type of investigation was descriptive - correlacional, of quantitative approach. The design was not experimental: cross street. The population and sample was formed by all the teachers of the center of training postdegree of the University Enrique Guzman and Valley, 64 polled valid. The technology used to gather information was the survey and, the instruments for the compilation of information it was the questionnaire that they were due validated across experts' judgments and determined his reliability across the statistician Cronbach's alpha. They came near to the following conclusions: 1. The most significant leadership style is the free emotive one, rational and generative rational leadership, the least frequent disobedient emotive one; in corporate identity the component empathy, in managerial management the component operative institutional plans is the most significant. 2. When we determine that there are mainly differences between the components and dimensions of the Management Styles, Corporate Identity and management variables, we can infer that the Hypothesis has been shown to indicate that there relation between these variables.

Key words: Management styles, corporate Identity and managerial Management.

Sumário

Esta pesquisa intitulada: Liderança, identidade corporativa e gestão no sector da educação de gerenciamento de Lima de 2016, tiveram como objectivo global para estabelecer a relação entre estilos de liderança, identidade corporativa e de gestão educacional na gestão de 2016 do sector da educação Lima. a pesquisa foi a abordagem quantitativa descritiva-correlacional. O projeto não foi experimental: atravessar. A população e amostra foram compostas por todos os professores de formação de pós-graduação centro da Universidade Enrique Guzmán y Valle, 64 respondentes válidos. A técnica foi utilizada para recolher informações de pesquisa e ferramentas para coleta de dados foi o questionário foram devidamente validados através de pareceres de peritos e determinou a sua confiabilidade por meio de Cronbach estatística alfa. Eles chegaram às seguintes conclusões: estilo 1. O estilo de liderança mais importante é livre liderança generativa emocional, racional e racional; Identidade Corporativa componente empatia em planos operacionais de componentes de gestão de executivos institucional é o mais significativo. 2. Ao determinar que há principalmente diferenças entre os componentes e dimensões dos estilos de gestão variáveis, identidade corporativa e gerenciamento de endereços, podemos inferir que demonstrou a hipótese de que não existe uma

Palavras-chave: liderança, identidade corporativa e de gestão das políticas.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Horn (2013) en su tesis doctoral *liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, señala que después de haber revisado los resultados para cada objetivo específico, nos parece interesante realizar un análisis transversal en el que podamos revisar sus aportes de manera conjunta. De esta forma, se aborda cuánto influye el liderazgo en los resultados de aprendizaje y cómo se realiza esta influencia; también se comentan los resultados respecto de las principales variables de antecedente del modelo en relación a los resultados de aprendizaje.

Señala que conforme a los resultados de nuestro trabajo, se puede decir que los establecimientos municipales muestran tener mayor presencia de prácticas efectivas que los privados, no obstante, la dependencia privada sería explicativa de mejores niveles en las variables del desempeño docente así como en las de resultados de aprendizaje. Asimismo afirma que no hay razones para creer que los directivos de establecimientos privados lo hacen mejor, pero sí para comprender que las atribuciones importan y los recursos también, y que en este sentido los establecimientos municipales están en desventaja. Finalmente advierte que las propuestas que podemos hacer respecto de este punto han sido altamente discutidas en Chile y tienen varias aristas, nuestro trabajo solo sirve de fundamento para ir en apoyo de algunas de ellas.

Chamorro (2005), en su tesis doctoral *factores determinantes del estilo de liderazgo del director*, presentado en la universidad Complutense de Madrid, señala que su interés por investigar sobre el liderazgo surge en el marco del doctorado en educación, específicamente en el seminario sobre evaluación de la calidad de los centros educativos. Asimismo indica que en el desarrollo de este seminario tuvo la oportunidad de analizar los resultados de las investigaciones realizadas sobre el liderazgo en las organizaciones y en el ámbito educativo que subrayan la relación del liderazgo con los resultados exitosos en las organizaciones y con la eficacia de la escuela (Davies, 1992; Creemers, 1996;

Hopkins & Lagerweij, 1996; Reynolds et al, 1996). Resultado de este análisis, encontró que “en las escuelas consideradas eficaces que tienen como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos/as, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan por ser no sólo gestores o administradores, sino que ejercen un estilo centrado en la calidad de la enseñanza”.

Sus objetivos son responder ¿A qué se debe la diversidad de estilos? ¿Qué factores influyen en los directores/as para que ejerzan un determinado estilo de liderazgo?

El liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar “comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez van haciendo más suya (Bass, 1988)”.

Horn Andrea y Marfán Javiera (2010), *en relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar*. Revisión de la investigación en Chile, señala “el presente trabajo da cuenta de 14 estudios realizados en Chile con base empírica que rescatan la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares. Estos estudios son producto de una revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante.

El objetivo del trabajo es presentar los alcances de la investigación empírica que se ha desarrollado, sobre la relación entre liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en el sistema escolar chileno. De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos 10 años de investigación, paralelamente, se presentan las metodologías utilizadas por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones. Finalmente, se ponen en conversación los avances y falencias que muestra la investigación

desarrollada hasta la fecha en el tema, así como su sintonía con los avances de la investigación a nivel internacional”.

Cuevas López, Díaz Rosas, Hidalgo Hernández (2008), en *liderazgo de los directores y calidad de la educación*. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultura”. Señalan que “la importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés”.

Asimismo indican que una de las características de la dirección es la “multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas”. Así, mientras que “el gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están”, el director líder “es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela”.

Antecedentes Nacionales

Cervera (2015), en su tesis de doctorado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulado *liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*, cuyo objetivo de estudio fue el de “analizar las relaciones que pudieran existir entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.” Sus objetivos fueron el demostrar que entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, si existe una relación directa, en la pequeña empresa en el distrito de Huacho. Los datos de su estudio permiten concluir que: El conocimiento del clima organizacional en las empresas, facilita el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia dentro de un modelo administrativo basado en el enfoque por competencias. Los resultados de este estudio indican que si existen correlaciones significativas y positivas entre el

liderazgo transformacional y el clima organizacional. Palabras clave: Liderazgo transformacional, clima organizacional, calidad educativa, desempeño laboral”.

Por su parte Quezada (2014) en su tesis *el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las Instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, Provincia y departamento de Lima, año 2012*, trabajo que busca demostrar la relación entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional como investigación básica ya que se espera que los resultados de este trabajo, hayan enriquecido el conocimiento científico dentro del ámbito educativo. Los resultados a los que se llegó como producto del estudio indicaban que el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional presentan una relación estadísticamente significativa. Igualmente encontramos que en las dimensiones dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y dirección por contingencia presentan índices de relación significativa.

Así mismo León (2015) en su trabajo *el clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima, año 2013*; en su estudio es de tipo básico, correlacional causal no experimental, concluye que el clima organizacional y estilos de Liderazgo presenta una relación directa.

Coincidentemente Zúñiga (2011) realiza un trabajo sobre *estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la Universidad Nacional del Callao – 2011* pone en relevancia el rol de la Universidad del Callao en la provincia Constitucional desde la creación de la universidad en los años 60. En su de tipo básico, descriptivo correlacional, trató de relacionar la Visión de la UNAC: “La Universidad Nacional del Callao se convertirá en una institución líder, moderna, capaz de contribuir al desarrollo y transformación de nuestra sociedad”. Al respecto sustenta su trabajo en las teorías de clima laboral de Litwing y Stinger; así como en la de liderazgo de Lewin, Lippit y White, comprobando la hipótesis que en la UNAC “El estilo de liderazgo del decano influye en el clima organizacional de la UNAC; se demuestra que existe un liderazgo liberal; que

existe correlación significativa regular entre liderazgo autocrático del decano con el clima organizacional y otras correlaciones. Y recomendaciones para enrumbar al liderazgo democrático.

También Cahuas (2012), en su tesis sobre *estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*, ha llegado a las siguientes conclusiones: 1. Que los estilos de liderazgo practicados se ubican en un nivel medio y no presenta relación estadística con la calidad del servicio. Esto puede significar que, la calidad del servicio educativo que se da en un nivel alto en la mayoría de los casos, no tiene que ver con los estilos de liderazgo. Finalmente, el autor manifiesta que “los resultados de la investigación demuestran que no se halló relación directa ni estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo carismático que practica el director de la institución educativa y la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes”. Un análisis de los resultados hace posible determinar que la aceptación del estudiantado por el servicio educativo, la calidad de la enseñanza, la organización del aula y el ambiente escolar, en esta institución no guardan relación significativa con el tipo de liderazgo que ejerce el director de la institución educativa pública N° 21009 de Huaral.

Campos (2015) en el presente trabajo de investigación *motivación y su influencia en el clima organizacional en los docentes de la institución educativa emblemática “San José” – Chiclayo, 2013*, tiene como objetivo determinar la relación existente entre la motivación y el clima organizacional en los docentes de la institución educativa emblemática “San José” de Chiclayo. Los resultados muestran que “los niveles de motivación tienden a niveles medios (47.7%), además, entre los factores del clima organizacional: los docentes consideran que hay niveles medios de comunicación (59.1%); en el factor liderazgo presentan niveles medios (45.5%) y bajos (25%) indicando que no hay un ejercicio activo de liderazgo, en cuanto al clima organizacional general, tiene prevalencia a niveles medianamente favorables (50%). Finalmente, las pruebas de correlación de

Pearson, indican que existe una influencia significativa entre los niveles de motivación y clima organizacional”.

1.2 Fundamentación Científica, Técnica y Humanística

1.2.1 Políticas públicas y políticas educativas

En “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021” de la PCM (2012) se definen algunos conceptos y procedimientos para la siguiente década, con el objetivo de desarrollar un sistema de gestión ágil y moderno, orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas) (p. 8), así encontramos propuestas que transcribimos in extenso (pp.13 al 18), pues se vinculan con nuestra propuesta de estudio.

“Las políticas públicas son diseños que sustentan la acción pública. Establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados los recursos disponibles”. Y, “en un estado unitario y descentralizado, las políticas públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en los planes sectoriales, así como en los planes regionales y locales de desarrollo concertado, en los planes estratégicos y operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno”. De este modo “el estado busca actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y de forma desarticulada”.

Así podemos señalar que el “Planeamiento estratégico es un proceso por el cual los integrantes de cada institución reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno: sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria

intervención del estado así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y, sobre la forma como el estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué lecciones ha sacado del pasado. Producto de ese proceso, el plan estratégico debe contener los objetivos generales de la entidad que se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del plan estratégico deben reflejarse en los planes operativos, que contiene objetivos más específicos y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios que le permitirán satisfacer las demandas ciudadanas de la manera más eficaz y eficiente”.

Asimismo, señalan que “una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles”. En este sentido, los procesos van a definirse como secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena”.

En la determinación de los objetivos, el proceso comienza desde el establecimiento de políticas públicas nacionales en coordinación con la PCM y sectoriales bajo la responsabilidad de los ministerios, gobiernos regionales y locales. Estas políticas públicas nacionales se enmarcan en políticas del estado y corresponden a un programa de gobierno y buscan resolver los problemas de la agenda pública, priorizando las demandas ciudadanas.

El proceso de planeamiento estratégico “se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que

le corresponde producir o entregar. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan. El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las “brechas” de satisfacción, cobertura y calidad entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada” de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad”.

Así, de acuerdo a lo indicado “la entidad podrá diseñar las estrategias para alcanzar los resultados e impactos a lograr para cada objetivo en el periodo de gestión”, que va a comprender lo siguiente: identificar las alternativas propuestas y las actividades que pueden contribuir a cerrar las brechas detectadas. Seleccionar la mejor alternativa. Cuantificar el costo estratégico de cerrar las brechas detectadas o “Presupuesto multianual” (donde se incluyen los costos de inversión y gastos corrientes) que implicará lograr las metas de satisfacción, su cobertura y calidad para brindar mayor satisfacción al ciudadano desde una perspectiva de eficacia, eficiencia y transparencia.

Tal es la dirección que el planeamiento estratégico abonaría en beneficio de la entidad dentro de los alcances legales constituirse en base de la estructura organizacional así como de los procesos de gestión que faciliten lograr los objetivos propuestos de una manera oportuna y eficiente.

Para Flores (2014, p. 30) “las políticas educativas son aquellas que se plantean para obtener un sistema de calidad con viabilidad política, técnica y financiera son: de calidad; de cobertura; de equidad; de educación bilingüe, multicultural e intercultural; de modelo de gestión; de fortalecimiento institucional y descentralización; de formación del recurso humano y de aumento de la inversión educativa”. Las mismas también “plantean que una orientación realista de las acciones debería sustentarse en el desarrollo de un esquema integrado, donde el acceso y la cobertura, así como la calidad estén enmarcados en la equidad y constituyan el centro de las acciones”.

Estas deben sustentarse en acciones de tipo administrativo. Así “Dentro de las políticas planteadas en nuestro país, se encuentra como una más, la política de calidad educativa, estando conscientes que la calidad no es una política aislada, sino que, cuando se habla de calidad se refiere a todo el sistema educativo y que abarca desde el desarrollo de las competencias básicas de la lecto-escritura y matemática hasta la infraestructura. Entendiendo la calidad educativa como: la columna vertebral del proceso educativo, un desafío permanente en el aula, que tiene en cuenta las particularidades nacionales y evita la exclusión, y que no hay calidad sin equidad”.

Conceptualizando la política pública, podríamos decir que es “una acción que cambia la realidad buscando mejorarla. Una política posee una finalidad, un diagnóstico de la realidad y acciones y estrategias para llegar a ese fin y transformar la realidad”.

Desde esta perspectiva, podemos señalar que una política pública implica:
Una acción práctica que se aleje del discurso.

Diversas decisiones que tomar: “decidir que existe un problema. Decidir qué se debe intentar resolver. Decidir la mejor manera de proceder. Decidir legislar sobre el tema, etc.”

Ser consciente que hacer uso de la autoridad del estado va a generar obligaciones y derechos.

Saber que cualquier respuesta a los problemas va a significar una intervención pública que va a generar un valor público.

Así podemos entender a las políticas públicas como: un flujo de interacciones entre sujetos involucrados en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas públicas; y un flujo de decisiones, ya sobre el problema, sus alternativas, la implementación y los juicios educativos.

Las políticas educativas, por su parte, “van a considerarse como cursos de acción y flujos de información en relación a un objetivo público vinculado con el sistema educativo determinado democráticamente y desarrollados por el sector público con participación de la comunidad y los sectores privados. Es decir que se entienden como propuestas de cambio que concretan las acciones del estado en el ámbito educativo “bien público” encontramos dos grandes tipos de políticas educativas: Calidad y equidad”.

Así, “la Política Educativa en tanto consenso, debe ir más allá de los intereses ideológicos, partidistas y economicistas de los grupos políticos y de presión que operan en una sociedad”. Asimismo, “La Política Educativa emerge de una concepción de poder, pero de un poder consultado, consensuado y con disensos administrados”. Al respecto Flores (2014, pp 34) dice: “La reforma ha sido diseñada e implementada a través del Ministerio de Educación y sobre la base de un amplio consenso nacional acerca de la prioridad del sector, en el marco de un sistema descentralizado e incorporando a los diversos actores educativos”. Y más adelante concluye “Es fundamental diseñar la política educativa junto a los principales actores con interés vertido en la educación (Flores, 2014, p. 36).

Algunos principios que orientan las políticas educativas: 1. Políticas centradas en la calidad. 2. Políticas centradas en la equidad. 3. Políticas centradas en las escuelas. 4. Políticas abiertas a la iniciativa de los actores. 5. Políticas abiertas a la sociedad. 6. Políticas de cambio incremental. 7. Políticas de estado.

Las políticas educativas son instrumentos del estado, ya sea para corregir situaciones indeseables o para fomentar la formación de nuevos valores y prácticas.

El PEN (Proyecto Educativo Nacional)

En el PEN (Proyecto Educativo Nacional), asumido como política de estado se proponen: 06 objetivos y 33 políticas; emitido por resolución suprema N° 001-2007-ED, el día 06 de enero de 2007.

Objetivo estratégico 1

Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.

Propuesta de políticas al 2021. 1. Asegurar el desarrollo óptimo de la infancia a través de la acción intersectorial concertada del estado en cada región. 2. Ampliar el acceso a la educación básica a los grupos hoy desatendida. 3. Asegurar condiciones esenciales para el aprendizaje en los centros educativos que atienden las provincias más pobres de la población nacional. 4. Prevenir el fracaso escolar en los grupos sociales más vulnerables.

Objetivo estratégico 2

Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.

Propuesta de políticas al 2021

5. Establecer un marco curricular nacional compartido, intercultural, inclusivo e integrador, que permita tener currículos regionales. 6. Definir estándares nacionales de aprendizajes prioritarios y evaluarlos regularmente. 7. Transformar las prácticas pedagógicas en la educación básica. 8. Impulsar de manera sostenida los procesos de cambio institucional. 9. Articular la educación básica con la educación superior técnica o universitaria.

Objetivo estratégico 3

Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia

Propuesta de políticas al 2021

10. Mejorar y reestructurar los sistemas de formación inicial y continua de los profesionales de la educación. 11. Implementar una nueva Carrera Pública Magisterial.

Objetivo estratégico 4

Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad.

Propuesta de políticas al 2021

12. Cambiar el actual modelo de gestión pública de la educación basándola en procedimientos democráticos y en el planeamiento, promoción, monitoreo y evaluación de políticas estratégicas nacionales. 13. Reformar la gestión educativa regional y articularla con los ejes de desarrollo nacional y regional con criterios de coordinación intersectorial. 14. Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados. 15. Fortalecer una participación social responsable y de calidad en la formulación, gestión y vigilancia de las políticas y proyectos educativos. 16. Moralizar la gestión en todas las instancias del sistema educativo. 17. Incrementar sostenidamente el presupuesto asegurando calidad educativa para todos, asignando recursos con criterios de equidad, calidad y eficiencia. 18. Estimular y procurar el aumento de la contribución social al financiamiento de la educación.

Objetivo estratégico 5

Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional.

Propuesta de políticas al 2021

19. Renovar la estructura del sistema de la educación superior, tanto universitaria cuanto técnico-profesional. 20. Consolidar y dar funcionamiento efectivo al Sistema Nacional de Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior. 21. Incrementar el financiamiento del sistema nacional de educación superior y enfocar los recursos en las prioridades de dicho sistema. 22. Renovar la carrera docente en educación superior sobre la base de méritos académicos. 23. Articulación de la educación superior con la realidad económica y cultural. 24. Educación superior ligada a la investigación y a la planificación. 25. Transformación de la calidad de la formación profesional.

Objetivo estratégico 6

“Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad”.

Propuesta de políticas al 2021

Tenemos los siguientes: 26. Municipios fomentan la identidad local y la cohesión social. 27. Participación y movilización social en torno a desafíos centrales 28. Familias asumen rol educador y colaboran con los aprendizajes y con prácticas de vida en comunidad. 29. Fomento de la responsabilidad social de las empresas locales a favor de la educación. 30. Fomento de compromisos de líderes e instituciones con la educación. 31. Promoción de la función educativa, informativa y cultural de los medios de comunicación. 32. Autorregulación de la prensa a favor de los derechos ciudadanos. 33. Observatorio ciudadano para mejorar la responsabilidad cívica de los medios.

De estas propuestas, abordaremos las vinculadas a nuestro objeto de estudio y se encuentran en el objetivo estratégico 4.

1.2.2. Gestión educativa institucional y sistema organizativo institucional

Para Vargas (2010, p. 10), “el concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos”. Dicen que la palabra gestión “viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos”.

Por su parte Alvarado (1990, Vargas 2010) define a la gestión educativa como: “El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve”. A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Encontramos que “los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen”. Siendo “procesos complejos que requieren un análisis síntesis de la gestión y proceso de sistematización”.

De acuerdo a lo señalado por el IIPE (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco, 2000):

“Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (p. 16)

Vargas (2010) señala que “la gestión educativa y sus procesos se dan dentro del sistema educativo como respuesta a las necesidades de la comunidad y las demandas sociales”. Y que su estudio comprende procesos complejos interconectados en el sistema educativo.

Al respecto, Carrillo (2002), señala que “para mejorar el servicio educativo se requiere articular los procesos y estructuras de gestión a la formación integral, haciéndolos equitativos y eficientes, capaces de transmitir su naturaleza democrática, a los miembros de la comunidad educativa”. Esto nos indica que de lo que se trata es de promover un proyecto educativo común lo que va a requerir además de la “participación democrática”.

“La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas

plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.” (R.M. 168-2002-ED (citado por Carrillo 2002 p. 7)

A partir de la reglamentación de la Ley general de educación No 28044, Educación: Calidad y Equidad, se denomina instituciones educativas a los centros educativos y escuelas, definiéndolas como comunidad de aprendizaje, e instancia de gestión del sistema educativo, artículo 66°: “La institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada...” (Ministerio de Educación 2004, p. 25).

Así encontramos que “La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (Ministerio de Educación 2004, p. 9).

Para ello, “la gestión pedagógica desarrolla procesos de planificación, ejecución y evaluación del diseño curricular diversificado orientados por metas y objetivos”. Asimismo va a requerir de la organización académica “que precise la estructura de las áreas, distribuyendo el trabajo docente y los recursos; del liderazgo, la coordinación de las actividades académicas; del monitoreo y evaluación de los resultados y su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los espacios de la institución educativa”.

El sistema organizativo institucional constituye la estructura a través de la cual se desarrolla la gestión institucional, administrativa, y pedagógica, las cuales requieren del planeamiento estratégico de procesos para proponer soluciones proyectadas a las situaciones problemáticas que se quiere revertir. “El planeamiento estratégico, por tanto, es el modo de concebir y desarrollar

estrategias que se distingan de las demás, por la activa participación de los miembros en este proceso para adaptarse a las exigencias del medio, dentro del carácter sistémico y permanente que tiene un impacto en el devenir de la institución educativa” (Gallegos, 2004, pp. 60).

En la tabla N° 01 presentamos los documentos de gestión institucional y administrativa.

Tabla 1

Dimensiones de los documentos de gestión institucional y administrativo

Proyecto educativo institucional	Plan anual de trabajo
Proyecto curricular institucional	Informe de gestión anual
De carácter programático	De carácter instrumental
Naturaleza estable, susceptible de modificaciones	Vigencia anual
Actúan como directrices con espíritu de permanencia	Operativizan los planteamientos a largo plazo para lograr su realización

Fuente: Gallegos 2004, p. 91

El planeamiento estratégico estructura la propuesta educativa institucional, la cual se formaliza en documentos de gestión de la institución educativa, de conformidad con el artículo 32 del reglamento de la gestión del sistema educativo, aprobado por D.S. N° 009-2005-ED, son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), y el Informe de Gestión Anual (IGA), el Presupuesto. Cada institución educativa cuenta con sus propias definiciones institucionales proyectadas en un horizonte definido.

Encontramos, así que “la institución educativa es la instancia de gestión descentralizada donde se desarrolla la cultura del mejoramiento continuo del servicio educativo y del cambio en la comunidad educativa”. Sin embargo un proyecto educativo común no es suficiente, si no determinamos un estilo de gestión para este proyecto común.

Estilos de gestión

La unidad de capacitación docente del Ministerio de Educación definió al modelo de gestión como conjunto de estrategias para solucionar problemas, señalando que:

“[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazo; proponer un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre; propone un mayor margen para las acciones de ajuste y la de un gran paso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.” (UCAD 2000 citado por Carrillo 2002, p. 8)

De acuerdo a lo indicado, podemos señalar que el modelo de gestión va a corresponder a estrategias diferenciadas. Así, el estilo de gestión va a instalarse como un constructo en el pensamiento de los docentes. Por ello puede cambiar, pero va a determinar la calidad de los procesos de gestión observados en las distintas instituciones educativas del sistema.

Vargas (2010) considera los siguientes modelos de gestión: “normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional”. Describiremos cada uno de ellos:

El modelo normativo es aquel que “Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia”.

El modelo prospectivo es aquel que “Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio”.

El modelo estratégico. Es aquel que “permite articular y planificar recursos, a fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas”.

El modelo estratégico situacional es aquel que “considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo”.

El modelo de calidad total es aquel en el cual “la gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos. Aplica estándares y normas para medir la calidad”.

El modelo de la reingeniería es aquella gestión que “consiste en la reconceptualización y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño. Para lo cual propone la descentralización porque permite la apertura del sistema a los usuarios”.

El modelo comunicacional es aquel que “define la gestión como el desarrollo de compromisos para la acción. Los procesos de gestión son vistos como actos de comunicación, estableciendo redes comunicacionales, afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas”.

Para el análisis de los modelos se han considerado: la ubicación temporal; el concepto de gestión; las características técnicas; y su finalidad instrumental, como observamos en la siguiente tabla:

Tabla 2

Análisis comparativo de los modelos de gestión

Marco de análisis				
Modelo de Gestión	Ubicación temporal	Concepto de Gestión	Características Técnicas	Finalidad Instrumental
Normativo	1950 a 1970	Gobierno central. Sistema tradicional. Cultura vertical.	Planificación, proyección, programación.	Crecimiento cuantitativo, expansión de la cobertura. Burocracia.
Prospectivo	Fines de los 60	Construcción de escenarios.	Manejo financiero.	Análisis costo - beneficio.
Estratégico	Fines de los 70	Articular y planificar recursos. Proteger instituciones en contextos cambiantes.	Alcanzar fines, escenario o futuro (medios o normas) con carácter táctico y perspectiva competitiva.	Programación presupuestaria. Análisis estratégico DAFO.
Estratégico Situacional	Crisis de los 80	Proceso de resolución de problemas. Multiplicación de entidades.	Planificación de estratégica. Condiciones de viabilidad.	Papel de los actores: ubicación, diversidad, intereses.
Calidad Total	1980 a 1990	Esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos.	Estándares y normas para medir la calidad. Aprendizaje, productividad y creatividad.	Cero defectos. Bajo costo. Usuarios con derechos. Disminución de la burocracia.
Reingeniería	1990	Reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño.	La descentralización permite la apertura del sistema a los usuarios.	Mayor poder y exigencia de los usuarios, del tipo y calidad de la educación que esperan.
Comunicacional	Fines de los 90	Desarrollo de compromisos de acción.	Los procesos son vistos como actos de comunicación.	Redes comunicacionales. Afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

Fuente: Sistematización propia a partir de Casassus, 2000: 7-12

En esta tabla “podemos observar aspectos significativos a partir de la progresión temporal. La evolución del concepto de gestión, en términos de las capacidades, se da en virtud de los procesos de aprendizaje y enseñanza de los

gestores involucrados en cada uno de los modelos. Las características y la finalidad de cada modelo, sugiere la incorporación de procesos y de estrategias de gestión en el sistema educativo”.

Los modelos descritos operan en un contexto y no son independientes de los problemas que resulten de las contradicciones del sistema. El sistema educativo “puede ser reproducido a nivel de la institución educativa, y la solución viable está en asumir en forma estratégica y situacional la gestión de la institución educativa”.

El autor propone, en el mismo estudio, los paradigmas opuestos que representan las contradicciones del sistema educativo: El paradigma A y el B.

El paradigma A, dice Vargas (2010), “representa un universo estable, contexto invariable, donde se da un cambio acumulativo por objetivos, en una teoría y práctica de gestión técnico linear racionalista. Es técnico, en cuanto a la proyección del presente hacia el futuro por medio de la planificación; linear, de acuerdo a la visión normativa que expresa una visión linear del futuro; racionalista, de acuerdo con el modelo weberiano, de un alto nivel de abstracción, donde la dinámica propia de la sociedad está ausente”.

Tabla 3

Reconstrucciones del contexto según los tipos A y B

Tipo A	Tipo B
Abstracto	Concreto
Determinado	Indeterminado
Seguro	Incierto
Rígido	Flexible
Arriba	Abajo
Homogéneo	Diverso
Unidimensional	Multidimensional
(Objetivo)	(Subjetivo)

Fuente: Casassus, 2000: 13

Por otro lado, el paradigma B, para Vargas (2010) “representa un universo inestable, de contexto fluido, complejo, donde el cambio es turbulento y cualitativo, en una perspectiva de gestión que incorpore la diversidad en un plano emotivo no lineal holístico. Es emotivo porque representa un universo inestable; no lineal, en el cual se da el cambio, turbulento y cualitativo; holístico porque incorpora la diversidad”.

En la tabla 3 presenta las principales características de ambos paradigmas. La descripción de estos contextos diferenciados, permite comprender las fortalezas y debilidades de los modelos de gestión.

Tabla 4

Fortalezas y debilidades de los modelos de gestión según su relación con las construcciones de Tipo A y de Tipo B

	Tipo A							Tipo B								
	Abstracto	Determinado	Seguro	Rígido	Arriba	Homogéneo	Unidimensional	Objetivo	Concreto	Indeterminado	Incierto	Flexible	Abajo	Diverso	Multidimensional	(Subjetivo)
Normativo	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1	7
Prospectivo	5	3	4	4	5	5	4	5	3	2	2	2	1	2	2	1
Estratégico	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2
Situacional	2	2	1	1	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	3
Calidad	2	1	1	1	3	1	2	2	1	4	4	3	4	4	4	3
Reingenierí	2	2	1	1	5	1	1	1	1	4	5	4	3	3	3	2
Comunicaci	1	1	2	1	1	1	1	1	9	5	4	5	5	5	5	2

Fuente: Casassus, 2000: 14

Vemos en la tabla 4, la aplicación a los contextos de Tipo A y Tipo B, las fortalezas y debilidades de los siete modelos de gestión. Así, “En el contexto técnico lineal racionalista (Tipo A) prevalece el modelo normativo y prospectivo, conservador y rígido; los modelos de calidad total, reingeniería y comunicacional son los más débiles. Mientras que en el contexto emotivo no lineal holístico (Tipo

B) destaca el modelo comunicacional, situacional, y de calidad total, moderno y flexible; siendo más débiles los modelos normativo y prospectivo”.

Más adelante señala que “Los tipos de gestión A y B tienen que ver más con la definición política de los directores y su manera de gestionar la vida institucional en el día a día. La forma de gestionar la institución educativa de acuerdo a los modelos de gestión y las construcciones de Tipo A y B, de los actores, ejerciendo liderazgo, permiten caracterizar el estilo de gestión de la institución educativa. En este contexto, el estilo de gestión en la institución depende del liderazgo de los actores, directivos, coordinadores y docentes, de cómo realizan las tareas y cómo se relacionan entre ellos, como veremos más adelante. Más allá del modelo normativo, son determinantes, las iniciativas y los emprendimientos”.

En nuestro país, el marco legal en el sector educación es abundante; y se “justifica por la implementación de modelos de conducción del cambio, por ejemplo, el proceso de descentralización educativa, el programa nacional de formación y capacitación permanente docente y la carrera pública magisterial”. Todos estos van a pretender aportar en la solución de los problemas del sistema educativo: la inequidad y la baja calidad de los aprendizajes”.

Para Schüssler (citado por Vargas 2010, pp. 24), el desarrollo institucional en el Perú está orientado por un modelo de gestión normativo que brinda espacios de autonomía a las instituciones educativas: “... en el camino que va desde una conducción tradicional a través de leyes y decretos con un estrecho corredor de desarrollo hacia el modelo de la preconducción, es decir que formalmente se le asigna un espacio libre a los centros educativos, que nuevamente es recortado a través de lineamientos detallados posteriores” (Schüssler, 2002 p. 45).

Es este espacio de mediación democrática la que “permite el desarrollo educativo institucional desde abajo, es decir, desde la iniciativa de los actores, marco a través del cual el Ministerio de Educación, desde 1993, trata de estimular el desarrollo educativo institucional, con el apoyo de organizaciones de la sociedad civil como: Foro Educativo, EDUCA, TAREA, PIEDI”.

De este modo, “el rol normativo del Ministerio de Educación no excluye las posibilidades de desarrollo institucional desde otras perspectivas”.

Asimismo, observamos que “los modelos de gestión se reestructuran con los modelos de conducción del proceso de cambio en la gestión para el desarrollo institucional”. Rolff (2008 p. 15-17 citado por Vargas, 2010. p. 26) propone “cinco modelos de acoplamiento” para el desarrollo educativo institucional: a través de leyes y decretos, a través de pruebas y Benchmarks, la conducción previa, la evaluación y la conducción posterior. A continuación, comentaremos cada uno de ellos de acuerdo a nuestra realidad:

Modelo 1: Conducción a través de leyes y decretos, “Conduce el proceso de descentralización del sistema educativo peruano. Como la normativa pierde rigidez, la jerarquía desciende. La conducción se realiza por medio de leyes marco menos detalladas o desde lejos, de manera que se puede abrir un margen para el desarrollo educativo institucional, pero con ciertas limitaciones”.

Modelo 2: Conducción a través de pruebas y Benchmarks, “Se vienen aplicando pruebas de medición de calidad a estudiantes y a docentes para calcular promedios nacionales estándar como Benchmarks, que sean pauta de comparación de resultados de estudiantes, de docentes, y podrían serlo para las instituciones educativas. No se realizan mediciones de actitudes necesarias para el cambio”.

Modelo 3: Conducción previa: “Se le confiere autonomía a las instituciones educativas, que se restringe a fin de prevenir un desarrollo separado. Esto provoca con frecuencia en las instituciones educativas, descontento frente a las autoridades educativas, pérdida de motivación y resistencia contra las reglas”.

Modelo 4: Evaluación: “Se combina la autoevaluación interna de la institución educativa y evaluación externa del monitoreo. Este produce problemas de prioridad o coordinación, cuando los docentes se sienten presionados por una evaluación externa más dominante, o cuando no existe acuerdo sobre criterios e indicadores de evaluación. Conviene ponerse de acuerdo sobre indicadores y estándares importantes”.

Modelo 5: Conducción posterior: Que “Resalta la importancia del

desarrollo de cada institución educativa. Amenaza el peligro de la fragmentación del conjunto de instituciones educativas. Sin embargo, son oportunas las redes de coordinación interinstitucional y la organización de redes locales y regionales, y el monitoreo interinstitucional”.

Los modelos de conducción “son un esquema teórico, de un sistema complejo, orientador del desarrollo de las instituciones educativas y encierran lecciones para innovarlas de acuerdo a sus particularidades en medio de la diversidad”. Por estas razones, reconocemos que las instituciones educativas del país se encuentran inmersas en la construcción de un proceso de cambio para el desarrollo educativo institucional a través de los cinco modelos de acoplamiento.

Gestión administrativa

Se entiende a la administración como el estudio de la organización, su definición, metas, componentes, estructura y procesos “en el contexto y a través del tiempo para el desarrollo institucional. El proceso administrativo comprende las siguientes fases: planeamiento, organización, dirección, y control.

A continuación, detallaremos cada una de ellas:

El planeamiento del diseño, el diagnóstico, los objetivos, las metas, estrategias, el presupuesto, la elaboración de planes, programas, y proyectos.

La organización de las labores educativas, el establecimiento de las funciones, la estructura, los cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

La dirección implica liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la institución educativa; las comunicaciones internas y externas; la toma de decisiones; delegación de funciones; desconcentración y descentralización de las tareas.

El control, implica la anticipación y prevención, a través del monitoreo,

la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema.

La gestión pedagógica estratégica

Según el IPE (2005), La gestión pedagógica estratégica aplica el planeamiento estratégico a los procesos de gestión pedagógica. De tal manera que la gestión pedagógica estratégica “explica al planeamiento estratégico, a los procesos de gestión pedagógica. Así la gestión pedagógica estratégica “persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos”. (IPE, 2000 p. 15).

En la gestión pedagógica estratégica “se desarrolla la planificación y organización, la ejecución, la evaluación y monitoreo de las estrategias pedagógicas”.

Planificación y organización

La planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio, articulando el proyecto curricular institucional (PCI) a largo plazo con el diseño curricular diversificado y el plan anual de trabajo (PAT), en el corto plazo. Considera los problemas de la comunidad para que sean afrontados a través de temas transversales con el diseño curricular, el calendario comunal y la elaboración de las unidades didácticas, como se puede apreciar.

Tabla 5

Documentos de gestión pedagógica

Documentos Referenciales	<i>Documentos Curriculares</i>
Diseño Curricular Nacional-EBR	Proyecto Curricular de la Institución Educativa
Lineamientos para la diversificación curricular regional	Programación Curricular Anual
Orientaciones para la diversificación curricular	Unidades Didácticas
Proyecto Educativo Institucional	

Fuente: Adaptación DCN 2008:

La planificación consiste en la formulación de estrategias para: La organización del trabajo docente en equipos. La equidad en la distribución y asignación de los recursos pedagógicos. Y, la comunicación oportuna y eficaz para lograr aprendizajes de calidad.

“Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación. Supone crear y animar estructuras organizativas que como una trama dan cohesión y estabilidad al grupo, le dotan de mayor eficacia y le facilitan la ejecución”. (Álvarez, 1988: 196)

La ejecución curricular “se vale de estrategias de aprendizaje, como el trabajo en grupo, el cual no sólo se da con los estudiantes en el aula y en el ambiente escolar”. Los docentes y directivos ponen en práctica sus habilidades, tanto personales como profesionales, para conducir al personal docente e influenciarlos creando las condiciones para el aprendizaje organizacional: “El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias personales y profesionales”. (IIPE, 2000 p. 29)

Evaluación y monitoreo

La evaluación de las estrategias “consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica”. Encontramos que la evaluación “forma parte del proceso de aprendizaje y de enseñanza, puede situarse como el factor motivador del aprendizaje cuando se presenta como logro esperado”. Por ello, la evaluación es “participativa, flexible, continua y sistemática”. Recoge información sobre el proceso pedagógico, “cuando el docente observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes”.

La evaluación para el docente implica “un proceso de reflexión, valoración, porque las decisiones que tome podrán mejorar sus estrategias, su diseño de actividades y la selección de recursos apropiados, para que los estudiantes aprendan”.

La evaluación de la gestión pedagógica estratégica “se da a lo largo de los procesos de planificación, ejecución y de la evaluación misma, con la revisión de los diseños, la retroalimentación y la meta evaluación de los procesos de aprendizaje y enseñanza, para estimar los logros alcanzados”.

La finalidad de la gestión pedagógica estratégica “es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad”. De lo que se trata es que el sistema organizativo orientado al aprendizaje, sea capaz de revisar, renovar y rehacer, comprendiendo, entendiéndose y trabajando de común acuerdo, en los llamados “tres sistemas interconectados de actividad” propuestos por Senge (Citado por Vargas, 2010. p. 30):

“Estos sistemas, el salón de clase, la escuela y la comunidad, interactúan en formas que a veces son difíciles de ver pero que determinan las prioridades y necesidades de las personas en los tres niveles. En cualquier esfuerzo por

fomentar escuelas que aprenden, los cambios sólo surtirán efecto si se verifican en los tres niveles” (Senge 2002. p. 24).

Evaluación de la gestión educativa:

La evaluación de la gestión comprende una valoración de tres dimensiones de gestión. Competencia gerencial, habilidades de dirección y habilidades administrativas.

Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

Como se definió anteriormente la competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

En el ámbito educativo la competencia gerencial comprende 1). Políticas de gestión en el proceso de dirección, con los factores a). Manejo gerencial, b). Planeación estrategia y organización; 2). Políticas de gestión en el proceso de dirección, a). Desarrollo personal, b) Personal docente y no docente.

Habilidades de dirección: Para Rodríguez (1993), uno de los requisitos básicos en la dirección de grupos es tener la capacidad de formar y desarrollar un equipo eficaz; esto no solo consiste en seleccionar a los miembros del grupo en función de sus conocimientos, capacidades, posición, etc., sino también en emplear las habilidades necesarias para que se den las siguientes condiciones:

Objetivos y tareas claramente comprendidos por todos, y de carácter cooperativo.

Compromiso de los miembros con los objetivos del grupo

Comunicación abierta, precisa y eficaz de ideas y sentimientos.

Confianza, aceptación y apoyo elevado entre los miembros.

Aprovechamiento de las capacidades. Conocimientos y experiencias y habilidades de los miembros.

Distribución de la participación.

Afrontamiento constructivo del conflicto.

Procedimientos adecuados de toma de decisiones y solución de problemas.

Alcanzar estos supuestos exige del líder llevar a cabo y/o coordinar una serie de funciones y habilidades como son: establecer el punto de partida del grupo (planificar), ponerlo en marcha (iniciar), vigilar que vaya por el camino adecuado (controlar), procurar que sus miembros mantengan relaciones optimas (apoyar), distribuir la información necesaria (informar) y comprobar lo adecuado del proceso (evaluar).

En el ámbito educativo las habilidades de dirección; comprende a los empirismos aplicativos con los factores a).Trabajo en equipo, y b).

Habilidad de gestión.

Habilidades administrativas son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones.

Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación.

Habilidades técnicas.

Habilidades conceptuales y de toma de decisiones es la capacidad que debe tener un gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos conllevan y resolver los

problemas en beneficio de la organización y de sus miembros; tales decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.

Habilidades interpersonales y de comunicación; estas habilidades se relacionan con el trato con las personas; capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás; es la capacidad que debe tener un gerente para interactuar con muchos tipos distintos de personas y de intercambiar información con ellas.

Habilidad técnica es la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o proceso determinado.

Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas mientras más suben en una organización, pero éstas le dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades.

En el ámbito educativo las habilidades administrativas están relacionadas con los planes operativos institucionales; y con los factores de a) Capacitación técnico pedagógico, b). Supervisión y control; c) Recursos financieros

1.2.3. La Identidad corporativa

Gutiérrez (2011) señala que muchas veces se suele confundir el término "imagen corporativa" con el de publicidad o incluso con marca, por lo que recomienda que lo primero que se debe tener en claro es delimitar los conceptos clave como son: la imagen corporativa que es un componente estratégico mientras que la publicidad es el componente táctico como señala Roig y Cols (2006); para quienes refiriéndose al constructo la imagen institucional, señalan que se deben diferenciar claramente los siguientes conceptos:

Identidad corporativa: "es aquella percepción que una organización tiene sobre sí misma. Resulta ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa".

La imagen corporativa: “es la percepción que tiene un determinado público sobre su empresa”.

La personalidad corporativa “emana de una institución y la imagen deriva de la evocación que los individuos realizan de la misma a partir de la interacción de sus experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos sobre ella”.

Mientras que la comunicación corporativa se corresponde con el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.

Gutiérrez (2011), manifiesta que debido a que, en muchas ocasiones, estos términos se confunden y llegan a fundirse en uno solo, es necesario profundizar en ellos.

La imagen corporativa

Al respecto señala que el objetivo de toda entidad estriba en lograr que se produzca una coherencia total entre la identidad expresada y la imagen percibida por parte de los usuarios.

Además de la imagen corporativa, que es cómo la gente ve al conjunto de la organización, en función de los grupos que se analicen, de la oferta institucional y de otros factores controlables por ella, existe otro tipo de imágenes:

Imagen de producto. Modo en el cual las personas ven a una categoría específica de producto.

Imagen de marca. Cómo los individuos ven a una marca determinada en competencia con otras en el mercado.

Imagen de mercado. Modo en que la gente percibe la calidad de la organización en comparación con las restantes.

Por otra parte, antes de pasar a desarrollar las características de la imagen corporativa se debe tener presente una serie de principios que sustentan su efectiva consecución y son:

Programación “Se tienen que idear y ordenar las acciones necesarias para conseguir el proyecto deseado, puesto que son complejos y diversos los aspectos que intervienen en el proceso de creación de la imagen”.

Coordinación “La coordinación de todas las formas de comunicación (mensajes y actuaciones) de la empresa permitirá lograr la coherencia de la imagen”.

Continuidad “Debido a que el eje tiempo ejerce una doble función - como factor olvido o de consolidación y manifiesta un carácter acumulativo en la memoria colectiva, la institución habrá de mantener la proyección de una imagen coherente”.

Integración “La imagen tiene que formar parte del conjunto global de la organización; no es un instrumento de actuación desligado del resto de sus componentes.”

En el contexto de la comunicación organizacional se desarrolla el concepto de imagen corporativa, entendido como el "conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa y que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión" (Ollins, 2006).

Aquí se hace necesario “determinar dos aspectos relativos a esta definición: en primer lugar, dicha representación goza de cierto grado de estabilidad necesario para su supervivencia y para su concreción; en segundo lugar, pese a lo mencionado anteriormente, hay que tener en cuenta que la imagen no es un concepto estático, sino que se caracteriza por basarse en una estructura dinámica sensible a los cambios experimentados en el ambiente donde

se desenvuelve, así como a los que se producen en su propia estrategia organizacional y en las de la competencia”.

Además del contexto que percibe cómo es una organización, también resulta imprescindible a la hora de hablar de imagen corporativa analizar los propios componentes de la institución, como los productos o servicios que ofrece; la cantidad y calidad de puntos de venta donde se distribuyen; o las distintas manifestaciones que lleva a cabo a través de diversos vehículos (personal, instalaciones, papelería, patrocinios...).

Notoriedad. “Referida al grado de conocimiento que los individuos poseen de la institución. Hay que especificar que no es necesaria una notoriedad alta para tener una imagen positiva, ya que una empresa puede ser conocida por pocas personas (notoriedad baja) y, sin embargo, disfrutar de una buena imagen”.

Fuerza. “Alude a la rapidez y espontaneidad con que la entidad se asocia a un estímulo relacionada con ella”.

Contenido. “Consiste en el conjunto de notas características y atributos con los que se relaciona la organización, esto es, los diferentes aspectos bajo los cuales es conocida en un campo de actividad determinado”.

El principal propósito de una correcta imagen corporativa consiste en que ésta se configure en la mente del público de forma que no experimente desviaciones con la identidad a la que la institución que la proyecte pretenda asociarse. Esto se obtendrá, fundamentalmente, “logrando que lo que la empresa dice que hace, lo que en realidad hace y la influencia entre los diferentes públicos sobre lo que hace y dice que hace reflejen la mayor unicidad posible”.

Por ello, “la expresión de una entidad es tan importante para la fuente de la que emana la imagen, como para quien la recibe, puesto que para la organización, la transmisión de un mensaje integral positivo se convertirá en el primer paso del establecimiento de una relación comercial con los individuos y

para éstos, concentrará la complejidad de su entorno y facilitará el conocimiento de la realidad empresarial en la que se mueven”.

Así, la relevancia de la imagen corporativa se ha ido incrementando paulatinamente y se consideran un objetivo prioritario para toda organización:

En el análisis de Gutiérrez (2011) enumera algunas de las razones más destacadas que hacen de la imagen un valor importantísimo dentro del amplio marco institucional:

Resulta una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.

Asume un sólido papel como incentivo para la venta de productos y servicios.

Proporciona autoridad a una entidad, formando la base de una trayectoria sólida frente a la competencia.

Crea un valor emocional añadido asociado a valores como distinción y credibilidad.

Ayuda a atraer profesionales para la organización a la que representa. Afecta a las actitudes y comportamientos de aquellos con los que se vincula la organización.

Proporciona gran reputación, influyendo en los usuarios sobre dónde y cómo adquirir los productos.

Promueve especialmente la adquisición de bienes cuando conllevan una decisión compleja y conflictiva; una información insuficiente o abarca demasiados campos; o existen características ambientales que dificultan la elección, como la falta de tiempo, por ejemplo.

Todas estas razones, sin duda, elevan el concepto de imagen corporativa dentro de las prioridades que establece una institución en el momento de estructurarse e introducirse dentro de un mercado específico, otorgándole, desde que se configura como tal, su cualidad de factor estratégico imprescindible.

Actuando en consecuencia con esta situación, “toda organización intentará proyectar una identidad específica en función de los diferentes ámbitos y los diversos individuos con los que interactúe, de modo que origine una imagen propia cuyos atributos sean acordes a su entorno sin perder de vista los parámetros inalterables que la configuran”.

Entendida la imagen como factor estratégico en la determinación de la política de una entidad, “resulta comprensible que su inclusión en el plan de comunicación de la misma sea obligada, con el fin de arraigar una filosofía de acción programada correctamente”.

Esta situación deriva, principalmente, de tres aspectos: “el análisis particular del entorno y de los intereses de sus públicos, en especial en aquello que afecta de manera más concreta a la organización; la demostración de la importancia atribuida a la comunicación institucional; y la mejor coordinación entre los medios empleados para la difusión de la empresa”.

Asimismo que “la puesta en marcha de un plan de imagen regido por una preocupación permanente, por la coherencia a través de un enfoque secuencial y la existencia de un control continuo de los resultados que se vayan logrando a lo largo de la ejecución de sus contenidos”.

La identidad corporativa: Personalidad de la organización

En su documento, Gutiérrez (2011) señala que “toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distingan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás”. Estos atributos específicos de cada institución configuran su identidad, la cual se concreta en dos cualidades definitorias:

Rasgos físicos: Que Incorporan los elementos icónico visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Los dos aspectos básicos de la identidad física de una entidad incluyen una forma simbólica, la marca imagotipo, y una forma verbal logotipo”.

Rasgos culturales: “Que aportan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la organización, es decir, la personalidad (identidad) cultural de la institución se concibe como la manifestación, en forma codificada, de la cultura latente de la empresa”.

De la conjunción de ambos surgirá una concepción integral de la identidad corporativa, un proyecto global que habrá de ocuparse tanto de la imagen externa que proyecta, como de la interna y de las pautas que delimitarán una filosofía, un estilo laboral (administración, recursos humanos, dirección...), dentro de la entidad.

Ollins (2006) considera a la identidad corporativa como un “conjunto de características con las que una empresa ha decidido identificarse y proyectarse ante sus públicos”, para lo cual “debe llevar a cabo una programación de estructuras significativas organizadas que satisfagan sus necesidades y que deben responder a una traducción visual de su personalidad corporativa”.

De este modo, se ha de prestar atención a todas las señales de comunicación tanto concretas (por ejemplo, el logotipo), como abstractas (una donación benéfica) que emanan de la empresa consciente e inconscientemente, puesto que de ellas surgirán valores que se arraigarán profundamente a la identidad de la institución.

Por tanto, la identidad corporativa es “una de las piezas claves de la comunicación en empresas e instituciones y sólo una identidad corporativa, fuerte, coherente y consistente permitirá a estas organizaciones adaptarse a los cambios” (Ollins, 2006), cambios que llevan a que sus responsables en materia comunicativa realicen continuos estudios de imagen que les permita:

- Conocer la marca y el producto.
- Definir el producto/servicio.
- Determinar sus atributos positivos y negativos.
- Acentuar el recuerdo y efecto de la publicidad.
- Determinar la credibilidad y la aceptación que tiene esa imagen.

Evaluación de la identidad corporativa

La evaluación de la identidad corporativa se realiza en función a modelos evaluativos, en este caso emplearemos el modelo conocido como servqual es el instrumento de mayor utilización con estos propósitos y ha sido especialmente utilizado con importantes resultados en la valoración de la calidad de instituciones de salud pública y privada, pudiendo aplicarse a otras estructuras organizacionales.

Esta metodología surge de un proceso de investigación llevado a cabo por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L Berry y auspiciada por el marketing science institute (MSI) en Cambridge, Massachusetts EEUU, en donde el propósito fundamental era realizar un estudio preparatorio sobre la calidad de los servicios. En el desarrollo de la fase II de este proyecto, que consistió en un estudio empírico a gran escala centrado en el punto de vista del cliente sobre el modelo de calidad del servicio, fue desarrollada la metodología para medir la calidad del servicio que fue llamada servqual. Diversas investigaciones acerca de la aplicación del modelo servqual concluyen que ha sido el más utilizado para la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

La estructura servqual evalúa, por un lado, las expectativas sobre el servicio ideal y, por otro, las percepciones de los clientes del servicio que han recibido. Servqual se basa en la idea de que la calidad vista por el cliente es el resultado de la diferencia entre expectativas y percepciones; el denominado “paradigma de la desconfirmación”, que hasta la fecha es la teoría con mayor solidez. Si bien, como se indicó, este modelo ha sido el más empleado para realizar estudios sobre la percepción de la calidad de servicios de salud así como

en otras empresas de servicios y fue el que mayormente reflejó las respuestas e intereses de la comunidad de usuarios y lo indicado por los expertos en relación con las dimensiones, métodos y técnicas para medir la percepción de la calidad de la atención.

Bases Teóricas

El modelo servqual, está basado en la percepción, depende de la expectativa que se tenga del servicio y del grado de satisfacción, dicha expectativa y el nivel de comunicación entre personal profesional y usuario. Por su parte, el modelo también permite, en teoría, determinar cinco brechas entre la percepción del usuario y la del personal:

La 1ª. Brecha se da entre los servicios que el personal pretende dar y el servicio esperado por el usuario.

La 2ª. Brecha se da entre el servicio que el personal pretende dar y las especificaciones del mismo,

La 3ª. Brecha entre las especificaciones del servicio y lo que obtiene el usuario.

4ª. Brecha entre lo que el usuario obtiene y lo se le había ofrecido que se daría.

La 5ª. Brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado. Tres brechas están vinculadas con el personal (brecha 2, 3, y 4) pero son las que influyen sobre la brecha 5.

La brecha 1º y mayormente la 5ta se relacionan con el usuario y las dimensiones para evaluar la calidad desde la perspectiva del cliente, propuestas en servqual.

Los elementos de evaluación de la identidad corporativa corresponden a la estructura del servqual, que son:

Fiabilidad:

Capacidad de Respuesta:

Seguridad:

Empatía:

Aspectos Tangibles:

Confiables o fiabilidad: Capacidad del personal de realizar el servicio acordado de forma fiable y correcta. Veracidad y creencia en la honestidad del servicio que se provee. Probabilidad del buen funcionamiento de algo.

Respuesta del personal o capacidad de respuesta: Es la actitud que se muestra para ayudar al cliente o es la respuesta pronta y deseada, de ayudar al cliente o usuario y proveer el servicio con prontitud y esmero.

Seguridad: Cortesía y habilidad para producir confianza demostrando conocimientos, respetando la privacidad.

Calidez o empatía: Es el cariño, la atención individualizadas que se provee a los usuarios, el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. Atención individualizada y esmerada que ofrece toda la organización a sus clientes.

Aspectos Tangibles: Es considerado como la parte visible de la oferta la apariencia y limpieza de las instalaciones físicas, el personal, maquinarias, equipos, herramientas, métodos, procedimientos, instrucciones, materiales de comunicación y productos intermedios.

Liderazgo

El liderazgo, hoy en día, “no solo se centra en la administración de empresas también se ejerce liderazgo en hospitales, instituciones educativas, políticas y en la propia familia”. El liderazgo constituye un conjunto de capacidades que permite interactuar con todos los agentes que integran una institución. Esta interacción se da a través del proceso de comunicación, interacción y gestión con el objetivo de encaminar a cada integrante hacia un logro de las aspiraciones institucionales.

“Es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación: El proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor y otros variables situacionales” (Dilts, 1999. P. 23).

Visión histórica del liderazgo

A lo largo de la historia de la humanidad, las diferentes organizaciones sociales del hombre han tenido protagonistas que los han conducido para la provisión de alimentos, su defensa territorial y su seguridad. Diferentes personajes anónimos o no (caso Moisés, Nabucodonosor II, SunTzu, Sócrates, Aristóteles, Ciro el Grande, Alejandro el grande, Napoleón Bonaparte, Churchill, Mandela y muchos otros más) han dejado huella imperecedera por sus ideas, acciones, ejemplos, obras y lucha para beneficio de sus seguidores y la humanidad. Estos son los grandes líderes que la historia ha dejado para la humanidad.

Diferencia entre liderazgo y gerencia

En las 2 últimas décadas se viene diferenciando claramente los conceptos de Gerencia (Jefe) con los del liderazgo. Mientras el gerente trabaja de manera ordenada y consistente, crea estructuras rígidas y monitorea los resultados de una organización, el líder crea visiones de futuro e inspira en los demás miembros de la organización. Como afirma Robbins y Judge (citado por Arbaiza, 2011, p.201) sostiene lo siguiente:

No todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes. Si bien es cierto, la organización le otorga un carácter formal al jefe, pero no significa necesariamente que este sepa cómo ejercer el liderazgo. El liderazgo informal es muchas veces más importante que la influencia formal, ya que los líderes pueden surgir o ser nombrados formalmente dentro de un grupo (p.201)

Definiciones de liderazgo

Para Laris (citado por Arbaiza, 2011, pp. 202) sostiene que: “El liderazgo es el incremento de la influencia sobre y por encima de la obediencia mecánica con las rutinas directivas de la organización”.

Para Cohen (citado por Arbaiza, 2011, pp. 202), sostiene que: “El liderazgo es hacer que la gente actúe con su máximo potencial. Además, el liderazgo es el arte de influir en los demás en cuanto sea posible para que cumplan cualquier tarea, objetivo o proyecto”.

Para Bass (citado por Arbaiza, 2011, pp. 202), sostiene que: “El liderazgo es un proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas, siendo el líder un agente de cambio, dándose el liderazgo cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los otros miembros del grupo”.

Para Yukl (2002), citado por Arbaiza (2011, pp. 202), sostiene que: “El estilo de liderazgo es la forma cómo el líder implementa el proceso de influir en otros para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo hacerlo de forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos”.

Para Gil y Alcocer (citado por Arbaiza, 2011, pp. 202), sostienen que: “El líder es un gestor de significados, definiendo la realidad organizacional e identificando lo que es importante para los miembros. El arte de liderar consistirá en influir en la interpretación que los demás hagan de la situación”.

El liderazgo emergente en las políticas educativas

Modelos emergentes: Son modelos de liderazgos modernos y que gozan de aceptación por diferentes especialistas sobre la materia. En el presente trabajo de investigación, se va a emplear dichos modelos como variable independiente.

El liderazgo transaccional: Sostiene que las relaciones líder subordinado se basan en una serie de cambios. Los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas estableciendo roles y tareas. En este tipo de liderazgo, el líder motiva a los subordinados mediante la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo.

Según Popper y Zakkai (citado por Arbaiza, 2010) “el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

En otras palabras, el liderazgo transaccional establece un intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.

El liderazgo carismático: Sostienen que este tipo de liderazgo descansa sobre una dedicación excepcional a la santidad, al heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona, sobre patrones normativos o sobre órdenes reveladas por él. Generalmente éste tipo de liderazgo está asociados a los asuntos ideológicos, políticos y religiosos.

Weber citado por Arbaiza (2010), señala que:

El carisma es la calidad de una persona a la que se le diferencia de las personas ordinarias, ya que se la asume como dotada con energías o cualidades supernaturales, sobre-humanas o excepcionales. La gente carismática tiene una capacidad de expresar ideas complejas; se comunican utilizando símbolos, analogías, metáforas e historias (pp.213)

El liderazgo transformacional: Este tipo de liderazgo incorpora la función inspiradora y catalizadora de líder, que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.

Bass citado por Arbaiza (2011, p. 214), señala que el “liderazgo transformacional” es opuesto al “liderazgo transaccional”. Para Arbaiza (2011, pp. 214). El líder transformacional cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores y paralelamente promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Este tipo de liderazgo, posee 4 componentes básicos

Influencia idealizada (liderazgo carismático): Se ganan el respeto, la confianza y seguridad en sus subordinados y obtienen un esfuerzo extra para alcanzar las metas.

Consideración individualizada: Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades de los seguidores y las satisfacen de manera individual.

También saben delegar, entrenar, aconsejar y proveer retroalimentación a los seguidores, para luego obtener mayores responsabilidades en la organización.

Estimulación intelectual: Fomentan la creatividad y enfatizan en un re-pensamiento y una re-examinación de los problemas. El líder es intuitivo y utiliza una lógica más formal para solucionar los problemas.

Liderazgo inspiracional: Dan ánimo, aumentan el optimismo, entusiasmo y comunican las visiones del futuro con fluidez y seguridad.

Liderazgo estratégico: Este tipo de liderazgo fue planeado por Kandscombe y Norman (1992), como una “evolución del liderazgo carismático y transformacional”.

El mencionado autor, propone 7 objetivos del proceso de liderazgo estratégico:

Construir una visión realista del mundo.

Alcanzar el compromiso del equipo con planes de acciones prácticas.

Desarrollar el equipo de alta dirección.

Prestar atención al cliente y a la nueva tecnología.

Adaptarse al cambio.

Proporcionar un marco de referencia.

Entregar criterios objetivos para evaluar si deben buscarse o no nuevas oportunidades.

Liderazgo en función al tipo de conducción del grupo: Pero, además, el liderazgo no se define solamente en función al tipo o interés del grupo, sino también en función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional, desarrollándose una nueva versión de liderazgo, que trata de sintetizar los anteriores tipos, esta propuesta (Rider, 1998, Citado por ACP, 1998) clasifica a los líderes en 6 tipos: Generativo punitivo (G P), generativo nutritivo (G N), racional (R), emotivo libre (EL), emotivo dócil (ED) y emotivo indócil (EI).

Precisamente, de estos tipos trata la escala de liderazgo organizacional que emplearemos en el presente estudio.

Características de los tipos de liderazgo

Generativo punitivo (G P): A este tipo de líder le preocupa la producción, es posesivo e inflexible, es exigente y conservador; por lo general es “desagradecido”, No delega la autoridad, solo elogia el comportamiento excepcional, fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado; el grupo funciona por su presión y solo cuando está presente el líder; y generalmente toma una decisión y lo anuncia.

Generativo nutritivo (G N): Este tipo de líder, por lo general hace el bien al grupo. Lo nutre; Le da libertad y es generoso se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo. Convince a su grupo a que acepten su decisión; protege, apoya, orienta. Y se orienta con el estilo sobre protector.

Racional (R): El líder racional puede lograr que el grupo marche aún en su ausencia del líder. Capta las necesidades del grupo. Sabe recibir ideas y sugerencias. Asimismo, respeta y confía en el grupo; es considerado, servicial y amistoso. Generalmente el grupo lo considera muy competente.

Emotivo libre (E L): Este tipo de líder por lo general hace lo que siente, se muestra natural, espontáneo; y expresa emociones auténticas. Aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito; asimismo desea que su grupo sea como una gran familia feliz.

Emotivo dócil (E D): Este tipo de Líder se caracteriza porque generalmente hace lo que le dicen, pues presenta un alto grado de sumisión. Tiene “vergüenza”, con sentimientos de culpa. Con regular frecuencia cae en estados de depresión. Por su carácter débil cede su responsabilidad al grupo. Finalmente, no asume autoridad sobre el grupo.

Emotivo indócil (E I): Este tipo de líder generalmente hace lo contrario de lo que le dicen; presenta cargas de “resentimiento”, celos, rencor y grados de rebeldía. Es dominante (tipo caprichoso, acostumbra dar la contra); adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines. Es un líder oportunista, pues ve sus propios intereses. Impulsa por alcanzar la meta.

Generalmente permite que el grupo actúe dentro de normas definidas por la alta dirección. Fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado. Se ha observado que el grupo funciona por su presión y solo cuando está presente este líder.

Encontramos que en los centros educativos del área de influencia de la Región Lima se presentan las siguientes condiciones que podrían facilitar el desarrollo de estilos de dirección significativos que incidan en la gestión educativa en la Región Lima 2016.

Se observan formas de incumplimiento de objetivos y logros educativos, ya que existe una ruptura entre el control de la dirección y las actividades de supervisión. Asimismo, encontramos que en estas instituciones educativas se manifiestan deficiencias en el proceso de dirección del sector educación, que dificultan desarrollar estilos de liderazgo que inciden en la gestión educativa en la Región Lima 2016, pues encontramos que en algunas instituciones educativas la dirección carecen de liderazgo, lo cual genera en sus miembros una conducta de libre albedrío, donde cada cual hace lo que mejor considere, aunque ello atente contra los objetivos educacionales.

Se observan carencias de planes operativos que beneficien a la comunidad educativa, debido al poco acercamiento entre la dirección y el personal, ya que muchas veces el director desconoce los intereses y deficiencias del personal a su cargo, por lo que no puede gerenciar una adecuada capacitación docente en los periodos vacacionales.

Del mismo modo se puede observar una inercia institucional, pues no se visualiza que las instituciones educativas se vinculen con la comunidad y faciliten medios para un mejor logro de los objetivos educacionales, lo cual implicaría la carencia o ausencia de planes operativos, o déficits en cuanto a la identidad corporativa.

Asimismo, otro grave problema que encontramos en procesos de gestión son los empirismos aplicativos en la gestión pedagógica, ya que muchos directores solamente ensayan propuestas que dieron algún resultado en otros espacios, pero que podrían estar desligadas de un contexto socioeconómico determinado. No es lo mismo la idiosincrasia de un poblador de las regiones norte centro o sur del país, en estos se observan diferencias, inclusive dentro de

mismos espacios territoriales, del mismo modo no se pueden aplicar normas y procedimientos indiferenciados o ajustados a cada contexto.

La ausencia de un liderazgo efectivo, o capacidad de gerenciar del director; repercute en deficiencias de la supervisión docente, pues lo convierte muchas veces en una actividad de conciliación de intereses, donde se observa que a los docentes que discrepan de la opinión del director, se les cuestiona los procedimientos que emplean en su actividad docente.

Al no existir una adecuada gestión educativa, se observa que muchos padres muestran desinterés por el aprendizaje de los hijos, sobre todo cuando encuentran que muchos aprendizajes no tienen un uso inmediato en la resolución de problemas o en la interacción de los hijos y el entorno.

Producto de las deficiencias en programas y actividades dirigidas a los padres de familia, al encontrarse desvinculado la institución educativa del entorno, es que no se implementan actividades de manera conjunta y que involucren efectivamente al padre de familia en el proceso educativo de los hijos; esto va a traer como consecuencia dificultades en la motivación a los padres de familia, como consecuencia de la desvinculación de las instituciones educativas y la comunidad.

Por otro lado, las deficiencias de indicadores de calidad educativa, pues los padres desconocen los mecanismos de medición al respecto, y solamente consideran que la institución educativa es buena si los estudiantes pasan de grado, o que una institución educativa es “mala” porque algunos estudiantes no tienen un comportamiento socialmente aceptable, conllevan a que la población se vaya alejando de las instituciones educativas con esta característica, generando muchas veces un abandono masivo del alumnado, o una incorrecta percepción de la institución por parte de la comunidad. Por otro lado la deficiente percepción de la calidad docente por parte de los padres de familia, se desconocen existen parámetros de evaluación objetiva, y muchas veces los padres de familia perciben

que el docente es bueno o malo en función al trato interpersonal, o el cuidado que ejercen sobre sus hijos.

Se observan dificultades que se presentan en el proceso de dirección de las instituciones educativas ya que encontramos que también se presenta una desvinculación de la comunidad y los agentes sociales, pues la comunidad al no encontrar un eco de su problemática en la institución educativa, se aleja de ella y busca en otras instituciones, como las ONGs, el apoyo para facilitar su desarrollo social.

Asimismo observamos que la falta de motivación para la superación personal del estudiante, por la apatía del docente, la desvinculación de la institución educativa con la comunidad; y la ausencia o pobre consolidación de una identidad corporativa y la inercia de la dirección, hacen que el estudiante se desmotive, pues no observa modelos de acción.

Se observan dificultades como es la ubicación de la institución educativa, cercana a zonas de riesgo social, hace que muchas veces el estudiante encuentre otro tipo de motivaciones inmediatistas, o que sus intereses puedan distorsionarse por las manifestaciones del entorno social manifiesto en la difusión de valores distorsionados, o situaciones que confunden la percepción de la identidad del estudiante, influenciado por los realitys shows, “héroes” de la tv, la aparente unidad de la pandilla, las expresiones de aceptación y rechazo del joven en los grupos de barrio, y la rivalidad entre estos, sumándose a un inadecuado liderazgo de la dirección, lleva al caos y la inoperancia de la institución educativa.

Otras deficiencias manifiestas es la carencia de planes operativos con los docentes, a consecuencia que algunos directores se encuentran abocados más a ejecutar procedimientos burocráticos de control vertical, que no ponen de manifiesto un logro efectivo en el aprendizaje del estudiante, y que algunas veces incrementan la labor del docente en tareas administrativas que en tareas formativas.

Por otro lado, la prensa ha presentado como titulares diversos casos de incumplimiento del comportamiento ético del docente, que muchas veces influenciado por la falta de dirección, genera condiciones donde el docente puede incurrir en faltas graves tales como hacer transacciones económicas a cambio de notas, lo cual atenta con los objetivos principales de la educación que es sentar las bases de una conciencia social ética y moralmente aceptables.

Asimismo, se observan carencias institucionales que vienen arrastrando los procesos de gestión educativa, es la carencia de profesionales de salud mental en cantidades acordes al tamaño de la población estudiantil, pese a que existen directivas al respecto, la presencia de psicólogos en las instituciones educativas muchas veces no llega a cubrir la atención y desarrollo de la salud mental de todos los estudiantes.

Como resultado de estas situaciones negligentes puede observarse el desinterés del padre de familia en general y del estudiante en particular de continuar asistiendo a las instituciones educativas y abandonarlas o generar situaciones que afectan el aprendizaje en el nivel escolar, dando a entender que no existe calidad en los contenidos educativos que se imparten, y que al final del proceso educativo los niños y jóvenes estudiantes no tendrán los instrumentos necesarios para enfrentar las diversas situaciones que la vida nos presenta.

Es a partir de estas reflexiones, que nos proponemos determinar si puede existir un efecto del estilo de dirección aplicado en la gestión pedagógica, aspecto que motiva el desarrollo de la presente propuesta.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación legal

Nuestro estudio encuentra una justificación legal de acuerdo a las normas del Estado Peruano en el art. N° 64, inciso e) de la ley general de educación 28044 (MINEDU, 2013), donde señala que una de las funciones inherentes a la gestión

educativa del director, es la de “desarrollar liderazgos democráticos”. Además en el reglamento de dicha ley, artículo N° 120, se señala que el director de la institución educativa “es el representante legal, responsable de la gestión de la institución educativa y líder de la comunidad educativa”.

Esto significa que los directores de las instituciones educativas deben tener cualidades de un líder para conducir los aspectos pedagógicos y clima institucional, y con ello lograr la calidad educativa.

Asimismo, en el art. N° 55 señala “promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa de la mencionada ley, se precisa que el director debe conducir su gestión educativa”.

1.3.2 Justificación práctica

Nuestro estudio encuentra una justificación práctica en la medida que los resultados de la presente investigación, beneficiará la aplicación de los estilos de liderazgo en la Región Lima. Además ayudaría a mejorar el clima institucional entre el director, docentes, padres de familia y la comunidad como uno de las limitaciones que incidan en la gestión educativa.

Asimismo nos permitirá proponer estrategias que permitan resolver los incumplimientos, empirismos aplicativos y carencias que dificultaron la gestión educativa en la Región Lima.

1.3.3. Justificación epistemológica

Nuestra investigación encuentra su justificación epistemológica en las políticas educativas como instrumento del estado, para fomentar la formación de nuevos valores y prácticas aplicadas a la gestión; el liderazgo se ubica en el potencial humano del director u organización, en su capacidad y gestión para transformar las ideas y recursos en una realidad beneficiosa.

1.4 Realidad Problemática

1.4.1 Descripción de la realidad problemática

La gestión educativa, como actividad orientada al manejo y desarrollo de un proceso formativo presenta una serie de situaciones que nos plantea la necesidad de conocer el manejo administrativo y sobre todo, el manejo del recurso humano como es el docente. Sobre este aspecto, nuestra experiencia nos permite señalar que no basta un manejo teórico de los enfoques administrativos y de las relaciones humanas, para llevar adelante una institución educativa; sino que se puede determinar que una formación en administración debe ser un requisito indispensable, si uno decide asumir la responsabilidad de dirigir una institución educativa.

La dirección bien llevada, puede lograr buenos resultados. Sin embargo es necesario plantearse algunas interrogantes como: ¿Qué hacer para integrar la institución educativa en la comunidad?, ¿el estilo de liderazgo puede influir en la gestión institucional?, ¿en qué medida esta relación puede ser significativa?, ¿los aspectos de la gestión pedagógica, pueden determinar un nivel de eficiencia docente?, ¿La institución educativa posee identidad corporativa?

En el área de influencia de la Región Lima, encontramos que en el nivel inicial, primaria y secundaria donde se espera que las instituciones educativas estatales cumplan una labor fundamental en la formación de los futuros miembros de nuestro sistema social, observamos muchas deficiencias. Muchas veces enfrentando situaciones coyunturales como la aplicación de norma y procedimientos técnicos pedagógicos y administrativos que son propuestas por las autoridades, como consecuencia de la aplicación de propuestas de las políticas generales del gobierno de turno. Así, en los últimos años, estamos inmersos en la aplicación de un modelo basado en el constructivismo, que orienta la actividad educativa al desarrollo de los procesos individuales necesarios para la actividad cognitiva del aprendizaje experiencial; y, aun existiendo procesos técnicos como son las capacitaciones y los programas de difusión del nuevo

enfoque, en algunas instituciones no se las lleva a cabo, en otras se siguen combinando con metodologías tradicionales, o no se practica con rigurosidad basado en un control y supervisión permanentes. Aspectos últimos que están comprendidos dentro de la gestión educativa.

Otra deficiencia es que muchas direcciones no ejercen un adecuado liderazgo corporativo, y las instituciones a su cargo poco a poco van perdiendo su importancia como un agente de cambio social. Asimismo encontramos que algunas instituciones no han podido compenetrarse con el entorno social y no logran cumplir roles en el cambio social al carecer de una identidad corporativa.

Tal es el panorama que nos lleva a plantear el presente estudio.

¿Se presentan incumplimientos, empirismos aplicativos y carencias que dificultan determinar los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016?

1.5 Hipótesis

Hipótesis General

Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.

Hipótesis específica 1

Existe relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión académica en directivos del sector educación de Lima 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y componentes de gestión educativa en directivos del sector educación de Lima 2016.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Determinar la relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.

1.6.2 Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1

Determinar la relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.

Objetivo Específico 2

Determinar la relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión académica en directivos del sector educación de Lima 2016.

Objetivo Específico 3

Determinar la relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y componentes de gestión educativa en directivos del sector educación de Lima 2016.

II. Marco Metodológico

2.1. Identificación de variables

Variable 1: Estilos de dirección

Variable 2: Identidad corporativa

Variable 3: Gestión directiva

2.2 Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Calificación	Instrumento
Estilos de Dirección	Generativo Punitivo	Producción,	1 7 13 19	Calificación tipo Likert con 10 opciones (1 a 10). 10 ptos = Totalmente de Acuerdo 1 = Totalmente en Desacuerdo	Escala de Liderazgo Organizacional (ELO)
	Generativo Nutritivo	Delegación,	2 8 14 20		
	Racional	De autoridad,	3 9 15 21		
	Emotivo Libre	Productividad	4 10 16 22		
	Emotivo Dócil	Respeto,	5 11 17 23		
	Emotivo Indócil	Organización	6 12 18 24		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Identidad Corporativa	Fiabilidad confiabilidad	Igualdad en la atención	1, 2, 3, 4, 5	Totalmente Satisfecho
		Respeto en el orden de atención		Satisfecho
		Respeto al horario de atención		Medianamente Satisfecho
	Capacidad de respuesta	Rapidez en la atención	6, 7, 8, 9,	Totalmente Satisfecho
		Resolución de problemas		Satisfecho
		Mecanismo para atender quejas		Medianamente Satisfecho
Seguridad	Respetar la privacidad.	10, 11, 12,	Satisfecho	
	Evaluación minuciosa	13	Medianamente Satisfecho	
	Tiempo suficiente para satisfacer dudas		Satisfecho	
Empatía	Confianza por la persona que lo atiende		Insatisfecho	
	Trato del personal.	14, 15, 16,	Satisfecho	
	Comprensión de la explicación dada por responsable	17, 18	Medianamente Satisfecho	
Aspectos Tangibles				Insatisfecho
		Orientación del servicio Limpieza y comodidad Personal correctamente uniformado	19. 20, 21, 22	Totalmente Satisfecho
		Equipos operativos		Satisfecho
		Ventilación		Medianamente Satisfecho

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Calificación	Instrumento
Gestión Educativa	Políticas de Gestión Educativa.	A). Manejo Gerencial.	1,2,3,4,5,	Calificación tipo Likert con 5 opciones.	Escala de Evaluación de la Gestión y Dirección Educativa
		B). Planeación-Estrategia y Organización	6,7,8 y 9		
	Políticas de Gestión Académica	A).Desarrollo Personal	10,11,12,13,14	5 ptos = Siempre,	
		B). Acción Docente y no docente	15,16,17,18,19	4 = Casi Siempre,	
	Empirismos Aplicativos	a) Trabajo en equipo	20,21,22,23,24	3 = A Veces,	
b) Habilidad de Gestión Pública		25,26,27,28,29	2 = Casi Nunca,		
Planes Operativos		A).Capacitación Técnico-Pedagógico	30,31,32,33,34	1 = Nunca	
		B). Supervisión y Control	35,36,37,38,39		
		C) Recursos Financieros	40,41,42,43,44		

2.3 Metodología

Este estudio se circunscribe a un tipo de investigación descriptivo ya que se utiliza un estudio descriptivo para medir, evaluar y recolectar datos sobre los factores y dimensiones de los fenómenos que configuran la variable en estudio, con el fin de recolectar toda la información para llegar a cumplir el objetivo planteado.

2.4 Tipo de Estudio

El estudio es del tipo básico no experimental, porque: “Es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2010, p.149).

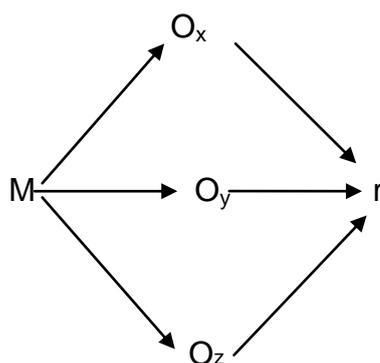
2.5. Diseño

Esta investigación es descriptivo – correlacional de corte transversal; es descriptivo porque: “identifica, describe y analiza distintas características organizacionales como el liderazgo, la gestión educativa y la identidad corporativa que poseen los docentes de la Región Lima. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.150).

Asimismo, la investigación es correlacional, ya que los caracteres psicosociales manifiestos por el docente, de la zona van a relacionarse a aspectos vinculados con algún componente o dimensión de las variables de estudio en cuanto a su evaluación correspondiente.

Su diseño es Transversal porque las mediciones se perciben en un determinado momento (Hernández, Fernández, Baptista, 2010)

Gráficamente se denota:

**Dónde:**

M : Muestra de Estudio

O_x O_y O_z : Toma de datos

r : Correlación

2.6. Población muestra y muestreo

Bernal (2006) señala que “la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.164)

Nuestra población son todos los docentes de educación básica regular de la Región Lima, zona sur que recibe capacitación en la escuela de postgrado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle.

Según Bernal (2006), “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.165).

Nuestra muestra ha sido seleccionada mediante criterios no probabilísticos, considerando el criterio basado en la conveniencia del investigador. Éste es un método subjetivo que depende del juicio personal del investigador ya que se decide de una manera intencional basado en elementos de selección que se

incluirán en la muestra. El investigador elige la muestra con probabilidades conocidas de selección (Hernández et al 2010, p.343). Y, en este caso se relaciona con la participación en procesos de capacitación docente.

Nuestra muestra corresponde a 64 docentes del nivel secundario con más de un año de permanencia en la institución educativa y pertenezcan a la Región Lima, zona sur que reciben capacitación en la escuela de postgrado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle. Esta muestra será seleccionada mediante criterios no probabilísticos, considerando el criterio basado en la conveniencia del investigador.

Criterios de selección

Serán considerados como muestra quienes firmen su consentimiento informado para participar en el estudio.

Se excluirá a aquellos docentes que no pertenezcan a la Región Lima zona sur.

Se excluirán a quienes no completaron o viciaron los instrumentos de toma de datos

2.7. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Abril (2008) refiriéndose a las técnicas de investigación afirma que:

“...las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento” (p.3).

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, (2010) señalan que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. De acuerdo a Münch,

(2005) los instrumentos para recabar información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

Sobre el cuestionario Abril (2008) afirma que “el cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra” (p.15).

“...asimismo, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Hay dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas; las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, 2010).

Como ya mencionamos, nuestra investigación se desarrollará utilizando la técnica de encuesta mediante la aplicación del cuestionario, a través del empleo de escalas psicométricas como son: la Escala de evaluación de la gestión de la dirección, la escala de liderazgo organizacional (ELO) y para medir la identidad corporativa haremos uso de la escala de satisfacción del usuario según el modelo servqual.

Escala de evaluación de la gestión de la dirección

Ficha técnica

Nombre: Escala de evaluación de la gestión de la dirección

Autores: Equipo ACP

Año de creación: 2010

Adaptación: Nora Arango (2016)

Evalúa: Tres dimensiones de gestión. Competencia gerencial, habilidades de dirección y habilidades administrativas.

Tipo de Ítem. Afirmación con opción múltiple de respuesta.

Descripción

Escala de evaluación de la gestión de la dirección. Escala de elaboración propia construida para evaluar la gestión de directores, desde la percepción del docente, y estructurado bajo los lineamientos de Likert para la construcción de escalas.

Mide tres dimensiones: I Competencia gerencial; que comprende 1). Políticas de gestión en el proceso de dirección, con los factores a). Manejo gerencial, b). Planeación estrategia y organización; 2). Políticas de gestión en el proceso de dirección, a). Desarrollo personal, b) Personal docente y no docente, II. Habilidades de dirección; comprende a los empirismos aplicativos con los factores a). Trabajo en equipo, b). Habilidad de gestión, III. Habilidades administrativas; relacionadas con los planes operativos institucionales; y con los factores de a). Capacitación técnico pedagógico, b). Supervisión y control; c) Recursos financieros

Instrucciones para la aplicación.

Entregar el protocolo del instrumento al examinado y leer las instrucciones impresas.

Haciendo uso de la pizarra, se desarrolla un ejemplo sobre cómo debe responderse el cuestionario.

“A continuación tiene usted, una serie de situaciones (indicadores) que evalúan la gestión de la dirección dentro de una visión de calidad educativa. Marque con un aspa (X) según corresponda, las situaciones utilizando la siguiente escala de puntuación:

5 = si la situación ocurre o se manifiesta **siempre**

4 = si la situación ocurre o se manifiesta **casi siempre**

3 = si la situación ocurre o se manifiesta **a veces**

2 = si la situación **casi nunca** ocurre o se manifiesta

1 = si la situación **nunca** ocurre o se manifiesta.”

Forma de calificación:

Sume de modo algebraico, los puntajes otorgados a los ítems de cada factor. Al puntaje obtenido se le divide entre el número de ítems que conforman cada dimensión y se multiplica por 100. Este es el puntaje directo para cada dimensión.

Criterios de interpretación

Por el momento, y mientras no se tengan muestras significativas nacionales, se emplean las siguientes categorías de interpretación.

Nivel de Gestión Pobre:

Nivel de Gestión Regular

Nivel de Gestión Aceptable

Nivel de Gestión Buena

Nivel de Gestión Excelente.

Validez y confiabilidad

Cuenta con validación de jueces por juicio de expertos, validación mediante el estadístico de Ayken con valores entre 0,780 y 1.000

En un estudio de aplicación se obtienen puntajes de 0.859 con el estadístico Alfa de Cronbach, para los tres elementos.

Tabla 6

Confiabilidad de la escala de evaluación de la gestión de la dirección

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	47	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	47	100

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.859	3

Criterios de interpretación

Mientras se incrementa el número de aplicaciones hacia una muestra de mayor dimensión, provisionalmente se emplearán los siguientes criterios de interpretación a nivel de frecuencias.

Tabla 7

Niveles y criterios de interpretación para la evaluación directiva.

Rangos	Criterios
< a 67	Pobre
68 a 101	Regular
102 a 136	Aceptable
137 a 171	Buena
172 a +	Excelente

Para la aplicación actual se trabajó con un grupo piloto determinándose los siguientes rangos y niveles para las dimensiones y puntaje total de la gestión educativa.

Niveles	Gest. Educat	Polit. Gest. Educat	Polit. Gest. Acad.	Empirismo	Planes Operat.
Malo	44 a 102	9 a 21	10 a 23	10 a 23	15 a 35
Moderado	103 a 160	22 a 33	24 a 37	24 a 37	36 a 55
Bueno	161 a 220	34 a 45	38 a 50	38 a 50	56 a 75

Y para medir la identidad corporativa haremos uso de la escala de satisfacción del usuario según el modelo servqual.

Autores: Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L Berry

Origen: Marketing Science Institute (MSI) en Cambridge, Massachusetts EEUU.

Ítems: 22 ítems basados en el modelo Likert

Descripción

El modelo conocido como servqual es el instrumento de mayor utilización con estos propósitos y ha sido especialmente utilizado con importantes resultados en la valoración de la calidad de instituciones de salud pública y privada, pudiendo aplicarse a otras estructuras organizacionales.

Estructura del servqual

Fiabilidad: Preguntas del 01 al 05

Capacidad de Respuesta: Preguntas del 06 al 09

Seguridad: Preguntas del 10 al 13

Empatía: Preguntas del 14 al 18

Aspectos Tangibles: Preguntas del 19 al 22

Procedimientos de aplicación, y calificación

Para la calificación de las expectativas y satisfacción se utilizó una escala numérica del 1 al 7, considerando 1 la más baja y 7, la más alta.

El encuestador tendrá en cuenta las siguientes recomendaciones al iniciar la aplicación del cuestionario:

Saludar y presentarse

Explicar el objetivo del cuestionario

Obtener la aprobación del encuestado para la aplicación del cuestionario.

Enfatice que la entrevista es anónima.

Explicar la estructura de la encuesta mencionando lo siguiente:

Calificar las expectativas, que refiere la importancia que usted le otorga a la atención que espera recibir en el servicio.

Utilice una escala numérica del 1 a 7.

Considere a 1 como la menor calificación y 7 como la mayor calificación.

Calificar las satisfacciones que se refiere a como usted ha recibido la atención en el servicio.

Para ello el usuario debe dar un grado de importancia que le otorga a cada pregunta referida a la expectativa y satisfacción.

Explicar que para la calificación se utiliza una escala numérica del 1 al 7. El cual refiere a 1 como la menor calificación y 7 como la mayor calificación.

Es importante que el entrevistador recuerde frecuentemente al usuario que la calificación de cada pregunta tanto de expectativas como de las satisfacciones se califique en la escala numérica entre 1 al 7 y la posibilidad de marcar cualquier número entre el 1 al 7.

Consignar la fecha/hora de inicio/hora final y continua preguntando los datos generales del encuestado, de acuerdo a la herramienta.

Normas de Calificación

Con los datos obtenidos en el estudio de confiabilidad, se construyeron las siguientes normas de interpretación para las dimensiones y puntaje total del servqual.

Tabla 8

Niveles y rangos de interpretación para evaluar la identidad corporativa.

Dimensiones	Medianamente		Totalmente	
	Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
Fiabilidad	0 a 10	11 a 14	15 a 18	19 a +
Calidad de respuesta	0 a 9	10 a 12	13 a 15	16 a +
Seguridad	0 a 10	11 a 13	14 a 15	16 a +
Empatía	0 a 10	11 a 14	15 a 18	19 a +
Tangibilidad.	0 a 9	10 a 12	13 a 14	15 a +
Total satisfacción	0 a 50	51 a 62	63 a 74	75 a +

Para la aplicación actual se trabajó con un grupo piloto determinándose los siguientes rangos y niveles para el puntaje total del servqual.

Niveles	Rangos
Deficiente	< a 51
Adecuado	52 a 80
Eficiente	81 a 110

Validez y confiabilidad

Bigne et al. Demuestran la validez y fiabilidad de la escala servqual frente a otras metodologías para medir la calidad, fundamentalmente es aplicable en tres servicios públicos: educación superior, transporte y salud.

Es el instrumento utilizado para medir la calidad de los servicios, la misma que ha sido probada y validada, se determina la calidad del servicio mediante la diferencia entre expectativas y satisfacciones valorando ambas a través de una encuesta de 22 ítems.

En estudios del año 2015 se sometió la escala a una validación de jueces, participando docentes de maestría de la universidad César Vallejo.

Tabla 9

Confiabilidad y estadístico de la escala de satisfacción del usuario externo.

Resumen del procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válidos	130	100
	Excluidos	0	0.0
	Total	130	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.881	5

Asimismo, en dicha investigación, se sometió a una muestra piloto de 130 sujetos, y mediante el estadístico alfa de Cronbach obteniendo un índice de 0.881 para los cinco elementos, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.

Escala de Liderazgo Organizacional (ELO).

Diagnóstico del potencial de identidad

Ficha Técnica

Nombre: Escala de liderazgo organizacional

Autores: Equipo de asesoría y consultoría de personal (ACP)

Lugar: Lima.

Año: 1998

Rider clasifica a los líderes en 6 tipos: Generativo Punitivo (G P), Generativo Nutritivo (G N), Racional (R), Emotivo Libre (EL), Emotivo Dócil (ED) y Emotivo Indócil (EI).

Presentación

Es una escala de actitudes tipo Likert está compuesto por 24 ítems de un total de 32 formulados, con diez alternativas de puntuación cada una.

Administración

Se puede administrar individual o colectivamente inclusive puede autoaplicarse. El tiempo promedio de duración de la escala es de 15 minutos aproximadamente.

Tipos de liderazgo de la escala.

Los tipos de liderazgo según el instrumento son:

Generativo Punitivo (G P)

Generativo Nutritivo (G N)

Racional (R)

Emotivo Libre (EL)

Emotivo Dócil (E D)

Emotivo Indócil (E I)

Calificación

En el protocolo de respuestas deberá anotar sus datos generales y marcar el puntaje elegido de acuerdo a la numeración de cada columna de respuestas. Las alternativas a elegir pueden ser cualquiera de las 10 y para ello se coloca el puntaje otorgado en el recuadro en blanco que se encuentra al lado del número de la pregunta correspondiente.

Para proceder a la calificación, solo se clasifica los protocolos que tienen todos los ítems respondidos.

Para la calificación se siguen los siguientes pasos;

Se adjudican un puntaje por ítem de acuerdo a la alternativa asumida.

Se ubica el puntaje al lado del número de pregunta.

Se suman algebraicamente el puntaje adjudicado en cada columna.

Al resultado de la suma algebraica se le ubica en el cuadro de total.

A este puntaje se le multiplica por una constante de 2.5.

El puntaje final de cada sub escala se ubica en las columnas correspondientes a cada sub escala del potencial (0 a 100%). A mayor puntaje los indicadores de potencial de liderazgo son más indicativos de una modalidad de liderazgo.

El resultado márkelo en el gráfico del potencial, sombree y compare con las otras columnas. Aquel que indique mayor porcentaje, corresponde al tipo de liderazgo del sujeto evaluado.

Tabla 10

Niveles y rangos de interpretación para los estilos de dirección, ELO.

Puntajes	Categorías
0 – 25	Bajo
26 – 40	Tendencia Bajo
41 – 65	Promedio
66 – 88	Tendencia Alto
81 – 100	Alto

Para la aplicación actual se trabajó con un grupo piloto determinándose los siguientes rangos y niveles para el puntaje total de estilos de dirección.

Niveles	Rangos
Malo	< a 96
Moderado	97 a 168
Bueno	169 a 240

Validez y confiabilidad del ELO

Los criterios estadísticos de validez y confiabilidad estadística en grandes grupos, están por establecerse. Sin embargo la validez de la escala de liderazgo organizacional, potencial de identidad está basada en el criterio de validez de jueces, conformado por un equipo de 5 psicólogos organizacionales que laboran en empresas privadas y estatales. Para tal efecto se sometió a la validez de Ayken, para ello el cuestionario se ha sometido a criterio de cinco jueces, siendo los jueces los siguientes profesionales:

Profesional	Coefficiente V de Ayken
Psic. 1. Sedapal	0.8239
Psic. 2. Sedapal	0.9505
Psic.3. Fabril.	0.9270
Psic.4. Omega Sac.	0.9187
Psic.5. Edelnor	0.8578

La escala de liderazgo organizacional (que en el estudio psicométrico se denominó escala de potencial de identidad) tiene validez de contenido en la medida en que: a) los reactivos han sido elaborados sobre la base de las categorías definidas más arriba. b) La selección, adaptación y modificación de los reactivos han sido realizadas a partir de las sugerencias de los jueces, estando los ítems construidos con rigurosidad tanto teórica, experimental como estadística.

Validez y confiabilidad del cuestionario.

El cuestionario para evaluar la capacidad de gestión de la dirección será sometido a la validez por criterio de jueces; y en la aplicación de una muestra piloto se determinará su nivel de confiabilidad mediante el índice alfa de Cronbach.

Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos, se presentará una carta de consentimiento informado a los docentes que se capacitan en la escuela de postgrado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, adjuntando los protocolos correspondientes (Anexo).

2.8. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento estadístico se utilizará el procesador estadístico SPSS v-21 (Statistical Package for the Social Sciences). Para la presentación de resultados se empleará tablas y cuadros estadísticos.

Para el procesamiento e interpretación de datos empleamos los estadísticos media aritmética y desviación estándar, así como el análisis de frecuencia y la correlación Rho de Spearman y para la confirmación de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de Z calculado.

2.9. Consideraciones éticas

Para efectos del estudio se solicitará consentimiento informado de los sujetos de la muestra, a fin de utilizar los datos e información proporcionada para nuestra investigación.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos.

3.1.1 Descripción de liderazgo en directivos de Lima

Tabla 11

Resultados descriptivos de liderazgo en directores de Lima

	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
GEN.PUNIT	20	7	27	15.47	4.998
GEN.RACION	19	21	40	31.24	3.737
RACIONAL	15	25	40	32.33	4.056
EMOT.LIB	23	17	40	32.69	4.410
EMOT.DOC	11	4	15	9.22	3.261
EMOT.INDOC	17	10	27	17.82	3.305

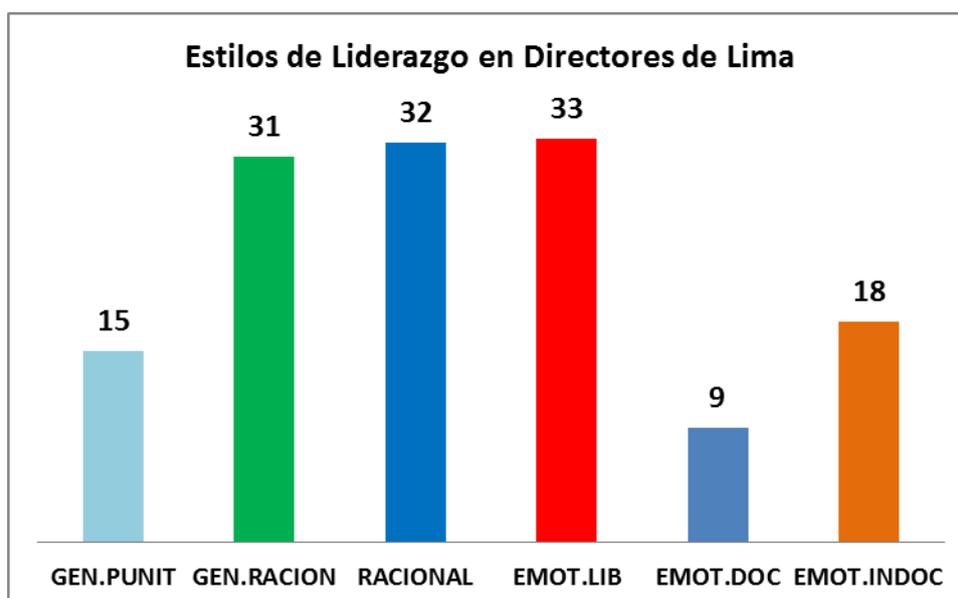


Figura 1. Puntajes promedio de la variable estilos de dirección, en directivos del sector educación de Lima 2016.

En esta tabla y figura presentamos los puntajes promedio obtenidos en los estilos de dirección; observándose que el estilo más significativo es el emotivo libre, siguiendo en orden el de liderazgo racional y generativo racional. El estilo menos frecuente es el emotivo indócil. Observamos asimismo que el liderazgo

generativo punitivo presenta una alta dispersión ($DS= 4.998$), lo cual indicaría una variabilidad de las respuestas; mientras que el liderazgo emotivo dócil presenta una menor dispersión en las respuestas ($DS= 3.256$); lo cual indicaría que las características de este tipo de liderazgo son más definidas.

3.1.2 Descripción de estilos de dirección.

Tabla 12

Niveles de los estilos de dirección, en directivos del sector educación de Lima 2016

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderado	55	85,9	85,9	85,9
Bueno	9	14,1	14,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

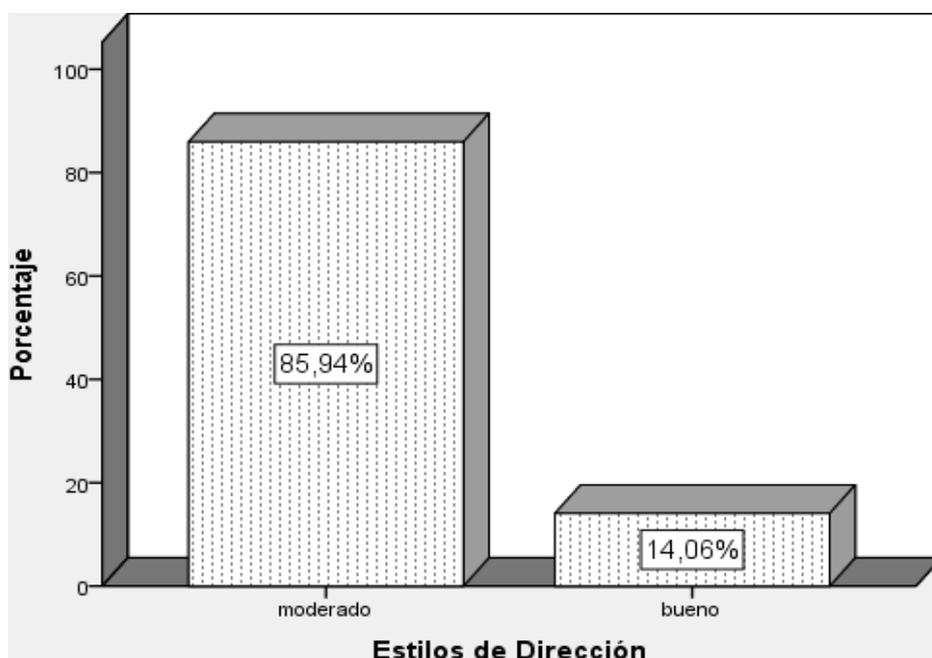


Figura 2. Niveles de frecuencias de los estilos de dirección en directivos del sector educación de Lima 2016.

Luego del trabajo de campo, a continuación, se presentan los resultados por niveles de los estilos de dirección, en directivos del sector educación de Lima, de los cuales se tiene al 85.94% perciben que el estilo de dirección es moderado, mientras que el 14.06% perciben que el nivel del estilo de dirección es bueno, en directivos del sector educación de Lima 2016.

3.1.3 Descripción de identidad corporativa.

Tabla 13

Resultados descriptivos de identidad corporativa en directores de Lima

	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
FIAB	21	14	35	30.56	5.110
C.RESP	18	10	28	24.47	4.789
SEGUR	24	4	28	24.58	5.203
EMPAT	25	10	35	31.62	5.848
TANGIB	16	12	28	25.16	4.353

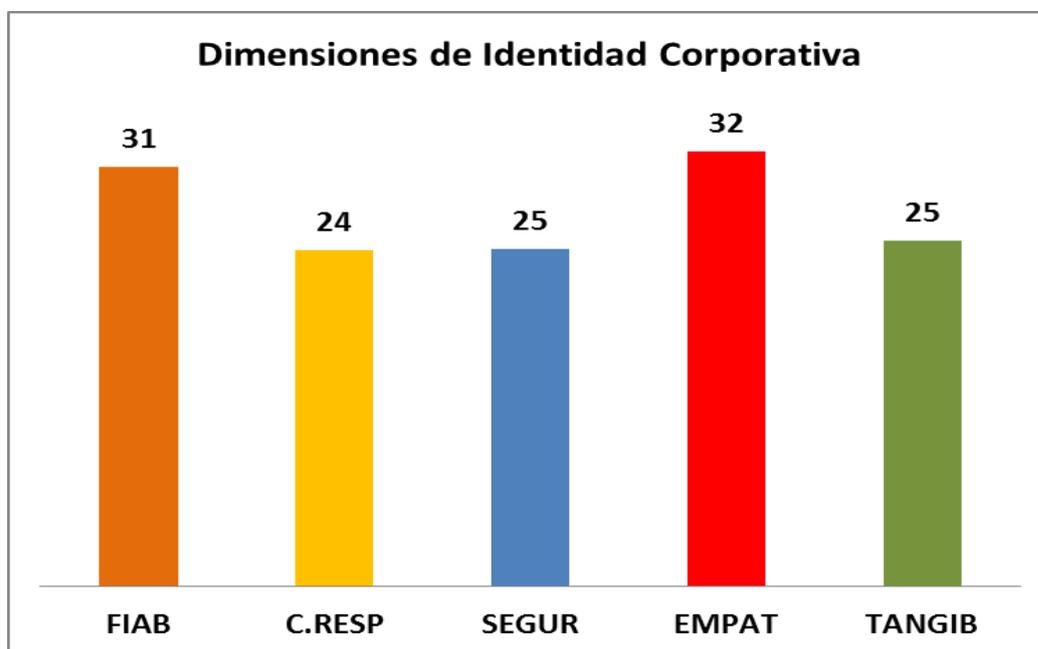


Figura 3. Niveles de frecuencias de las dimensiones de identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima 2016.

En esta tabla y figura presentamos los puntajes promedio obtenidos en los componentes de identidad corporativa; observándose que el componente

empatía es el más significativo, siguiendo el de fiabilidad. En cuanto a las dimensiones de tangibilidad y seguridad estas ocupan un segundo y tercer lugar. Respecto a esta variable, podemos señalar que estas tres son las dimensiones más significativas en las evaluaciones del director.

Observamos asimismo que el factor empatía presenta una alta dispersión (DS= 5.848), lo cual indicaría una variabilidad de las respuestas; mientras que en Tangibilidad presentan una menor dispersión en las respuestas (DS= 4.353); lo cual indicaría que las características de este tipo de factor son más definidas.

3.1.4 Descripción de identidad corporativa en directivos

Tabla 14

Niveles de la identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	3,1	3,1	3,1
Moderado	26	40,6	40,6	43,8
Alto	36	56,3	56,3	100,0
Total	64	100,0	100,0	

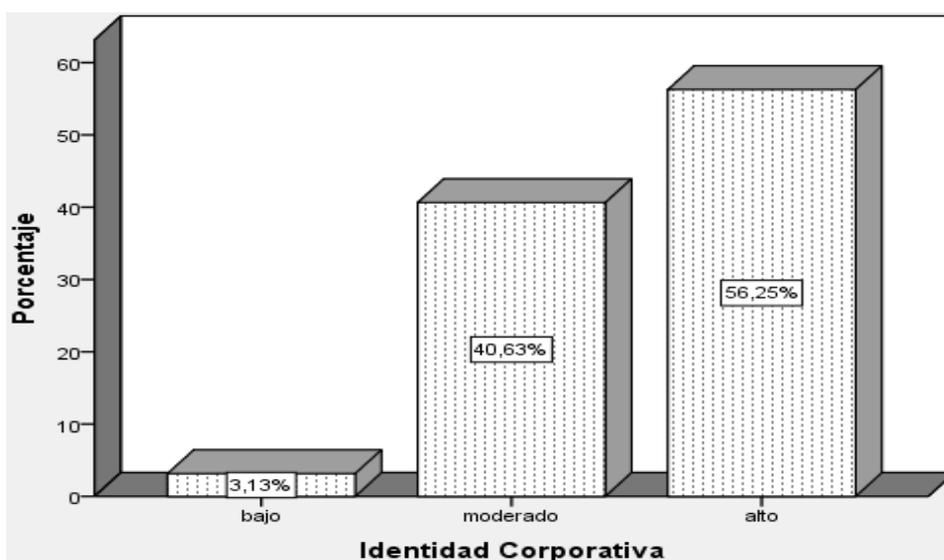


Figura 4. Distribución porcentual de la identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima 2016.

Así mismo se presentan los resultados por niveles la identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima, de los cuales se tiene al 3.13% de los encuestados manifiestan que el nivel es bajo, mientras que el 40.63% manifiesta que el nivel de identidad corporativa es moderado y el 56.25% manifiesta que el nivel es alto de la identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima 2016.

3.1.5 Descripción de componentes de gestión directiva.

Tabla 15

Resultados descriptivos componentes de gestión directiva en directores de Lima

	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
PGE	36	14	50	36.11	10.068	101.374
PGA	40	10	50	35.02	10.565	111.613
EmAp	40	10	50	33.58	10.610	112.568
POp	60	15	75	49.91	16.388	268.583

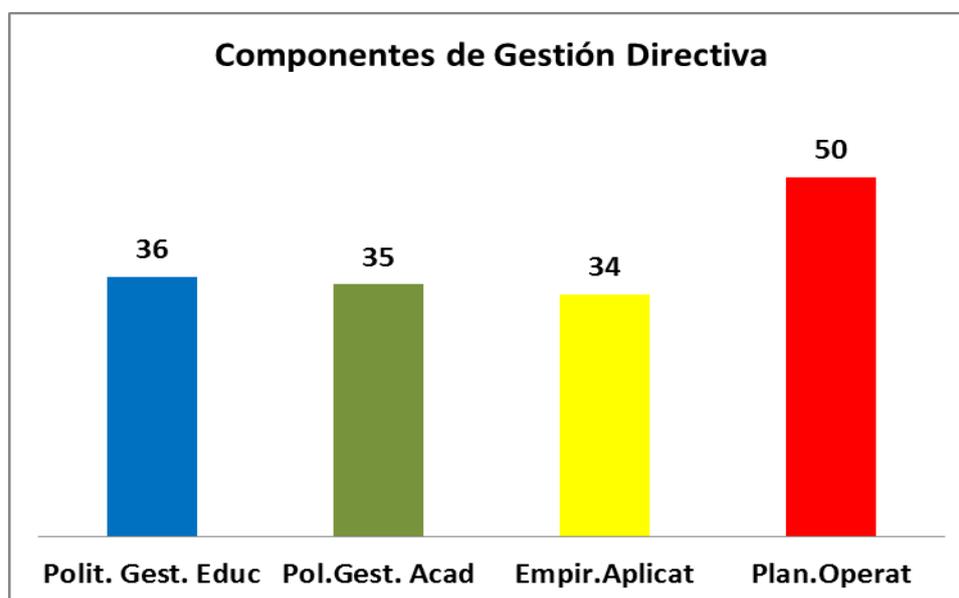


Figura 5. Niveles de frecuencias de los componentes de gestión directiva del sector educación de Lima 2016.

En esta tabla y figura presentamos los puntajes promedio obtenidos en los componentes de evaluación de la gestión educativa; observándose que el componente planes operativos es el más significativo, siguiendo el de manejo de

políticas de gestión educativa y manejo de políticas de gestión académica. El último componente es el de empirismos aplicativos.

Respecto a esta variable, podemos señalar que la dimensión más significativa es la capacidad en el manejo de planes operativos institucionales.

La variabilidad de las respuestas es mínima y se puede observar en la poca diferencia de los índices de la desviación estándar, lo que indicaría que los indicadores de estos componentes son entendidos en similares alcances de significación.

3.1.6 Descripción de gestión en directivos.

Tabla 16

Niveles de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016

Gestión Educativa				
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	4,7	4,7	4,7
Adecuado	51	79,7	79,7	84,4
Eficiente	10	15,6	15,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

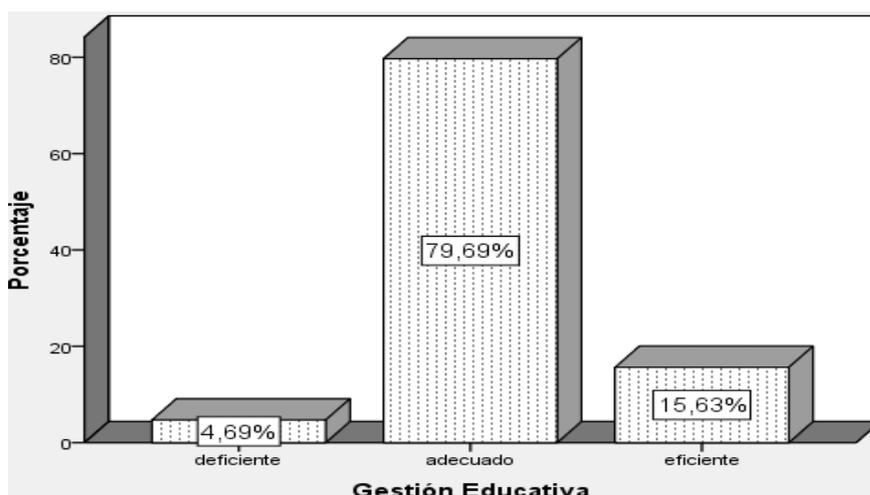


Figura 6 .Niveles porcentuales de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016

Finalmente, se tienen los niveles de la variable de gestión en directivos del sector educación de Lima, de los cuales el 4.69% de los encuestados perciben que el nivel es deficiente, mientras que el 79.69% manifiestan que el nivel es adecuado y el 15.63% perciben que el nivel es eficiente en cuanto a la gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.

Tabla 17

Matriz de correlación entre las variables y dimensiones de estudio

		Correlaciones							
		Estilos de Dirección	Identidad Corporativa	Gestión Directiva	Políticas de Gestión Educativa	Políticas de Gestión Académica	Empirismos Aplicativos	Planes Operativos	
Rho de Spearman	Estilos de Dirección	Coeficiente de correlación	1,000	,301	,378	,353	,258	,306	,477
		Sig. (bilateral)	.	,003	,004	,003	,002	,003	,002
		N	64	64	64	64	64	64	64
	Identidad Corporativa	Coeficiente de correlación		1,000	,363	,322	,319	,344	,324
		Sig. (bilateral)		.	,002	,002	,001	,003	,003
		N		64	64	64	64	64	64
	Gestión Educativa	Coeficiente de correlación			1,000	,949**	,986**	,989**	,978**
		Sig. (bilateral)			.	,000	,000	,000	,000
		N			64	64	64	64	64
	Políticas de Gestión Educativa	Coeficiente de correlación				1,000	,966**	,917**	,886**
		Sig. (bilateral)				.	,000	,000	,000
		N				64	64	64	64
	Políticas de Gestión Académica	Coeficiente de correlación					1,000	,976**	,936**
		Sig. (bilateral)					.	,000	,000
	N					64	64	64	
Empirismos Aplicativos	Coeficiente de correlación						1,000	,971**	
	Sig. (bilateral)						.	,000	
	N							64	
Planes Operativos	Coeficiente de correlación							1,000	
	Sig. (bilateral)							.	
	N							64	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de hipótesis de la investigación

General

Ho: No existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016

H1: Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del Sector Educación de Lima 2016

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 18

Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016

Variables	Correlación		
	Correlación orden 0	orden 1 : (12,3)	Parámetros. N =64
Estilo_direc::ident_corpora	0.301		σ_{tipico} 0.00739
Estilo_direc::gestión	0.378	0.4902262	$Z_{\text{calculado}}$ 6.10974
ident_corpora::gestión	0.363		$Z_{(1-\alpha/2)}$ 1.96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados de la tabla se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades de los estilos de dirección y la identidad corporativa es 0.301 representando una relación positiva y baja, mientras que la relación entre el estilos de dirección, y gestión en directivos es moderado y positivo con 0.378, y la relación entre la identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima es de 0.363 presentando una relación baja positiva sin embargo para todos los casos es significativo; sin embargo la relación de orden 1 entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector

educación de Lima es 0.4902 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de $Z(1-\alpha/2)$ que representa 1.96 frente al Z calculado = 6.10974; lo que indica que $Z(1-\alpha/2) < Z$ calculado.

A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.

Hipótesis específicas

Específica 1

Ho: No existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión educativa del sector educación de Lima 2016

H1: Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión educativa del sector educación de Lima 2016

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 19

Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión educativa del sector educación de Lima 2016

Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1 : (12,3)	Parámetros. N = 64
Estilo_direc::ident_corpora	0.301	σ_{tipico}	0.00724
Estilo_direc::políticas	0.353	0.5193096	$Z_{\text{calculado}}$ 6.60103
ident_corpora::políticas	0.322	$Z_{(1-\alpha/2)}$	1.96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a los resultados específicos que se muestran en la tabla se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades de los estilos de dirección y la identidad corporativa es 0.301 representando una relación positiva y baja, mientras que la relación entre el estilos de dirección, y la política de gestión educativa es baja y positiva con 0.353, y la relación entre la identidad corporativa y la política de gestión educativa del sector educación de Lima es de 0.322 presentando una relación baja positiva sin embargo para todos los casos es significativo; sin embargo la relación de orden 1 entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima es 0.5193 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de $Z(1-\alpha/2)$ que representa 1.96 frente al Z calculado = 6.60103; lo que indica que $Z(1-\alpha/2) < Z$ calculado.

A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión educativa del sector educación de Lima 2016

Específico 2

Ho: No existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión académica del sector educación de Lima 2016

H1: Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y la política de gestión académica del sector educación de Lima 2016

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 20

Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión académica del sector educación de Lima 2016.

Variables	Correlación		
	Correlación orden 0	orden 1 : (12,3)	Parámetros. N = 64
Estilo_direc::ident_corpora	0.301		σ_{tipico} 0.00723
Estilo_direc::políticas_ges_acad.	0.258	0.462178	$Z_{\text{calculado}}$ 6.64639
ident_corpora::políticas_ges_acad.	0.319		$Z_{(1-\alpha/2)}$ 1.96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo en cuanto a los resultados específicos que se muestran en la tabla se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades entre los estilos de dirección y la identidad corporativa es 0.301 representando una relación positiva y baja, mientras que la relación entre el estilos de dirección, y política de gestión académica es baja y positiva con 0.258, y la relación entre la identidad corporativa y política de gestión académica del sector educación de Lima es de 0.319 presentando una relación baja positiva sin embargo para todos los casos es significativo; sin embargo la relación de orden 1 entre los estilos de dirección, identidad corporativa y la política de gestión académica del sector educación de Lima es 0.462178 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de $Z (1-\alpha/2)$ que representa 1.96 frente al Z calculado = 6.64639; lo que indica que $Z (1-\alpha/2) < Z$ calculado.

A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión académica del sector educación de Lima 2016.

Específico 3

Ho: No existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y empirismos aplicativos del sector educación de Lima 2016

H1: Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y empirismos aplicativos del sector educación de Lima 2016

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 21

Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y empirismos aplicativos del sector educación de Lima 2016

Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1 : (12,3)	Parámetros. N =64
Estilo_direc::ident_corpora	0.301		σ_{tipico} 0.007124
Estilo_direc::empirismo	0.306	0.491359	$Z_{\text{calculado}}$ 6.12373
ident_corpora:: empirismo	0.344		$Z_{(1-\alpha/2)}$ 1.96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo en cuanto a los resultados específicos que se muestran en la tabla se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades entre los estilos de dirección y la identidad corporativa es 0.301 representando una relación positiva y baja, mientras que la relación entre el estilos de dirección, y el empirismo es bajo y positivo con 0.306, y la relación entre la identidad corporativa y el empirismo del sector educación de Lima es de 0.344 presentando una relación baja positiva sin embargo para todos los casos es significativo; sin embargo la relación de orden 1 entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y empirismos aplicativos del sector educación de Lima es 0.491359 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de

prueba de $Z(1-\alpha/2)$ que representa 1.96 frente al Z calculado = 6.12373; lo que indica que $Z(1-\alpha/2) < Z$ calculado.

A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y empirismos aplicativos del sector educación de Lima 2016.

Espefífico 4

Ho: No existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y planes operativos del sector educación de Lima 2016

H1: Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y planes operativos del sector educación de Lima 2016

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 22

Correlación de orden entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y planes operativos del sector educación de Lima 2016

Variables	Correlación		Parámetros. N = 64
	Correlación orden 0	orden 1 : (12,3)	
Estilo_direc::ident_corpora	0.301		σ_{tipico} 0.00722
Estilo_direc::planes_ope	0.477	0.43899	$Z_{\text{calculado}}$ 6.13984
ident_corpora:: planes_ope	0.324		$Z_{(1-\alpha/2)}$ 1.96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo en cuanto a los resultados específicos que se muestran en la tabla se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades, los estilos de dirección y la identidad corporativa es 0.301 representando una relación positiva y baja, mientras que la relación entre el estilos de dirección, y los planes operativos es moderado y positivo con 0.477, y la relación entre la identidad corporativa y los planes operativos del sector educación de Lima es de 0.324 presentando una relación baja positiva sin embargo para todos los casos es significativo; sin embargo la relación de orden 1 entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y planes operativos del sector educación de Lima es 0.43899 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de $Z(1-\alpha/2)$ que representa 1.96 frente al Z calculado = 6.13984; lo que indica que $Z(1-\alpha/2) < Z$ calculado.

A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y planes operativos del sector educación de Lima 2016.

IV.DISCUSIÓN

Discusión de Resultados

En primer lugar, puedo señalar que en la aplicación de los instrumentos se observó cierta falta de objetividad por parte de algunos de los encuestados quienes no respondieron con sinceridad y optaron mayormente con las calificaciones en la categoría regular probablemente por no quedar mal con sus directivos, asimismo se pudo observar conductas de oposición a la evaluación de la gestión, ya que algunos docentes se rehusaron a recibir el cuestionario, pese a que habían firmado su consentimiento informado; asimismo en la revisión de los cuestionarios se pudo encontrar que quienes tienen una relación más cercana con los directivos responden de modo favorable argumentando que trabajan bien, cuando en la realidad no es así.

Con la aplicación de los instrumentos, y en función a los datos que arrojaron, encontramos que los estilos de liderazgo son el emotivo libre, racional y generativo racional. Estos tipos se caracterizan porque comprenden aspectos vinculados a las expresiones subjetivas del contacto interpersonal, así como el tener en cuenta los aspectos normativos que rigen la vida institucional, en las instituciones educativas, respecto a la identidad corporativa tenemos a los componentes empatía y fiabilidad. Y, respecto a la gestión educativa; el componente planes operativos institucionales es el más significativo, así como el de manejo de políticas de gestión educativa y manejo de políticas de gestión académica.

En la práctica docente y en el entorno laboral se evidencia que no siempre los directivos que son evaluados en los concursos para asumir funciones directivas asuman a cabalidad sus delegados; en la mayoría de los casos los directivos se abocan a aspectos administrativos, descuidando mucho lo pedagógico como es el caso de la I.E. Divina Providencia, hasta la actualidad se esmeran en la infraestructura y la administración de los recursos propios como en muchas instituciones, la supervisión y control educativo están alejadas; estas reflexiones nos llevan a tratar de determinar cuán importante es laborar en una institución educativa con directivos que verdaderamente sean líderes, que

mantengan un buen clima institucional, basado en el respeto, igualdad, equidad, eficacia y que asuman una verdadera gestión por resultados con la participación de toda la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, docentes y directivos.

Los instrumentos aplicados y los datos obtenidos nos brindaron algunos hallazgos que guardan similitud con algunos de los antecedentes propuestos, así encontramos coincidencias con el de Cervera (2015), en su tesis de doctorado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulado “Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, quien encuentra que: el conocimiento del clima organizacional en las empresas, facilita el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia dentro de un modelo administrativo basado en el enfoque por competencias.

Asimismo encontramos coincidencia con Quezada (2014) en su tesis “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas Públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del Distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, Provincia y Departamento de Lima, año 2012 “, quien indica que el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional presentan una relación estadísticamente significativa.

Indirectamente encontramos similitudes con el estudio de León Blas, Amador (2015) en “el clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región lima, año 2013; donde encuentra que el clima organizacional presenta una relación directa con los estilos de liderazgos del director de la IE. 5170.

De igual modo, encontramos alguna similitud con el trabajo de Zúñiga M. (2011) que en “Estilo de liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en la Universidad Nacional del Callao – 2011” comprueba que “El estilo de liderazgo del Decano influye en el clima organizacional de la UNAC”.

En lo personal, nuestros criterios encuentran similitud con lo que formula Cahuas, J. (2012), en su tesis “Estilos de liderazgo del Director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011”, donde encuentra que es posible determinar que la aceptación del estudiantado por el servicio educativo, la calidad de la enseñanza, la organización del aula y el ambiente escolar, en esta institución no guardan relación significativa con el tipo de liderazgo que ejerce el Director de la Institución Educativa Pública N° 21009 de Huaral.

Finalmente, coincidimos con Campos Quintana Jaime (2015) que en su investigación Motivación y su influencia en el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” – Chiclayo, 2013, determina la relación existente entre los niveles de motivación y clima organizacional.

V. Conclusiones

Primera: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima es 0.4902 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba que indica que $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Segunda: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y la política de gestión educativa en directivos del sector educación de Lima es 0.5193 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba indica que $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Tercera: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión académica del sector educación de Lima es 0.462178 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba lo que indica que $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Cuarta: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y empirismos aplicativos del sector educación de Lima es 0.491359 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba e $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Quinta: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y planes operativos del sector educación de Lima es 0.43899 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a

la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

VI. Recomendaciones

Primera: Antes de la aplicación de los instrumentos de gestión directiva, incidir en la percepción real de la gestión de los directivos, algo complejo porque se nota cierto hermetismo, cierto temor a alguna represalia, por eso se inclinan a responder lo regular para no comprometerse; la idea es alcanzar mayor objetividad y enriquecer los aportes.

Se propone desarrollar un proyecto educativo en el cual los cargos directivos no excedan más de 3 años y sean renovables con evaluaciones no solo escritas sino también de desempeño, supervisión constante para el óptimo cumplimiento de sus funciones, teniendo presente que la razón de ser de nuestra vocación son nuestros estudiantes, su formación integral, como desarrollar capacidades para ser buenos ciudadanos.

Segunda: Quienes pretendan asumir cargos directivos en el sector educación, deberán contar con estudios de administración, por otro lado ser directivo en instituciones educativas, conlleva a una serie de compromisos reales, asumir funciones netamente pedagógicas, porque nuestra razón de ser son nuestros estudiantes.

Tercera: Ser líder en instituciones educativas implica manejo gerencial y relaciones humanas que conllevan a brindar un buen clima institucional con la participación de toda la comunidad educativa padres de familia, estudiantes y docentes.

VII. Referencias bibliográficas

- Abril, H. (2008). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado desde http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/AC102/Unidad%203/lec_37_lecturas_einstrumentos.pdf
- ACP (1998). *Escala de Liderazgo Organizacional*. Edic. ACP-PsychoMetric. Lima Perú
- ACP (2009). *Liderazgo, compendio*. Edic. ACP-PsychoMetric Lima Perú
- Alvarado (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Universidad Alas Peruanas, Lima.
- Arana (2004). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Editorial San Marcos, Perú.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Lima. Metrocolor
- Barriga, C. (2002). *Calidad de la Formación Profesional de los Alumnos de Obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2da edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del Director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*". (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima.
- Calderón, M. (2002). *Calidad de la Formación Profesional de los Alumnos de Obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Calle C. (2008). *Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao*. Tesis UNMSM Perú.
- Carrillo S. (2002). *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Lima: MINEDU-GTZ. Cuadernos de Gestión Educativa.
- Cervera L (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Tesis Para optar el Grado Académico de Doctora en Educación. UNMSM
- Dilts B, (1999) *Liderazgo Creativo*, Edic. Urano, España
- Escandón A. (2012). *Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red N° 8 – Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Post Grado.
- Farro (2009). *Calidad en las instituciones educativas*. Lima: CEPE
- Flores De La Cruz E. (2014) *Relación entre política educativa con la calidad de la educación en la universidad privada SISE, Año 2014*
- Gallegos J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. San Juan de Lurigancho, Lima: San Marcos.
- Gonzales, R. (2012). *Políticas Estatales de Formación Profesional y Formación Profesional Universitaria*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima.
- Gutiérrez V (2011) *Imagen Corporativa*. Núcleo de Derivados Lácteos en Cajamarca. Perú
- Hernández, S. & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. D.F.: Mac Graw – Hill.
- Ibarra, A. (2012). *Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-*

Lima-año 2011. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima.

IPE.UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.* Proyecto

La Serna (2012). *Evaluando la Gestión Educativa*, Ediciones Virrey, Perú.

Martínez, Y. (2012). *El enfoque del Estado en las políticas educativas interculturales bilingües: Los planes educativos en el Perú 2005-2008*, (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Lima.

MINED (2009) *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Ministerio de Educación. Consulta: 1 de Febrero del 2009 <http://www.minedu.gob.pe/>

MINEDU (2013) *Ley general de educación - Ley N° 28044*. (2013). Lima, Perú. Recuperado el 13 de enero de 2014, de www.minedu.gob.pe/files/253_201109141438.doc

Molinar (2001) *Liderazgo en la labor docente*, Ed. Trillas México.

Ollins, W. (2006) *La identidad corporativa como herramienta de comunicación*, en "Imagen e identidad", n° 3.

PCM (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. De la PCM.* (En línea). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)

PEN 2021 (2007). *Proyecto Educativo Nacional* (en línea). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/PEN-2021.pdf>.

Picón, C. (2005). *Esperanzas y Utopías educativas, Apuntes para el Diálogo Nacional*. Editado por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú: Lima.

Polinar (2001) *.Liderazgo en la labor docente*, Ed. Trillas, México.

Políticas educativas. (Enlínea). Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos14/politicaeduc/politicaeduc.shtml#ixzz2W2V2AVjK>.

Políticas públicas en educación (en línea). Recuperado de
<http://www.slideshare.net/RosaRositaA/politicas-educativas-para-enviar>.

Ramírez, Y. (2010). *La calidad de la gestión educativa y la deserción escolar del nivel primario en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa Chorrillos, Lima – 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Rodríguez (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Roig, M. & Raga, M., (2006) *Manual divulgativo de RR.PP.*, Madrid, Centro de Estudios Adams.

Sampieri (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: McGraw-Hill

Sánchez, C. (2007). *Educación: una visión epistemológica y sociológica*. Perú: Lima.

Sime L. (sf). *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Buenos Aires: Paginar.net. *Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional*. S/I: Pontificia Universidad Católica del Perú, Maestría en Gestión de la Educación.

Sorados, M. (2010). *Influencia del Liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima.

Vargas D (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos.*_Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. PUC. Lima.

Anexos

Anexo 1

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016

2. AUTOR

Mgr. Nora Calixta Arango Salazar

nora_ldp@hotmail.com

Estudiante del Programa Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

3. RESUMEN

El propósito de este estudio fue identificar las dificultades que se presentan para determinar los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos, a fin de tener base para proponer nuevos conocimientos que permitan mejorar la gestión en las Instituciones Educativas. El tipo de investigación fue básica, de diseño descriptivo de corte transversal. La muestra estuvo constituida por un grupo de 64 docentes, a quienes se les aplicó la encuesta. Según los hallazgos se observa una correlación entre las variables en estudio, moderada y baja. Así mismo se observa que no existen diferencias significativas en los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016.

4. PALABRAS CLAVE

Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión educativa.

5. ABSTRACT

The present qualified investigation: Management styles, corporate identity and management in executives of the sector education of Lima 2016, had as general aim establish the existing relation between the Management styles, Corporate Identity and Educational Management in executives of the sector education of

Lima 2016. The type of investigation was descriptive correlational, of quantitative approach. The design was not experimental: cross street. The population and sample was formed by all the teachers of the center of training postdegree of the University Enrique Guzman and Valley, 64 polled valid. The technology used to gather information was the survey and, the instruments for the compilation of information it was the questionnaire that they were due validated across experts' judgments and determined his reliability across the statistician Cronbach's alpha.

Key words: Management styles, corporate Identity and managerial Management.

6. INTRODUCCIÓN

El liderazgo, hoy en día, “no solo se centra en la administración de empresas también se ejerce liderazgo en hospitales, instituciones educativas, políticas y en la propia familia”. El liderazgo constituye un conjunto de capacidades que permite interactuar con todos los agentes que integran una institución. Esta interacción se da a través del proceso de comunicación, interacción y gestión con el objetivo de encaminar a cada integrante hacia un logro de las aspiraciones institucionales.

En el análisis de Gutiérrez (2011) enumera algunas de las razones más destacadas que hacen de la imagen un valor importantísimo dentro del amplio marco institucional.

Resulta una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Proporciona autoridad a una entidad, formando la base de una trayectoria sólida frente a la competencia.

Crea un valor emocional añadido asociado a valores como distinción y credibilidad.

[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazo.” (UCAD 2000 citado por Carrillo 2002, p. 8)

En tanto el MED definió al modelo de gestión como conjunto de estrategias para solucionar problemas.

7. METODOLOGÍA

Este estudio se circunscribe a un tipo de investigación descriptivo ya que se utiliza un estudio descriptivo para medir, evaluar y recolectar datos sobre los factores y dimensiones de los fenómenos que configuran la variable en estudio, con el fin de recolectar toda la información para llegar a cumplir el objetivo planteado.

El estudio es del tipo básico no experimental, porque: “Es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2010, p.149).

Esta investigación es descriptivo – correlacional de corte transversal; es descriptivo porque: “identifica, describe y analiza distintas características organizacionales como el liderazgo, la gestión educativa y la identidad corporativa que poseen los docentes de la Región Lima. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.150).

Su diseño es Transversal porque las mediciones se perciben en un determinado momento (Hernández, Fernández, Baptista, 2010)

8. RESULTADOS

Tabla 1

Resultados descriptivos de liderazgo en directores de Lima

	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
GEN.PUNIT	20	7	27	15.47	4.998
GEN.RACION	19	21	40	31.24	3.737
RACIONAL	15	25	40	32.33	4.056
EMOT.LIB	23	17	40	32.69	4.410
EMOT.DOC	11	4	15	9.22	3.261
EMOT.INDOC	17	10	27	17.82	3.305

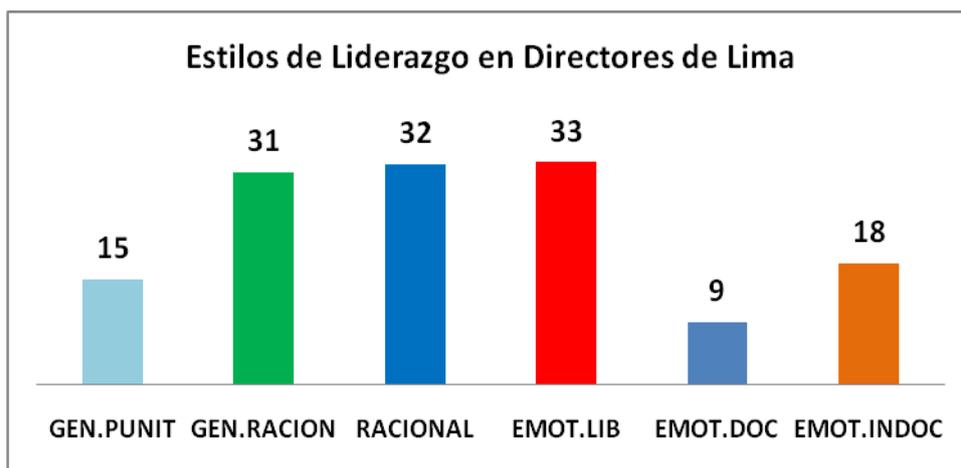


Figura 1. Puntajes promedio de la variable estilos de dirección, en directivos del sector educación de Lima 2016.

En esta tabla y figura presentamos los puntajes promedio obtenidos en los estilos de dirección; observándose que el estilo más significativo es el emotivo libre, siguiendo en orden el de liderazgo racional y generativo racional. El estilo menos frecuente es el emotivo indócil.

Tabla 2

Resultados descriptivos de identidad corporativa en directores de Lima

	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
FIAB	21	14	35	30.56	5.110
C.RESP	18	10	28	24.47	4.789
SEGUR	24	4	28	24.58	5.203
EMPAT	25	10	35	31.62	5.848
TANGIB	16	12	28	25.16	4.353

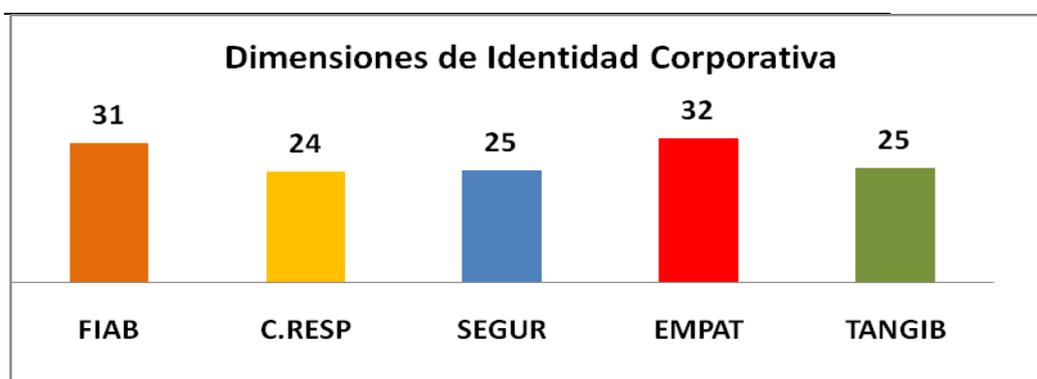


Figura 3. Niveles de frecuencias de las dimensiones de identidad corporativa en directivos del sector educación de Lima 2016.

En esta tabla y figura presentamos los puntajes promedio obtenidos en los componentes de identidad corporativa; observándose que el componente empatía es el más significativo, siguiendo el de fiabilidad. En cuanto a las dimensiones de tangibilidad y seguridad estas ocupan un segundo y tercer lugar. Respecto a esta variable, podemos señalar que estas tres son las dimensiones más significativas en las evaluaciones del director.

Tabla 3

Resultados descriptivos componentes de gestión directiva en directores de Lima

	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
PGE	36	14	50	36.11	10.068	101.374
PGA	40	10	50	35.02	10.565	111.613
Em. Ap.	40	10	50	33.58	10.610	112.568
P. Op.	60	15	75	49.91	16.388	268.583

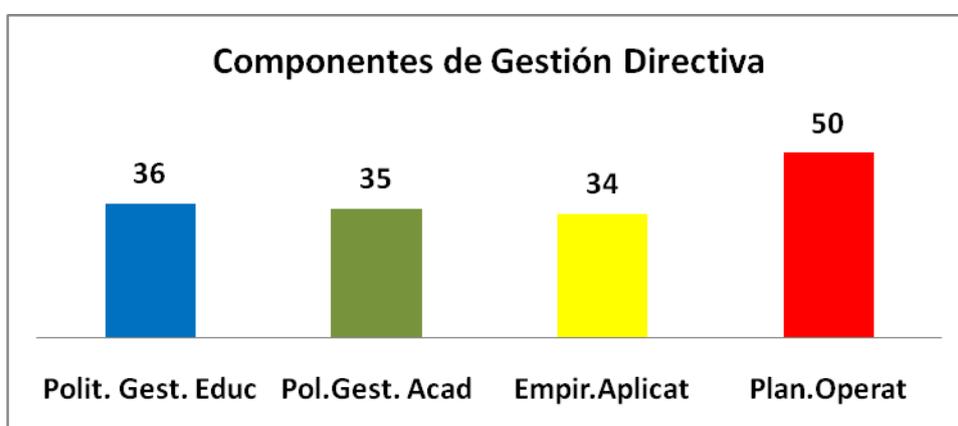


Figura 5. Niveles de frecuencias de los componentes de gestión directiva del sector educación de Lima 2016.

En esta tabla y figura presentamos los puntajes promedio obtenidos en los componentes de evaluación de la gestión educativa; observándose que el componente planes operativos es el más significativo, siguiendo el de manejo de políticas de gestión educativa y manejo de políticas de gestión académica. El último componente es el de empirismos aplicativos.

Respecto a esta variable, podemos señalar que la dimensión más significativa es la capacidad en el manejo de planes operativos institucionales.

9. DISCUSIÓN

En primer lugar, puedo señalar que en la aplicación de los instrumentos se observó cierta falta de objetividad por parte de algunos de los encuestados quienes no respondieron con sinceridad y optaron mayormente con las calificaciones en la categoría regular probablemente por no quedar mal con sus directivos, asimismo se pudo observar conductas de oposición a la evaluación de la gestión, ya que algunos docentes se rehusaron a recibir el cuestionario, pese a que habían firmado su consentimiento informado; asimismo en la revisión de los cuestionarios se pudo encontrar que quienes tienen una relación más cercana con los directivos responden de modo favorable argumentando que trabajan bien, cuando en la realidad no es así.

Con la aplicación de los instrumentos, y en función a los datos que arrojaron, encontramos que los estilos de liderazgo son el emotivo libre, racional y generativo racional. Estos tipos se caracterizan porque comprenden aspectos vinculados a las expresiones subjetivas del contacto interpersonal, así como el tener en cuenta los aspectos normativos que rigen la vida institucional, respecto a la identidad corporativa tenemos a los componentes empatía y fiabilidad. Y, respecto a la gestión educativa; el componente planes operativos institucionales es el más significativo, así como el de manejo de políticas de gestión educativa y manejo de políticas de gestión académica.

En la práctica docente y en el entorno laboral se evidencia que no siempre los directivos que son evaluados en los concursos para asumir funciones directivas asuman a cabalidad sus delegados; en la mayoría de los casos los directivos se abocan a aspectos administrativos, descuidando mucho lo pedagógico como es el caso de la I.E. Divina Providencia, hasta la actualidad se esmeran en la infraestructura y la administración de los recursos propios como en muchas instituciones, la supervisión y control educativo están alejadas; estas reflexiones nos llevan a tratar de determinar cuán importante es laborar en una

institución educativa con directivos que verdaderamente sean líderes, que mantengan un buen clima institucional, basado en el respeto, igualdad, equidad, eficacia y que asuman una verdadera gestión por resultados con la participación de toda la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, docentes y directivos.

Los instrumentos aplicados y los datos obtenidos nos brindaron algunos hallazgos que guardan similitud con algunos de los antecedentes propuestos, así encontramos coincidencias con el de Cervera (2015), en su tesis de doctorado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulado “Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, quien encuentra que: el conocimiento del clima organizacional en las empresas, facilita el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia dentro de un modelo administrativo basado en el enfoque por competencias.

Asimismo encontramos coincidencia con Quezada (2014) en su tesis “El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las Instituciones Educativas Públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del Distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, Provincia y Departamento de Lima, año 2012 “, quien indica que el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional presentan una relación estadísticamente significativa.

Indirectamente encontramos similitudes con el estudio de León Blas, Amador (2015) en “el clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región lima, año 2013; donde encuentra que el clima organizacional presenta una relación directa con los estilos de liderazgos del director de la IE. 5170.

De igual modo, encontramos alguna similitud con el trabajo de Zúñiga M. (2011) que en “Estilo de liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en la Universidad Nacional del Callao – 2011” comprueba que “El estilo de liderazgo del Decano influye en el clima organizacional de la UNAC”.

10. CONCLUSIONES

Primera: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima es 0.4902 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba que indica que $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Segunda: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y la política de gestión educativa en directivos del sector educación de Lima es 0.5193 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba indica que $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$.

A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Tercera: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y la política de gestión académica del sector educación de Lima es 0.462178 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba lo que indica que $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Cuarta: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y empirismos aplicativos del sector educación de Lima es 0.491359 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba e $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

Quinta: La relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa en directivos y planes operativos del sector educación de Lima es 0.43899 representando una relación moderada y positiva. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula.

11. REFERENCIAS

- Abril, H. (2008). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado desde http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/AC102/Unidad%203/lec_37_lecturas_einstrumentos.pdf
- ACP (1998). *Escala de Liderazgo Organizacional*. Edic. ACP-PsychoMetric. Lima Perú
- ACP (2009). *Liderazgo, compendio*. Edic. ACP-PsychoMetric Lima Perú
- Alvarado (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Universidad Alas Peruanas, Lima.
- Arana (2004). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Editorial San Marcos, Perú.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Lima. Metrocolor
- Barriga, C. (2002). *Calidad de la Formación Profesional de los Alumnos de Obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2da edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del Director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*". (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima.
- Calderón, M. (2002). *Calidad de la Formación Profesional de los Alumnos de Obstetricia en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Calle C. (2008). *Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao*. Tesis UNMSM Perú.
- Carrillo S. (2002). *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Lima: MINEDU-GTZ. Cuadernos de Gestión Educativa.
- Cervera L (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Tesis Para optar el Grado Académico de Doctora en Educación. UNMSM
- Dilts B, (1999) *Liderazgo Creativo*, Edic. Urano, España
- Escandón A. (2012). *Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red N° 8 – Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Post Grado.
- Farro (2009). *Calidad en las instituciones educativas*. Lima: CEPE
- Flores De La Cruz E. (2014) *Relación entre política educativa con la calidad de la educación en la universidad privada SISE, Año 2014*
- Gallegos J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. San Juan de Lurigancho, Lima: San Marcos.
- Gonzales, R. (2012). *Políticas Estatales de Formación Profesional y Formación Profesional Universitaria*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima.
- Gutiérrez V (2011) *Imagen Corporativa*. Núcleo de Derivados Lácteos en Cajamarca. Perú
- Hernández, S. & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. D.F.: Mac Graw – Hill.
- Ibarra, A. (2012). *Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-*

Lima-año 2011. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima.

IPE.UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.* Proyecto

La Serna (2012). *Evaluando la Gestión Educativa*, Ediciones Virrey, Perú.

Martínez, Y. (2012). *El enfoque del Estado en las políticas educativas interculturales bilingües: Los planes educativos en el Perú 2005-2008*, (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Lima.

MINED (2009) *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Ministerio de Educación. Consulta: 1 de Febrero del 2009 <http://www.minedu.gob.pe/>

MINEDU (2013) *Ley general de educación - Ley N° 28044*. (2013). Lima, Perú. Recuperado el 13 de enero de 2014, de www.minedu.gob.pe/files/253_201109141438.doc

Molinar (2001) *Liderazgo en la labor docente*, Ed. Trillas México.

Ollins, W. (2006) *La identidad corporativa como herramienta de comunicación*, en "Imagen e identidad", n° 3.

PCM (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. De la PCM.* (En línea). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)

PEN 2021 (2007). *Proyecto Educativo Nacional* (en línea). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/PEN-2021.pdf>.

Picón, C. (2005). *Esperanzas y Utopías educativas, Apuntes para el Diálogo Nacional*. Editado por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú: Lima.

Polinar (2001) *.Liderazgo en la labor docente*, Ed. Trillas, México.

Políticas educativas. (En línea). Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos14/politicaeduc/politicaeduc.shtml#ixzz2W2V2AVjK>.

Políticas públicas en educación (en línea). Recuperado de
<http://www.slideshare.net/RosaRositaA/politicas-educativas-para-enviar>.

Ramírez, Y. (2010). *La calidad de la gestión educativa y la deserción escolar del nivel primario en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa Chorrillos, Lima – 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Rodríguez (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Roig, M. & Raga, M., (2006) *Manual divulgativo de RR.PP.*, Madrid, Centro de Estudios Adams.

Sampieri (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: McGraw-Hill

Sánchez, C. (2007). *Educación: una visión epistemológica y sociológica*. Perú: Lima.

Sime L. (sf). *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Buenos Aires: Paginar.net. *Liderazgo Educativo y Desarrollo Profesional*. S/I: Pontificia Universidad Católica del Perú, Maestría en Gestión de la Educación.

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Nora Calixta, Arango Salazar, estudiante (), egresado (X), docente (), del Programa Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 07321874, con el artículo titulado:

“Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Los Olivos 3 de setiembre del 2016

Nombres y apellidos: Nora Calixta Arango Salazar

Anexo 2

MATRIZ DE INVESTIGACION									
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Calificación	Instrumento	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL ¿Se presentan incumplimientos, empirismos aplicativos y carencias que dificultan determinar los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima. 2016?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016. OBJETIVOS ESPECIFICOS Objetivo Específico 1 Determinar la relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016. Objetivo Específico 2 Determinar la relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión académica en directivos del sector educación de Lima 2016. Objetivo Específico 3 Determinar la relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y componentes de gestión educativa en directivos del sector educación de Lima 2016	HIPOTESIS GENERAL Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016. HIPOTESIS ESPECIFICAS Hipótesis específica 1 Existe relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión en directivos del sector educación de Lima 2016. Hipótesis específica 2 Existe relación entre los estilos de dirección, componentes de identidad corporativa y políticas de gestión académica en directivos del sector educación de Lima 2016. Hipótesis específica 3 Existe relación entre los estilos de dirección, identidad corporativa y componentes de gestión educativa en directivos del sector educación de Lima 2016.	Gestión Educativa	Políticas de gestión educativa	A). Manejo Gerencial. B). Planeación-Estrategia y Organización	1,2,3,4,5, 6,7,8 y 9	Calificación tipo Likert con 5 opciones.	Escala de Evaluación de la Gestión y Dirección Educativa	Tipo de Estudio El estudio es del tipo no experimental, Diseño de Investigación Esta investigación es Descriptivo – Correlacional de corte transversal Población Muestra y Muestreo Docentes de EBR nivel secundario de la Región Lima Zona Lima Sur que reciben capacitación en la Escuela de Post Grado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle. Criterios De Selección Se considera como muestra a quienes firmen su consentimiento informado. Se excluirá a docentes que no pertenezcan a la Región Lima Zona Sur. O hayan viciado los instrumentos Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos La Técnica de la encuesta mediante la aplicación del cuestionario: Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección Escala de Satisfacción del Usuario según el Modelo SERVQUA Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) Métodos de Análisis de Datos Para el procesamiento estadístico se utilizará el Procesador estadístico SPSSv-22 Para la presentación de resultados emplearemos tablas y cuadros estadísticos
				Políticas de gestión académica	A).Desarrollo Personal B). Acción Docente y no docente	10,11,12,13,14 15,16,17,18,19	5 ptos = Siempre, 4 = Casi Siempre,		
				Empirismos Aplicativos	a) Trabajo en equipo b) Habilidad de Gestión Pública	20,21,22,23,24 25,26,27,28,29	3 = A Veces, 2 = Casi Nunca,		
				Planes Operativos	A).Capacitación Técnico-Pedagógico B). Supervisión y Control C) Recursos Financieros	30,31,32,33,34 35,36,37,38,39 40,41,42,43,44	1 = Nunca		
			Estilos de dirección (liderazgo)	Generativo Punitivo Generativo Nutritivo Racional Emotivo Libre Emotivo Dócil Emotivo Indócil	Producción, delegación de autoridad, Productividad, Respeto, Organización	1 7 13 19 2 8 14 20 3 9 15 21 4 10 16 22 5 11 17 23 6 12 18 24	Calificación tipo Likert con 10 opciones (1 a 10). 1 = Totalmente en Desacuerdo 10 ptos = Totalmente de Acuerdo	Escala de Liderazgo Organizacional (ELO)	
				Identidad Corporativa	Expectativas sobre el servicio ideal	Fiabilidad Calidad de Respuestas Seguridad Empatía Tangibilidad	ítems del 1 al 5 del 6 al 9 del 10 al 13 del 14 al 18 del 19 al 22		
Percepciones de los clientes del servicio recibido	Fiabilidad Calidad de Respuestas Seguridad Empatía Tangibilidad	del 1 al 5 del 6 al 9 del 10 al 13 del 14 al 18 del 19 al 22							

Anexo 3

Instrumento para medir la V1: Estilos de dirección (liderazgo)

Nombre:.....Cargo:.....

INSTRUCCIONES

En la siguiente tabla tiene una serie de frases que caracterizan conductas.

Ud. debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración, si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces en este caso sería de 10 puntos, mientras que si considera que no reflejan su conducta puede calificar como 0 Recuerde que el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando.

Marque sus respuestas en la Columna Valoración de este protocolo.

VALORACION									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jamás	Nunca	Alguna	pocas	A veces	A	Con	Muchas	Siempre	Fiel
Refleja	Refleja	vez	Veces	Refleja	Menudo	Frecuencia	Veces	refleja	Reflejo

Nº	CONDUCTAS DESCRIPTIVAS	Valoración.
1	¿Criticas lo que te rodea?	
2	¿Te preocupas por los demás?	
3	¿Confrontas con la realidad?	
4	¿Actúas en forma natural?	
5	¿Originas conflictos sin querer?	
6	¿Te sientes con actitud nerviosa?	
7	¿Te gusta amenazar?	
8	¿Te agrada aconsejar y orientar?	
9	¿Te gusta analizar y orientar?	
10	¿Te agrada ser entusiasta?	

11	¿Sientes envidia por los demás?	
12	¿Te gusta orientar a otros?	
13	¿Eres severo(a) y exigente?	
14	Te gusta motivar e incentivar?	
15	¿Solicitas y brindas información?	
16	¿Eres vivaz e intuitivo (a)?	
17	¿Te gusta culpar a las personas?	
18	¿Te sientes inseguro (a)?	
19	¿Eres autoritario (a)?	
20	¿Te agrada proteger y orientar?	
21	¿Tomas interés en aprender?	
22	¿Te gusta estar alegre?	
23	¿Eres resentido (a)?	
24	¿Aceptas todo de los demás?	

Instrumento para medir la V2: Identidad corporativa

PARTE 1 - EXPECTATIVAS								
En primer lugar. Califique X las expectativas, que se refieren a la IMPORTANCIA que usted le otorga a la atención que espera recibir en la I.E. (Área Administrativa). Utilice una escala numérica del 1 al 7. Considere 1 = menor calificación y 7 = la mayor calificación .								
N	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1	Que Usted sea atendido sin diferencia alguna en relación a otras personas							
2	Que la atención se realice en orden y respetando el orden de llegada							
3	Que la atención por el Director u otro profesional se realice según el horario publicado en la Guía para el Padre de Familia y del Estudiante?							
4	Que el Establecimiento cuente con mecanismos para atender las quejas o reclamos de los usuarios							
5	Que el personal administrativo tenga a mano los documentos que Ud. requiere para alguna gestión							
6	Que la atención en el área de caja sea rápida (tesorería).							
7	Que la atención en el área de Secretaría Académica sea rápida y eficiente							
8	Que el tiempo de espera para ser atendido sea corto							
9	Que durante su atención en la Institución Educativa se respete su privacidad							
10	Qué el Director u otro profesional le brinde el tiempo necesario para contestar sus dudas o preguntas sobre gestión o solicitud.							
11	Que el Director u otro profesional que le atenderá le realice una explicación completa y minuciosa							
12	Que el Director u otro profesional que le atenderá le brinde el tiempo suficiente para contestar sus dudas o preguntas							
13	Que el Director u otro profesional que le atenderá le inspire confianza							
14	Que el Director u otro profesional que le atenderá le trate con amabilidad, respeto y paciencia							
15	Que el personal de caja le trate con amabilidad, respeto y paciencia							
16	Que el personal administrativo le trate con amabilidad, respeto y paciencia							

17	Que usted comprenda la explicación que le brindará el Director u otro profesional sobre su consulta o resultado de la atención								
18	Que usted comprenda la explicación que el Director u otro profesional le brindarán sobre el procedimiento a seguir, respecto a su consulta o solicitud								
19	Que los carteles, letreros o flechas del establecimiento sean adecuados para orientar a los usuarios del servicio								
20	Que el ambiente de atención se encuentre limpio y cuenten con mobiliario (bancas y sillas) para comodidad de los usuarios								
21	Que el área de atención cuente con baños limpios para los usuarios								
22	Que el Ambiente o Área de atención cuenten con equipos disponibles y materiales necesarios para la gestión.								

PARTE 2 - PERCEPCIONES

Califique **X** las percepciones que se refieren a como usted **HA RECIBIDO** la atención en la I.E. (Área Administrativa). Considere **1= menor calificación y 7= la mayor calificación.**

N	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1	¿Usted fue atendido sin diferencia alguna en relación a otras personas?							
2	¿Su atención se realizó en orden y respetando el orden de llegada?							
3	¿Su atención se realizó según el horario publicado en la Guía para el Padre de Familia y del Estudiante?							
4	¿Cuando usted quiso presentar alguna queja o reclamo el establecimiento contó con mecanismos para atenderlo?							
5	¿El personal administrativo tiene los documentos que Ud. Requirió en alguna gestión?							
6	¿La atención en el área de caja (tesorería) fue rápida?							
7	¿La atención en Secretaría Académica fue rápida?							
8	¿El tiempo que usted esperó para ser atendido fue corto?							
9	¿Cuándo usted presentó algún problema o dificultad se resolvió inmediatamente?							

10	¿Durante su atención en la institución, se respetó su privacidad?								
11	¿El Director u otro profesional que le atendió fueron satisfactorios?								
12	¿El Director u otro profesional que le atendió, le brindó el tiempo suficiente para contestar sus dudas o preguntas?								
13	¿El Director u otro profesional que le atendió le inspiraron confianza?								
14	¿El Director u otro profesional que le atendió le trataron con amabilidad, respeto y paciencia?								
15	¿El personal de caja, le trató con amabilidad, respeto y paciencia?								
16	¿El personal Administrativo le trató con amabilidad, respeto y paciencia?								
17	¿Usted comprendió la explicación que le brindó el Director u otro profesional sobre su consulta o solicitud?								
18	¿Usted comprendió la explicación que el Director u otro profesional le brindó sobre el procedimiento a seguir, respecto a su consulta o solicitud?								
19	¿Los carteles, letreros o flechas del establecimiento son adecuados para orientar a los usuarios del servicio?								
20	¿La sala de atención se encontraban limpias y contaban con bancas o sillas para su comodidad?								
21	¿El área donde fue atendido contó con baños limpios para los usuarios?								
22	¿El Área o ambiente donde fue atendido contó con equipos disponibles y los materiales necesarios para su atención?								

Instrumento para medir la V3: Gestión directiva

Datos Generales

Condición: Contratado () Nombrado ()

Sexo (M) (F)

INSTRUCCIONES

A continuación tiene Ud., una serie de situaciones (indicadores) que evalúan la Gestión de la Dirección dentro de una visión de Calidad educativa. Marque con un aspa (X) según corresponda, las situaciones utilizando la siguiente escala de puntuación

5 = si la situación ocurre o se manifiesta **SIEMPRE**

4 = si la situación ocurre o se manifiesta **CASI SIEMPRE**

3 = si la situación ocurre o se manifiesta **A VECES**

2 = si la situación **CASI NUNCA** ocurre o se manifiesta

1 = si la situación **NUNCA** ocurre o se manifiesta.

SITUACIONES:

SU DIRECTOR:

PUNTAJES

	MANEJO GERENCIAL	1	2	3	4	5
1	Posee un nivel de conocimientos relacionados a su función					
2	Tiene dominio de Técnicas y métodos para la toma de decisiones					
3	Es efectivo en sus acciones					
4	Tiene el respeto de todo el personal					
5	Su mentalidad es ágil.					

	PLANEACIÓN-ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
6	Tiene capacidad proyectiva al cambio					
7	Es bien organizado y demuestra eficacia					
8	Es innovador					
9	Tiene creatividad e ingenio					

10	Es dedicado a su trabajo					
-----------	--------------------------	--	--	--	--	--

	DESARROLLO PERSONAL	1	2	3	4	5
11	Promueve la capacidad del personal					
12	Se preocupa por mejorar la calidad educativa					
13	Estimula la creatividad e iniciativa					
14	Tiene contacto frecuente con el personal					

	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
15	Propicia la participación de todo el personal					
16	Contribuye al buen espíritu del personal					
17	Influye en el grupo					
18	Reconoce individualmente a cada persona					
19	Desarrolla programas de interacción entre el personal					

	HABILIDAD DE GESTION	1	2	3	4	5
20	Mantiene un control de sus reacciones					
21	Muestra comprensión a las ideas de los demás					
22	Se preocupa de los problemas del personal					
23	Es efectivo en resolver los problemas de la institución					
24	Delega con facilidad las actividades institucionales					
25	Posee capacidad de toma de decisiones					
26	Optimiza la gestión educativa					
27	Le preocupa la producción					

28	Toma decisiones y las comunica					
-----------	--------------------------------	--	--	--	--	--

CAPACIDAD DE LIDERAZGO		1	2	3	4	5
29	Inspira confianza como líder					
30	Promueve normas educativas adecuadas.					
31	Tiene don de mando					
32	Tiene visión del futuro organizacional.					
33	Es participativo.					
34	Sabe delegar funciones en el personal					

CONOCIMIENTO TÉCNICO- PEDAGÓGICO		1	2	3	4	5
35	Posee conocimiento técnico de las acciones pedagógicas.					
36	Imparte enseñanzas al personal.					
37	Demuestra interés por los estudiantes.					
38	Posee información actualizada.					

SUPERVISIÓN Y CONTROL		1	2	3	4	5
39	Tiene contacto frecuente con todo el personal.					
40	Es objetivo y justo.					
41	Orienta adecuadamente al personal.					
42	Se comunica claramente con el personal.					

RECURSOS FINANCIEROS		1	2	3	4	5
43	Tiene conocimiento acerca de presupuestos.					
44	Posee cualidades para administrar recursos.					

45	Genera mayores ingresos para la institución.					
46	Orienta adecuadamente a la Asociación de Padres de Familia.					
47	Promueve actividades y genera recursos.					

Si terminó de responder, verifique no haber omitido ninguno. En caso de rectificar alguna respuesta, borre cuidadosamente la anterior y marque la nueva respuesta.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señora Directora de la I.E. “NUESTRA SEÑORA DE LOURDES”
Presente.-

Asunto: AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN POSGRADO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi cordial saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, UNIDAD POSTGRADO en la sede Los Olivos, requiero aplicar a los docentes de la Institución Educativa, instrumentos válidos para mi trabajo de investigación: “Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima”. 2016. (En tiempo disponible que no interrumpa el horario normal de dictado de clases y atención a los estudiantes).

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

NORA ARANGO SALAZAR
DNI: 07321874

Anexo 5



CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

LA VARIABLE INDEPENDIENTE (X 1): ESTILOS DE DIRECCIÓN - LIDERAZGO

Nº	CONDUCTAS DESCRIPTIVAS	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Criticas lo que te rodea?							
2	¿Te preocupas por los demás?							
3	¿Confrontas con la realidad?							
4	¿Actúas en forma natural?							
5	¿Originas conflictos sin querer?							
6	¿Te sientes con actitud nerviosa?							
7	¿Te gusta amenazar?							
8	¿Te agrada aconsejar y orientar?							
9	¿Te gusta analizar y orientar?							

10	¿Te agrada ser entusiasta?							
11	¿Sientes envidia por los demás?							
12	¿Te gusta orientar a otros?							
13	¿Eres severo(a) y exigente?							
14	Te gusta motivar e incentivar?							
15	¿Solicitas y brindas información?							
16	¿Eres vivaz e intuitivo (a)?							
17	¿Te gusta culpar a las personas?							
18	¿Te sientes inseguro (a)?							
19	¿Eres autoritario (a)?							
20	¿Te agrada proteger y orientar?							
21	¿Tomas interés en aprender?							
22	¿Te gusta estar alegre?							
23	¿Eres resentido (a)?							

24	¿Aceptas todo de los demás?							
----	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si haysuficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg:

DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE INDEPENDIENTE (X 2): IDENTIDAD CORPORATIVA**

N*	Expectativas - Preguntas	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Que Usted sea atendido sin diferencia alguna en relación a otras personas							
2	Que la atención se realice en orden y respetando el orden de llegada							
3	Que la atención por el Director u otro profesional se realice según el horario publicado en la Guía para el Padre de Familia y del Estudiante?							
4	Que el Establecimiento cuente con mecanismos para atender las quejas o reclamos de los usuarios							
5	Que el personal administrativo tenga a mano los documentos que Ud. requiere para alguna gestión							
6	Que la atención en el área de caja sea							

	rápida							
7	Que la atención en el área de Secretaría Académica sea eficiente							
8	Que el tiempo de espera para ser atendido sea corto							
9	Que durante su atención en la Institución se respete su privacidad							
10	Qué el Director u otro profesional le brinde el tiempo necesario para contestar sus dudas o preguntas sobre gestión o solicitud							
11	Que el Director u otro profesional que le atenderá le realice una explicación completa y minuciosa							
12	Que el Director u otro profesional que le atenderá le brinde el tiempo suficiente para contestar sus dudas o preguntas							
13	Que el Director u otro profesional que le atenderá le inspire confianza							
14	Que el Director u otro profesional que le atenderá le trate con amabilidad, respeto y paciencia							
15	Que el personal de caja le trate con amabilidad, respeto y paciencia							

16	Que el personal administrativo le trate con amabilidad, respeto y paciencia							
17	Que usted comprenda la explicación que le brindará el Director u otro profesional sobre su solicitud o resultado de la atención							
18	Que usted comprenda la explicación que el Director u otro profesional le brindarán sobre el procedimiento a seguir, respecto a su consulta o solicitud							
19	Que los carteles, letreros o flechas del establecimiento sean adecuados para orientar a los usuarios del servicio							
20	Que los ambiente de atención se encuentren limpios y cuenten con mobiliario (bancas y sillas) para comodidad de los usuarios							
21	Que el área de atención cuente con baños limpios para los usuarios							
22	Que el Ambiente o Área de atención cuenten con equipos disponibles y materiales necesarios para la gestión							



Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg:

DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE INDEPENDIENTE (X 3): GESTIÓN DIRECTIVA**

N°	DIMENSIONES/ÍTEMS	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Manejo Gerencial							
1	Posee un nivel de conocimientos relacionado a su función							
2	Tiene dominio de Técnicas y Métodos para la toma de decisiones							
3	Es efectivo en sus acciones							
4	Tiene el respeto de todo el personal							
5	Su mentalidad es ágil							
	PLANEACIÓN-ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN							
6	Tiene capacidad proyectiva al cambio							
7	Es bien organizado y demuestra eficacia							
8	Es innovador							
9	Tiene creatividad e ingenio							

10	Es dedicado a su trabajo							
	Desarrollo Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Promueve la capacidad del personal							
12	Se preocupa por mejorar la calidad educativa							
13	Estimula la creatividad e iniciativa							
14	Tiene contacto frecuente con el personal							
	Trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Propicia la participación de todo el personal							
21	Contribuye al buen espíritu del personal							
22	Influye en el grupo							
23	Reconoce individualmente a cada persona							
24	Desarrolla programas de interacción entre el personal							
	Habilidades de gestión pública	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Mantiene un control de sus reacciones							
26	Optimiza la gestión educativa							

27	Se preocupa de los problemas del personal						
28	Es efectivo en resolver los problemas de la institución						
29	Posee capacidad de toma de decisiones y las comunica						
	CONOCIMIENTO TÉCNICO-PEDAGÓGICO	Si	No	Si	No	Si	No
30	Posee conocimiento técnico de las acciones pedagógicas						
31	Imparte enseñanzas al personal						
32	Demuestra interés por los estudiantes						
33	Posee información actualizada						
34	Es empático con su personal						
	SUPERVISIÓN Y CONTROL						
35	Tiene contacto frecuente con todo el personal						
36	Es objetivo y justo						
37	Orienta adecuadamente al personal						
38	Se comunica claramente con el personal						
39	Promueve las buenas prácticas educativas						

RECURSOS FINANCIEROS								
40	Tiene conocimiento acerca de presupuestos							
41	Posee cualidades para administrar recursos							
42	Gestiona mayores ingresos para la institución							
43	Orienta adecuadamente a la Asociación de Padres de Familia							
44	Promueve actividades y genera recursos							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg:

DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 6

Base de Datos V1 Estilos de dirección

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	GP	GR	R	EL	ED	EI
1	3	8	7	8	3	2	1	8	8	7	2	8	6	8	8	7	2	2	1	8	7	7	2	3	11	32	30	29	9	15
2	5	8	7	9	4	4	1	9	9	9	1	9	8	9	10	8	1	5	3	9	9	8	8	2	17	35	35	34	14	20
3	6	8	7	7	4	6	4	7	7	7	3	6	7	7	6	6	3	4	7	7	8	6	3	5	24	29	28	26	13	21
4	5	7	8	9	2	5	2	9	8	8	2	8	6	7	7	7	2	3	3	8	8	8	3	7	16	31	31	32	9	23
5	4	6	7	9	2	3	1	8	8	10	1	9	8	7	7	9	3	2	5	8	9	9	1	5	18	29	31	37	7	19
6	5	3	6	7	2	5	3	6	6	6	1	3	6	6	8	6	3	3	5	6	5	6	2	3	19	21	25	25	8	14
7	3	7	7	6	4	5	2	7	7	8	1	8	6	8	5	7	1	5	4	7	7	8	3	4	15	29	26	29	9	22
8	3	6	6	7	1	2	1	8	8	9	1	6	4	6	7	6	1	3	5	6	6	7	1	7	13	26	27	29	4	18
9	4	8	9	9	3	2	1	8	9	8	1	9	5	8	9	9	3	3	4	8	9	8	8	5	14	32	36	34	15	19
10	3	7	8	9	3	5	2	7	8	9	4	8	5	8	9	7	2	5	5	8	9	7	4	9	15	30	34	32	13	27
11	3	7	7	9	2	2	3	7	7	7	2	7	3	7	7	9	3	2	3	9	9	7	3	5	12	30	30	32	10	16
12	5	8	10	9	4	3	3	10	10	10	4	10	9	10	10	9	1	3	5	9	10	10	4	3	22	37	40	38	13	19
13	3	9	8	8	4	4	2	8	8	9	2	8	2	8	8	8	1	2	3	8	8	9	2	3	10	33	32	34	9	17
14	5	5	8	6	3	2	2	7	9	7	2	7	9	9	8	7	2	2	2	7	10	6	2	2	16	28	35	26	9	13
15	3	10	9	9	4	3	1	9	9	10	3	9	6	9	10	7	2	4	3	9	10	10	4	5	13	37	36	36	13	21
16	6	3	7	10	1	1	1	8	10	10	1	8	10	9	10	9	1	1	10	9	10	9	10	6	27	29	37	38	13	16
17	3	6	10	9	1	3	1	10	10	9	2	10	5	10	9	8	1	3	3	10	10	10	2	5	12	36	39	36	6	21
18	6	8	8	9	3	4	1	6	7	5	1	6	6	5	6	6	1	3	4	6	7	7	1	5	17	25	28	27	6	18
19	5	6	8	9	1	3	1	9	9	8	1	9	5	9	9	8	1	2	2	9	10	9	1	6	13	33	36	34	4	20
20	3	7	6	10	0	0	0	8	8	10	0	8	5	8	5	8	0	0	0	5	10	10	5	5	8	28	29	39	5	13
21	3	3	7	9	2	3	1	8	8	9	1	8	6	9	8	9	1	1	4	8	9	9	5	4	14	28	32	36	9	16
22	3	7	6	8	3	1	1	9	6	8	2	4	5	7	8	7	1	2	5	8	6	7	8	3	14	31	26	30	14	10
23	3	8	8	9	2	3	1	9	9	8	1	9	2	9	9	9	1	1	1	9	9	9	1	1	7	35	35	35	5	14
24	3	7	3	9	1	1	1	9	9	9	1	9	7	9	8	5	2	1	3	8	10	10	3	5	14	33	30	33	7	16

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	GP	GR	R	EL	ED	EI
25	5	8	10	10	1	1	1	10	10	10	1	10	10	10	10	10	1	1	1	10	10	10	1	5	17	38	40	40	4	17
26	7	8	8	7	5	5	1	9	10	10	2	10	6	10	8	8	2	2	3	10	10	10	1	4	17	37	36	35	10	21
27	2	8	3	5	2	6	2	8	7	1	1	8	3	9	8	6	1	4	2	9	9	5	4	6	9	34	27	17	8	24
28	4	8	6	9	3	2	3	9	8	8	1	6	8	8	9	8	2	2	3	8	8	7	3	5	18	33	31	32	9	15
29	5	8	5	9	2	4	1	7	8	7	3	8	9	9	8	8	2	3	6	8	9	6	5	4	21	32	30	30	12	19
30	7	8	9	9	5	2	3	8	9	8	2	8	9	9	8	9	3	2	5	8	9	9	5	4	24	33	35	35	15	16
31	8	8	9	9	5	2	3	7	8	7	1	8	9	8	8	9	2	2	5	8	9	9	3	3	25	31	34	34	11	15
32	1	10	10	10	2	2	1	10	9	10	1	9	5	10	10	10	1	1	5	10	10	10	8	8	12	40	39	40	12	20
33	4	7	7	6	1	3	1	9	9	10	1	9	6	6	7	6	1	3	1	5	10	10	2	3	12	27	33	32	5	18
34	9	10	8	10	1	3	1	5	10	9	3	10	10	9	10	8	1	3	3	10	10	10	1	1	23	34	36	37	5	17
35	7	6	6	6	4	2	2	8	8	8	2	8	7	8	8	8	2	2	5	8	9	8	4	4	21	30	31	30	12	16
36	5	7	7	10	3	3	1	7	10	9	3	9	8	9	8	9	3	2	2	8	10	9	2	7	16	31	35	37	11	21
37	3	7	8	8	3	4	2	8	7	7	2	8	3	7	9	8	1	3	3	7	8	8	3	3	11	29	32	31	9	18
38	3	8	8	10	2	2	1	10	10	8	2	10	3	8	9	8	1	2	1	9	9	10	1	4	8	35	36	36	6	18
39	7	5	6	8	3	3	2	8	8	7	2	6	7	7	8	6	2	2	6	8	9	7	2	5	22	28	31	28	9	16
40	3	7	8	8	3	4	3	8	8	8	1	8	8	8	8	8	1	1	3	8	8	8	1	6	17	31	32	32	6	19
41	1	3	4	8	2	1	1	8	8	9	1	9	5	8	6	7	2	3	1	9	9	8	9	3	8	28	27	32	14	16
42	3	5	5	9	4	1	1	7	8	8	1	8	6	7	6	8	5	3	3	8	9	7	2	2	13	27	28	32	12	14
43	4	8	6	10	2	3	1	8	8	9	1	8	3	8	8	8	1	3	1	7	8	10	2	9	9	31	30	37	6	23
44	7	7	8	8	3	3	1	8	7	8	2	9	6	8	8	8	1	1	3	8	8	7	2	3	17	31	31	31	8	16
45	3	5	6	10	2	1	1	7	8	9	1	8	8	7	6	7	2	3	1	10	9	7	1	3	13	29	29	33	5	15
46	7	6	3	7	3	2	1	9	8	6	2	8	7	8	6	8	3	3	7	8	6	7	3	3	22	31	23	28	11	16
47	5	9	9	9	4	2	2	10	9	8	2	9	8	9	8	9	9	2	2	3	9	9	8	4	17	31	35	35	23	17
48	3	6	7	10	2	1	1	10	10	10	1	9	7	8	8	9	1	1	2	9	10	10	2	5	13	33	35	39	6	16
49	3	3	5	8	2	1	1	7	8	8	3	8	7	8	8	8	2	2	4	8	8	8	4	5	15	26	29	32	11	16
50	3	6	7	7	1	3	1	7	7	8	1	7	3	8	7	6	1	2	3	7	7	9	3	3	10	28	28	30	5	15
51	5	8	9	10	3	2	1	10	10	10	1	10	8	10	10	8	1	1	5	10	10	10	5	5	19	38	39	38	10	18
52	5	8	8	9	3	3	2	8	8	9	3	8	9	9	10	10	2	2	1	8	10	10	2	3	17	33	36	38	10	16

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	GP	GR	R	EL	ED	EI
53	7	8	7	9	1	1	3	10	8	10	1	9	10	9	10	9	1	1	9	8	10	9	1	7	29	35	35	37	4	18
54	9	6	6	9	1	3	2	8	8	9	1	6	9	8	9	8	1	1	3	6	9	9	3	3	23	28	32	35	6	13
55	8	10	10	8	4	3	3	10	10	9	1	10	8	10	10	8	1	1	8	10	10	10	1	7	27	40	40	35	7	21
56	5	3	8	10	2	2	1	7	5	10	1	2	5	10	7	7	1	1	2	7	10	10	5	4	13	27	30	37	9	9
57	5	7	6	5	3	3	2	8	9	5	3	8	7	8	6	6	1	3	7	7	9	5	4	3	21	30	30	21	11	17
58	5	7	8	9	3	3	2	10	9	10	2	9	5	9	9	8	2	3	2	9	8	9	2	3	14	35	34	38	9	18
59	3	7	5	9	3	3	2	8	8	9	3	9	5	8	7	5	2		3	4	9	9	7	4	13	27	28	32	15	16
60	5	8	9	9	2	3	1	5	9	9	4	9	3	8	9	9	2	5	2	5	9	9	5	5	11	26	36	36	13	22
61	6	3	8	7	1	1	4	9	9	10	4	10	10	10	10	10	10	1	7	10	10	10	6	8	27	32	37	37	21	20
62	5	4	8	3	1	1	4	9	9	9	1	3	8	8	7	7	9	1	7	10	10	8	8	8	24	31	34	27	18	13
63	3	8	8	8	2	5	2	8	8	8	2	8	7	7	7	6	3	3	2	8	8	8	5	5	14	31	31	30	12	21
64	6	5	9	9	3	2	2	10	10	9	1	10	8	8	10	10	5	3	5	8	10	10	4	8	21	31	38	38	13	23

Base de Datos V2 Identidad Corporativa

Cuest A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	FIAB	C.RESP	SEG	EMP	TANG
1	6	6	3	4	5	6	4	5	5	5	4	6	6	6	4	5	6	5	5	5	5	3	24	20	21	26	18
2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	35	28	28	35	28
3	4	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	132	27	25	34	28
4	5	7	5	6	4	6	5	5	5	5	4	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	27	21	20	29	23
5	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	137	28	25	30	20
6	4	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	28	25	28	35	28
7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	145	27	24	35	28
8	5	7	5	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	6	31	24	25	32	26
9	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	151	28	26	35	28
10	2	2	4	5	4	5	2	2	4	2	3	3	3	4	5	2	3	3	4	4	3	4	17	13	11	17	15
11	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	98	16	19	23	15
12	7	7	7	7	7	6	7	7	6	5	6	5	6	5	7	5	6	6	7	7	7	7	35	28	22	29	28
13	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28
14	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	33	27	25	32	28
15	5	5	6	6	5	2	3	6	6	7	6	6	5	6	2	7	6	6	6	7	6	5	119	17	24	27	24
16	6	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	32	28	28	35	28
17	7	7	7	7	5	5	6	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	5	5	6	142	25	26	35	23
18	6	6	6	6	5	6	5	5	5	7	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	5	6	29	21	27	31	22
19	7	7	7	7	5	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	140	26	24	33	24
20	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28
21	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	35	28	28	35	28
22	7	7	2	1	2	1	5	4	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	5	5	1	56	11	4	10	12
23	6	7	7	6	7	2	7	6	6	6	5	4	4	6	4	6	7	7	6	6	5	4	33	21	19	30	21
24	4	5	4	3	5	4	5	5	5	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	129	19	28	34	27
25	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	35	28	28	35	28

Cuest A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	FIAB	C.RESP	SEG	EMP	TANG
26	6	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	31	28	25	31	28
27	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	147	28	26	34	27
28	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7	7	6	32	28	26	31	27
29	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	146	28	28	34	25
30	6	7	5	5	6	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	29	24	28	34	24
31	6	7	5	5	6	6	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	143	23	28	35	28
32	5	7	7	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	29	28	28	35	28
33	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	150	27	27	35	28
34	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	5	34	28	28	35	25
35	2	6	6	6	4	4	6	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	120	22	22	28	24
36	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	151	28	27	35	28
37	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	146	28	26	33	28
38	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	5	6	6	6	148	28	27	35	23
39	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	4	61	10	11	12	14
40	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	151	28	28	35	28
41	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28
42	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28
43	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	153	27	28	35	28
44	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28
45	7	6	6	6	5	4	6	6	6	6	3	3	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	132	22	18	34	28
46	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28
47	5	5	6	3	5	4	5	6	3	5	6	6	4	6	5	5	6	6	4	4	5	5	47	18	21	28	18
48	6	6	2	2	2	6	6	6	6	6	2	2	4	6	6	6	6	6	2	2	1	2	93	24	14	30	7
49	4	4	4	5	5	3	5	3	5	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	5	83	16	12	16	17
50	3	3	6	5	5	6	5	6	5	6	6	5	4	5	6	6	5	6	6	6	6	6	117	22	21	28	24
51	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	152	28	27	35	27
52	7	7	1	1	3	5	5	5	3	6	4	6	4	6	6	4	4	4	6	6	6	6	105	18	20	24	24
53	5	7	7	7	5	6	7	7	7	5	7	5	7	7	7	4	6	6	7	7	7	7	140	27	24	30	28

Cuest A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	FIAB	C.RESP	SEG	EMP	TANG	
54	3	7	7	7	7	7	5	5	5	5	4	6	7	7	6	6	6	6	4	4	5	5	124	22	22	31	18	
55	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	153	28	28	34	28	
56	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	151	28	28	35	28	
57	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28	
58	6	6	7	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	103	18	18	23	16	
59	7	7	6	7	6	6	6	6	5	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	33	23	25	34	28	
60	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	118	28	28	33	28	
61	7	6	7	2	2	3	6	4	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	2	2	2	106	19	23	29	11	
62	7	7	4	6	6	6	7	6	6	5	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	4	5	132	25	24	31	22	
63	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	28	28	34	28
64	7	7	4	7	3	2	7	4	7	7	7	7	6	7	4	6	7	7	7	5	6	6	130	20	27	31	24	

Cuest B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	FIAB	C.RESP	SEG	EMP	TANG
1	5	5	4	5	4	5	3	2	5	6	6	5	5	6	4	5	5	5	6	5	5	5	23	15	22	25	21
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44	8	8	10	8
3	6	6	6	5	5	5	6	6	4	7	7	7	7	7	6	6	6	6	4	3	4	5	124	21	28	31	16
4	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4	117	20	22	30	17
5	5	6	5	6	1	1	4	5	2	7	6	6	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	93	12	24	25	9
6	4	6	6	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	6	1	5	92	13	15	24	16
7	6	5	5	5	5	5	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	134	23	28	33	26
8	6	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	149	26	28	35	27
9	6	6	5	6	6	5	6	6	4	5	6	7	7	7	6	6	7	7	5	6	4	5	128	21	25	33	20
10	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	4	5	5	123	24	22	30	19
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	16	16	20	16
12	2	4	1	2	1	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	6	6	4	2	2	2	70	14	12	24	10
13	2	7	7	7	2	5	2	2	4	4	7	7	3	7	6	7	5	7	7	5	3	7	113	13	21	32	22
14	6	6	7	6	6	5	6	6	5	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	5	5	5	131	22	25	32	21

Cuest B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	FIAB	C.RESP	SEG	EMP	TANG
15	6	6	7	6	6	3	6	3	6	7	7	7	6	6	3	6	7	7	4	6	3	7	125	18	27	29	20
16	1	6	4	2	1	5	6	6	1	1	1	1	1	2	5	6	2	2	1	6	6	6	72	18	4	17	19
17	6	1	1	6	6	5	6	1	1	7	7	6	6	5	7	7	5	7	1	7	4	7	109	13	26	31	19
18	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	5	6	131	22	25	31	23
19	7	7	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	5	124	21	23	29	21
20	2	4	2	3	3	1	4	2	2	4	2	1	3	3	3	4	6	6	2	2	2	3	64	9	10	22	9
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	7	1	1	7	7	5	5	54	4	4	17	24
22	6	6	6	2	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	5	1	59	9	4	9	16
23	7	7	6	6	7	3	7	6	6	6	5	4	5	5	4	6	7	7	6	5	5	6	126	22	20	29	22
24	6	7	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	6	90	15	15	21	16
25	5	6	5	3	6	6	7	7	1	2	1	1	1	4	6	6	2	2	3	5	5	5	89	21	5	20	18
26	5	5	5	3	5	4	4	4	2	3	5	5	5	6	4	5	5	5	5	5	3	3	96	14	18	25	16
27	4	5	5	6	4	6	6	6	5	5	6	4	3	6	4	6	6	5	5	6	6	5	114	23	18	27	22
28	2	2	2	4	7	6	6	3	1	2	3	3	3	3	6	6	4	4	4	6	6	4	87	16	11	23	20
29	6	6	6	7	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	141	27	26	33	24
30	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	3	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	123	24	19	27	21
31	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	3	5	5	5	5	6	4	4	4	5	4	4	116	24	19	24	17
32	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	4	5	5	142	28	28	33	21
33	7	6	6	6	7	6	7	7	4	6	5	6	6	6	6	6	5	4	3	3	3	4	119	24	23	27	13
34	7	6	6	6	7	6	7	7	3	5	5	6	6	6	6	6	5	5	4	4	3	4	120	23	22	28	15
35	4	4	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	4	2	2	4	4	67	7	7	15	12
36	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	7	5	6	6	6	124	23	21	30	23
37	4	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	7	7	6	5	6	7	7	5	5	6	5	124	21	25	31	21
38	7	7	5	7	5	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	142	24	27	32	28
39	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	67	14	12	11	13
40	5	5	4	7	7	5	6	5	7	7	5	6	6	6	7	7	7	7	4	6	4	6	129	23	24	34	20
41	5	6	4	6	7	6	6	5	5	6	4	4	3	3	4	6	4	4	6	6	6	6	112	22	17	21	24
42	5	6	5	6	7	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	124	23	21	28	23

Cuest B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	FIAB	C.RESP	SEG	EMP	TANG	
43	3	5	6	1	5	5	5	2	1	6	2	2	5	4	4	4	4	3	3	6	6	5	87	13	15	19	20	
44	4	4	6	6	5	6	6	6	4	6	2	2	5	6	5	4	7	5	3	6	6	4	108	22	15	27	19	
45	3	6	5	1	6	5	7	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	7	4	3	6	5	115	24	23	29	18	
46	2	6	2	3	3	3	2	5	2	5	5	7	6	6	6	6	6	6	3	3	2	4	93	12	23	30	12	
47	5	5	5	3	5	4	5	6	3	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	100	18	18	23	18	
48	6	6	6	6	2	6	6	6	3	6	6	6	4	6	6	6	5	6	2	2	2	2	106	21	22	29	8	
49	3	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	4	4	4	4	103	18	22	27	16	
50	6	6	6	5	4	5	5	5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	110	20	20	25	18	
51	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6	146	27	27	33	25
52	7	7	1	1	3	5	5	5	3	6	4	6	4	6	6	4	4	4	5	5	5	5	101	18	20	24	20	
53	7	7	7	7	7	5	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	147	24	28	35	25
54	6	6	6	6	4	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	6	3	3	4	4	116	23	23	28	14	
55	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	6	144	26	28	35	23	
56	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154	28	28	35	28	
57	4	4	4	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	3	1	43	9	4	8	8	
58	6	6	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	101	15	19	21	19	
59	6	6	7	5	5	6	7	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	4	5	4	5	121	25	20	29	18	
60	7	7	7	5	7	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	1	5	132	20	26	35	18	
61	7	7	5	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	1	1	2	119	24	24	28	10
62	4	5	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	99	16	19	25	19	
63	6	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	1	6	129	24	27	30	19	
64	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	2	7	146	28	28	35	20	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	MO	REYO	DP	ADNoD	TEq	HbSP	CTP	SC	RF			
26	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	15	15	14	15	14	13	13	13	13		
27	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	3	3	4	20	20	20	20	19	19	19	19	19			
28	4	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	2	4	3	15	14	14	12	12	12	12	12	14			
29	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	18	18	18	18	18	18	18	20	22			
30	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	18	18	17	17	17	18	17	17	16		
31	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	18	18	17	17	17	18	17	17	16		
32	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	20	20	20	20	20	22	22	22	20		
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15	15	15	15	15	16	16	16	17		
34	4	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	3	14	13	12	12	12	11	10	11	11		
35	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	9	9	9	9	9	9	9	9		
36	4	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	16	16	14	15	14	13	13	14	14		
37	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	22	21	22	22	22	21	21	21	22				
38	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	4	4	4	5	1	16	16	16	16	16	15	15	15	15			
39	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	23	23	23	23	23	23	22	22	23			
40	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1	4	2	3	4	1	1	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	18	17	17	17	16	15	13	14	9		
41	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	11	11	11	10	11	11	11	11	11			
42	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	12	11	12	12	11	11	11	10	10			
43	4	3	3	3	3	3	3	2	4	1	3	2	3	2	3	2	5	4	2	2	1	2	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	5	3	3	3	3	3	2	3	5	3	16	15	15	14	15	13	13	12	13		
44	2	3	1	4	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	5	2	1	3	2	2	2	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	12	13	11	12	10	11	9	10	10		
45	3	2	2	3	3	3	2	1	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	1	4	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	13	13	13	12	12	13	12	12	13			
46	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
47	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	2	16	15	16	14	15	12	13	13	17			
48	3	3	3	4	4	3	1	2	2	4	1	1	2	3	1	3	3	1	2	4	4	4	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	17	17	15	14	12	12	10	10	10		
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	25	25	25	25	25	25	24	24	23		
50	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	24	24	24	24	24	24	25	24	24
51	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
52	3	2	1	1	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	8	7	8	8	10	12	12	12	11		
53	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	20	20	20	20	24	24	24	25	25		

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	MO	RFYo	DP	ADNoD	TEq	HbGP	CTP	SC	RF
54	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	2	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	25	23	22	21	20	20	22	23	24
55	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	25	25	24	25	25	24	22	22	22
56	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	21	21	21	21	21	22	22	23	24	
57	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	11	10	10	10	10	11	11	12	12
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	20	20	20	20	20	21	21	22	23	
59	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	23	22	23	23	23	22	22	22	21
60	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	17	18	18	18	17	17	16	16	16
61	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	5	3	3	21	20	19	18	17	17	18	20	22
62	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	1	3	21	21	20	20	20	21	21	21	22
63	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	23	22	23	23	24	24	25	24	23
64	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24	24	24	24	25	25	25	25	25