



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El liderazgo transformacional en la gestión
administrativa de las Instituciones Educativas de la Red
09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Br. Arístides Soto Rodríguez

ASESORA:

Dra. Jessica Palacios Garay

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

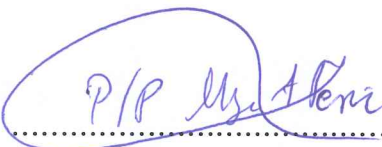
PERÚ - 2018

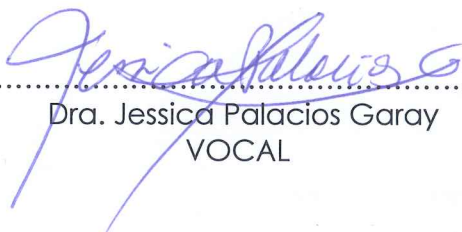
El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don ARÍSTIDES SOTO RODRÍGUEZ cuyo título es: "El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Red 09-10-11 UGEL 03 – Lima - 2017".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 15 (QUINCE).

Lima, San Juan de Lurigancho, 12 de abril de 2018.


.....
Dr. Raúl Delgado Arenas
PRESIDENTE


.....
Mgtr. Noemi Julca Vera
SECRETARIO


.....
Dra. Jessica Palacios Garay
VOCAL

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Dedicatoria:

A mi familia.

A mis amigos.

A todas las personas que me ayudaron en el proceso.

Agradecimiento:

A todos mis compañeros de trabajo y a los colaboradores de la universidad que me apoyaron en la ejecución del proyecto.

Declaración de autenticidad

Yo, Arístides Soto Rodríguez, estudiante de la Escuela profesional de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Este; declaro que el trabajo académico titulado El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017, presentado en 172 folios para la obtención del grado académico profesional de Maestro en Gestión Pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 07 de abril de 2018



.....
Br. Arístides Soto Rodríguez

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente estudio de investigación titulada El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017, tuvo como finalidad de demostrar la influencia que existe entre la variable independiente con la variable dependiente, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Título de la Universidad “César Vallejo” para obtener el Grado de Maestro en gestión pública.

Esta investigación es un trabajo desarrollado en el contexto de educación básica regular y surge de las necesidades e intereses de los docentes de las instituciones educativas de la Red No 09-10-11 UGEL 03 investigar sobre un tema importante en la gestión pública, el de cómo influye el liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

La investigación consta de VIII capítulos estructuralmente interrelacionados en forma secuencial determinados por la Universidad César Vallejo en su reglamento, como son: El capítulo I, consta de la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo, corresponde a método como: Diseño de investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El capítulo III, trata de los resultados de la investigación, el capítulo IV consta de la discusión, en el capítulo V se presentó las conclusiones, en el capítulo VI se presentó las recomendaciones y el capítulo VII consta de las referencias. Finalmente en anexos se presentan los instrumentos, validez de los instrumentos, la base de datos utilizada, la matriz de consistencia y la operacionalización de las variables.

Espero que el desarrollo de esta investigación sea valorado y del mismo modo se tendrá en cuenta las recomendaciones, las que contribuirán a enriquecer el presente trabajo.

El autor

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	23
1.3. Justificación	53
1.4. Problema	55
1.5. Hipótesis	62
1.6. Objetivos	63
II. MARCO METODOLÓGICO	64
2.1. Variables	65
2.2. Operacionalización de variables	66
2.3. Metodología	67
2.4. Tipos de estudio	67
2.5. Diseño	67
2.6. Población, muestra y muestreo	68
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
2.8. Métodos de análisis de datos	79
2.9. Aspectos éticos	80
III. RESULTADOS	81
IV. DISCUSIÓN	113
V. CONCLUSIONES	121
VI. RECOMENDACIONES	123
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS	135

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	67
Tabla 2 Operacionalización variable gestión administrativa	67
Tabla 3 Población de estudio	69
Tabla 4 Distribución de la muestra	70
Tabla 5 Validez de contenido del instrumento de liderazgo transformacional por juicio de expertos	72
Tabla 6 Estadístico de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional	73
Tabla 7 Varianza total explicada de la variable liderazgo transformacional	73
Tabla 8 Matriz de componente rotado de la variable liderazgo transformacional	74
Tabla 9 Prueba de KMO y Bartlett de la variable liderazgo transformacional	75
Tabla 10 Escalas y baremos de la variable liderazgo transformacional	75
Tabla 11 Validez de contenido del instrumento de gestión administrativa por juicio de expertos	76
Tabla 12 Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión administrativa	77
Tabla 13 Varianza total explicada de la variable gestión administrativa	77
Tabla 14 Matriz de componente rotado de la variable gestión administrativa	78
Tabla 15 Prueba de KMO y Bartlett de la variable gestión administrativa	79
Tabla 16 Escalas y baremos de la variable gestión administrativa	79
Tabla 17 Distribución de niveles del liderazgo transformacional	82
Tabla 18 Distribución de niveles de carisma o modelo de conducta	83
Tabla 19 Distribución de niveles de consideración individual	84
Tabla 20 Distribución de niveles de estimulación intelectual	85

Tabla 21	Distribución de niveles de motivación inspiradora	86
Tabla 22	Niveles de la dimensión la gestión administrativa	87
Tabla 23	Niveles de la dimensión planificación	88
Tabla 24	Niveles de dimensión organización	89
Tabla 25	Niveles de la dimensión dirección	90
Tabla 26	Niveles de la dimensión control	91
Tabla 27	Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa	92
Tabla 28	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa	93
Tabla 29	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa	93
Tabla 30	Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa	94
Tabla 31	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa	95
Tabla 32	Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación	96
Tabla 33	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación	97
Tabla 34	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación	97
Tabla 35	Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia de liderazgo transformacional en la planificación	98
Tabla 36	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación	99
Tabla 37	Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización	100
Tabla 38	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización	101

Tabla 39	Psedo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización	101
Tabla 40	Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización	102
Tabla 41	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización	103
Tabla 42	Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección	104
Tabla 43	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección	105
Tabla 44	Psedo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia el liderazgo transformacional en la dirección	105
Tabla 45	Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección	106
Tabla 46	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección	107
Tabla 47	Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control	108
Tabla 48	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control	109
Tabla 49	Psedo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control del director	109
Tabla 50	Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control	110
Tabla 51	Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control	111

Lista de figuras

		Pág.
Figura 1	Distribución de niveles del liderazgo transformacional	82
Figura 2	Distribución de niveles de carisma o modelo de conducta	83
Figura 3	Distribución de niveles de consideración individual	84
Figura 4	Distribución de niveles de estimulación intelectual	85
Figura 5	Distribución de niveles de motivación inspiradora	86
Figura 6	Niveles de la dimensión la gestión administrativa	87
Figura 7	Niveles de la dimensión planificación	88
Figura 8	Niveles de dimensión organización	89
Figura 9	Niveles de la dimensión dirección	90
Figura 10	Niveles de la dimensión control	91
Figura 11	Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa	95
Figura 12	Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación	99
Figura 13	Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización	103
Figura 14	Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección	107
Figura 15	Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control	111

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como problema general determinar: ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017. El objetivo general fue establecer la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

El método de la investigación fue el hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional causal, tipo de diseño es no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 425 docentes, por lo que se recorrió a una muestra probabilística estratificada de 202 docentes. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario medido con escala de Likert para las variables de Liderazgo transformacional en la gestión administrativa.

La investigación llegó a la siguiente conclusión general, que el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa.

Palabras clave: liderazgo transformacional, gestión administrativa, docentes.

Abstract

The present research work had as a general problem to determine: What is the influence of the transformational leadership in the administrative management of the Educational Institutions of the Network 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017. And the general objective was to establish the influence of transformational leadership in the administrative management of Educational Institutions of the Network 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017.

The research method was hypothetico-deductive quantitative approach, descriptive correlational causal, design type is non-experimental cross-section, the population was made up of 425 teachers, so we went through a stratified probabilistic sample of 202 teachers. The survey technique was applied with a questionnaire measured with a Likert scale for the variables of transformational leadership in administrative management.

The research reached the following general conclusion that transformational leadership significantly influences the administrative management of the director or directors of educational institutions of the network 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; due to the likelihood ratio, that the logistic model is significant ($p < 0.05$); fits well with the data (Deviation with $p < 0.05$); and explains 47.7% of the dependent variable administrative management.

Keywords: transformational leadership, administrative management, teachers.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Cobo, Andrade, Sandoval y Rizzo (2017) en su investigación titulada *Análisis de la gestión administrativa en el control presupuestario del sistema educativo de Ecuador: El caso de estudio de la dirección distrital 13d08 Pichincha*, tuvo como objetivo evaluar la incidencia de la gestión administrativa en el control presupuestario de la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación. La investigación partió de un análisis bibliométrico en una muestra de 151 sujetos, se aplicaron además encuestas y entrevistas, así como la revisión documental y el análisis financiero. La teoría en la que se trabajó la investigación en cuanto a la variable gestión administrativa fue la de Stoner, Freeman y Gilbert (2010). Los resultados en cuanto al análisis descriptivo explicaron que la gestión administrativa se encuentra en un nivel medio de 45% , en nivel alto de 32% y en nivel bajo de 23%, en la prueba de hipótesis se utilizó la regresión logística ordinal para medir la influencia entre ambas variables, los resultados cualitativos permitieron destacar los problemas fundamentales del control presupuestario en la dirección distrital objeto de estudio y los factores fundamentales de la gestión administrativa que han estado sobre este, influyen. Las conclusiones ofrecen consideraciones que pueden resultar genéricas para la toma de decisiones y medidas correctivas en función de elevar la eficacia del gasto público en el sector educativo de Ecuador. Entre los aspectos que se destacan como malas prácticas se encuentran: La programación del presupuesto no se realiza en atención a los niveles de actividades y cronogramas requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se realizan demasiadas modificaciones presupuestarias sin la debida fundamentación, lo advierte el riesgo de incumplimiento del principio de especialidad cualitativa, cuantitativa y temporal. No existe claridad en los mecanismos para la asignación y distribución de los recursos a través del presupuesto.

Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez (2016) en su investigación titulada *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile*, tuvieron como objetivo determinar un perfil docente y la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente de una

organización educativa privada ubicada en la ciudad de Antofagasta, Chile. Metodológicamente, esta indagación se enmarca en la línea cuantitativa correlacional. Se trabajó bajo la teoría de Bass y Avolio (2006). Los análisis que se conjugan, son aproximaciones que favorecen el tema del liderazgo y permiten identificar un factor necesario que ha impulsado aplicaciones en la gestión educativa. Los resultados sugieren que es de importancia disponer de un instrumento funcional acerca de las estrategias, que permitan alinear la organización con el nivel de dimensiones asociadas a la aplicación del instrumento y su posible campo de utilidad en otras organizaciones educativas. Se concluyó: la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente, tanto a nivel de profesores directivos como de docentes de aula, en razón de los esquemas de interacción que orientan la organización. En este aspecto la calificación se encuentra en virtud de la disposición, compromiso y actitudes con un propósito operacional para el mejoramiento de la gestión y calidad formativa en la comunidad educativa ignaciana. Este punto se vincula con el desarrollo de conductas que encuentran directa relación entre el quehacer de los líderes y la organización, posibilitando incidencias de la conducción en el comportamiento y en el modo particular que coloca la dirección académica en las actividades del ejercicio docente. En cuanto al análisis descriptivos los docentes percibieron que el liderazgo transformacional se encontraba en un nivel bajo con el 62%, el nivel medio con 23% y nivel alto 15%, para la prueba de hipótesis se aplicó la regresión logística ordinal.

Hidalgo (2016) en su investigación titulada *La gestión administrativa en el colegio "Jatari Unancha" y su incidencia en la imagen institucional, período enero a julio del 2014*, tuvo como objetivo conocer los procesos administrativos en los diferentes centros educativos que pertenecen al colegio y la formación de la imagen institucional por parte de los integrantes de la comunidad educativa. El tipo de investigación es la descriptiva, no experimental. Se trabajó con una muestra de 744 sujetos. Para la recolección de los datos se diseñó tres cuestionarios de entrevista dirigido a padres de familia, estudiantes y docentes. Se concluyó que la calidad de servicio que brinda el colegio a la comunidad educativa es muy buena, ágil y eficaz, esto proyecta una imagen institucional positiva entre sus integrantes. La gestión administrativa del Colegio Jatari

Unancha, se basa en el Plan Educativo Institucional que se elabora con la participación del personal administrativo, docentes y padres de familia ya que ellos aportan al crecimiento institucional con sus opiniones, trabajo y especialmente considerando que la institución educativa tiene una modalidad diferente de trabajo en el cual todos los esfuerzos se encaminan al mejoramiento de la educación. La estructura organizativa del Colegio Jatari Unancha, permite visualizar con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad del personal que labora en la institución tanto a nivel administrativo como docente.

Portela (2016) en su investigación titulada *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el modelo EFQM*, tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad, utilizando como base el modelo EFQM de excelencia. La investigación fue cuantitativa, con una muestra de 102 sujetos. Se concluyó: El liderazgo transformador influye en los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad). Se destaca la importancia del liderazgo transformador para la gestión de la calidad complementando las ideas propuestas sobre la necesidad del liderazgo para la mejora de la calidad por los líderes de la gestión de la calidad, el Modelo EFQM y los estudios académicos sobre gestión de la calidad. El constructo más importante ha sido “influencia idealizada” que se refiere a las acciones carismáticas del líder que se centran en los valores, las creencias y el sentido de misión. El líder es admirado por sus seguidores ya que es un modelo a seguir por sus valores y su ética. El líder logra comprometer a los empleados en su visión de futuro, expresa sus valores y creencias a los empleados e inspira en ellos lealtad a la compañía. Para la estadística inferencial se utilizó el chi – cuadrado para comparar la hipótesis nula según los resultados, el p valor fue 0,001 menor a 0,05 por lo tanto se rechazó la hipótesis nula.

Rojas (2015) en su tesis titulada *Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivariano del Municipio Pedro Gual, estado bolivariano de Miranda*, tuvo como objetivo proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda. Esta investigación fue un Proyecto factible

apoyado en una investigación de Campo. Se trabajó con una población de 05 directivos de los centros de educación inicial bolivariana a quienes se le aplicó un cuestionario escala tipo Likert de 30 preguntas. La teoría utilizada para la gestión administrativa fue la de Stoner, Freeman y Gilbert (2010). Se llegó a las siguientes conclusiones: Los directivos de las instituciones, en su mayoría están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio desempeñando la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es muy poca y sus relaciones de comunicacionales con el personal que está a su cargo es muy deficiente. Por lo tanto, el director de escuela dentro del Proyecto Educativo Integral Comunitario, tiene que ser un promotor que genere acciones acordes con los rápidos cambios que remeten en la dinámica social y un orientador que estimule en los individuos el espíritu de comunicación, participación e incorporación en las actividades educativas. Para comparar la hipótesis se utilizó el chi – cuadrado, el p valor fue menor que 0,05 rechazando la hipótesis nula. Se utilizó la estadística no paramétrica.

Salinas (2012) en su tesis titulada *Importancia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en el año lectivo 2010 – 2011*, tuvo como objetivo mejorar la gestión administrativa y el desempeño de los docentes. La investigación se realizó basada en un enfoque predominantemente cualitativo. Para esta investigación se involucró a 221 sujetos, y se apoyó en técnicas de recolección de datos como encuestas. Se concluyó: Existe impacto de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato. El nivel de la gestión administrativa de la institución debe renovar lo que conllevará a mejorar el desempeño de todos los componentes. Hay la necesidad de plantear alternativas de solución a la problemática del impacto de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato. Los resultados descriptivos fueron que la gestión administrativa se encontró en un nivel bajo con un 60%, nivel medio con 25% y en nivel alto con 15%, comprobando la hipótesis con la estadística no paramétrica donde el p valor fue menor que 0,05 existiendo una influencia significativa entre la variable de gestión administrativa en el desempeño de los docentes.

Antecedentes nacionales

Merino, Saenz y Silva (2016) en su tesis titulada *La influencia de la gestión administrativa en la satisfacción del usuario de la Municipalidad de Comas, 2016*, tuvieron como objetivo determinar la influencia de la gestión administrativa en la satisfacción del usuario, en donde se consideró cuatro dimensiones por cada variable. La investigación desarrollada es de tipo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental de corte transversal. Se aplicó de forma aleatoria simple a 384 usuarios de la Municipalidad de Comas y el método usado para la recolección de datos, fue la encuesta. La teoría en la cual se basó la investigación fue la de Stoner, Freeman y Gilbert (2010). Al correlacionar las variables se obtuvo los siguientes resultados: existe una correlación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.601$). De igual manera al correlacionar las dimensiones de la variable gestión administrativa con las variables satisfacción del usuario se encontraron correlaciones entre la planificación y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.201$), entre la organización y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.361$), entre la dirección y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.185$) y entre el control y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.682$). Se concluyó: La gestión administrativa influye positivamente en la satisfacción del usuario de la Municipalidad de Comas, periodo 2016.

Quispe y Caljaro (2015) en su investigación titulada *Liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de directores en las instituciones educativas en Chucuito, Juli*, tuvieron como objetivo analizar la influencia del estilo de liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa de Directores en las Instituciones Educativas Primarias del ámbito de la UGEL Chucuito Juli. El estudio fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo de investigación explicativo causal simple, realizado con participación de 60 Directores. Se utilizaron dos instrumentos; un cuestionario que permitió valorar el nivel de calidad de gestión pedagógica y administrativa, un test que determinó el estilo de liderazgo teniendo las siguientes clasificaciones: autocrático, imitativo, capacitador, democrático y gerencial; ambos instrumentos tuvieron una duración de aplicación de 30 minutos realizado en un ambiente de tranquilidad y completo anonimato. Se utilizó como teoría científica en cuanto al Liderazgo a Bass y

Avolio (2006). Los resultados fueron: En cuanto al estilo de liderazgo, 33% tienen estilo capacitador, 25% autocrático, 22% democrático, 10% imitativo y gerencial respectivamente. Así mismo del grupo que tienen el “estilo de liderazgo capacitador” 20% es adecuado el nivel de gestión pedagógica y administrativa y 13% es regular; los que tienen el estilo de liderazgo autocrático 25% es regular el nivel de gestión y 0% adecuado; los que desempeñan un estilo de liderazgo democrático 13% es adecuado el nivel de gestión y 8% es regular. La edad ($P: 0,30$) y el género ($P: 0,20$) no influye en el nivel de gestión pedagógica y administrativa tampoco en el estilo de liderazgo; mas si influye la experiencia profesional establecido en años de labor ($P: 0,05$) y el grado académico ($P: 0,05$). Se concluyó: El estilo de liderazgo más predominante es el estilo capacitador e influye significativamente en la gestión pedagógica y administrativa.

Castro (2014) en su tesis titulada *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*, tuvo como objetivo conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del Colegio Particular Stella Maris. La investigación fue descriptivo-interpretativo, con una muestra de 32 sujetos. Para recoger la información se aplicó un cuestionario en base al “Repertory Grid Technique” a profesores y directivos. La teoría expuesta en esta investigación fue la teoría de Bass para el liderazgo transformacional. Se concluyó: Los factores que prevalecen en mayor medida son: Carisma, el cual se pone en evidencia en la capacidad de los directivos por transmitir entusiasmo, confianza y respeto en las relaciones interpersonales, las cuales se reflejan cuando el directivo con su ejemplo y coherencia en su comportamiento le comunica su entusiasmo por los objetivos y metas que desean conseguir para la institución, influyendo en las motivaciones y en las capacidades de los profesores, así como en la situación y en el ambiente escolar logrando que el profesor se identifique con sus propuestas. En relación al factor Consideración Individual, es una capacidad del líder para saber tratar y atender a los profesores individualmente y no como un colectivo a quien se dirigen para dar soluciones o escuchar propuestas. El directivo debe aprender a ponerse en el lugar del otro, reconocer sus logros en su trabajo, conocer los puntos fuertes y débiles de cada colaborador, sus necesidades familiares y profesionales, no

hacer distinción de personas por el tiempo que lleva trabajando en el colegio o por simpatías personales, tomar cualquiera de estas actitudes hará que el profesor se aleje y distancie del directivo quien perderá la oportunidad de formarlo, aconsejarlo y llevarlo hacia las metas propuestas desde el consejo educativo para el año escolar. Los resultados descriptivos del liderazgo transformacional se encuentran en un nivel bajo con 32%, medio con 44% y con un 24% el nivel alto. Para comprobar la hipótesis se utilizó el chi – cuadrado y el p valor para la significancia siendo realmente significativo porque dio el p valor menor que 0,05.

Quispe (2014) en su tesis titulada *Impacto de la propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional en la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de secundaria de la provincia de Chíncha – periodo 2010-2013*, tuvo como objetivo determinar el grado de incidencia que ha tenido el Proyecto Educativo Institucional en la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de nivel Secundaria de la provincia de Chíncha en el periodo 2010-2013. El diseño fue descriptivo para un tipo de investigación correlacional. Se tomó como muestra a 70 docentes de 7 instituciones educativas de diversos distritos de la provincia de Chíncha. Se concluyó: La aplicación limitada del Proyecto Educativo Institucional (PEI) a través de la ejecución de proyectos de innovación y proyectos de mejoramiento educativo, ha tenido incidencia directa en el nivel regular de calidad, que presenta la gestión administrativa, de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de la provincia de Chíncha durante el periodo 2010 - 2013, según la percepción de los docentes y el índice de correlación de Pearson que señala un valor de 0.822.

Crisólogo y León (2013) en su tesis titulada *El control interno y su efecto en la gestión administrativa, y la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2012*, tuvo como objetivo determinar el efecto del control interno actual, en la gestión administrativa y la organización de dicha institución. La investigación fue descriptiva correlacional causal, en el caso de la muestra se evaluó el sistema de control interno existente en la I.E.P. Interamericano S.A. La evaluación del control interno conllevó aplicar técnicas de acopio de datos como observación, entrevista, encuesta, y revisión

documentaria, con el soporte técnico de los instrumentos propios, tal como la guía de observación, entrevistas, cuestionarios, guía de revisión y evaluación de documentos. Se concluyó que existe un deficiente sistema de control interno actual con incidencia en la gestión administrativa y organizacional de la I.E.P Interamericano S.A. La teoría base del trabajo fue la de Stoner, Freeman y Gilbert (2010) quienes manifestaron que la gestión administrativa se realiza bajo ciertos procesos de la administración. La estadística descriptiva arrojó que en nivel medio presenta 62% , en nivel bajo 23% y un nivel alto fue de 15%, para la prueba de hipótesis se utilizó la regresión logística ordinal.

Martínez (2013) en su tesis titulada *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*, tuvo como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación fue de nivel descriptivo, de tipo ex post facto. La muestra quedó conformada por 19 docentes. Se utilizan dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista. Se concluyó: Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos. Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal. Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales. La estadística inferencial comprobó la hipótesis que el liderazgo transformacional incide en la gestión educativa en un 56% de influencia sobre la variable dependiente.

1.2 Fundamentación científica técnica y humanística de la variable

Bases teóricas de liderazgo transformacional

Definición de liderazgo transformacional

Jiménez (2014), sostuvo que el liderazgo transformacional busca motivar, llevar a los docentes más allá de sus propias pretensiones; orientándolos hacia el logro de un propósito común; es decir, liderazgo transformacional desarrolla a los docentes, tanto en su plano personal y profesional, a través de un clima organizacional adecuado, el mismo que les ofrece, estimulación intelectual, atención individualizada de las necesidades personales y profesionales, motivación y tolerancia.

Ramírez (2011) señaló que el liderazgo va estrechamente de la mano con la administración ya que para ser un buen administrador es indispensable ser un buen líder, además de administrar todos los recursos tanto financieros como humanos, pues los administradores se encargan del buen funcionamiento de todos los recursos que cuenta una institución de salud para lograr sus objetivos de la manera más eficiente.

Northouse (2010) manifestó que el liderazgo transformacional involucra las interacciones del líder con los colaboradores de la empresa, de manera respetuosa con sus emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo en la satisfacción de sus necesidades y tratándolos como seres humanos que los hace partícipes de la organización.

Para Sarma (2010) el liderazgo transformacional es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman, tomando como su variable dependiente el comportamiento del trabajador y de manera positiva la confianza de opinar, trabajando con valores y en equipo.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009), afirmaron que el liderazgo transformacional “está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando

significado a la tarea” (p. 81). Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Pozner (2007) afirmó que el liderazgo transformacional tiene que ver con el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, está ligado a un tipo de comunicación especial, necesaria todas las prácticas de gestión de los equipos directivos que convocan a la comunidad a mejorar.”

Bass y Avolio (2006), plantean que el liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Teorías del liderazgo transformacional

Teoría transformacional y transaccional de Bass.

Aunque esta teoría tuvo sus orígenes por Burns en 1978, fue Bass (1990) quien retomó los conceptos fundamentales y es quien más ha defendido esta perspectiva teórica. Burns (1978) distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores, los cuales reciben cierto incentivo como resultado de su trabajo, es la relación de intercambio que se traduce como un factor de costo beneficio; mientras que el liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo.

Bass y Stogdill's (1990) afirmaron que los líderes actuales deben ser transformacionales, es decir, carismáticos y fuente de inspiración, y que al tratar individualmente a sus seguidores, pueden al mismo tiempo satisfacerlos en sus necesidades y estimularlos intelectualmente.

Según Bass (1995) el liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de la misión. Además, de invitarlos a ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo.

Uno de los principales modelos de liderazgo transformacional es el desarrollado por Bass y Avolio (2000), profesores e investigadores de la Universidad de Binghamton, New York, en Estados Unidos. El instrumento es conocido como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones Líder y Seguidor.

Avolio (1997) señaló que para ser una organización sustentable, se necesita de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional. Vega y Zavala (2010) manifestaron que se necesitan personas con nivel académico y aún más importante, que posean un desarrollo intelectual de forma constante de tal modo que sean autónomos en la toma de decisiones. Por su parte Khalil (2011) recalcó que el liderazgo es una de las claves para crear en las organizaciones la arquitectura social, capaz de generar la realización total del potencial de capital intelectual de los trabajadores.

Teoría del hombre Z de Maslow.

Maslow (1973) afirmó que está fundamentado en la jerarquía motivacional, función de las necesidades humanas. Puede clasificarse en forma jerárquica. Planteó la existencia de una función evolutiva a través de etapas o niveles, por la cual pasan todos los individuos, grupos o sociedades.

Esas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona, su intensidad o manifestación también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre las personas.

Otra característica según Peris (1998) se refiere a que si el nivel de necesidad inferior en jerarquía no está cubierto, el nivel superior quedaría limitado y por tanto, no motivaría. Así mismo, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora.

Según Peris (1998), Maslow identificó cinco niveles de necesidad reunidos en dos grupos: Primarias y Secundarias, después desarrolló su modelo y amplió a seis niveles, este último, llamado Trascendencia. Este sexto nivel proporcionó la base para la teoría Z del hombre.

Bass (1995) hizo referencia al modelo del hombre Z de Maslow y supuso que éste es un eslabón superior a las teorías X e Y de McGregor, explicada en las teorías de liderazgo conductual, y que definen un líder Z como aquel que logra la autorrealización y es potencialmente un líder transformacional.

Teoría del liderazgo transformacional de Kouzes y Posner.

Según Kouzes y Posner (1997) se fundamenta en prácticas a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias con sus seguidores. Entre sus características se encuentran:

Desafiar los procesos: Los líderes son pioneros, busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Hacen innovaciones y experimentan, consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje, además, están preparados – física, mental y emocionalmente – para enfrentar cualquier desafío que se les interponga.

Inspirar una visión compartida: Los líderes hacen un gran esfuerzo por ver más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear. Mediante el entusiasmo y una buena comunicación, los líderes enganchan

las emociones de los seguidores para que compartan esa visión como si fuera propia, además comprometiéndose a lograr un objetivo en común.

Habilitar a los demás para que actúen: Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todos los seguidores que deben lograr que el proyecto funcione. Señalan metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua. Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.

Modelar el camino: Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios, manteniendo sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten. Facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos para el alcance de los seguidores.

Dar aliento al corazón: Los líderes deben derrochar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista. Para seguir la visión, la gente necesita corazón, por tanto los líderes prestan corazón a los demás al reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.

Teoría del liderazgo transformacional de Nichols.

Nichols (1985) habló de ocho estilos de liderazgo basado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estos factores son: a) mutualidad de intereses: se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores; b) poder: oscila entre un reducido uso del poder y el autoritarismo; y, c) compromiso: fluctúa entre líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, políticos entre otros.

De acuerdo a Peris (1998), este estilo describe al líder que hace propios los intereses grupales, utilizando poco el poder que le confiere su cargo en la

organización, y manteniendo una actitud de compromiso grupal que lo lleve a fomentar el crecimiento del grupo.

Principios del liderazgo transformacional

Maxwell (2009) citado en Silva (2015), afirmó que se pueden identificar seis principios que rigen el proceso de liderazgo transformacional. Estos son:

Valorar las capacidades de los seguidores: el líder transformacional obtiene más de sus seguidores porque piensa mejor de ellos.

Desarrollar a cada miembro de su equipo individualmente: este líder desarrolla a sus seguidores mientras les enseña a realizar el trabajo en el nivel más elevado, reconoce la individualidad de sus capacidades y expectativas.

Colocar al personal en su zona de fortaleza: “la principal razón por la cual las personas no disfrutan sus trabajos es porque no están trabajando en sus áreas de fortalezas” Maxwell (2009, p. 209). El líder transformador identifica las fortalezas del personal que dirige, volviendo a su trabajo gratificante y especial.

Dar el ejemplo de la conducta que se desea: los líderes muestran el camino para todos quienes trabajan con ellos, por lo tanto, necesitan ser lo que quieren ver. Los seguidores imitarán las conductas, actitudes, creencias, ética y valores de su líder.

Transferir la visión: el líder transformacional está en capacidad de formular y transmitir, mediante la pasión y el optimismo, una visión clara y con un propósito altamente definido, generando compromiso y credibilidad entre sus seguidores.

Recompensar los resultados: en su componente transaccional el líder transformacional refuerza los comportamientos deseables de sus seguidores mediante un sistema de recompensas justo y acorde a los resultados de desempeño. Entre las recompensas empleadas por este tipo de líder destacan: el elogio público y privado, beneficios más allá de sus salarios promociones o ascensos y programas de capacitación y desarrollo.

Características del liderazgo transformacional

Royero (2006) citado en Montiel (2012), indica que las características del liderazgo transformacional son:

Dominio personal. “Implica el verdadero aprendizaje, el generativo, capacita para hacer algo que antes no se podía, para percibir el mundo y la relación con él, para crear y lograr lo que el ser humano quiere” (p. 38). Por lo tanto, es posible hacer que los individuos confíen en su propia eficiencia, mediante la repetición de frases afirmativas y la visualización orientada, aquí redonda nuevamente la comunicación eficaz.

Construcción de una visión compartida. Supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino antes que un acontecimiento. Su construcción puede reducir los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además se debe propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación para brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales organizacionales.

Aprendizaje en equipo. Según Rodríguez (2007) citado en Montiel (2012), “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos” (p. 45). En síntesis, es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde el aprendizaje en equipo puede modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, en definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

Características personales del líder transformacional

De acuerdo con Maxwell (2007), el líder transformador “enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas” (p. 77).

Según Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), señalaron las siguientes características del líder transformador: carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia.

Carisma.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), indicaron que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza. Demostrando una conducta ética y moral. Cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación.

Según Bass y Riggio (2006) citados en Bracho y García (2013), el líder transformacional demuestra propiedades características de la proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la consciencia crítica en sus seguidores. Dicha consciencia se focaliza en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Creatividad.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), señalaron que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

Bass y Riggio (2006) citados en Bracho y García (2013), agregaron que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Interactividad.

En opinión de Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Conger y Riggio (2007), agregaron que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.

Visión.

Según Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Para Conger y Riggio (2007), el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

Ética.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), señalaron que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Riggio y Reichard (2008), sostuvieron que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y

los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.

Riggio y Lee (2007), agregaron que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

Orientación a las personas.

Según Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Velásquez (2006) citado en Bracho y García (2013), señaló que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Coherencia.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), señalaron que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre

lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), agregaron que los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo. Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la visión; incluso, los valores de la organización. Dicha coherencia les lleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción.

Ventajas del liderazgo transformacional

Para Zellman (2014) un líder transformacional posee las habilidades necesarias para generar ventajas organizacionales y avanzar así, por delante de la competencia. Entre las principales se puede mencionar tres ventajas que genera un liderazgo transformacional:

Menores costos de rotación de personal y clientes: esto se logra ya que el líder transformacional se involucra con sus seguidores y sus clientes, da valor a sus necesidades y expectativas tanto como a las necesidades organizacionales. Los colaboradores llegan a identificarse con su líder y por ende con la organización, existiendo así una mayor probabilidad de permanencia en la misma. Menores niveles de rotación implican beneficios como menor costo de contratación, capacitación, así como la estabilidad y el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización.

Nuevas iniciativas: el líder transformacional tiene la capacidad de innovar y responder a las necesidades cambiantes de la organización y del equipo. Este líder cree y desarrolla, en sus colaboradores, la competencia para hacer cambios

en ellos mismos y darse cuenta de todo su potencial. El resultado de su acción son colaboradores motivados, autos dirigidos y altamente competentes.

Aprendizaje corporativo: los líderes transformacionales son expertos en la construcción de cultura, proporcionan estimulación intelectual y apoyo individual, modelan comportamientos positivos, construyen una visión motivante y mantienen las expectativas de alto desempeño en sus seguidores. El punto clave de su gestión es el aprendizaje continuo, el efecto multiplicador y la retroalimentación como pilares de una transformación individual y colectiva dentro de la organización.

Dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensión 1: Carisma.

Conger y Riggio (2007), señalaron que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos que sustentan el alcance de una visión compartida.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), sostuvieron que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética

Bass y Riggio (2006) citados en Minaya (2014), señalaron que los líderes transformacionales muestran comportamientos que les permiten servir como modelos para sus seguidores. Además de admirar, respetar y confiar en ellos, los seguidores tienden a identificarse con los líderes y quieren emularlos. Los seguidores ven a sus líderes que tienen capacidades extraordinarias, persistencia

y determinación. Además, los líderes que muestran una influencia idealizada, están dispuestos a asumir riesgos y son consistentes. Se pueden contar con ellos para hacer lo correcto, ya que demuestran altos estándares de conducta ética y moral.

Dimensión 2: Consideración individual.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), señalaron que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Según Bass y Riggio (2006) citados en Minaya (2014), al actuar como un entrenador o mentor, los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de cada seguidor para el logro y el crecimiento. La consideración individual se produce cuando las nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima de apoyo. En su demostración de consideración individual, el líder transformacional es un buen oyente, y reconoce y acepta las diferencias individuales de los empleados. Se fomenta la comunicación de dos vías, y la interacción con los seguidores se personalizan. Un líder que muestra conductas de consideración individual, delegará tareas como un medio para desarrollar a sus seguidores. Las tareas delegadas son monitoreadas para determinar si los seguidores necesitan orientación o apoyo adicional y para evaluar los avances, sin embargo, los seguidores no sienten que están siendo objeto de reconocimiento o supervisadas.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

Dimensión 3: Estimulación intelectual.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), indicaron que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Bass y Riggio (2006) citados en Minaya (2014), manifestaron que los líderes transformacionales alientan la innovación y la creatividad al cuestionar supuestos, reformular problemas y acercarse a situaciones viejas bajo formas nuevas. Además, los líderes que practican un estilo de liderazgo transformacional solicitan nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas de los seguidores, que se incluyen en el proceso de abordar los problemas y encontrar soluciones. Cuando los miembros individuales se equivocan, el líder transformacional no critica públicamente ni son sus ideas criticadas porque difieren de las ideas de los líderes.

Según Leithwood, Mascall y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

Dimensión 4: Motivación inspiradora.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), plantearon que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

Para Bass y Riggio (2006) citados en Minaya (2014), los líderes transformacionales muestran comportamientos que inspiran a los que les rodean, proporcionando significado y un reto para el trabajo de sus seguidores. También despiertan el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes

transformacionales involucran a sus seguidores al comunicar claramente las expectativas declaradas que los seguidores deben cumplir y también demostrar su compromiso con los objetivos y su visión compartida. Estos líderes articulan una visión convincente del futuro.

Molero, Recio y Cuadrado (2010) plantearon que la motivación inspiracional hace mención a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo y formulando una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.

Bases teóricas de la gestión administrativa

Definición de gestión administrativa

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definieron la gestión administrativa como un proceso a través del cual se diseña y mantiene un ambiente en el cual las personas trabajan de manera grupal y cumplen con las metas establecidas por la organización de manera eficaz.

Anzola (2010), definió la gestión administrativa como un conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos.

Münch (2010) definió a la gestión administrativa así:

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente (p. 26).

Para Ordoñez (2009) la gestión administrativa “es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo, comprende: la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación” (p. 101).

Teorías administrativas

Medina y Ávila (2002) mencionaron las principales teorías administrativas:

Teoría de la administración científica.

Frederick Taylor es reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios fueron: a) desarrollar una ciencia, para cada uno de los elementos del trabajo de un individuo, que reemplace el viejo método de la regla empírica; b) seleccionar al obrero científicamente y, después, capacitarlo, prepararlo y desarrollarlo; c) cooperar de buen talante con los obreros para garantizar que todo su trabajo se sujete a los principios de la ciencia que se haya desarrollado; y, d) dividir el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre gerentes y obreros, los gerentes absorben todo el trabajo para el que están mejor preparados que los obreros.

Henry Gantt (1901) pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt. Insistió en la necesidad de la capacitación.

Gilbreth, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores. Su contribución principal fue encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y diseñar herramientas y equipo adecuados para optimizar el desempeño laboral.

Teoría clásica de la administración.

Henri Fayol fue conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración.

Formuló 14 principios de la administración, a partir de los cuales muchos conceptos gerenciales de hoy en día han evolucionado: (1) división del trabajo: la

especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados; (2) autoridad: los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho; (3) disciplina: los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización; (4) unidad de mando: todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior; (5) unidad de dirección: la organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores; (6) subordinación de los intereses individuales al interés general: los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo; (7) remuneración: los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios; (8) centralización: este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones; (9) escalafón: línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores; (10) orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados; (11) equidad: los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados; (12) estabilidad en los puestos del personal: la administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes; (13) iniciativa: los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo; y, (14) espíritu de grupo: promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

Teoría de la burocracia.

Max Weber propuso la teoría de la burocracia. Las principales características del tipo ideal de burocracia fueron: a) formalidad, las burocracias son esencialmente sistemas de normas; la figura de autoridad está definida por la ley, que tiene como objetivo la racionalidad de las decisiones basadas en criterios impersonales; b) impersonalidad, las personas ocupan cargos o posiciones formales; algunos de esos puestos son de figuras de autoridad; se debe obediencia a los cargos y no a sus ocupantes; todas las personas siguen la ley; y, c) profesionalismo, las burocracias están formadas por funcionarios, que reciben una remuneración, a través de la cual obtienen los medios para su subsistencia; las burocracias funcionan como sistemas de subsistencia para los funcionarios.

Por tanto, resulta ser un modelo normativo que enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto perpetuable y da origen a la formación de grupos cerrados.

Teoría de las ciencias del comportamiento.

Hugo Münsterberg propuso el estudio científico de la conducta humana para encontrar patrones generales y explicar diferencias individuales. Además, recomendaba que se usaran pruebas psicológicas para mejorar la selección de empleados, el valor de la teoría del aprendizaje para desarrollar métodos de capacitación, y el estudio de la conducta humana para determinar las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores.

Elton Mayo y otros colaboradores realizaron estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. Concluyeron que el comportamiento y las actitudes de la gente están muy relacionados, que los factores grupales afectan de manera significativa el comportamiento individual, que los estándares grupales establecen la productividad individual de cada trabajador, y que el dinero es un factor menor en la determinación de la productividad, comparado con los estándares y actitudes grupales y la seguridad. Estas conclusiones originaron un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano en la administración de las organizaciones.

Teoría de sistemas.

Para Chester Barnard (1938) la tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar. Consideró a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados). Una empresa sólo puede ser eficiente si equilibra las metas de ella con los objetivos y necesidades individuales, y para ello señaló que era necesario que los trabajadores aceptaran la autoridad de la

administración. Su principal aporte al pensamiento de la administración fue su reconocimiento de la importancia y la universalidad de la organización informal.

Barnard le atribuyó una importancia vital al rol del trabajador como el "factor estratégico básico de la organización". Cuando fue más allá y planteó su criterio de la "organización como empresa cooperativa entre individuos que trabajan juntos como grupo", se alejó de la corriente clásica de la administración y marcó el rumbo del pensamiento administrativo actual.

Teoría de la calidad total.

Edwards Deming, después de la Segunda Guerra Mundial, introdujo el control de calidad en Japón. Fue llamado "el profeta de la calidad", al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los "gráficos de control".

Para Philip Crosby la calidad es "cumplir los requisitos". Lo importante es definir con claridad los requisitos para que no se cometan errores.

Kaoru Ishikawa es conocido como el más importante "gurú japonés de la calidad". Su principal aporte es la utilización de herramientas de recogida y análisis de información como medio para resolver problemas.

Por otra parte, fue Armand Feigenbaum quien primero añadió el término "total" al enfoque de la calidad, que implica compromiso con todas las áreas y personas de la organización, así como con el entorno que la rodea. Promulgó que la calidad de productos y servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M's: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad), modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles).

La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) es la gestión de todos y cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración proactiva de todos los recursos, abarcando todo aquello que es susceptible de incluir en la satisfacción del cliente.

Teoría Z.

Fue propuesta por William Ouchi quien analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense. Propuso que las organizaciones deben dedicar más energía a satisfacer las necesidades de sus recursos humanos, tanto en el plano individual como grupal. Sugiere que estos objetivos pueden alcanzarse si una empresa se orienta hacia el cambio en dos áreas centrales: la participación en la toma de decisiones y la concepción de la responsabilidad como una función colectiva, como producto de un proceso grupal.

Según esta teoría, el aumento de la productividad en las empresas se consigue implicando a los trabajadores en los procesos organizacionales, basándose en la confianza en el trabajador, el establecimiento de relaciones sociales más estrechas entre ellos y con los gerentes y en la capacidad que tengan los administradores de organizar equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad, acoplando a los trabajadores de acuerdo a sus características psicológicas. Estos fundamentos son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas japonesas y propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

En resumen la Teoría Z implica un conjunto de valores humanizados en las prácticas administrativas que han permitido, no sólo el incremento de la productividad y las utilidades, sino algo más importante: la satisfacción de necesidades de autoestimación y autorrealización personal de los individuos.

Nueva teoría de las relaciones humanas.

En las décadas de 1950 y 1960, Thomas Peters y Robert Waterman identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes como: la necesidad de capacitar constantemente a los empleados para que lleven a cabo

tareas más complejas, de automatizar el trabajo de manera que disminuyan las labores rutinarias, de promover la flexibilidad y la creatividad de los trabajadores, de considerar la seguridad en el trabajo y de darles créditos a los empleados por las mejoras en la productividad a través de bonos por utilidades y planes de acciones.

Señalaron que las personas constituyen la principal fuerza motriz de cualquier empresa, mostrándonos a los seres humanos como sensibles, intuitivos y creativos. Por ello, plantearon que se debían atender las necesidades particulares de los individuos en las organizaciones para aspirar a que éstos realizaran un trabajo de calidad.

Teoría de la contingencia.

En la década de 1970, Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch señalaron que este enfoque es fuertemente humanista e incluye factores situacionales, así como la tecnología y la relación de la organización con el medio ambiente económico.

Los aspectos básicos de la teoría nos dicen que la organización es de naturaleza sistémica; un sistema abierto cuyas variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la relación entre variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), así como también el tipo de solución utilizados en los conflictos organizacionales.

En general, esta teoría procura explicar que no hay nada absoluto en los principios de la organización, orientándose a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas. Hace énfasis en la relación funcional que se establece entre el ambiente (que actúa como variable independiente de la relación) y las técnicas administrativas (variables dependientes) en la búsqueda de mejorar la eficacia organizacional, en el cómo de la interacción de la organización con su ambiente. Plantea que las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se encuentran, ya que medios

ambientes diferentes van a requerir relaciones organizacionales diferentes para lograr una óptima efectividad.

Características de la gestión administrativa

Fernández (2010) afirmó que las principales características de la gestión administrativa son los siguientes:

Es un sistema centrado en normas y no en objetivos.

Tiende al control por encima de las exigencias de garantía.

Tiende al control de procedimientos, antes que al control de resultados (visión burocrática).

La posición profesional en el sistema se produce por criterios desvinculados de lo que se sabe y lo que se sabe hacer.

Opera sobre mercados cautivos (ciudadanos que no pueden elegir no estar en el sistema).

El papel asignado al cliente/alumno es el de "producto".

La lógica de racionalidad administrativa impone el aislamiento del sistema. (p. 56).

Mientras que Ena, Delgado y Ena (2006) citados en Roca (2016) propusieron las siguientes características de la gestión administrativa:

Universalidad, porque se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Especificidad, tiene características específicas que no permite confundirla con otra ciencia o técnica. Además, que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

Unidad temporal, aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad jerárquica, Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una institución forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último trabajador.

Valor instrumental, la gestión administrativa es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Amplitud de ejercicio, se amplifica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinariedad, la gestión administrativa hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad, los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Factores condicionantes de la gestión administrativa

Altamirano (2016) mencionó como factores condicionantes de la gestión administrativa: entorno, estrategia, tecnología y recursos humanos.

Entorno.

De acuerdo con Mochón (2006) citado en Altamirano (2016), mientras más cambiante es el entorno externo de la organización, mayor es la incertidumbre y mayores son los problemas que los directivos deben afrontar, para gestionar los recursos escasos que dispone, en estas circunstancias la toma de decisiones requiere de una estructura flexible. Por el contrario cuando el entorno es estable, los recursos estarán fácilmente disponibles y la incertidumbre es reducida, entonces los directivos aplicarán un menor grado de coordinación y comunicación entre los colaboradores, en esta situación se opta por llevar a cabo una estructura organizativa que permita estabilidad y formalidad.

Estrategia.

Fred (2013) manifestó que las estrategias son los medios a través de las cuales se alcanzaran los objetivos a largo plazo.

Para Mochón (2006) citado en Altamirano (2016), las distintas estrategias que puede emprender una organización condiciona la estructura a emplearse, la misma que puede ser flexible o mecánica en toda la organización o cierta parte de la organización.

Actualmente las estrategias son importantes puesto que se ha visto como empresas pequeñas han logrado convertirse en iconos potenciales, solo a través de la ejecución eficiente de las mismas, sin embargo para plantear la estratégica la empresa debe analizar detenidamente sus recursos y ver si es factible su implementación y ejecución, así mismo encaminar los esfuerzos de sus colaboradores al cumplimiento de estrategias, por ello la dirección deberá descentralizar la autoridad y potenciar los niveles bajos.

Tecnología.

Mochón (2006) citado en Altamirano (2016), señaló que mientras más complicada es la tecnología con la que una empresa opera, más difícil será que tanto directivos como colaboradores puedan imponer un control estricto sobre la misma, en estos casos resulta más beneficioso contar con una estructura flexible que permita a los directivos la capacidad de hacer frente a situaciones imprevistas y plantear soluciones a los problemas. Por el contrario si más rutinaria es la tecnología más apropiada será una estructura formal, debido a que en los lineamientos de productor bienes y servicios estarían escritos.

Recursos humanos.

Según Mochón (2006) citado en Altamirano (2016), cuanto más calificada es la mano de obra utilizada y cuanto mayor es el número de trabajadores que se requieren que trabajen conjuntamente en grupos en equipos para llevar a cabo sus tareas, más probable que la organización emplee una estructura flexible. Este tipo de estructura es caracterizada por colaboradores con delegación de poder,

es decir la autoridad es descentralizada, a este tipo de estructura se ajusta bien el personal altamente calificado.

Medios utilizados en la gestión administrativa

Hazler y Cassini (2008) citados en Tirado (2014), plantearon los siguientes medios o recursos:

Recursos materiales, son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como: a) instalaciones como edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc.; y, b) materia prima como materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Recursos técnicos, son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Pueden ser: a) sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.; y, b) fórmulas, patentes, marcas, etc.

Recursos humanos, son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen las siguientes características: posibilidad de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias, conocimientos, etc. Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

Recursos financieros, son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser: a) recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, entre otros; y, b) recursos financieros ajenos, están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores (bonos).

Recursos tecnológicos, son un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (computadoras, máquinas, otros equipos) o intangibles (un sistema, un procedimiento, una aplicación virtual). En la actualidad, la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas.

Importancia de la gestión administrativa

Adriano (2016) manifestó que la gestión administrativa es importante ya que mediante ella se integran actividades que influyen en el funcionamiento de las empresas o grupos sociales optimizando esfuerzos, recursos para obtener beneficios económicos o sociales mediante la generación de empleos y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los conciudadanos de nuestro país.

Conocerla y saberla aplicarla ayudará a la dinámica de una economía sustentable y amigable con el entorno en la que se involucran todos los integrantes de cualquier ente organizado rigiéndose por una ética y responsabilidad social ya que por mucho tiempo se creyó que la única responsabilidad que tenían las organizaciones era de generar dinero pero también tienen la responsabilidad social, es decir de velar por el desarrollo humano equitativo en un ambiente de conservación de los recursos naturales del planeta.

Anzola (2010) sostuvo que la administración es una herramienta muy importante para todos los cambios en las diferentes organizaciones o empresas, aunque en muchas ocasiones, su importancia suele pasarse por alto. Al inicio, reconocen a un líder o a un jefe del grupo como responsable; sin embargo, a medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor dificultad, hubo la necesidad de organizarse y administrarse. Además, menciona que es importante e indispensable que los empresarios conozcan los cuatro elementos principales que conforman la labor de un administrador como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Gestión administrativa en las instituciones educativas

Para Inciarte, Marcano y Reyes (2006) citado en Jara (2013), la gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que éstos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones. Desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados.

En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y prácticas propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar en particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y, a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

Para Flores (2009), la acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, siendo concebida como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Ahora bien, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes. Por tanto otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo educativo.

Dimensiones de la gestión administrativa

Dimensión 1: Planificación.

Koontz, et al. (2012) sostuvieron que la planificación se encarga de la elección de la misión y objetivos así como también de las acciones correspondientes para alcanzarlos, es un acto de tomar decisiones adecuadas que ayuden con el logro de la meta establecida.

Münch (2010) afirmó que la planificación “es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos” (p. 27).

Robbins, DeCenzo y Coulter (2013) mencionaron cuatro razones por las que se debe planear: (a) para establecer el rumbo hacia dónde se planea ir, (b) para reducir la incertidumbre, (c) para reducir la duplicación de actividades, (d) para eliminar actividades inútiles y (e) para establecer metas o los estándares que faciliten el control.

Koontz, et al. (2012) clasificó los planes: 1) misiones o propósitos, identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes; 2) objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; 3) estrategias, son la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos; 4) políticas, son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones; 5) procedimientos, son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; 6) reglas, establecen las acciones, o su ausencia, específicas necesarias en las que no se permite la discreción; 7) programas, son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto

asignado; y, 8) presupuestos, son el informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

Dimensión 2: Organización.

Koontz et al. (2012) afirmaron que organizar es una parte de la administración en donde se establece una estructura de funciones, que los trabajadores de la organización deben de cumplir, estos lineamientos se dan con el fin de alcanzar las metas establecidas. Los trabajadores tienen un objetivo definido, el cual cumple una función importante en cada grupo, además también cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones de manera eficaz y eficiente.

Según Münch (2010) la organización “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (p. 27).

Koontz et al. (2012) clasificaron la organización en: a) organización formal, estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; y, b) organización informal, red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

Para Koontz et al. (2012) la acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos.

Dimensión 3: Dirección.

De acuerdo con Koontz et al. (2012) la dirección es el acto de influenciar a los trabajadores para que puedan alinearse con los objetivos de la organización y así

puedan cumplir con las metas establecidas. Liderar significa tener seguidores, pero estos siguen solo a quienes satisfacen sus necesidades, por ende podemos afirmar que dirigir supone motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los gerentes y aquellos a quienes dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

Münch (2010) sostuvo que la dirección “consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo” (p. 27).

Anzola (2010) mencionó que los elementos de la dirección son: a) liderazgo, capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos; b) motivación, impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades; y, c) comunicación, transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

Dimensión 4: Control.

Según Koontz et al. (2012) controlar es la acción de medir y aplicar acciones correctivas del desempeño individual y organizacional para que así los hechos se adapten a los planes establecidos por la organización. Las actividades de la función controlar están ligadas con la medición de los logros.

Para Münch (2010) el control “es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (p. 27).

Koontz et al. (2012) manifestó que las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico incluye tres pasos: 1) establecer estándares, los cuales son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan

que vigilar cada paso en la ejecución de los planes; 2) medir el desempeño contra estos estándares, debe hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas; y, 3) corregir las variaciones de los estándares y planes, es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas, o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, esto es, los despidos; otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, esto es, una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas.

1.3 Justificación de la investigación

Justificación teórica

Bass (1985), diseñó una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de Burns (1978). Los que siguen a este líder sienten seguridad, reconocimiento, fidelidad y respeto al líder y será mucho mayor al inicio. El líder cambia y estimula a los seguidores por el carisma. De acuerdo a los diferentes estudios tratan de hacer importante y mucho fácil para entender liderazgo transformacional y sus dimensiones. Asimismo la variable gestión administrativa bajo la teoría de Taylor quien fundamenta su teoría en la identidad de los intereses del patrón y del obrero, señalando que el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para el empleado, debieran ser los dos propósitos principales de la administración, e introduce nuevos deberes así: a) desarrolla para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplaza lo empírico. Selecciona científicamente, instruye, enseña y forma al obrero. Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican; y, b) distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Justificación metodológica

Este estudio hizo posible la aplicación y consolidación de la validez y la confiabilidad de los instrumentos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “validez de contenido grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 201). Se establece a la validación como un procedimiento que permite garantizar la efectividad para la recolección de la información requerida. Se realizó la validez de contenido y la validez de constructo. Para la confiabilidad el alfa de Cronbach por encontrarse las respuestas politómicas.

Justificación práctica

Se justifica el trabajo de investigación de manera práctica debido a que dicho trabajo benefició a la Red 9,10,11 de la UGEL 03 porque dio a conocer los resultados para tomar medidas acertadas al respecto, también benefició a cada una de las instituciones ya que este trabajo es un referente de un diagnóstico de cómo perciben los docentes a las autoridades y llevar a la reflexión de como brindar un servicio de calidad a los padres de familia y los estudiantes sobre la influencia que existe del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de la cual muchos de ellos se sienten descontentos.

1.4 Problema

El liderazgo constituye una influencia interpersonal, capaz de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización con el propósito de conseguir objetivos y metas concretas. Se han realizado extensos estudios sobre la materia y los investigadores han diferenciado varios tipos de liderazgo: autocrático, donde el líder tiene el poder absoluto; burocrático, aquel líder que sigue un manual o procedimiento; carismático, quien por el atractivo personal despierta adhesión; participativo o democrático, aquel que utiliza la consulta para la toma de decisiones de los subordinados; transaccional, donde los subordinados acatan las órdenes del líder con aceptación a cambio de mantenerse en el trabajo; transformacional, que es el tipo de liderazgo donde el líder inspira a sus subalternos en forma permanente y es un hacedor permanente de entusiasmo. Es justamente este liderazgo transformacional el que más atención ha recibido

por parte de la mayoría de los investigadores de liderazgo, pues trasciende que forma los verdaderos líderes.

Senge (1990) afirma lo siguiente: “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (p. 2).

Además refiere que para lograr organizaciones inteligentes es necesario desarrollar el pensamiento sistémico, denominado la quinta disciplina porque es la base conceptual de las cinco disciplinas de aprendizaje (dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico). Este pensamiento indica que todo elemento está unido al mismo sistema, es decir, que el problema de un determinado área de la organización es el problema de toda la organización que debe resolverlo.

Según Elmore (2000), los líderes deben ampliar entre sus subordinados, habilidades y conocimientos que genere una cultura común entre ellos, lo que propiciará expectativas mayores en el buen uso de los aprendizajes y un grupo humano unido para mejora de la productividad institucional, manteniendo el compromiso individual y contribución a la población.

Tomando las referencias de Senge y Elmore, se puede afirmar que las organizaciones actuales necesitan de líderes que logren concatenar el entusiasmo, habilidades, conocimientos, capacidad de aprendizaje, compromiso individual, compromiso colectivo de los involucrados para el éxito de la organización y por ende de la sociedad.

Dentro de los tipos o estilos de liderazgo, se encuentra el concepto de liderazgo transformacional introducido originalmente por el experto en liderazgo, Burns (1978). Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de

liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.

Posteriormente fue el investigador Bass (1981), quien desarrolló el concepto original de Burns, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Por otro lado, la gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas o dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Una adecuada gestión permite que cualquier organización del mundo pueda desarrollarse eficientemente.

Según refieren Koontz, et al. (2012) en el libro Administración, una perspectiva global y empresarial, la administración es el proceso en el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. La administración es aplicable a toda organización. Los gerentes de las organizaciones deben realizar las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar; crear valor agregado y lograr productividad, que significa efectividad y eficiencia, que es igual a eficacia.

Las instituciones educativas del país son organizaciones donde uno de sus objetivos fundamentales es brindar una educación de calidad. Entre las dimensiones de la calidad educativa que todas las instituciones educativas del país ofrecen a los millones de alumnos, destaca la dimensión administrativa, que analiza las acciones que el gobierno dispone para aplicar estrategias efectivas en el buen uso de los recursos financieros, recursos humanos y tiempos propuestos. Así también, el manejo de la información retrospectiva y prospectiva para una adecuada toma de decisiones.

El Proyecto Educativo Nacional al 2021(PEN-2021), refiere que:

La gestión del aparato educativo se encuentra sumida en un marasmo de escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y, sobre todo, corrupción proliferante en todos los niveles. Esto hace del sistema actual una segura garantía para continuar la línea de fracasos antes mencionados. (p. 30).

Este mismo documento indica que dentro del cambio que requiere la educación peruana, como propuesta del Consejo Nacional de Educación, está vinculada a la gestión administrativa en las instituciones públicas que a la letra dice: “Organizar una gestión éticamente orientada, con participación, descentralizada y con más recursos, los cuales utiliza con eficiencia óptima” (p.40).

Para lograr este cambio fundamental, el cuarto objetivo estratégico del PEN-2021 apunta a lograr “Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad” y propone entre otras cosas:

Una escuela con poder para hacer los cambios que necesita y que reciba el soporte técnico que solicita; en cada región una entidad que articula la educación con las políticas sociales; la educación superior con la básica; al sector productivo con el Estado y la sociedad civil para que la educación sea relevante, útil para el despegue de la región. Un nivel central que asume un rol de liderazgo, y no de simple administrador, es responsable por los aprendizajes de los estudiantes, funciona para el logro efectivo de objetivos de política educativa, garantiza su unidad y continuidad, la compensación de diferencias, el financiamiento suficiente. (pp. 43-44).

El campo de acción de este trabajo de investigación fue enfocado en algunas instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana, específicamente de la Unidad de Gestión Educativa Local (Ugel) N° 03, donde se midió la gestión administrativa del director o directivos a partir de un liderazgo transformacional, demostrar si los directores cuentan con las dimensiones de este tipo de liderazgo,

además si estos líderes aplican las dimensiones de la gestión administrativa en sus escuelas.

Dentro de este contexto se cita a diversos autores que realizaron trabajos de investigación que a continuación se detallan:

Millán, Córdova y Ávila (2009), concluyeron que la gestión administrativa encaminada al mejoramiento de la calidad educativa, debe inclinarse por el fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales en el marco de las políticas públicas, atendiendo la consecución de la misión, visión y objetivos propuestos por la institución. Constituye un factor esencial en el direccionamiento de la escuela, en la medida que impulsa su organización a través de procesos de planeación, organización, control y evaluación. Además que el papel y compromiso del directivo docente es fundamental en la escuela, ya que es él quien cuenta con las herramientas para liderar procesos de transformación de todos sus actores, que proponga proyectos y modelos, tanto pedagógicos como organizativos, que atiendan las diferentes dimensiones del ser humano.

Un trabajo de investigación realizada por Yumi y Yumi (2007) en Ecuador en una unidad educativa, refiere en sus conclusiones, que existe una gestión administrativa lenta debido a la falta de una planificación estratégica, que la dirección ejecutada por el líder es autoritaria incidiendo en la falta de comunicación y las buenas relaciones humanas careciendo de un liderazgo, y que conlleva a que el personal docente no trabaje en equipo, por lo que no se cumplen los objetivos y metas institucionales, aunque este personal docente sí está dispuesto a un cambio radical para colaborar y realizar la elaboración del plan estratégico institucional.

Zárate (2011) en su trabajo de investigación respecto al liderazgo directivo en el distrito de Independencia, Lima, concluyó que existe una alta relación en que los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presentan en sus dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa. Además, los docentes y estudiantes están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo

autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las instituciones educativas.

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. Son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la UNESCO considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión. Además indica que una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

En el Perú, es de conocimiento nacional que la administración pública aún se encuentra en un proceso de cambio, de allí que se vienen introduciendo desde hace ya varios años, la llamada Nueva Gestión Pública como un nuevo paradigma organizacional para establecer un modelo gerencial o pos burocrático, que busca aplicar nuevas técnicas y métodos de la iniciativa privada al sector público, con un enfoque que va más allá de los procesos y las normas, y que se encamina a los resultados, al bienestar del ciudadano o cliente, y a buscar su participación como una forma de tomarlo en cuenta para hacerlo corresponsable de los resultados. Diversos autores, Instituciones y revistas especializadas se han

referido al mejoramiento de la administración pública realizando propuestas y enfoques desde esa perspectiva.

Pero la búsqueda de una buena administración no es sólo tener nuevos modelos o enfoques, sino también personas que estén altamente capacitadas, no solo de conocimientos científicos, también se necesita personas con un conjunto de habilidades, lo que comúnmente conocemos como competencias.

El resumen ejecutivo México 2017, Diagnóstico de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México refiere:

La Estrategia de Habilidades de la OCDE define competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse, permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática, y que pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje. Esta definición incluye toda la gama de competencias cognitivas (p. ej. alfabetización y aritmética), técnicas (específicas de un sector u ocupación) y socioemocionales (p. ej. trabajo en equipo, comunicación). El conjunto de todas las competencias disponibles para la economía en un momento dado conforma el capital humano de un país. La Estrategia de Habilidades de la OCDE ha pasado de centrarse en el enfoque tradicional de las competencias (es decir, años de educación formal y capacitación o certificaciones/diplomas conseguidos) a una perspectiva mucho más amplia que incluye las competencias que las personas adquieren, utilizan, conservan e incluso pierden a lo largo de la vida. Las personas necesitan competencias para tener éxito en el mercado laboral así como construir sociedades más igualitarias y tolerantes. (p. 3).

Al igual que en la administración pública, las instituciones educativas de nuestro país son también organizaciones que necesitan de directores altamente capacitados y con sólidos conocimientos, pero además de valores éticos y morales.

Podemos determinar claramente que la gestión administrativa en una institución pública, sea del nivel primario, secundario, técnico, superior, etc., necesita no solo de un buen administrador sino de un líder, requieren de conductores que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta, es decir, directores que tengan las características de líderes transformacionales.

Problema general

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la planificación de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la organización de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la dirección de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en el control de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Hipótesis específica 2

El liderazgo transformacional influye significativamente en la organización de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03– Lima – 2017.

Hipótesis específica 3

El liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Hipótesis específica 4

El liderazgo transformacional influye significativamente en el control de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Establecer la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la planificación de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la organización de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la dirección de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el control de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Definición conceptual de variables

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Bass citado por Méndez (2009) manifestó que el liderazgo transformacional como, opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logra sus grandes efectos sobre las personas que dependen de él, cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

Variable dependiente: Gestión administrativa

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2010) sostuvieron que:

...La administración y su gestión consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes - entrenadores, directores, ejecutivos de ventas – tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si estas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen. (p. 7).

Definición operacional de las variables

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Esta variable se observó a través de 4 dimensiones: carisma, consideración individual, estimulación intelectual y motivación inspiradora. La primera con 8 ítems, la segunda con 6 ítems, la tercera con 5 ítems y la cuarta con 6, haciendo un total de 25 ítems medidos en una escala del 0 al 4.

Variable dependiente: Gestión administrativa

Esta variable se midió a través de 4 dimensiones: planificación, organización, dirección y control. La primera con 6 ítems, la segunda con 5 ítems, la tercera con 4 ítems y la cuarta con 5 ítems, haciendo un total de 20 ítems medidos en una escala del 1 al 5.

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
Carisma	Entusiasmo	1, 2, 3, 4.	Escala ordinal
	Credibilidad	5, 6, 7, 8.	
Consideración individual	Contribuye en el logro de los objetivos	9, 10.	0 Nunca
	Genera un clima crítico o constructivo	11, 12.	1 Raras veces
	Prioriza los valores de la institución educativa	13, 14.	2 Algunas veces
Estimulación intelectual	Trato personal	15, 16.	3 Casi siempre
	Apoyo	17, 18, 19.	
Motivación Inspiradora	Animación al cambio	20, 21.	4 Siempre
	Potenciación de	22, 23.	
	esfuerzo	24, 25.	

Tabla 2.

Operacionalización variable gestión administrativa

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
Planificación	Determinación de los objetivos de la organización	1, 2, 3.	Escala ordinal
	Detalla los planes necesarios para alcanzar los objetivos	4, 5, 6.	
Organización	Estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de objetivos.	7, 8.	1 Totalmente en desacuerdo
	Establecer las relaciones entre los órganos y las atribuciones de cada uno.	9, 10, 11.	2 En desacuerdo
Dirección	Orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.	12, 13, 14, 15.	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
			4 De acuerdo
Control	Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas	16, 17, 18, 19, 20.	5 Totalmente de acuerdo

2.3 Metodología

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, debido a que utilizó el recojo de datos a través de las encuestas realizados y para procesar los datos se utilizó la estadística para la obtención de los resultados. Hernández, et al. (2014).

El método utilizado fue el hipotético deductivo y Bernal (2016) indicó: Este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías (p.71).

2.4 Tipo de Investigación

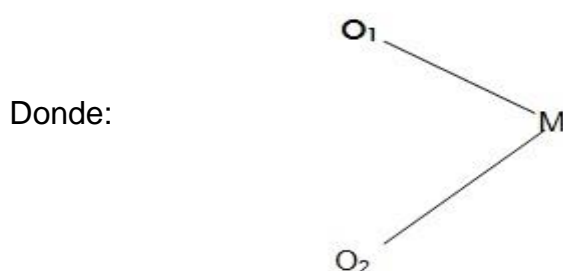
El tipo de investigación fue básica porque dicha investigación “busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, persigue la generalización de sus resultados con la perspectiva de desarrollar una teoría o modelo científico basado en principios y leyes”. Sánchez y Reyes (2015, p.44)

El nivel de la investigación fue explicativa o causal, tiene como “fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. En la investigación explicativa se analiza causa y efectos de la relación entre variables”. Bernal (2016, p. 157)

2.5 Diseño

El Diseño fue no experimental porque es realizado “sin manipular deliberadamente las variables; porque no se realizó ningún experimento con las variables estudiadas solo se observó en la situación en la que se encuentran en el momento indicado”. Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p.152). De corte transversal “porque se dio en un momento dado y en contexto determinado”.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



M = docentes de la Red 09-10 y 11 UGEL 03-La Victoria

O1= Observación del liderazgo transformacional

O2= Observación de la variable gestión administrativa

2.6 Población, muestra y muestreo

El universo de la investigación es un grupo de personas que se selecciona de acuerdo a los fines del investigador para ser estudiada. Hernández, et al. (2014, p. 174).

Población

La población de estudio de la presente investigación estuvo conformada por profesores de instituciones educativas de la Red 09-10 y 11 UGEL 03-Lima, de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la educación básica regular.

Por lo tanto, la población estuvo conformada por 425 profesores de la Red 09-10 y 11 UGEL 03-La Victoria.

Tabla 3.

Población de estudio

Instituciones	Población (N)
IE N° 1105 La Sagrada Familia	46
IE N° 1120 Pedro A. Labarthe	135
IE César Vallejo	105
IE Isabel la Católica	89
IE Túpac Amaru	50
Total	425

Muestra

La muestra según Hernández, Fernández y Batista (2014) es “un sub conjunto representativo de la población en los cuales los datos deberán definirse y delimitarse con bastante precisión” (p. 173).

Para este trabajo la muestra fue de 202 docentes de la instituciones educativas de la Red 09-10 y 11 UGEL 03-La Victoria.

El cálculo de la muestra se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

e = Error de estimación

N = Tamaño de la población bajo estudio

Z = Nivel de confianza (95% que equivale a 1,96)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso. (0,5)

$$n = \frac{(1,96)(1,96)(0,5)(0,5)(425)}{(0,0025)(424) + (1,96)(1,96)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{408,17}{1,06 + 0,9604} \quad n = \frac{408,17}{2,0204}$$

$$n = 202$$

Tabla 4.

Distribución de la muestra

Instituciones	Población (N)	Coficiente de afijación $\frac{n\%}{N}$	Afijación muestral Muestra (n)
IE La Sagrada Familia	46	0,475294	22
IE Pedro A. Labarthe	135	0,475294	64
IE César Vallejo	105	0,475294	50
IElsabel la Católica	89	0,475294	42
IE Túpac Amaru	50	0,475294	24
Total	425		202

Criterios de selección

Para la selección de la muestra se consideró a los docentes de las instituciones educativas de la Red 9, 10 y 11 UGEL 3 Lima-Perú 2017, nombrados y contratados, sin tener en cuenta el tiempo de servicios, docentes que quisieron participar de la investigación varones y mujeres de los tres niveles inicial, primaria y secundaria de todos los turnos.

Muestreo

El muestreo es el procedimiento que utiliza el investigador para poder tener la representatividad de la muestra. Para la muestra se empleó el muestreo probabilístico estratificado, probabilístico porque se pudo “calcular con anticipación cuál es la probabilidad de poder obtener cada una de las muestras que sean posibles a partir de una población” y por estratos porque “la población posee subgrupos que pueden presentar diferencias en las características que son sometidos a estudio”. Sánchez y Reyes (2015, p. 159).

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La técnica que se utilizó fue la encuesta, para la recolección de datos es el conjunto de pasos, procedimientos que se utiliza para recoger datos de una realidad en función de los objetivos de la investigación. Sánchez y Reyes (2015, p. 163).

Instrumentos

El cuestionario fue el instrumento utilizado en la investigación consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación .Bernal (2016, p.245)

Instrumento para medir la variable Liderazgo transformacional

Ficha técnica

Variable I: Liderazgo transformacional

Técnica: Encuesta sobre Liderazgo transformacional

Instrumento: Cuestionario de Bernard Bass

Adaptado: Arístides Soto Rodríguez

Año: 2017

Duración: 20 minutos

Total de Ítems: 25

Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas de la Red 9, 10 11 UGEL 3 Lima
Perú 2017

Forma de Administración: Individual.

Validez:

La validez del instrumento de liderazgo transformacional ya que indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para este estudio se realizó la validez de contenido se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición a través de los expertos profesionales expertos en el área de gestión con el grado académico de maestros y doctores asimismo se realizó la validez de constructo donde el instruemento se juzga respecto al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones sobre conceptos que están midiendose. Bernal (2016, p. 247).

Tabla 5.

Validez de contenido del instrumento de liderazgo transformacional por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	DNI	Aplicable
1	Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	08012553	Aplicable
3	Mg. Daniela Medina Coronado	10626175	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Bernal (2016, p. 246)

Para realizar la confiabilidad del instrumento e realizó una prueba piloto con 30 docentes con las mismas características de la muestra, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 6.

Estadístico de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,948	25

Validez de constructo de la variable liderazgo transformacional

Análisis factorial

El análisis factorial para medir el liderazgo transformacional por intermedio de sus 25 ítems distribuidos en 4 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza del 74,941% (ver tabla 7), es decir que el cuestionario es bueno ya que explica la variabilidad de liderazgo transformacional en un 74,941% y siendo el restante 25.059% explicado por otros factores (características) no incluidos en el cuestionario.

Así mismo, el primer factor explica el 46,727% de la variabilidad de la calidad de vida, mientras que el factor 6 aporta con la explicación de la variabilidad de liderazgo transformacional en un 4,592%, que en suma los 6 factores encontrados explican un total de 74,941% de la variabilidad de la gestión por procesos.

Tabla 7.

Varianza total explicada de la variable liderazgo transformacional

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,682	46,727	46,727	11,682	46,727	46,727	6,393	25,573	25,573
2	1,711	6,845	53,571	1,711	6,845	53,571	4,577	18,306	43,880
3	1,545	6,180	59,751	1,545	6,180	59,751	2,430	9,721	53,601
4	1,444	5,776	65,527	1,444	5,776	65,527	1,952	7,808	61,409
5	1,205	4,822	70,349	1,205	4,822	70,349	1,923	7,694	69,103
6	1,148	4,592	74,941	1,148	4,592	74,941	1,459	5,837	74,941
7	,973	3,894	78,835						
8	,951	3,805	82,640						
9	,792	3,170	85,810						
10	,769	3,078	88,887						
11	,519	2,076	90,964						
12	,474	1,897	92,860						
13	,407	1,627	94,487						
14	,289	1,155	95,643						
15	,276	1,105	96,748						

16	,209	,835	97,582
17	,158	,630	98,212
18	,127	,509	98,721
19	,091	,366	99,087
20	,076	,304	99,391
21	,057	,228	99,619
22	,039	,157	99,776
23	,027	,106	99,882
24	,022	,088	99,970
25	,007	,030	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

De la tabla 7 se observa que ningún ítem del total de 25 tiene problemas en la comprensión de las preguntas.

Tabla 8.

Matriz de componente rotado de la variable liderazgo transformacional

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
P1	,801					
P2	,737					
P3	,586					
P4	,572					
P5	,747					
P6						,858
P7	,614					
P8	,795					
P9	,714					
P10	,731					
P11						
P12						
P13		,700				
P14		,681				
P15					,877	
P16					-,046	
P17	,564					
P18		,588				
P19				,797		
P20		,652				
P21					,568	
P22				,631		
P23			,673			
P24		,781				
P25	,516	,579				

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

Tabla 9.

Prueba de KMO y Bartlett de la variable liderazgo transformacional

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,638
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado		598,570
Bartlett	gl	300
	Sig.	,000

Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta.

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin permite comparar los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Así, el valores de KMO = 0.638 indican que el análisis factorial del test es moderado. Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado =598,570; g.l. = 300, Sig. = 0.000) indica que los ítems se encuentran correlacionadas entre sí y son significativas, y por ende el modelo factorial es pertinente.

Tabla 10.

Escalas y baremos de la variable liderazgo transformacional

General	Cuantitativo				Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	
93-125	30-40	22-30	19-25	22-30	Alto
59-92	19-29	14-21	12-18	14-21	Medio
25-58	8-18	6-13	5-11	6-13	Bajo

Instrumento para medir la gestión administrativa

Ficha técnica:

Variable 2: Gestión administrativa

Técnica: Encuesta sobre gestión administrativa

Instrumento: Cuestionario sobre gestión administrativa

Autores: Stoner et al.

Adaptado: Arístides Soto Rodríguez

Año: 2017

Ámbito de aplicación: Instituciones educativas de la Red 9, 10,11 UGEL 3 Lima Perú 2017

Forma de administración: Individual

Objetivo: Determinar la gestión administrativa según la percepción del docente

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente

Validez:

La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento. Bernal (2016, p.258)

El presente trabajo empleó la validez de contenido a través juicio de expertos (crítica de jueces), a través de 3 profesionales expertos en el área de gestión con el grado académico de maestros y doctores .Por otro lado se realizó la validez de constructo donde se juzga al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones sobre conceptos que están midiéndose. Bernal (2016, p.247)

Tabla 11.

Validez de contenido del instrumento de Gestión administrativa por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	DNI	Aplicable
1	Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	08012553	Aplicable
3	Mg. Daniela Medina Coronado	10626175	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible. Bernal (2016, p.246)

Está dada por la medida de consistencia interna, que se aplicó a la variable de gestión administrativa y fue estimado mediante el estadístico de confiabilidad alfa de Cronbach, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Se realizó una prueba piloto con 30 docentes de otra UGEL 03, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma

de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 12.

Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión administrativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,932	20

Validez de constructo de la variable gestión administrativa

Análisis factorial

El análisis factorial para medir la gestión administrativa por intermedio de sus 20 ítems distribuidos en 4 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza del 76,916% (ver tabla 13), es decir que el cuestionario es bueno ya que explica la variabilidad de la gestión administrativa en un 76,916% y siendo el restante 23.084% explicado por otros factores (características) no incluidos en el cuestionario.

Así mismo, el primer factor explica el 39,228% de la variabilidad de gestión administrativa, mientras que el factor 6 aporta con la explicación de la variabilidad de la gestión administrativa en un 6,067%, que en suma los 6 factores encontrados explican un total de 76,916 % de la variabilidad de la gestión administrativa.

Tabla 13.

Varianza total explicada de la variable gestión administrativa

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de	% de	Total	% de	% de	Total	% de	% de
1	7,846	39,228	39,228	7,846	39,228	39,228	3,114	15,571	15,571
2	1,898	9,490	48,718	1,898	9,490	48,718	2,730	13,648	29,219
3	1,651	8,254	56,972	1,651	8,254	56,972	2,689	13,445	42,664
4	1,548	7,742	64,714	1,548	7,742	64,714	2,572	12,860	55,524

5	1,227	6,135	70,849	1,227	6,135	70,849	2,355	11,774	67,298
6	1,213	6,067	76,916	1,213	6,067	76,916	1,924	9,618	76,916
7	,923	4,614	81,530						
8	,763	3,815	85,345						
9	,589	2,946	88,291						
10	,491	2,453	90,744						
11	,443	2,217	92,960						
12	,312	1,562	94,522						
13	,301	1,505	96,027						
14	,203	1,017	97,044						
15	,180	,901	97,945						
16	,166	,828	98,773						
17	,128	,638	99,411						
18	,056	,280	99,691						
19	,033	,167	99,858						
20	,028	,142	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

De la tabla 13 se observa que ningún ítem del total de 20 ítems no tiene problemas en la comprensión de las preguntas.

Tabla 14.

Matriz de componente rotado de la variable gestión administrativa

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
P1			,802			
P2						
P3			,743			
P4			,707			
P5	,769					
P6				,802		
P7					,540	
P8	,555					
P9				,578		
P10					,845	
P11						,884
P12	,692					
P13					,525	
P14		,557				
P15		,532				
P16	,762					
P17		,885				
P18				,619		
P19						
P20		,571				

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 17 iteraciones.

Tabla 15.

Prueba de KMO y Bartlett de la variable gestión administrativa

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,613
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado		381,418
Bartlett	gl	190
	Sig.	,000

Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta.

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin permite comparar los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Así, el valor de KMO = 0.613 indica que el análisis factorial del test es moderado. Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado =381,418; g.l. = 190, Sig. = 0.000) indica que los ítems se encuentran correlacionadas entre sí y son significativas, y por ende el modelo factorial es pertinente.

Tabla 16.

Escalas y baremos de la variable gestión administrativa

General	Cuantitativo				Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	
74-100	22-30	19-25	16-20	19-25	Adecuado
47-73	14-21	12-18	10-15	12-18	Regular
20-46	6-13	5-11	4-9	5-11	Inadecuado

2.8 Método de análisis de datos

Una vez realizada la encuesta se construyeron las bases de datos para cada una de las variables estudiadas en el Excel se pasó a procesar sus resultados realizando en un primer momento el baremos para categorizar las variables luego se procesó a través del paquete estadístico SPSS 23 obteniendo los resultado en un nivel descriptivo e inferencial realizando las interpretaciones respectivas.

Las técnicas más apropiadas y los procesos de investigación cuantitativa permitieron el análisis e interpretación por lo que se realizó estadística descriptiva e inferencial:

Estadística descriptiva

Se realizó las tablas de frecuencia con el nivel de cada una de las variables y dimensiones en estudio se representó a través de tablas y figuras de barras.

Estadística inferencial

Prueba de contraste de hipótesis análisis de regresión logística ordinal.

2.9 Aspectos éticos

La investigación cuenta con la autorización de las autoridades de la Universidad dicho documento se presentó a cada una de las instituciones educativas pidiendo el permiso al director de cada institución y se respetó el anonimato de la población de estudio.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

Tabla 17.

Distribución de niveles del liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	8,9	8,9	8,9
	Medio	105	52,0	52,0	60,9
	Alto	79	39,1	39,1	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

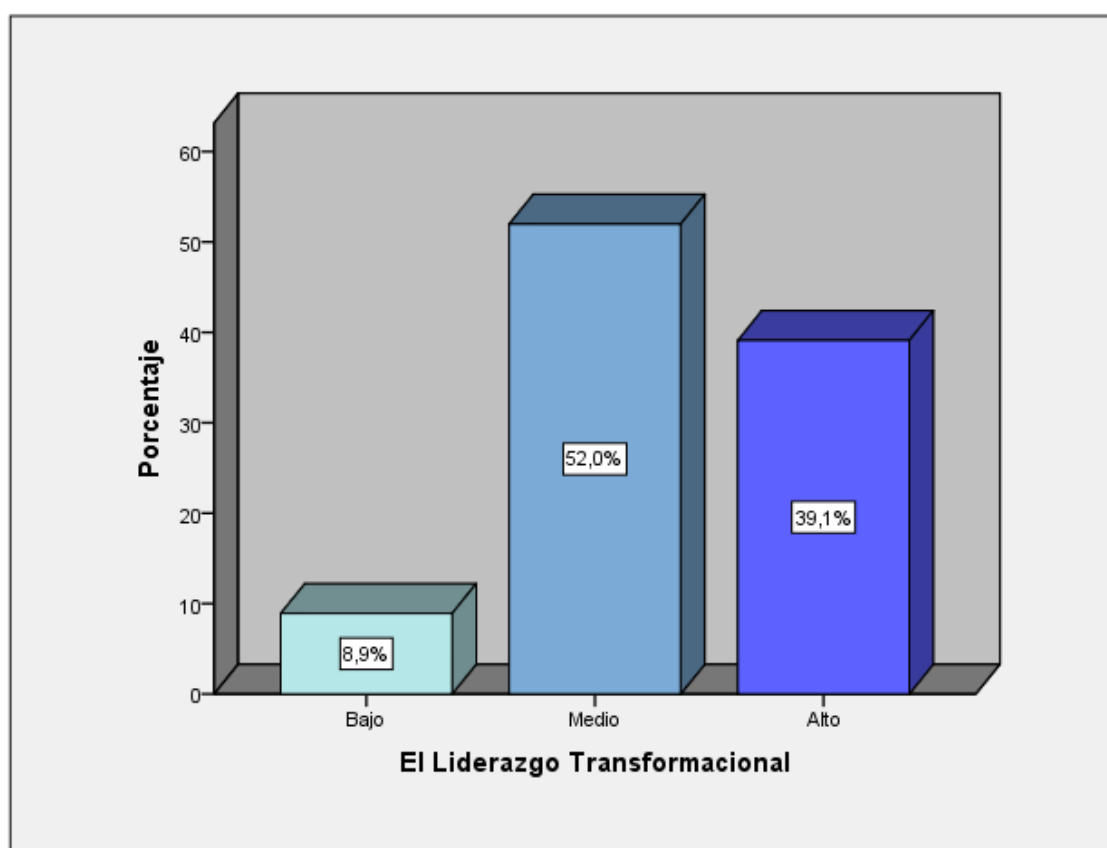


Figura 1. Distribución de niveles de liderazgo transformacional

En la tabla 17 y figura 1, los encuestados percibieron que el 8.9% percibe un nivel bajo, el 52% un nivel Medio y 39.1% un nivel alto de liderazgo transformacional de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 18.

Distribución de niveles de carisma o modelo de conducta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	12,9	12,9	12,9
	Medio	81	40,1	40,1	53,0
	Alto	95	47,0	47,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

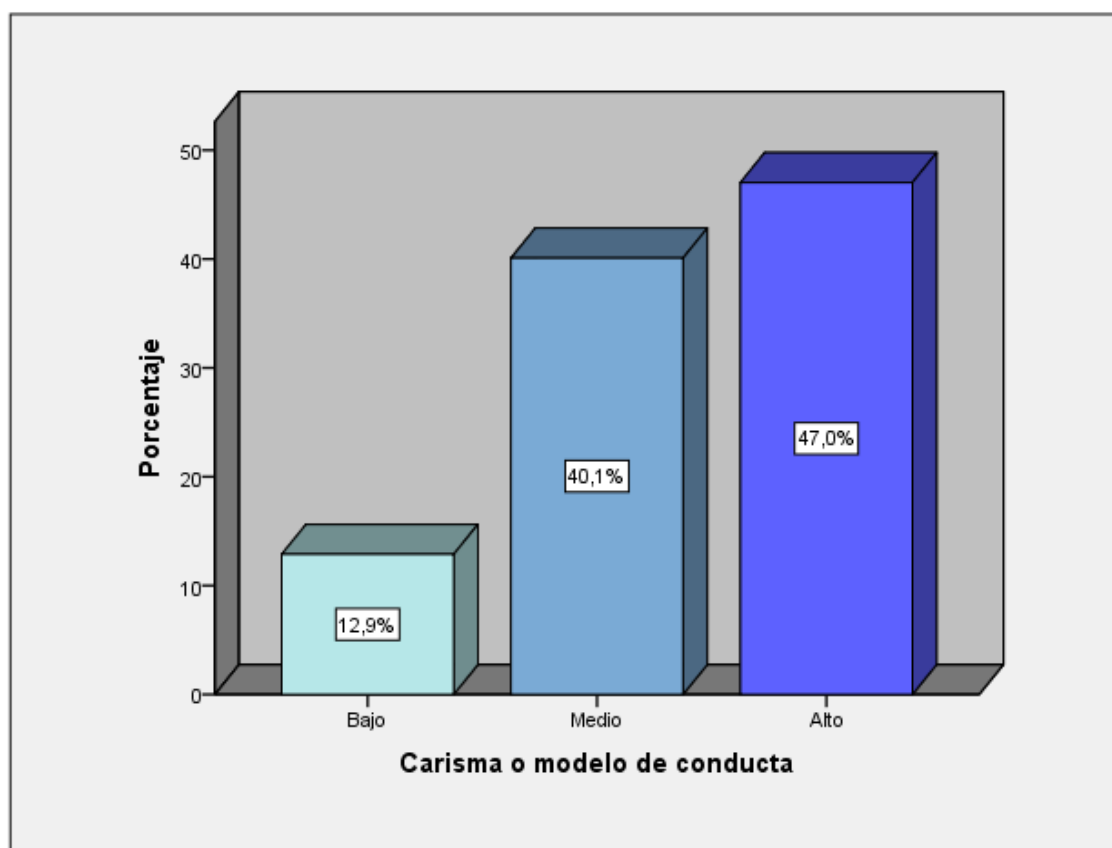


Figura 2. Distribución en niveles carisma o modelo de conducta

En la tabla 18 y figura 2, los encuestados percibieron que el 12.9% percibe un nivel bajo, el 40.1% un nivel Medio y 47% un nivel alto de carisma o modelo de conducta de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 19.

Distribución de niveles de consideración individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	28	13,9	13,9	13,9
	Medio	100	49,5	49,5	63,4
	Alto	74	36,6	36,6	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

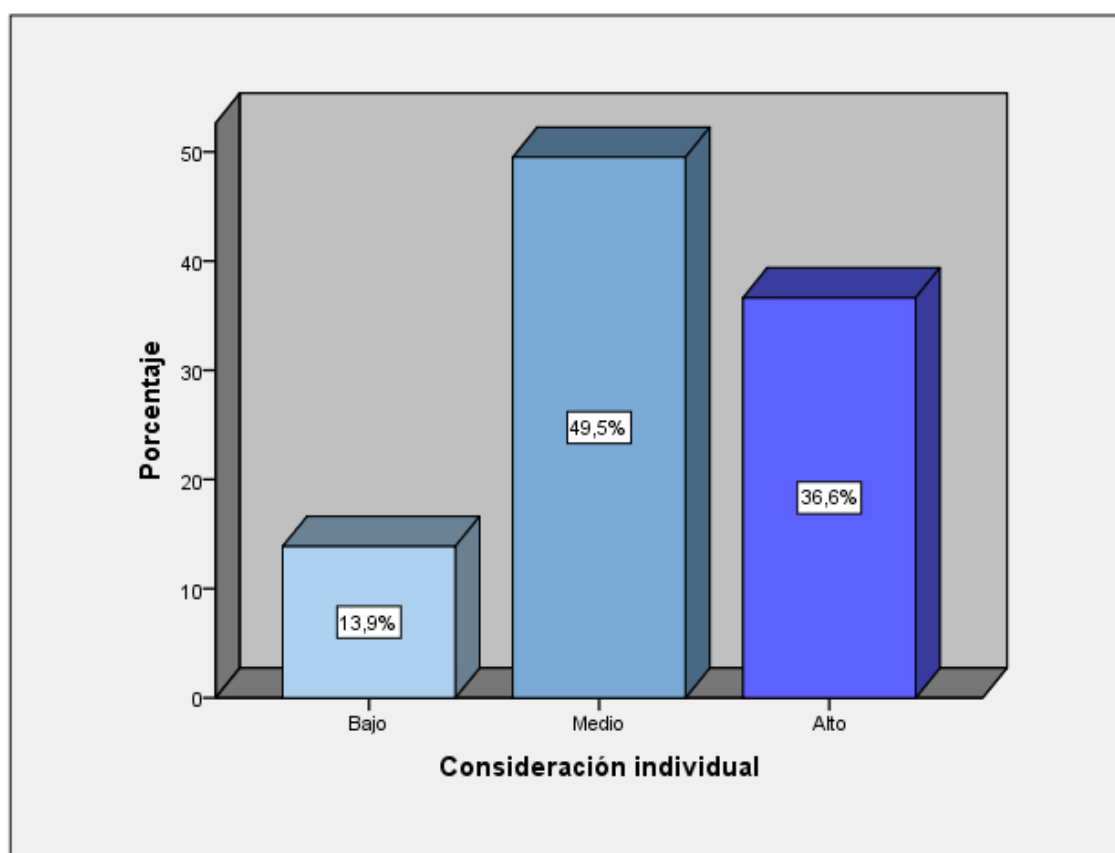


Figura 3. Distribución en niveles de consideración individual

En la tabla 19 y figura 3, los encuestados percibieron que el 13.9% percibe un nivel bajo, el 49.5% un nivel Medio y 36.6% un nivel alto de consideración individual de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 20.

Distribución de niveles de estimulación intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	31	15,3	15,3	15,3
	Medio	90	44,6	44,6	59,9
	Alto	81	40,1	40,1	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

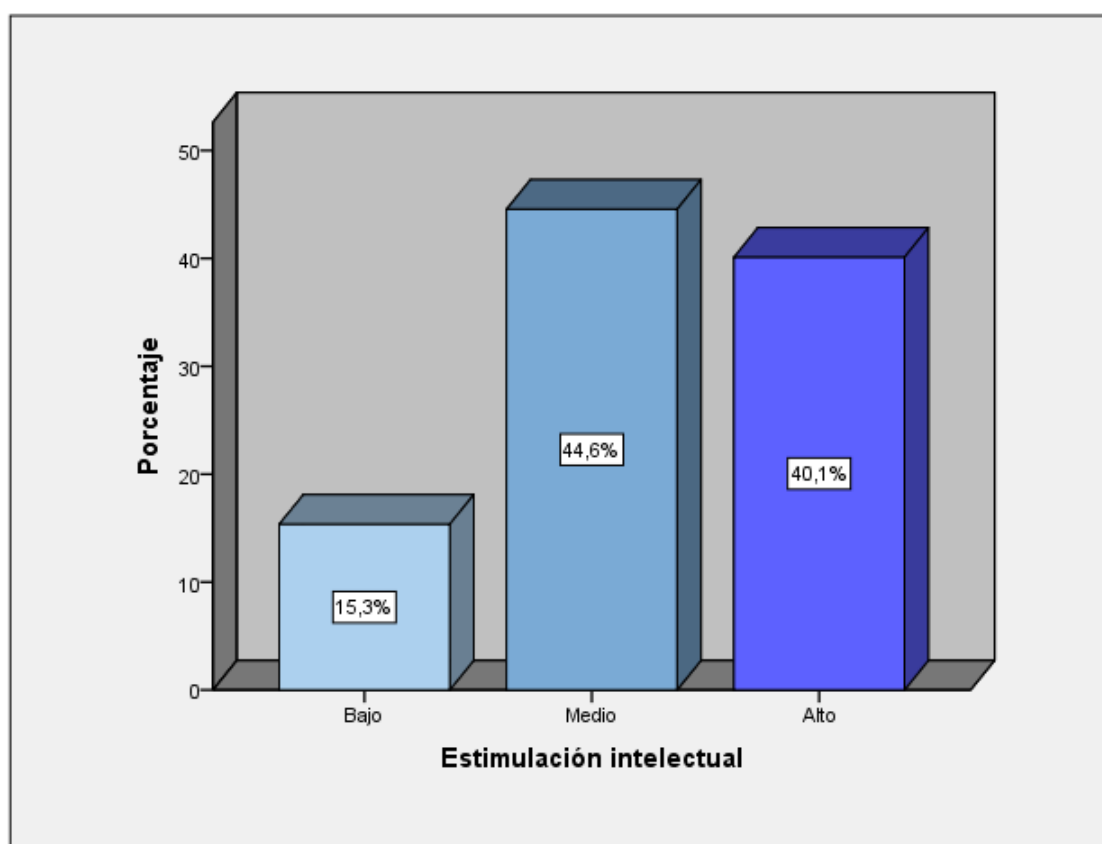


Figura 4. Distribución en niveles de estimulación intelectual

En la tabla 20 y figura 4, los encuestados percibieron que el 15.3% percibe un nivel bajo, el 44.6% un nivel Medio y 40.1% un nivel alto de Estimulación intelectual de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 21.

Distribución de niveles de motivación inspiradora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	23	11,4	11,4	11,4
	Medio	82	40,6	40,6	52,0
	Alto	97	48,0	48,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

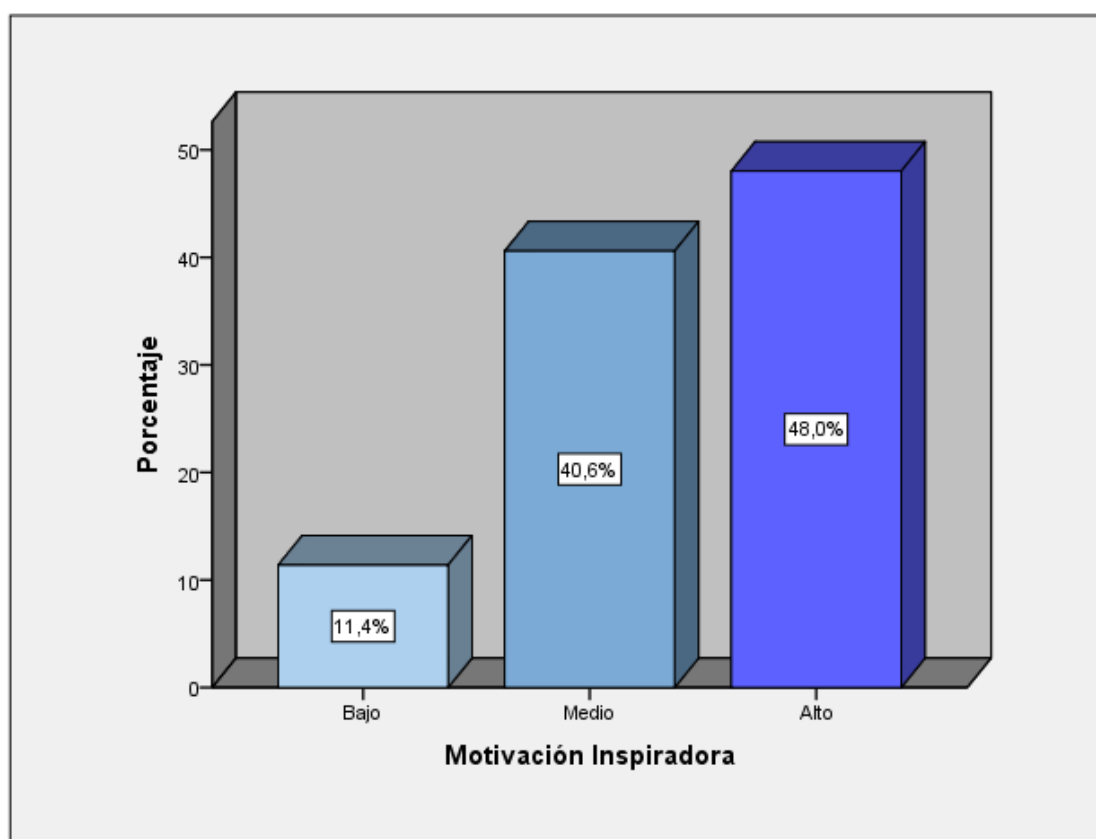


Figura 5. Distribución en niveles de motivación inspiradora

En la tabla 21 y figura 5, los encuestados percibieron que el 11.4% un nivel bajo, el 40.6% un nivel Medio y 48% un nivel alto de Motivación Inspiradora de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 22.

Niveles de la dimensión la gestión administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	23	11,4	11,4	11,4
	Regular	98	48,5	48,5	59,9
	Adecuado	81	40,1	40,1	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

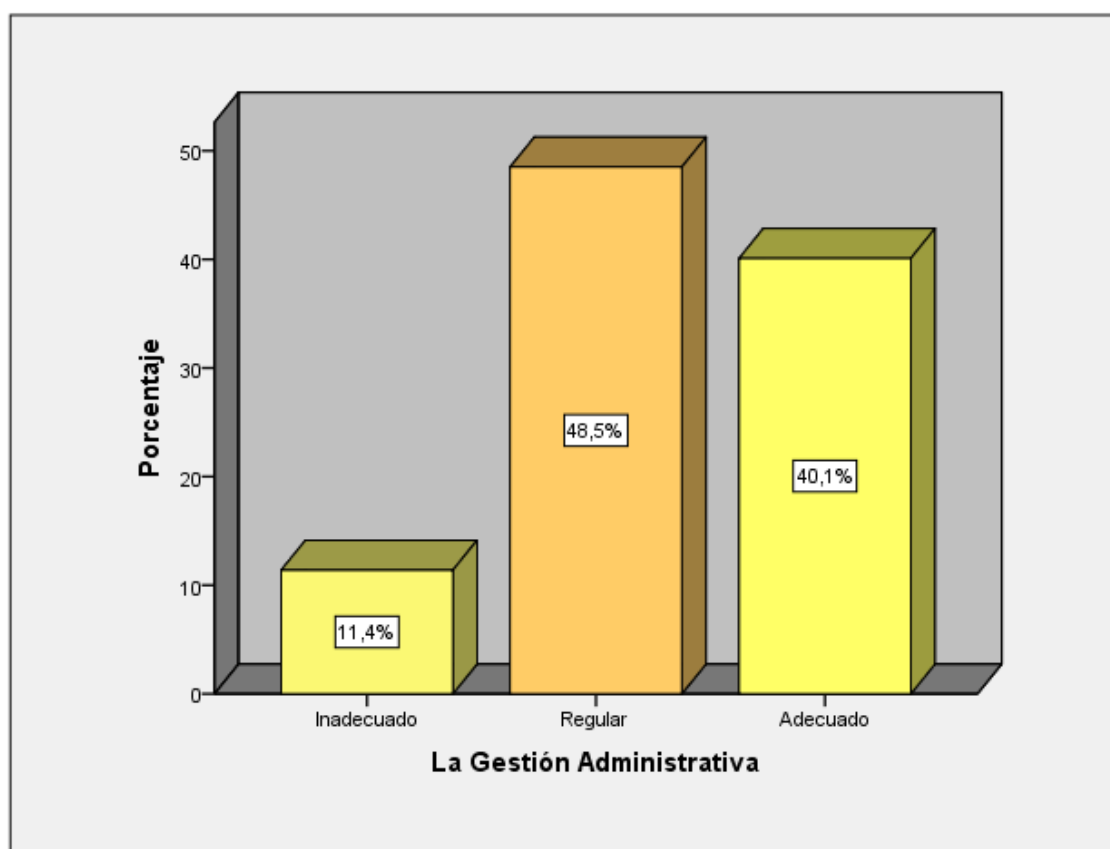


Figura 6. Distribución en niveles de la gestión administrativa

De los resultados que se muestran en la tabla 22 y figura 6, los encuestados percibieron que el 11.4% un nivel inadecuado, el 48.5% un nivel regular y 40.1% un nivel adecuado de La Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 23.

Niveles de la dimensión planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	26	12,9	12,9	12,9
	Regular	70	34,7	34,7	47,5
	Adecuado	106	52,5	52,5	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

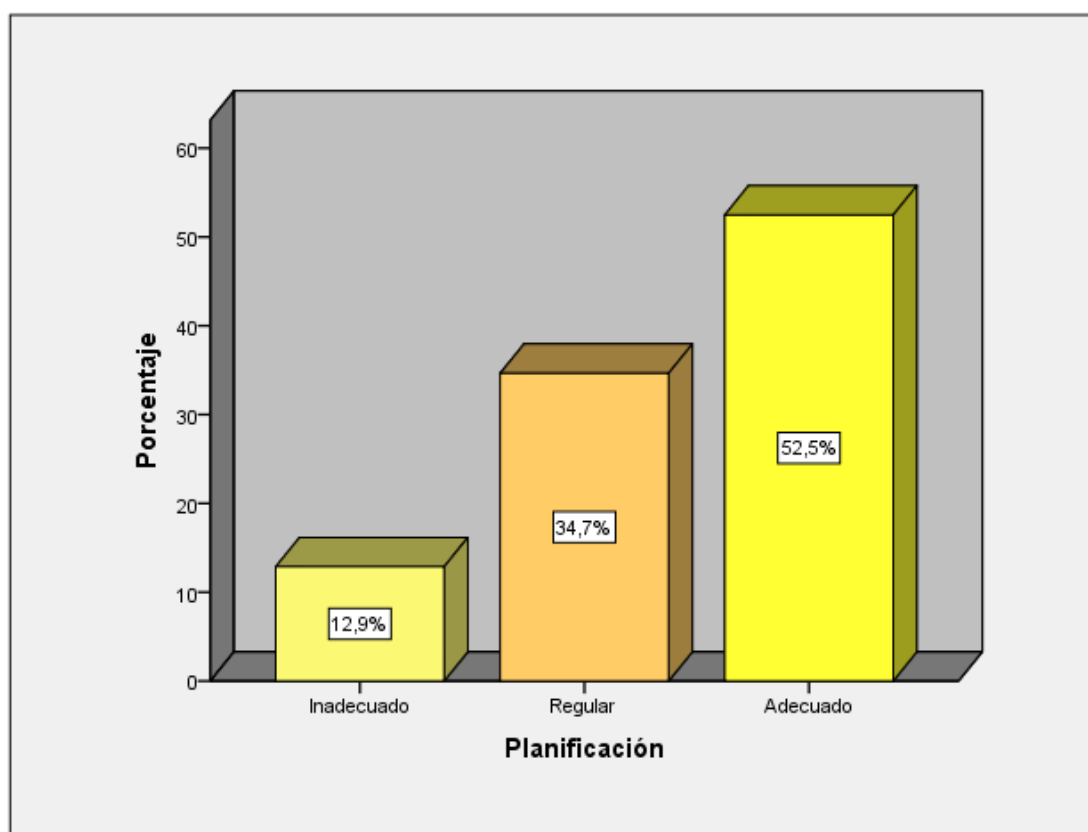


Figura 7. Distribución en niveles de la dimensión planificación

De los resultados que se muestran en la tabla 23 y figura 7, los encuestados percibieron que el 12.9% un nivel inadecuado, el 34.7% un nivel regular y 52.5% un nivel adecuado de la planificación de Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 24.

Niveles de dimensión organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	20	9,9	9,9	9,9
	Regular	103	51,0	51,0	60,9
	Adecuado	79	39,1	39,1	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

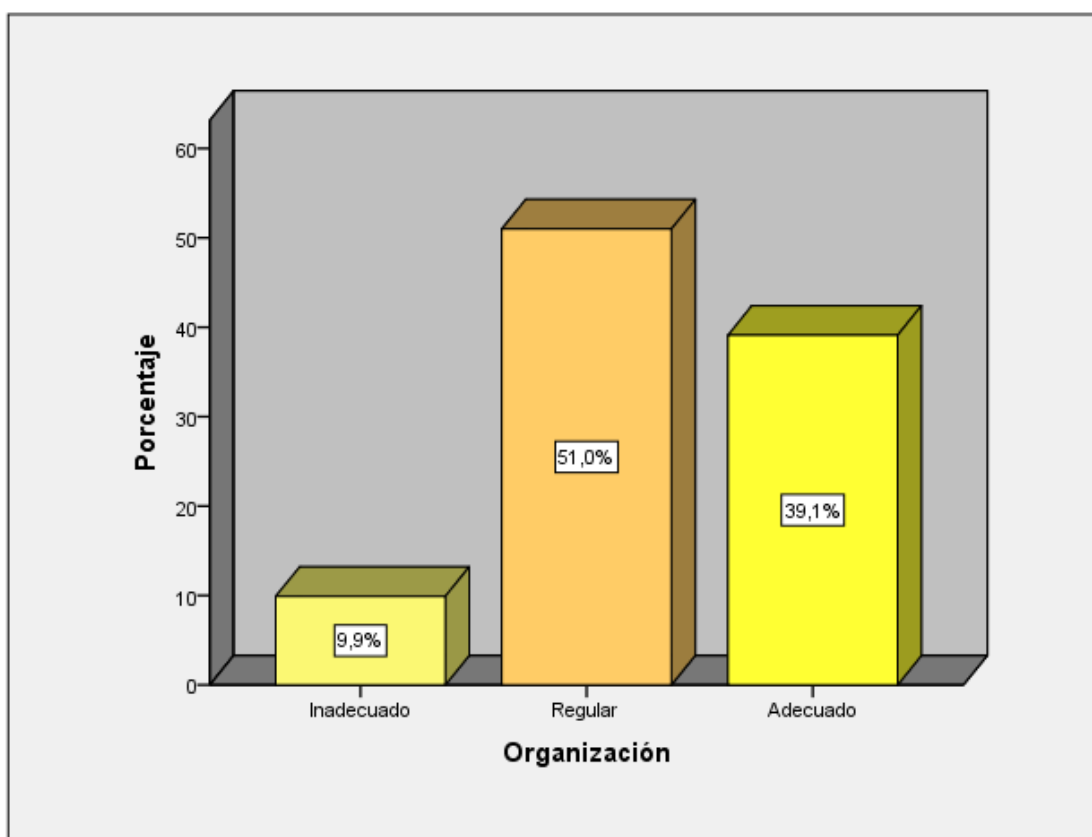


Figura 8. Distribución en niveles de dimensión organización

De los resultados que se muestran en la tabla 24 y figura 8, los encuestados percibieron que el 9.9% un nivel inadecuado, el 51% un nivel regular y 39.1% un nivel adecuado de la Organización de Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 25.

Niveles de la dimensión dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	35	17,3	17,3	17,3
	Regular	120	59,4	59,4	76,7
	Adecuado	47	23,3	23,3	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

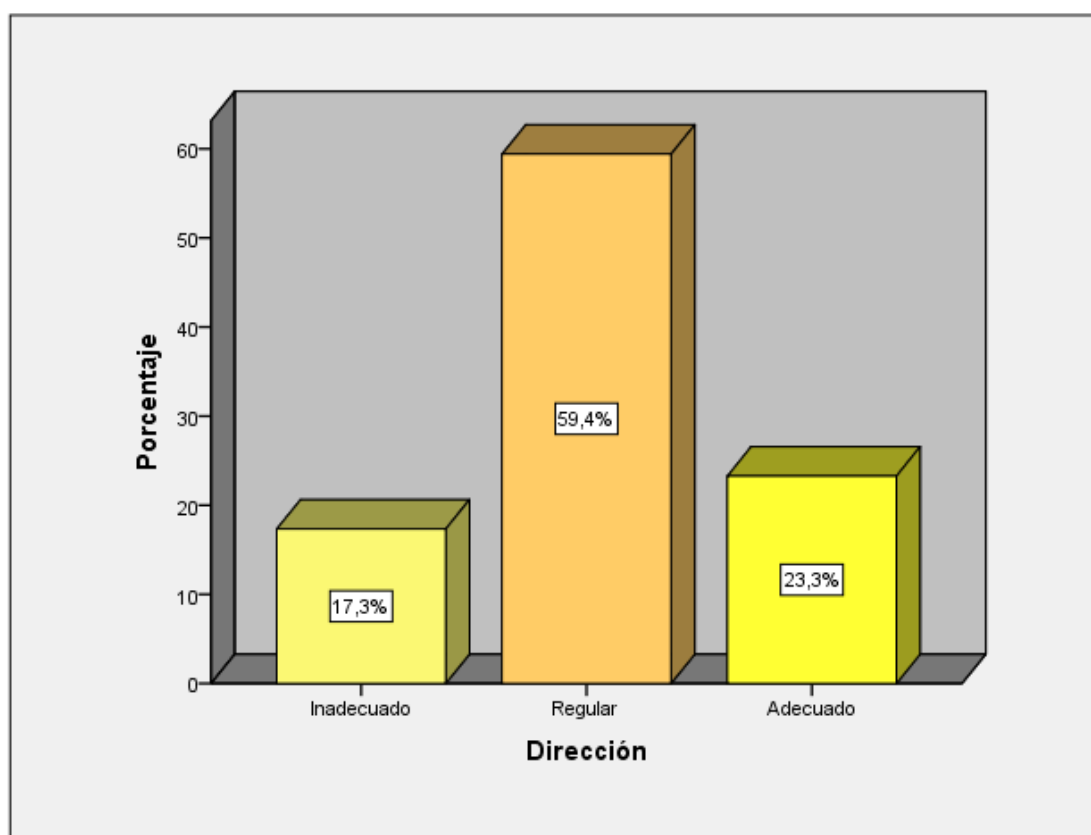


Figura 9. Distribución en niveles de la dimensión dirección

De los resultados que se muestran en la tabla 25 y figura 9, los encuestados percibieron que el 17.3% un nivel inadecuado, el 59.4% un nivel regular y 23.3% un nivel adecuado de la dirección de Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Tabla 26.

Niveles de la dimensión control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	34	16,8	16,8	16,8
	Regular	99	49,0	49,0	65,8
	Adecuado	69	34,2	34,2	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

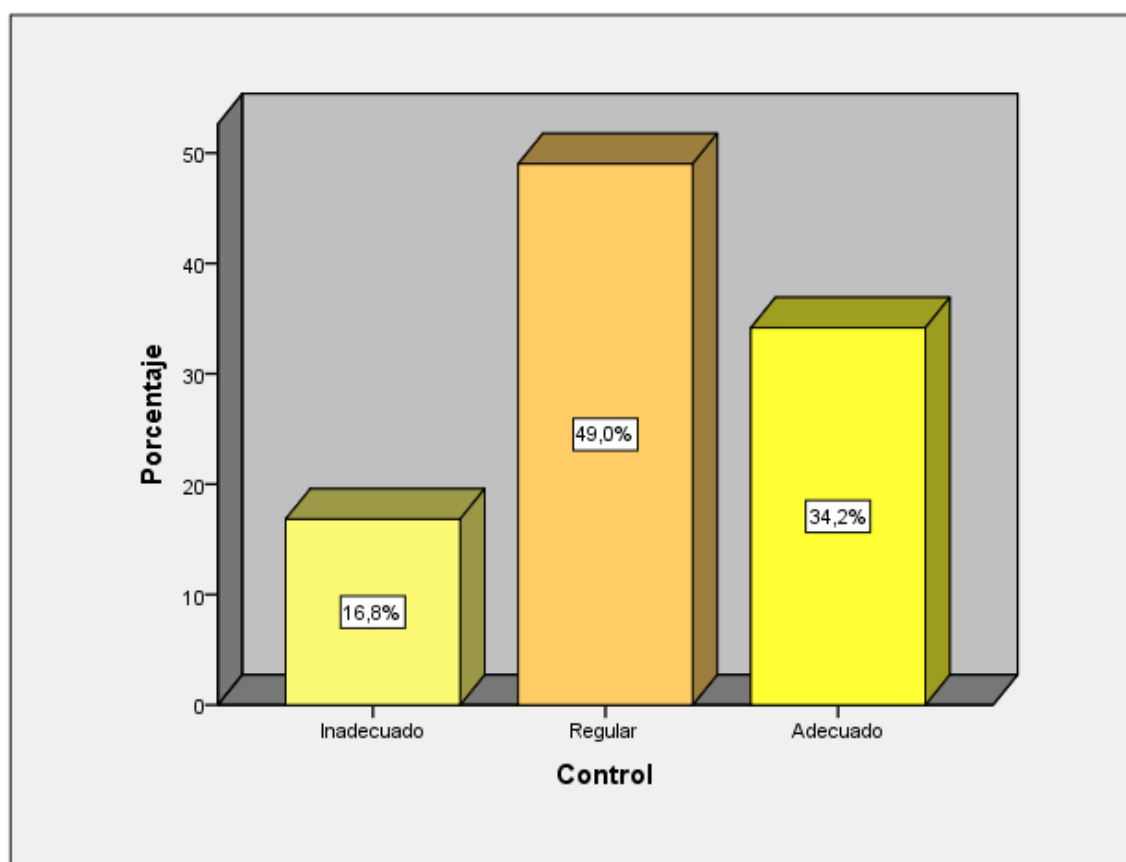


Figura 10. Distribución en niveles de la dimensión control

De los resultados que se muestran en la tabla 26 y figura 10, los encuestados percibieron que el 16.8% un nivel inadecuado, el 49% un nivel regular y 34.2% un nivel adecuado de Control de Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

3.2. Contrastación de hipótesis

Comprobación de hipótesis general

Ho: El liderazgo transformacional no influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017

Ha: El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística ordinal.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 27.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	243,957			
Final	138,253	105,704	8	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=105,704$; $p<0,05$). Ello significa que el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017

Tabla 28.

Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	161,614	62	,000
Desviación	99,289	62	,002

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($x^2 = 99,289$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017, es válido y aceptable.

Tabla 29.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,407
Nagelkerke	,477
McFadden	,271

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,407), indica que el modelo propuesto explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa.

Tabla 30.

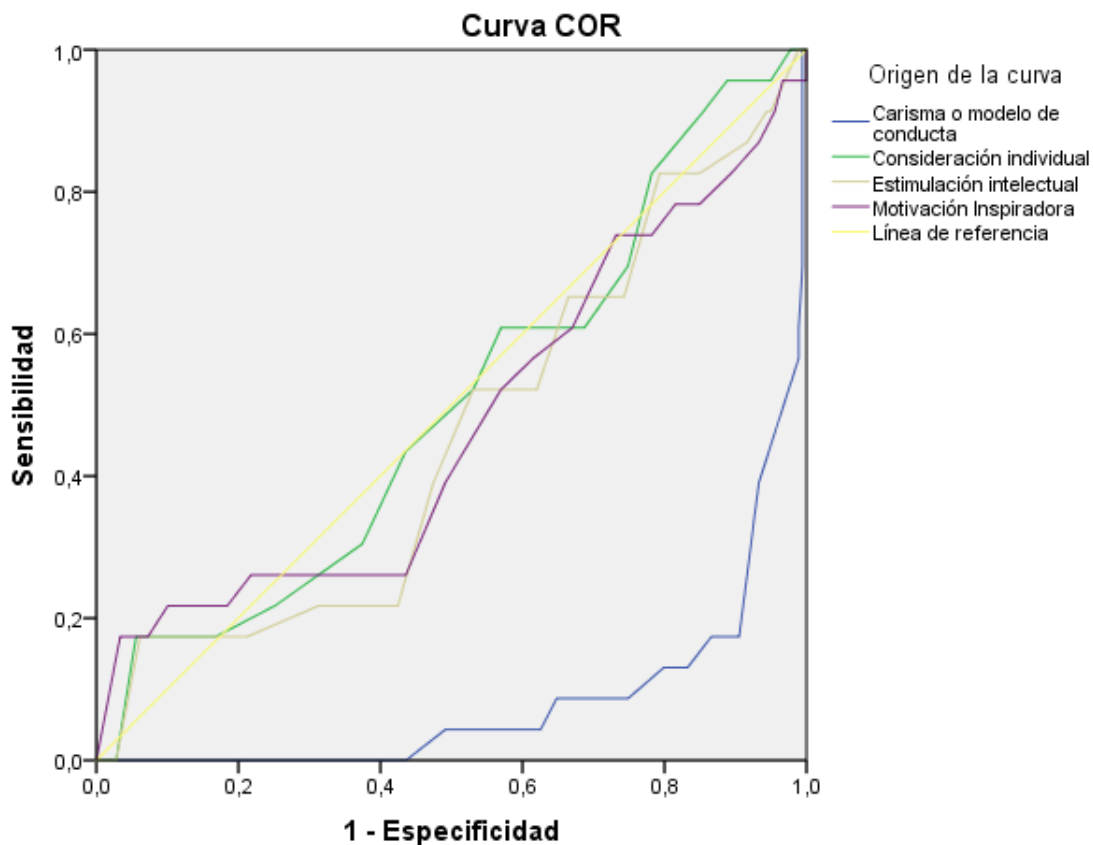
Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Gest_Adm = 1]	-5,108	,517	97,653	1	,000	-6,121	-4,095
	[Gest_Adm = 2]	-1,250	,291	18,464	1	,000	-1,820	-,680
Ubicación	[Carisma=1]	-3,810	,629	36,638	1	,000	-5,044	-2,576
	[Carisma=2]	-1,102	,408	7,309	1	,007	-1,901	-,303
	[Carisma=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Cons_ind=1]	,528	,684	,597	1	,440	-,812	1,869
	[Cons_ind=2]	-,549	,394	1,935	1	,164	-1,322	,224
	[Cons_ind=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Est_int=1]	-,010	,762	,000	1	,990	-1,504	1,484
	[Est_int=2]	-,692	,472	2,143	1	,143	-1,617	,234
	[Est_int=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Mot_ins=1]	-2,458	,869	.	1	,005	-4,161	-,756
	[Mot_ins=2]	-,608	,428	2,016	1	,156	-1,447	,231
[Mot_ins=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 30 indica que el carisma (Wald=36,638; $p=0,000 < 0,05$) predice mejor la gestión administrativa.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 11. Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa

Tabla 31.

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Carisma o modelo de conducta	,083	,029	,000
Consideración individual	,500	,064	,994
Estimulación intelectual	,457	,065	,498
Motivación Inspiradora	,471	,070	,652

Se observa que el área bajo la curva es 0,083 para el carisma o modelo de conducta y el poder de discriminación es significativo ($p=0,00 < 0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula es decir: El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

Comprobación de hipótesis específica 1

H₀: El liderazgo transformacional no influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

H_a: El liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística ordinal.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 32.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	214,030			
Final	132,021	82,009	8	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=82.009$; $p < 0,05$). Ello significa que el liderazgo transformacional incide en la planificación.

Tabla 33.

Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	111,845	62	,000
Desviación	81,696	62	,048

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($x^2 = 81,696$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que El liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017, es válido y aceptable.

Tabla 34.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,334
Nagelkerke	,390
McFadden	,209

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,390), indica que el modelo propuesto explica el 39% de la variable dependiente dimensión planificación.

Tabla 35.

Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia de liderazgo transformacional en la planificación

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Plan = 1]	-4,126	,437	89,046	1	,000	-4,983	-3,269
	[Plan = 2]	-1,518	,307	24,400	1	,000	-2,120	-,916
Ubicación	[Carisma=1]	-3,713	,586	40,127	1	,000	-4,862	-2,564
	[Carisma=2]	-1,164	,402	8,385	1	,004	-1,952	-,376
	[Carisma=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Cons_ind=1]	-,205	,654	,098	1	,754	-1,486	1,077
	[Cons_ind=2]	-,405	,401	1,019	1	,313	-1,190	,381
	[Cons_ind=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Est_int=1]	,130	,742	,031	1	,861	-1,325	1,585
	[Est_int=2]	-,354	,485	,532	1	,466	-1,304	,597
	[Est_int=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[Mot_ins=1]	-,334	,791	,178	1	,673	-1,884	1,216	
[Mot_ins=2]	-,439	,428	1,049	1	,306	-1,278	,401	
[Mot_ins=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 35 indica que el carisma (Wald=40,127) y tiene $p=0,000<0,05$) predice mejor la planificación.

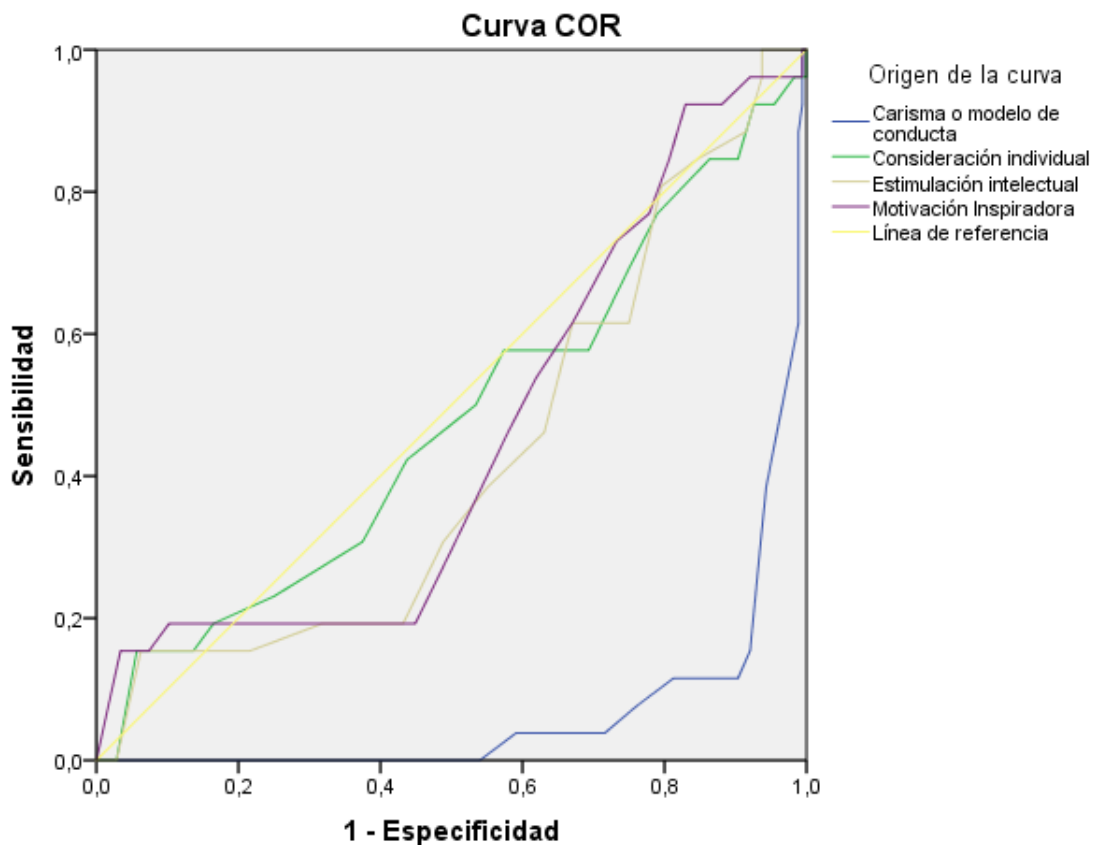


Figura 12. Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación

Tabla 36.

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la planificación

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Carisma o modelo de conducta	,066	,022	,000
Consideración individual	,477	,064	,701
Estimulación intelectual	,423	,059	,204
Motivación Inspiradora	,453	,060	,439

Se observa que el área bajo la curva es 0,066 para el carisma o modelo de conducta y el poder de discriminación es significativo ($p=0,00 < 0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 39% de la variable dependiente dimensión planificación. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017

Comprobación de hipótesis específica 2

H₀: El liderazgo transformacional no influye significativamente en la organización del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

H₁: El liderazgo transformacional influye significativamente en la organización del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística binaria.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 37.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	202,261			
Final	131,068	71,192	8	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=71,192$; $p < 0,05$). Ello significa que el liderazgo transformacional incide en la organización.

Tabla 38.

Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	106,449	62	,000
Desviación	81,726	62	,047

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ($x^2 = 106,449$) y Desviación ($x^2 = 81,726$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el liderazgo transformacional inciden en la dimensión organización, es válido y aceptable.

Tabla 39.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,297
Nagelkerke	,351
McFadden	,188

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,351), indica que el modelo propuesto explica el 35.1% de la variable dependiente dimensión organización.

Tabla 40.

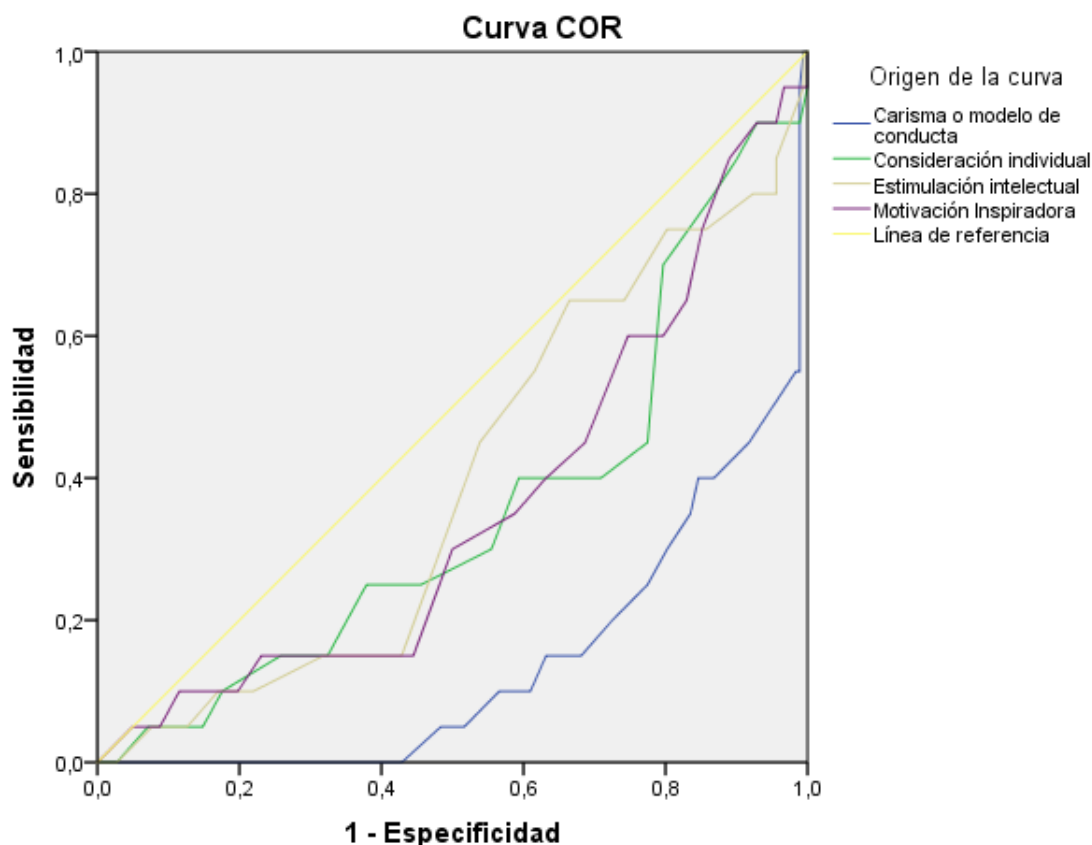
Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Org = 1]	-4,377	,465	88,644	1	,000	-5,288	-3,465
	[Org = 2]	-,707	,265	7,137	1	,008	-1,226	-,188
Ubicación	[Carisma=1]	-3,339	,604	30,545	1	,000	-4,523	-2,155
	[Carisma=2]	-,916	,398	5,295	1	,021	-1,697	-,136
	[Carisma=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Cons_ind=1]	-,665	,686	,940	1	,332	-2,009	,680
	[Cons_ind=2]	-,414	,380	1,182	1	,277	-1,159	,332
	[Cons_ind=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Est_int=1]	,299	,754	,157	1	,692	-1,178	1,776
	[Est_int=2]	-,649	,470	1,907	1	,167	-1,570	,272
	[Est_int=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Mot_ins=1]	-1,157	,844	1,880	1	,170	-2,811	,497
	[Mot_ins=2]	,221	,429	,265	1	,607	-,620	1,062
	[Mot_ins=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 40 indica que el carisma (Wald=30,545; $p=0,000 < 0,05$) predice mejor dimensión organización.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 13. Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización

Tabla 41.

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la organización

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Carisma o modelo de conducta	,139	,039	,000
Consideración individual	,354	,065	,033
Estimulación intelectual	,393	,064	,116
Motivación Inspiradora	,359	,065	,038

Se observa que el área bajo la curva es 0,139 para el carisma o modelo de conducta y la consideración individual de 0.033 es significativo ($p=0,00 < 0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 35.1% de la variable dependiente dimensión organización. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El liderazgo transformacional influye significativamente en la organización del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

Comprobación de hipótesis específica 3

H₀: El liderazgo transformacional no influye significativamente en la dirección del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

H_a: El liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística binaria.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 42.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	225,309			
Final	132,017	93,292	8	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=93,292$; $p < 0,05$). Ello significa que el liderazgo transformacional incide en la dimensión dirección.

Tabla 43.

Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	109,948	62	,000
Desviación	94,197	62	,005

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ($x^2 = 109,948$) y Desviación ($x^2 = 94,197$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el liderazgo transformacional inciden en la dirección del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017, es válido y aceptable.

Tabla 44.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia el liderazgo transformacional en la dirección

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,370
Nagelkerke	,435
McFadden	,242

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,435), indica que el modelo propuesto explica el 43.5% de la variable dependiente de la dimensión dirección.

Tabla 45.

Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Direc = 1]	-4,227	,463	83,394	1	,000	-5,135	-3,320
	[Direc = 2]	-,143	,256	,311	1	,577	-,644	,358
Ubicación	[Carisma=1]	-3,321	,621	28,551	1	,000	-4,539	-2,103
	[Carisma=2]	-,826	,434	3,617	1	,057	-1,677	,025
	[Carisma=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Cons_ind=1]	-,430	,718	,359	1	,549	-1,838	,977
	[Cons_ind=2]	-,964	,406	5,651	1	,017	-1,759	-,169
	[Cons_ind=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Est_int=1]	1,618	,805	4,042	1	,044	,041	3,195
	[Est_int=2]	-,130	,503	,066	1	,797	-1,115	,856
	[Est_int=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Mot_ins=1]	-2,967	,915	10,518	1	,001	-4,760	-1,174
[Mot_ins=2]	-1,220	,479	6,487	1	,011	-2,159	-,281	
[Mot_ins=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 45 indica que el carisma (Wald=28,551) tiene $p=0,000 < 0,05$ y predice mejor la dirección.

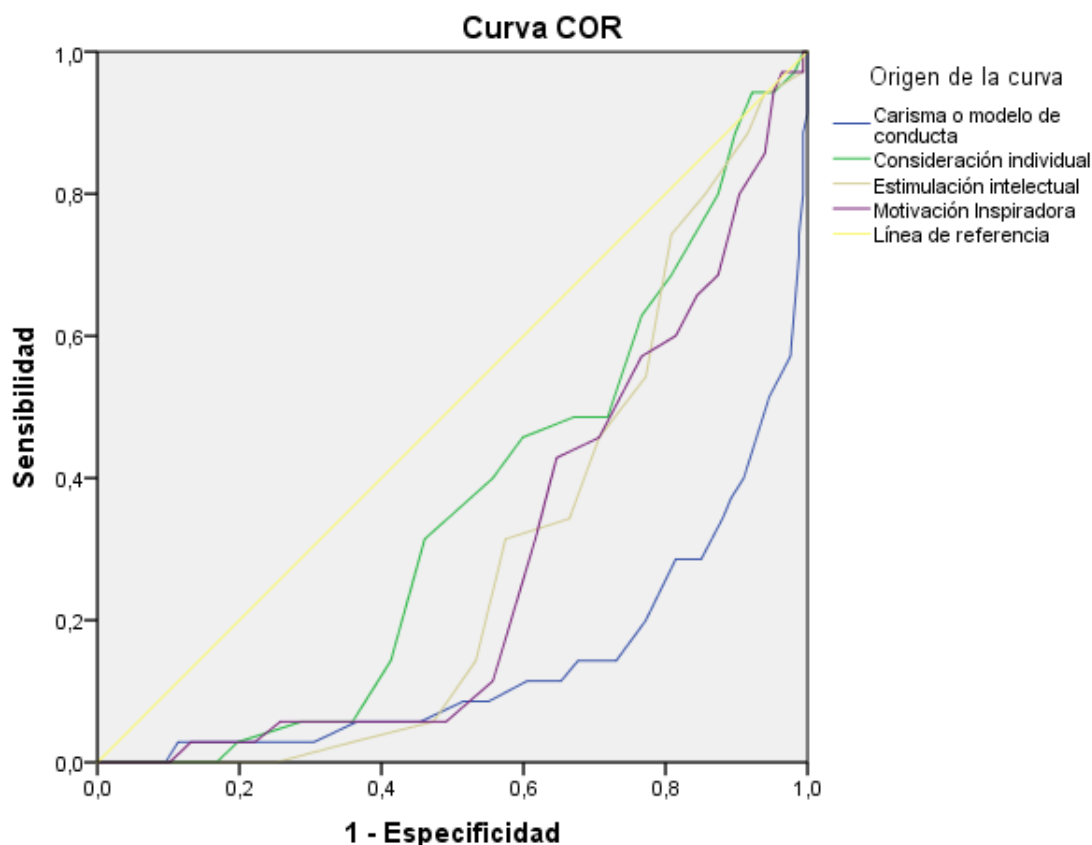


Figura 14. Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección

Tabla 46.

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en la dirección

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Carisma o modelo de conducta	,141	,037	,000
Consideración individual	,354	,045	,007
Estimulación intelectual	,291	,038	,000
Motivación Inspiradora	,281	,041	,000

Se observa que el área bajo la curva es 0,141 para el Carisma o modelo de conducta y 0,354 para consideración individual. Para ambos el poder de discriminación es significativo ($p=0,00 < 0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 43.5% de la variable dependiente dimensión dirección. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

Comprobación de hipótesis específica 4

H₀: El liderazgo transformacional no influye significativamente en el control del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

H_a: El liderazgo transformacional influye significativamente en el control del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística binaria.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 47.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	228,685			
Final	141,643	87,041	8	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=87,041$; $p < 0,05$). Ello significa que el liderazgo transformacional incide en la dimensión control.

Tabla 48.

Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	117,235	62	,000
Desviación	90,518	62	,011

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ($x^2 = 117,235$) y Desviación ($x^2 = 90,518$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el liderazgo transformacional incide en el control, es válido y aceptable.

Tabla 49.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control del director

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,350
Nagelkerke	,403
McFadden	,212

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,403), indica que el modelo propuesto explica el 40.3% de la variable dependiente el control.

Tabla 50.

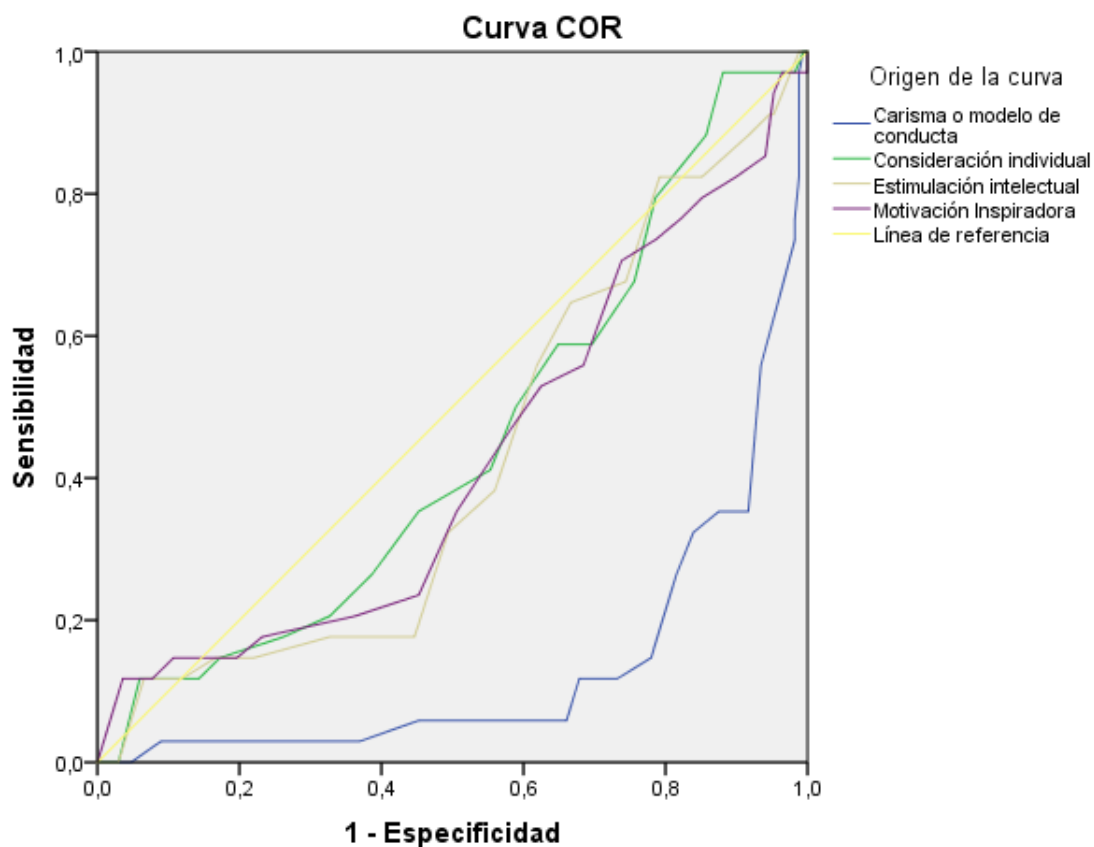
Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Control = 1]	-3,987	,417	91,470	1	,000	-4,804	-3,170
	[Control = 2]	-,770	,265	8,441	1	,004	-1,289	-,251
Ubicación	[Carisma=1]	-2,950	,573	26,488	1	,000	-4,073	-1,826
	[Carisma=2]	-,822	,398	4,272	1	,039	-1,602	-,043
	[Carisma=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Cons_ind=1]	,678	,665	1,039	1	,308	-,626	1,981
	[Cons_ind=2]	-,789	,378	4,356	1	,037	-1,530	-,048
	[Cons_ind=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Est_int=1]	,491	,743	,436	1	,509	-,966	1,948
	[Est_int=2]	-,454	,464	,960	1	,327	-1,363	,454
	[Est_int=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[Mot_ins=1]	[Mot_ins=1]	-2,755	,849	10,536	1	,001	-4,419	-1,092
	[Mot_ins=2]	-,703	,422	2,773	1	,096	-1,531	,124
	[Mot_ins=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 50 indica que el carisma (Wald=26,488) tiene $p=0,000 < 0,05$ y predice mejor la dimensión control.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 15. Curva COR del modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control

Tabla 51.

Área bajo la curva COR para el modelo que explica la incidencia del liderazgo transformacional en el control

Variables de resultado de prueba	Área	Error estándar ^a	Significación asintótica ^b
Carisma o modelo de conducta	,136	,035	,000
Consideración individual	,449	,052	,353
Estimulación intelectual	,423	,052	,155
Motivación Inspiradora	,424	,055	,161

Se observa que el área bajo la curva es 0,136 para el Carisma o modelo de conducta y el poder de discriminación es significativo ($p=0,00 < 0,05$), por lo que se concluye que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 40.3% de la variable dependiente dimensión control. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El liderazgo transformacional influye significativamente en el control del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

IV. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó la influencia entre las variable independiente el liderazgo transformacional con la variable dependiente la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima – 2017.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa, coincidiendo Portela (2016) en su investigación analizó la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad, utilizando como base el modelo EFQM de excelencia. La similitud con este con la investigación trabajo fue la teoría basada en la teoría de Bass, la investigación fue cuantitativa, con una muestra de 102 sujetos. Se concluyó: El liderazgo transformador influye en los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad). Se destaca la importancia del liderazgo transformador para la gestión de la calidad complementando las ideas propuestas sobre la necesidad del liderazgo para la mejora de la calidad por los líderes de la gestión de la calidad, el Modelo EFQM y los estudios académicos sobre gestión de la calidad. El constructo más importante ha sido “influencia idealizada” que se refiere a las acciones carismáticas del líder que se centran en los valores, las creencias y el sentido de misión. El líder es admirado por sus seguidores ya que es un modelo a seguir por sus valores y su ética. El líder logra comprometer a los empleados en su visión de futuro, expresa sus valores y creencias a los empleados e inspira en ellos lealtad a la compañía.

El trabajo de investigación de Castro (2014), coincide en la parte de metodología, la utilización del instrumento para medir cada variable tuvo como objetivo conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del Colegio Particular Stella Maris. Se concluyó: Los factores que prevalecen en mayor medida son: Carisma, el cual se pone en evidencia en la capacidad de los directivos por transmitir entusiasmo,

confianza y respeto en las relaciones interpersonales, las cuales se reflejan cuando el directivo con su ejemplo y coherencia en su comportamiento comunica su entusiasmo por los objetivos y metas que desean conseguir para la institución, influyendo en las motivaciones y en las capacidades de los profesores, así como en la situación y en el ambiente escolar logrando que el profesor se identifique con sus propuestas. En relación al factor Consideración Individual, es una capacidad del líder para saber tratar y atender a los profesores individualmente y no como un colectivo a quien se dirigen para dar soluciones o escuchar propuestas. El directivo debe aprender a ponerse en el lugar del otro, reconocer sus logros en su trabajo, conocer los puntos fuertes y débiles de cada colaborador, sus necesidades familiares y profesionales, no hacer distinción de personas por el tiempo que lleva trabajando en el colegio o por simpatías personales, tomar cualquiera de estas actitudes hará que el profesor se aleje y distancie del directivo quien perderá la oportunidad de formarlo, aconsejarlo y llevarlo hacia las metas propuestas desde el consejo educativo para el año escolar. En la parte descriptiva los docentes manifestaron que el liderazgo transformacional se encuentra en un 9% percibe un nivel bajo, el 30% un nivel Medio y 25% un nivel alto.

En cuanto a la primera hipótesis específica se llegó a los siguientes resultados que el liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017, debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 39% de la variable dependiente la planificación. Al respecto Cobo, Andrade, Sandoval y Rizzo (2017) en su investigación tuvo como objetivo evaluar la incidencia de la gestión administrativa en el control presupuestario de la Dirección Distrital 13D08 Pichincha – Educación. Este trabajo tiene ciertas similitudes en cuanto a la teoría del liderazgo Bass y en el aspecto descriptivo los resultados manifestaron 6 con las dimensiones y el tipo de Las conclusiones ofrecen consideraciones que pueden resultar genéricas para la toma de decisiones y medidas correctivas en función de elevar la eficacia del gasto público en el sector educativo de Ecuador. Entre los aspectos que se destacan como malas prácticas se encuentran: La programación del presupuesto no se realiza en

atención a los niveles de actividades y cronogramas requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se realizan demasiadas modificaciones presupuestarias sin la debida fundamentación, lo advierte el riesgo de incumplimiento del principio de especialidad cualitativa, cuantitativa y temporal. No existe claridad en los mecanismos para la asignación y distribución de los recursos a través del presupuesto. Discrepa con los resultados de la investigación.

Por otro lado Salinas (2012) en su investigación tuvo como objetivo mejorar la gestión administrativa y el desempeño de los docentes. La investigación se realizó basada en un enfoque predominantemente cualitativo. Se concluyó: Existe impacto de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato. El nivel de la gestión administrativa de la institución debe renovar lo que conllevará a mejorar el desempeño de todos los componentes. Hay la necesidad de plantear alternativas de solución a la problemática del impacto de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato. Este antecedente es importante porque coincide la literatura revisada y los resultados específicos.

Por otra parte, Hidalgo (2016) en su investigación tuvo como objetivo conocer los procesos administrativos en los diferentes centros educativos que pertenecen al colegio y la formación de la imagen institucional por parte de los integrantes de la comunidad educativa. Se concluyó que la calidad de servicio que brinda el colegio a la comunidad educativa es muy buena, ágil y eficaz, esto proyecta una imagen institucional positiva entre sus integrantes. La gestión administrativa del Colegio Jatari Unancha, se basa en el Plan Educativo Institucional que se elabora con la participación del personal administrativo, docentes y padres de familia ya que ellos aportan al crecimiento institucional con sus opiniones, trabajo y especialmente considerando que la institución educativa tiene una modalidad diferente de trabajo en el cual todos los esfuerzos se encaminan al mejoramiento de la educación.

En relación con la segunda hipótesis específica su resultado fue que el liderazgo transformacional influye significativamente en la organización del

director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 35.1% de la variable dependiente organización. De acuerdo a Merino, Saenz y Silva (2016) en su investigación su objetivo fue determinar la influencia de la gestión administrativa en la satisfacción del usuario, en donde se consideró cuatro dimensiones por cada variable. La investigación desarrollada es de tipo descriptivo-correlacional causal con un diseño no experimental de corte transversal. Se obtuvo los siguientes resultados: existe una correlación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.601$). De igual manera al correlacionar las dimensiones de la variable gestión administrativa con la variables satisfacción del usuario se encontraron correlaciones entre la planificación y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.201$), entre la organización y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.361$), entre la dirección y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.185$) y entre el control y la satisfacción del usuario ($p < 0.05$; $r = 0.682$). Se concluyó: La gestión administrativa influye positivamente en la satisfacción del usuario de la Municipalidad de Comas, periodo 2016.

Otro estudio que aportó a la investigación fue Martínez (2013) en su investigación tuvo como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Se concluyó: Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos. Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal. Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional

del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

En cuanto a la tercera hipótesis específica se llegó a la siguiente conclusión que el liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 43.5% de la variable dependiente dirección. Al respecto Quispe (2014) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el grado de incidencia que ha tenido el Proyecto Educativo Institucional en la calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de nivel Secundaria de la provincia de Chincha en el periodo 2010-2013. Se concluyó: La aplicación limitada del Proyecto Educativo Institucional (PEI) a través de la ejecución de proyectos de innovación y proyectos de mejoramiento educativo, ha tenido incidencia directa en el nivel regular de calidad, que presenta la gestión administrativa, de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria de la provincia de chincha durante el periodo 2010 - 2013, según la percepción de los docentes y el índice de correlación de Pearson que señala un valor de 0.822.

De acuerdo al estudio de Rojas (2015) tuvo como objetivo proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda. Se llegó a las siguientes conclusiones: Los directivos de las instituciones, en su mayoría están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio desempeñando la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es muy poca y sus relaciones de comunicacionales con el personal que está a su cargo es muy deficiente. Por lo tanto, el director de escuela dentro del Proyecto Educativo Integral Comunitario, tiene que ser un promotor que genere acciones acordes con los rápidos cambios que remeten en la dinámica social y un orientador que estimule en los individuos el espíritu de comunicación, participación e incorporación en las actividades educativas.

Por consiguiente Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez (2016) en su investigación tuvieron como objetivo determinar un perfil docente y la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente de una organización educativa privada ubicada en la ciudad de Antofagasta, Chile. Metodológicamente, esta indagación se enmarca en la línea cuantitativa correlacional causal. Se concluyó: la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente, tanto a nivel de profesores directivos como de docentes de aula, en razón de los esquemas de interacción que orientan la organización. En este aspecto la calificación se encuentra en virtud de la disposición, compromiso y actitudes con un propósito operacional para el mejoramiento de la gestión y calidad formativa en la comunidad educativa ignaciana. La investigación coincide con los resultados descriptivos y la comprobación de hipótesis existiendo una influencia significativa,

En relación a la cuarta hipótesis específica los resultados del presente trabajo fue que el liderazgo transformacional influye significativamente en el control del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 40.3% de la variable dependiente control. Coincidiendo en la parte descriptiva con Crisólogo y León (2013) en su tesis tuvo como objetivo determinar el efecto del control interno actual, en la gestión administrativa y la organización de dicha institución. La investigación fue descriptiva correlacional causal, en el caso de la muestra de se evaluó el sistema de control interno existente en la I.E.P. Interamericano S.A. La evaluación del control interno conllevó aplicar técnicas de acopio de datos como observación, entrevista, encuesta, y revisión documentaria, con el soporte técnico de los instrumentos propios, tal como la guía de observación, entrevistas, cuestionarios, guía de revisión y evaluación de documentos. Otra de conclusión fue que existe un deficiente sistema de control interno actual con incidencia en la gestión administrativa y organizacional de la I.E.P Interamericano S.A.

Por otro lado se menciona a Quispe y Caljaro (2015) en su investigación tuvieron como objetivo analizar la influencia del estilo de liderazgo en la gestión

pedagógica y administrativa de Directores en las Instituciones Educativas Primarias del ámbito de la UGEL Chucuito Juli. El estudio fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo de investigación explicativo causal simple, realizado con participación de 60 Directores. Guarda similitud el trabajo para los resultados descriptivos donde concluyeron que en cuanto al estilo de liderazgo, 33% tienen estilo capacitador, 25% autocrático, 22% democrático, 10% imitativo y gerencial respectivamente. Así mismo del grupo que tienen el “estilo de liderazgo capacitador” 20% es adecuado el nivel de gestión pedagógica y administrativa y 13% es regular; los que tienen el estilo de liderazgo autocrático 25% es regular el nivel de gestión y 0% adecuado; los que desempeñan un estilo de liderazgo democrático 13% es adecuado el nivel de gestión y 8% es regular. La edad ($P: 0,30$) y el género ($P: 0,20$) no influye en el nivel de gestión pedagógica y administrativa tampoco en el estilo de liderazgo; más si influye la experiencia profesional establecido en años de labor ($P: 0,05$) y el grado académico ($P: 0,05$). Se concluyó: El estilo de liderazgo más predominante es el estilo capacitador e influye significativamente en la gestión pedagógica y administrativa. Siendo los resultados similares a la presente investigación.

V. CONCLUSIONES

Primera:

El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa.

Segunda:

El liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017, debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 39% de la variable dependiente la planificación.

Tercera:

El liderazgo transformacional influye significativamente en la organización del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 35.1% de la variable dependiente organización.

Cuarta:

El liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 43.5% de la variable dependiente dirección.

Quinta:

El liderazgo transformacional influye significativamente en el control del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 40.3% de la variable dependiente control.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

Si bien es cierto este trabajo de investigación se centró en algunos directivos de la redes 09-10-11 de la UGEL N°03, se recomienda que los directivos de las instituciones educativas públicas de todo el país deben capacitarse permanentemente en temas relacionados al liderazgo transformacional, conocer y poner en práctica las características de un líder transformador. De otro lado, el MINEDU, a través de las direcciones departamentales o ugeles debe impulsar capacitaciones o programas de alta especialización en instituciones serias para los directivos, cuyo objetivo fundamental sería la facilitación y adquisición de conocimientos y herramientas necesarias para una gestión eficaz en las instituciones educativas.

Segunda:

De igual forma se sugiere a los directivos de las instituciones educativas que tomen conciencia del rol de gerentes que desempeñan en sus instituciones educativas, por lo tanto deben buscar capacitarse en temas de planificación, siendo esta una de las funciones más importantes de la administración a cualquier nivel, además de temas afines a la administración como la organización, la dirección y el control. Las ugeles deberían programar periódicamente en el año, talleres o capacitaciones acerca de estos temas para lo cual cada participante reciba una acreditación que le sea útil para su formación profesional.

Tercera:

El MINEDU debería realizar convenios con instituciones privadas con conciencia cívica, aquellas que tienen recursos y experiencia en el campo de la educación para desarrollar programas para los directivos en general, en donde se aborde los temas que en la presente tesis se ha descrito y otros temas más relativos a la administración.

Cuarta:

Actualmente, para postular a un cargo directivo se solicita que el docente se encuentre en la tercer nivel magisterial de la carrera pública, también el MINEDU debe solicitar como requisito indispensable mínimo, estudios de posgrado en administración, gestión pública y afines.

Quinta:

Sensibilizar a los docentes sobre la función del control como proceso importante de la administración para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.

VII. REFERENCIAS

- Adriano, M. (2016). *La gestión administrativa del instituto particular hispanoamérica y su incidencia en el desarrollo institucional periodo 2012-2013*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
- Altamirano, C. (2016). *Sistema de control interno y la gestión administrativa de la gasolinera El Arupo, año 2015*. (Tesis de maestría) Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Avolio, B. (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. *Academy of Leadership Press*. Recuperado de: http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 463–478
- Bass, B., y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press
- Bass, B., y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Published by Mindgarden, Inc.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B., y Stogdill's, R. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. Third edition. New York: The Free Press.

- Bernal, C (2016). *Metodología de la investigación*. (4a ed.) Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2). 165 - 177.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Castro C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. (Tesis de maestría) Universidad de Piura, Perú.
- Cobo, E., Andrade, M., Sandoval, M., y Rizzo, D. (2017). Análisis de la gestión administrativa en el control presupuestario del sistema educativo de Ecuador: El caso de estudio de la dirección distrital 13d08 Pichincha. *Revista Didasc@lia: Didáctica y educación*, IX (1). 1-21.
- Conger, J. y Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cortez, J. (2016). *El liderazgo transformacional, y su influencia en el clima organizacional de los colaboradores del área administrativa en el gobierno municipal de Cantón Pillaro, provincia de Tungurahua*. (Tesis de maestría) Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Crisólogo, A., y León, S. (2013). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa, y la organización de la institución Educativa Particular Interamericano S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2012*. (Tesis de maestría) Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo, Perú.
- Ena, B., Delgado, S., y Ena, T. (2006). *Gestión administrativa de personal*. (2a ed.) . Madrid: Internacional Thomson Editores.

- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario*. Madrid, España: Paraninfo.
- Flores, J. (2009). *La gestión administrativa y la influencia del consejo educativo institucional en la institución educativa Francisco Javier de Luna Pizarra de Arequipa en el año 2009*. (Tesis de maestría). Universidad de San Agustín de Arequipa, Arequipa - Perú.
- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41 (9). 596-604.
- Hazler, T., y Cassini, R. (2008). *Gestión administrativa*. Caracas: Poncepo.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mcgraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hidalgo, A. (2016). *La gestión administrativa en el colegio "Jatari Unancha" y su incidencia en la imagen institucional, período enero a julio del 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
- Inciarte, A, Marcano, N., y Reyes M. (2006). Gestión académico administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11 (34). 221-243.
- Jara, C. (2013). *Relación entre el consejo educativo institucional y la gestión administrativa en instituciones educativas de nivel secundaria en el distrito del Callao*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - Lima, Perú.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Colombia - Bogotá, Colombia:

- Khalil, A. (2011). The Use of the Multifactor Leadership Questionnaire and Communication Satisfaction Questionnaire in Palestine: A Research Note. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2 (11). 1-9.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14a ed). México: McGrawHill.
- Kouzes, J., y Posner, B. (1997). El Líder y la Visión de Futuro. *Harvard Deusto Business Review*, 99. 16-22.
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Maslow, A. (1973). *Motivation and Personality*. New York: Haper and Row.
- Maxwell, J. (2009). *Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. Caribe, Inc, Estados Unidos.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo. Principios de Oro*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Medina, A., y Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*, 19 (3). 262-272.
- Méndez, B. (2009). *Teoría del Liderazgo Transformacional Bass y Burns*. Mendoza, Argentina.
- Merino, A., Saenz, E., y Silva, M. (2016). *La influencia de la gestión administrativa en la satisfacción del usuario de la Municipalidad de Comas, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso De la Vega. Lima, Perú.

- Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010 – 2011*. (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos - Lima, Perú.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3). 495-501.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Venezuela.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso administrativo*. México: Pearson Educación
- Nicholls, J. (1985). A new approach to situational leadership. *Leadership and organization Development Journal*, 6 (4). 2-7.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice*. California: Thousand Oaks.
- Ordoñez, L. (2009). *Procesos de la gestión administrativa*. Colombia: MAGNIUM.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. (Tesis doctoral). Castellón: Universitat Jaume.
- Portela, S. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el modelo EFQM*. (Tesis doctoral). Universidad de Alicante, España.

- Pozner, P. (2007). *El directivo docente como líder de la gestión directiva*. REDES. Buenos Aires: Foro Educativo Nacional.
- Quispe, I. (2014). *Impacto de la propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional en la calidad de la gestión administrativa de las instituciones educativas de secundaria de la provincia de Chincha – periodo 2010-2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - Lima, Perú.
- Quispe, I., y Caljaro, H. (2015). Liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de directores en las instituciones educativas en Chucuito, Juli. *Revista Científica “Investigación Andina”*, 15 (2). 34-42.
- Ramirez, M. (2011). Administración de los servicios médicos en América Latina. Mexico D.F. *Revista central*, 15-30.
- Riggio, R., y Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. *Human Resources Management Review*, 17 (4), 418-426.
- Riggio, R. y Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 169-185.
- Robbins, S., Decenzo, D., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2007). *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Santiago: Universitaria.
- Rojas, M. (2015). *Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivariano del Municipio Pedro Gual, estado bolivariano de Miranda*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta, Venezuela.

- Roque, J. (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la Mype Comercial “San Martín” – Chiclayo*. (Tesis de maestría). Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Royero, J. (2006). Gestión de Sistemas de Investigación en América Latina. España. *Revista Iberoamericana de Educación*. Disponible: <http://www.campus-oei.org>. Sección lectores
- Salinas, S. (2012). *Importancia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en el año lectivo 2010 – 2011*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Sánchez H. y Reyes C. (2015) *Metodología y diseños en la investigación científica*. 5ta edición. Lima-Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Sarma, K. (2010). *Professional Hospital Administration in The World*. Washington: Focus.
- Silva, A. (2015). *Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR*. (Tesis de maestría). Universidad Central del Ecuador, Ecuador.
- Stoner, A., Freeman, R., y Gilbert, D. (2010). *Administración moderna*. México. Limusa.
- Tirado, K. (2014). *Gestión administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el colegio químico farmacéutico de La Libertad – Trujillo*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Vega, V., y Zavala, V. (2010). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial a las Organizaciones Actuales*. Chile.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Ideas Propias.

Zellman, M. (2014). Las ventajas del estilo de liderazgo transformacional. *La Voz de Houston*. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-del-estilo-de-liderazgo-transformacional-5683.html>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: “Liderazgo Transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017

AUTOR: Br. Arístides Soto Rodríguez

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>Problema específico 1</p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la planificación de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?</p> <p>Problema específico 2</p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la organización de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?</p> <p>Problema específico 3</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Establecer la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Objetivo específico 1</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la planificación de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p> <p>Objetivo específico 2</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la organización de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis específica 1</p> <p>El liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p> <p>Hipótesis específica 2</p> <p>El liderazgo transformacional influye significativamente en la organización de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p> <p>Hipótesis específica 3</p> <p>El liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección de la gestión administrativa de las</p>	Variable Independiente : Liderazgo Transformacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Carisma	Entusiasmo Credibilidad	1, 2, 3, 4. 5, 6, 7, 8.	Alto Medio Bajo
			Consideración individual	Contribuye en el logro de los objetivos	9, 10. 11, 12. 13, 14.	
Estimulación intelectual	Genera un clima crítico o constructivo	15, 16. 17, 18, 19.				
Motivación Inspiradora	Prioriza los valores de la institución educativa	20, 21. 22, 23. 24, 25.				
			Trato personal			
			Apoyo			
			Animación al cambio			
			Potenciación			

<p>¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la dirección de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?</p> <p>Problema específico 4</p> <p>¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en el control de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017?</p>	<p>Objetivo específico 3</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la dirección de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p>	<p>Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p> <p>Hipótesis específica 4</p> <p>El liderazgo transformacional influye significativamente en el control de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p>		de esfuerzo			
	<p>Objetivo específico 4</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el control de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.</p>		Variable dependiente: Gestión administrativa				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos	
			Planificación	Determinación de los objetivos de la organización	1, 2, 3. 4, 5, 6.		
	Organización	Detalla los planes necesarios para alcanzar los objetivos	7, 8. 9, 10, 11. 12, 13, 14, 15. 16, 17, 18, 19, 20.				
	Dirección	Estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de objetivos.					
	Control	Establecer las relaciones entre los órganos y las atribuciones de cada uno. Orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo,					

			<p>por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.</p> <p>Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas</p>	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR	
<p>TIPO:</p> <p>DISEÑO: No experimental transversal, correlacional causal</p> <p>MÉTODO: Cuantitativo</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Probabilística conglomerados por</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 202 docentes de la Red 9,10, 11 UGEL 03</p>	<p>Variable Independiente : Liderazgo Transformacional</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autor: Barnard Bass</p> <p>Año: 2006</p> <p>Ámbito de aplicación: Instituciones educativas Red 9,10,11 UGEL 3</p> <p>Forma de administración: Individual y autoadministrado</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Promedio</p> <p>Tabla de frecuencia</p>	

		<p>Variable Dependiente: Gestión administrativa</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autor:</p> <p>Año: 1991</p> <p>Ámbito de aplicación: Instituciones educativas Red 9,10,11 UGEL 3</p> <p>Forma de administración: Individual y autoadministrado</p>	<p>INFERENCIAL:</p>
--	--	---	----------------------------

Anexo 2. Instrumentos

Cuestionario Liderazgo Transformacional

ÍTEMS	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
2. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
3. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
4. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
5. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
7. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
8. Enfatiza la importancia de una misión común.					
9. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
10. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
11. Lo admiro porque muestra sólidos valores morales.					
12. Lo respeto porque es transparente en lo que hace.					
13. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.					
14. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
15. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
16. Respeta mis opiniones.					
17. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
18. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
19. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
20. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
21. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
22. Realiza eventos de integración.					
23. Impulsa el trabajo en grupo como una forma de lograr metas institucionales.					
24. Habla de forma optimista sobre el futuro.					
25. Presenta una convincente visión del futuro.					

Cuestionario Gestión Administrativa

ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El director define los objetivos y metas institucionales a alcanzar.					
2. El director define los lineamientos generales dentro de los periodos establecidos.					
3. En los lineamientos de la institución educativa se contempla los aspectos puntuales de las diferentes áreas.					
4. El director tiene el proyecto educativo institucional (PEI) actualizado.					
5. El plan anual de trabajo (PAT), proyecto educativo curricular de la institución educativa (PCI) y otros documentos de gestión están considerados dentro del PEI.					
6. El director se reúne a inicios de año, con todo el personal a fin de validar el reglamento interno del personal.					
7. En la institución educativa está definido las funciones de cada grupo de trabajadores.					
8. Cada grupo de trabajadores cuenta con los recursos necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones.					
9. El trabajo que se ejecuta en cada jefatura o área es armonizado.					
10. Se socializan las funciones de cada jefatura o área para una mejor aplicación.					
11. Las funciones de cada jefatura o área están en función de las especializaciones de los colaboradores.					
12. El director da las instrucciones para desarrollar los planes de la institución educativa.					
13. La dirección o directivos motiva a los colaboradores con diferentes incentivos según los logros.					
14. Los acuerdos tomados en el directorio son comunicados y socializados en cada área a través de los coordinadores o encargado.					
15. El liderazgo empleado por los directivos de cada área impulsa a trabajar en equipo.					
16. El control de los servicios brindados en la institución educativo en cada área es sistematizado y estandarizado.					

17. Se monitorea el desempeño del personal en cada área.					
18. Se corrigen las observaciones encontradas en cada monitoreo ejecutado.					
19. Se realiza una realimentación de funciones según las deficiencias encontradas en cada área.					
20. Luego de cada evaluación se programan reuniones de reflexión con los colaboradores de las áreas involucradas.					

Anexo 3. Certificados de validez de los instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: El Liderazgo Transformacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Carisma o modelo de conducta							
1	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.							
2	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.							
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.							
4	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.							
5	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.							
6	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.							
7	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.							
8	Enfatiza la importancia de una misión común.							
	Consideración individual	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.							
10	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.							
11	Lo admiro porque muestra sólidos valores morales.							
12	Lo respeto porque es transparente en lo que hace.							
13	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.							
14	Me ayuda a mejorar mis capacidades.							
	Estimulación intelectual	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.							
16	Respeto mis opiniones.							

17	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.						
18	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.						
19	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.						
	Motivación Inspiradora	Si	No	Si	No	Si	No
20	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.						
21	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.						
22	Realiza eventos de integración.						
23	Destaca el trabajo en grupo como una forma de lograr metas institucionales.						
24	Habla de forma optimista sobre el futuro.						
25	Presenta una convincente visión del futuro.						

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: La Gestión Administrativa

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	PLANIFICACIÓN							
1	El director define los objetivos y metas institucionales a alcanzar.							
2	El director define los lineamientos generales dentro de los periodos establecidos.							
3	En los lineamientos de la institución educativa se contempla los aspectos puntuales de las diferentes áreas.							
4	El director tiene el proyecto educativo institucional (PEI) actualizado.							
5	El plan anual de trabajo (PAT), proyecto educativo curricular de la institución educativa (PCI) y otros documentos de gestión están considerados dentro del PEI.							
6	El director se reúne a inicios de año, con todo el personal a fin de validar el reglamento interno del personal.							
	ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
7	En la institución educativa están definidas las funciones de cada grupo de trabajadores.							
8	Cada grupo de trabajadores cuenta con los recursos necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones.							
9	El trabajo que se ejecuta en cada jefatura o área es armonizado.							
10	Se socializan las funciones de cada jefatura o área para una mejor aplicación.							
11	Las funciones de cada jefatura o área están en función de las especializaciones de los colaboradores.							
	DIRECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
12	El director da las instrucciones para desarrollar los planes de la institución							

	educativa.							
13	La dirección o directivos motivan a los colaboradores con diferentes incentivos según los logros.							
14	Los acuerdos tomados en el directorio son comunicados y socializados en cada área a través de los coordinadores o encargado.							
15	El liderazgo empleado por los directivos de cada área impulsa a trabajar en equipo.							
	CONTROL	Si	No	Si	No	Si	No	
16	El control de los servicios brindados en la institución educativo en cada área es sistematizado y estandarizado.							
17	Se monitorea el desempeño del personal en cada área.							
18	Se corrigen las observaciones encontradas en cada monitoreo ejecutado.							
19	Se realiza una realimentación de funciones según las deficiencias encontradas en cada área.							
20	Luego de cada evaluación se programan reuniones de reflexión con los colaboradores de las áreas involucradas.							

Anexo 4. Base de datos de confiabilidad de los instrumentos
Base de datos de la confiabilidad de la Vi liderazgo transformacional

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	5
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	1	4	5	4	2	2	2	2	5	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	4	3	3	2	4	3	3	3	2	2
4	4	5	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3
4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	2	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3
3	3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	5	3	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3
3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	1	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	1	4	2	3	3
1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	2	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3
2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	5	2	3	3	2	4	3	2	3	3	5	3	4	4
2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	5	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	5	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	2	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5
1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2
1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	3	3	2	4	5	3	3	3	2	4	3	3
1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4
4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	3	2	2
5	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	5	3	5	2	2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	25

Interpretación: La prueba de la variable liderazgo transformacional tiene una confiabilidad alta con **0,948 puntos**

Base de datos de la confiabilidad de la Vd gestión administrativa

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3
1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1
3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2
1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2
1	1	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1
1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2
3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4
2	3	3	3	5	3	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4
2	3	3	5	5	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	2	2	2	2	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	3	5	3	3	2	3	2	3	5	2	3	3	3	2	3	2	3	3
3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	1	3	4	2
5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4
2	5	2	3	3	1	5	2	2	5	4	2	3	3	5	3	2	2	2	4
1	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4
5	3	5	5	3	1	3	3	5	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5
1	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	3	1	3	3
3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3
2	2	3	3	3	1	2	3	3	4	3	3	3	3	5	2	5	2	3	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2
3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
4	5	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	3	5	3	3	5	4	5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	20

Interpretación: La prueba de la variable gestión administrativa tiene una confiabilidad alta con **0,932 puntos**

Anexo 5. Base de datos de las variables
Base de datos de la Vi: Liderazgo transformacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	D1	P9	P10	P11	P12	P13	P14	D2	P15	P16	P17	P18	P19	D3	P20	P21	P22	P23	P24	P25	D4	V1
1	2	1	2	2	2	2	1	2	14	3	4	4	5	2	2	20	2	3	4	4	5	18	3	4	4	5	2	1	19	71
2	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	1	2	1	2	2	10	2	1	2	2	4	11	2	1	2	1	2	2	10	57
3	4	3	4	4	5	3	3	4	30	2	1	2	1	2	3	11	2	1	2	1	2	8	2	1	2	1	2	5	13	62
4	4	5	5	4	5	5	5	5	38	3	3	3	2	3	2	16	4	5	4	5	4	22	4	4	5	5	4	4	26	102
5	3	3	4	4	3	4	4	4	29	4	4	3	4	4	5	24	4	3	4	4	4	19	5	4	3	4	4	4	24	96
6	2	2	1	1	2	3	2	1	14	3	3	1	1	3	3	14	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	4	22	65
7	3	3	3	2	2	2	2	2	19	1	1	2	3	2	3	12	2	1	1	3	1	8	1	1	3	1	2	3	11	50
8	3	4	4	2	4	4	4	4	29	2	2	2	1	2	3	12	3	2	2	3	2	12	2	2	1	1	3	1	10	63
9	2	2	1	3	3	2	3	3	19	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30	101
10	4	4	2	2	2	2	2	2	20	3	2	1	1	1	2	10	2	2	1	1	2	8	1	2	1	2	2	2	10	48
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	2	3	4	3	3	18	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	93
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	2	3	4	3	3	18	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24	93
13	2	3	2	3	4	4	4	3	25	2	2	2	2	1	1	10	1	3	3	3	3	13	3	3	4	4	4	4	22	70
14	3	4	4	3	3	3	3	4	27	3	3	3	4	2	2	17	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	78
15	2	2	1	1	2	3	3	1	15	5	3	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	5	5	28	87
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	100
17	4	4	4	4	4	5	4	5	34	3	4	3	4	3	3	20	4	4	4	5	4	21	4	4	3	4	4	4	23	98
18	5	4	3	3	3	3	3	4	28	4	3	3	3	3	3	19	3	4	5	4	3	19	4	4	3	4	5	4	24	90
19	3	2	2	3	3	3	4	2	22	1	1	3	1	3	2	11	3	2	3	3	2	13	3	3	1	3	4	3	17	63
20	2	2	3	2	1	1	2	2	15	3	4	2	2	3	5	19	4	2	2	5	5	18	2	5	2	2	2	5	18	70
21	3	4	4	4	3	5	4	5	32	3	3	3	4	3	3	19	3	4	4	4	3	18	4	4	3	4	4	4	23	92
22	5	4	4	3	4	5	4	5	34	1	5	5	4	5	5	25	4	5	5	4	5	23	4	5	4	4	4	4	25	107
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	4	4	28	5	5	4	5	4	23	5	5	4	4	5	5	28	119
24	4	5	5	5	4	4	4	5	36	4	4	4	4	3	4	23	4	4	5	5	4	22	3	4	4	4	3	3	21	102
25	5	5	5	5	3	5	5	5	38	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	5	29	121
26	2	1	2	2	2	2	2	2	15	2	2	1	1	1	1	8	1	2	2	2	2	9	2	2	2	3	3	3	15	47

27	2	2	3	2	3	5	5	3	25	2	2	3	2	3	5	17	3	5	3	3	3	17	5	3	5	5	5	3	26	85
28	4	3	3	3	5	3	4	3	28	2	4	2	2	2	2	14	3	3	3	2	3	14	4	3	3	3	3	3	19	75
29	3	3	3	2	3	3	3	3	23	4	3	2	3	2	2	16	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	71
30	2	2	3	2	3	3	2	3	20	3	4	2	2	3	3	17	3	3	2	2	1	11	3	3	2	3	4	3	18	66
31	5	5	4	5	3	3	2	2	29	2	4	2	2	1	1	12	2	3	3	3	2	13	3	3	2	3	5	4	20	74
32	4	3	4	3	4	3	2	2	25	3	4	2	1	1	2	13	2	3	2	2	2	11	2	2	2	2	2	2	12	61
33	2	3	3	3	3	3	2	2	21	3	3	2	3	2	2	15	3	3	3	3	2	14	2	3	2	3	3	3	16	66
34	1	2	3	2	3	3	4	4	22	4	2	2	2	2	2	14	2	4	3	2	3	14	2	2	2	3	3	2	14	64
35	4	4	4	4	3	4	4	5	32	3	4	3	4	2	4	20	4	4	3	4	3	18	4	4	3	2	4	4	21	91
36	5	2	5	5	5	5	4	4	35	1	2	4	4	3	4	18	5	5	5	4	5	24	4	5	4	4	5	4	26	103
37	4	4	5	5	4	5	4	5	36	3	3	4	4	4	3	21	3	5	3	4	3	18	4	4	2	3	4	4	21	96
38	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	1	1	14	2	2	2	3	2	11	3	3	2	3	3	3	17	65
39	1	5	1	5	1	1	1	2	17	3	1	1	2	1	1	9	1	3	1	1	1	7	3	1	3	3	2	1	13	46
40	3	2	3	2	2	1	2	2	17	4	3	2	3	5	5	22	4	3	3	2	3	15	3	3	4	4	2	3	19	73
41	4	4	4	4	5	4	4	5	34	2	5	4	4	4	5	24	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	5	5	27	107
42	3	3	3	4	3	3	3	4	26	3	3	2	2	2	2	14	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	72
43	5	3	3	2	1	3	2	5	24	1	3	2	2	4	3	15	3	4	3	3	3	16	2	3	3	2	4	3	17	72
44	4	4	4	5	5	4	5	5	36	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	119
45	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	5	5	3	3	26	3	5	4	4	4	20	5	5	3	3	5	3	24	109
46	3	2	3	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	4	3	16	4	3	3	2	3	3	18	76
47	3	4	4	3	3	3	2	3	25	3	3	2	2	2	2	14	2	3	2	2	2	11	3	2	2	3	3	2	15	65
48	5	4	4	4	4	3	4	4	32	3	3	3	4	2	3	18	3	4	4	3	3	17	3	4	4	4	5	4	24	91
49	3	3	3	3	3	4	4	4	27	2	3	2	3	2	3	15	2	3	3	3	3	14	4	3	2	3	3	3	18	74
50	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	3	5	3	4	22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	2	2	15	77
51	5	4	4	5	5	5	5	5	38	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	4	4	19	5	5	5	5	5	5	30	108
52	4	2	4	4	4	4	5	4	31	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	23	96
53	2	1	2	1	1	2	1	2	12	2	2	2	2	1	1	10	3	1	2	2	2	10	2	3	3	2	2	1	13	45
54	4	4	5	5	4	4	4	4	34	5	2	2	3	2	3	17	4	5	5	5	4	23	4	4	5	4	4	4	25	99
55	5	5	4	5	4	4	5	5	37	4	4	5	5	3	4	25	4	3	4	4	4	19	4	3	3	3	4	4	21	102
56	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	2	3	20	2	3	3	3	3	14	3	3	4	4	3	3	20	86

57	4	3	3	3	3	3	4	3	26	3	3	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	3	15	65
58	3	2	2	3	3	4	3	4	24	2	2	2	1	1	1	9	1	1	1	2	1	6	2	2	2	2	3	2	13	52
59	5	4	5	5	4	4	5	4	36	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	120
60	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	125
61	3	4	3	3	2	4	3	3	25	3	3	3	2	1	2	14	2	3	3	3	2	13	3	3	4	3	3	3	19	71
62	3	4	4	3	4	3	4	3	28	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	4	23	85
63	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3	3	3	4	2	3	18	3	3	4	4	3	17	4	4	4	3	4	4	23	89
64	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	5	5	4	5	29	4	5	5	5	5	24	5	5	3	4	5	5	27	119
65	5	5	4	5	5	5	5	4	38	5	5	4	5	4	4	27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	109
66	2	3	2	3	3	3	2	3	21	3	2	3	2	3	2	15	3	2	3	3	2	13	2	3	2	3	4	2	16	65
67	4	4	5	5	4	4	5	5	36	1	2	5	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24	5	5	4	5	5	5	29	109
68	4	3	4	4	4	4	4	3	30	5	5	4	4	3	3	24	4	3	3	3	3	16	3	4	3	3	3	3	19	89
69	5	4	5	5	5	4	5	4	37	4	4	5	5	4	5	27	5	5	4	5	4	23	5	5	5	5	5	5	30	117
70	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	4	5	4	3	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	101
71	3	4	4	5	4	4	4	4	32	3	2	3	3	1	2	14	1	2	3	4	2	12	4	4	3	3	4	4	22	80
72	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	4	4	4	3	4	23	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	4	4	22	104
73	4	3	4	3	3	3	3	3	26	4	4	3	3	2	2	18	3	4	3	3	3	16	3	3	2	2	3	3	16	76
74	3	3	3	4	4	3	3	3	26	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	17	73
75	3	2	2	4	3	3	3	2	22	3	2	3	4	2	2	16	3	4	3	2	2	14	3	3	4	3	2	3	18	70
76	1	1	2	4	4	4	4	3	23	4	2	4	4	2	1	17	2	3	3	3	3	14	4	4	4	4	4	3	23	77
77	5	4	4	4	4	5	5	5	36	4	4	4	4	3	4	23	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	104
78	2	2	2	2	2	3	2	3	18	5	3	1	2	1	2	14	2	2	2	3	2	11	2	3	3	2	5	3	18	61
79	1	1	3	4	1	3	2	3	18	5	1	2	1	1	1	11	1	5	4	1	1	12	1	4	2	2	3	2	14	55
80	3	3	3	3	3	4	3	3	25	3	3	3	3	2	2	16	3	2	3	3	3	14	2	3	1	2	2	2	12	67
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	2	4	4	3	3	17	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	91
82	3	3	2	2	2	3	2	2	19	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	2	2	3	2	2	2	13	54
83	4	4	4	4	4	5	4	4	33	2	3	4	4	2	3	18	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	4	4	22	92
84	4	5	5	4	4	4	4	4	34	4	4	4	3	3	3	21	4	5	5	4	3	21	2	4	4	3	2	2	17	93
85	2	4	2	2	3	2	3	3	21	3	3	2	3	3	2	16	3	2	3	2	3	13	2	3	2	2	3	2	14	64
86	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	5	4	4	3	4	24	4	5	4	4	3	20	4	4	3	4	4	5	24	99

87	1	2	3	3	1	2	4	3	19	3	2	1	2	2	2	12	1	3	3	2	1	10	2	1	1	2	2	1	9	50
88	3	2	3	3	3	3	3	2	22	3	2	3	3	1	1	13	2	3	3	2	2	12	3	3	3	2	3	3	17	64
89	4	3	5	5	5	4	4	4	34	4	4	4	3	3	3	21	3	3	4	3	4	17	3	4	4	4	5	4	24	96
90	3	2	2	2	2	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	21	2	5	2	4	4	17	4	4	4	3	3	3	21	76
91	3	2	3	3	2	2	2	2	19	4	4	4	3	3	3	21	4	2	2	4	1	13	4	4	4	3	3	3	21	74
92	4	5	5	5	4	5	5	5	38	4	4	5	5	4	5	27	5	5	4	5	5	24	4	5	5	5	5	5	29	118
93	4	4	3	3	3	3	2	3	25	4	4	3	3	2	2	18	2	4	4	2	2	14	2	4	1	3	4	4	18	75
94	5	5	5	4	4	5	5	4	37	4	4	4	5	4	3	24	3	5	4	4	4	20	4	4	3	5	4	4	24	105
95	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	3	1	3	18	3	4	4	4	3	18	4	4	3	4	4	4	23	91
96	4	5	5	4	4	4	5	4	35	5	1	4	5	4	4	23	4	3	4	5	3	19	5	4	5	5	4	4	27	104
97	4	4	4	5	3	4	4	4	32	3	3	4	5	2	3	20	4	5	5	4	4	22	4	5	3	5	5	4	26	100
98	4	3	3	4	3	4	4	4	29	5	5	3	4	4	4	25	3	4	5	4	3	19	4	5	4	4	5	4	26	99
99	3	4	5	4	5	4	5	3	33	4	5	4	4	2	3	22	2	3	4	3	2	14	3	4	3	3	3	4	20	89
100	2	1	2	2	2	2	1	1	13	3	4	4	5	1	2	19	2	3	4	4	4	17	3	4	4	4	2	1	18	67
101	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	1	2	1	2	2	10	2	1	2	2	4	11	2	1	2	1	2	2	10	57
102	4	3	4	4	5	3	3	4	30	2	1	2	1	2	3	11	2	1	2	1	2	8	2	1	2	1	2	5	13	62
103	4	3	5	4	3	5	5	5	34	3	3	3	2	3	2	16	4	3	4	5	4	20	4	4	3	5	4	4	24	94
104	2	2	1	3	3	2	3	3	19	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30	101
105	5	4	5	5	4	4	5	4	36	2	1	4	4	3	3	17	3	4	4	3	3	17	3	4	5	4	4	4	24	94
106	2	2	2	2	1	2	4	1	16	2	3	3	4	2	2	16	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	2	3	16	63
107	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	3	3	26	4	5	5	4	4	22	5	5	3	4	5	5	27	115
108	3	4	3	4	4	4	5	4	31	3	3	3	3	2	3	17	3	4	4	4	4	19	5	4	3	4	4	4	24	91
109	3	4	3	4	4	4	4	4	30	4	4	4	5	5	4	26	4	4	4	4	3	19	3	4	3	4	5	5	24	99
110	2	1	2	2	1	2	1	1	12	3	4	1	5	1	2	16	2	3	4	4	4	17	3	4	4	4	2	1	18	63
111	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	1	2	1	2	2	10	2	1	2	2	4	11	2	1	2	1	2	2	10	57
112	4	3	4	3	5	3	3	4	29	2	1	2	1	2	3	11	2	1	2	1	2	8	2	1	2	1	2	5	13	61
113	4	3	5	4	3	5	5	5	34	3	3	3	2	3	2	16	4	3	2	5	4	18	4	4	3	5	3	4	23	91
114	2	2	1	3	2	2	3	3	18	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30	100
115	4	4	5	5	4	4	4	4	34	5	4	4	4	2	2	21	3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	4	4	23	97
116	4	4	4	5	5	5	5	4	36	5	5	4	5	4	4	27	4	5	5	4	4	22	5	5	4	5	5	4	28	113

117	3	2	2	2	2	2	2	3	18	4	4	4	3	3	3	21	2	5	2	4	4	17	4	4	4	3	3	3	21	77
118	3	2	3	1	2	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	21	4	2	2	4	1	13	4	4	4	3	3	3	21	72
119	3	4	5	4	4	4	5	4	33	5	4	4	3	4	3	23	3	4	4	5	4	20	4	4	3	4	4	4	23	99
120	3	4	4	4	4	5	4	3	31	5	4	5	1	3	3	21	3	2	3	3	3	14	2	3	2	3	2	2	14	80
121	3	4	4	4	4	3	4	3	29	3	3	5	4	3	2	20	1	3	2	1	1	8	2	3	1	2	2	2	12	69
122	3	2	2	3	3	3	2	2	20	2	3	3	4	2	2	16	3	3	2	3	2	13	2	3	2	3	2	2	14	63
123	5	5	5	5	5	4	5	4	38	5	4	5	5	4	3	26	4	5	4	3	3	19	4	4	3	4	4	4	23	106
124	4	4	3	4	3	4	3	3	28	5	4	3	4	3	3	22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	83
125	3	3	3	4	3	3	4	4	27	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	4	3	3	4	3	4	21	83
126	5	4	5	4	4	4	4	4	34	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	4	25	99
127	3	3	3	4	2	2	3	2	22	3	2	3	2	2	3	15	1	2	1	2	2	8	2	2	2	1	2	2	11	56
128	3	2	3	3	3	3	2	3	22	3	2	2	2	3	2	14	2	3	2	2	2	11	3	3	2	2	2	2	14	61
129	4	4	4	5	5	4	4	4	34	5	1	5	5	2	2	20	2	5	5	3	4	19	4	5	2	4	2	2	19	92
130	4	4	5	4	3	4	4	3	31	2	1	5	4	3	3	18	3	5	4	5	4	21	4	4	2	3	3	3	19	89
131	4	4	4	5	4	4	4	4	33	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	3	3	16	4	4	2	3	3	3	19	88
132	2	2	2	3	3	2	2	3	19	3	2	2	2	2	2	13	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	2	2	15	58
133	4	4	5	3	4	4	5	4	33	5	3	4	4	3	2	21	2	4	3	1	1	11	3	4	2	4	3	4	20	85
134	2	2	2	3	2	3	3	3	20	4	4	3	3	1	1	16	2	3	2	3	2	12	2	3	2	3	3	3	16	64
135	3	4	4	4	3	4	4	4	30	4	4	4	4	2	2	20	3	4	4	4	4	19	3	3	4	3	4	4	21	90
136	3	3	4	4	5	4	5	4	32	5	5	4	4	3	3	24	4	5	4	4	4	21	4	4	4	3	4	4	23	100
137	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	4	1	1	14	1	4	3	2	1	11	2	2	1	1	4	2	12	61
138	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	4	4	2	2	19	2	5	5	2	2	16	5	3	4	4	4	4	24	83
139	3	3	3	3	2	2	4	3	23	3	3	2	2	2	2	14	2	3	3	3	2	13	3	3	3	2	3	3	17	67
140	3	4	3	3	3	4	3	4	27	4	4	4	4	3	3	22	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	83
141	1	2	1	1	1	1	1	3	11	2	3	3	2	1	3	14	3	3	2	2	2	12	2	3	3	2	3	3	16	53
142	5	4	5	4	4	4	5	4	35	3	4	5	4	4	4	24	5	5	4	4	5	23	4	5	4	5	5	5	28	110
143	4	5	4	4	4	4	4	4	33	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	4	4	18	3	4	3	4	4	4	22	93
144	5	5	5	5	5	5	4	4	38	4	1	4	4	3	2	18	3	4	4	4	1	16	2	3	4	4	4	3	20	92
145	5	5	5	5	4	4	5	3	36	4	4	3	4	2	3	20	3	3	4	4	3	17	4	3	2	4	5	3	21	94
146	4	3	4	4	5	4	5	4	33	4	5	4	4	3	3	23	3	4	5	4	3	19	4	4	3	4	4	4	23	98

147	4	4	4	3	3	4	5	4	31	5	5	4	5	4	4	27	3	5	5	4	4	21	5	4	4	5	4	4	26	105
148	2	1	2	2	1	2	2	1	13	4	4	2	3	1	1	15	1	3	2	1	1	8	1	2	1	1	1	1	7	43
149	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4	4	4	5	4	4	25	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	4	25	110
150	4	5	5	5	4	4	5	5	37	4	5	4	5	4	4	26	4	5	4	4	4	21	4	4	3	4	4	4	23	107
151	1	2	2	2	3	3	2	2	17	2	2	1	2	1	1	9	1	2	3	3	1	10	2	2	2	2	3	2	13	49
152	4	3	3	3	3	4	4	4	28	4	3	3	3	1	2	16	3	2	2	3	2	12	3	2	3	3	3	2	16	72
153	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	3	4	4	4	22	1	3	3	3	2	12	3	3	3	3	3	2	17	75
154	2	3	3	3	2	4	3	5	25	2	3	3	3	1	1	13	1	2	2	3	3	11	4	3	2	4	4	4	21	70
155	3	3	3	1	3	4	4	3	24	3	4	4	4	3	3	21	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	4	3	19	80
156	4	3	4	3	4	4	4	3	29	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	4	3	22	90
157	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5	4	4	3	1	1	18	2	5	2	2	2	13	2	3	5	3	4	4	21	76
158	5	5	5	4	5	3	5	4	36	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	23	106
159	3	1	3	3	1	3	1	3	18	4	4	4	4	5	4	25	3	1	3	4	5	16	5	3	1	3	4	5	21	80
160	5	5	3	1	3	4	5	5	31	4	5	4	4	3	2	22	5	3	3	3	3	17	3	3	3	3	1	1	14	84
161	3	1	3	5	4	5	5	5	31	5	4	4	5	5	5	28	5	4	5	5	4	23	4	4	3	3	5	5	24	106
162	4	5	4	3	1	3	3	3	26	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	4	16	3	3	2	3	3	3	17	78
163	5	4	3	1	3	4	4	4	28	5	5	5	5	4	4	28	4	5	4	5	4	22	4	5	5	5	5	5	29	107
164	5	4	5	4	5	4	4	5	36	4	5	5	5	4	4	27	5	4	3	4	4	20	4	5	3	4	4	4	24	107
165	3	3	4	4	2	5	4	4	29	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	98
166	2	2	3	3	1	2	2	3	18	4	4	3	4	4	4	23	3	4	3	4	4	18	3	4	4	3	4	4	22	81
167	3	4	4	4	4	5	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	100
168	5	3	5	4	5	5	4	5	36	5	5	4	3	4	4	25	5	5	4	5	4	23	5	4	4	5	5	5	28	112
169	4	3	4	4	5	4	4	5	33	4	4	5	4	4	3	24	3	4	5	4	4	20	4	4	4	5	5	5	27	104
170	4	4	3	5	5	5	4	4	34	3	1	3	1	3	5	16	5	4	5	5	5	24	4	3	1	3	5	4	20	94
171	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	2	1	3	3	14	3	4	3	3	3	16	3	3	4	3	3	3	19	73
172	3	1	3	3	1	3	5	5	24	5	3	1	3	5	5	22	3	1	3	4	5	16	3	1	3	5	5	5	22	84
173	3	5	3	5	4	4	4	3	31	5	5	3	3	2	2	20	3	2	5	4	5	19	5	5	3	4	5	4	26	96
174	5	4	4	3	4	3	3	4	30	4	3	3	3	3	3	19	2	3	3	3	3	14	4	3	4	3	4	3	21	84
175	2	5	2	3	3	3	2	3	23	2	2	2	2	2	2	12	2	3	1	3	3	12	3	2	3	3	2	2	15	62
176	4	4	4	5	5	5	4	5	36	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	4	4	23	5	5	4	5	5	5	29	117

177	5	3	5	5	5	5	3	5	36	5	3	5	5	5	5	28	5	5	4	5	5	24	4	5	5	5	5	5	29	117
178	5	4	5	5	4	3	4	4	34	3	4	5	5	2	4	23	4	5	4	4	3	20	4	4	5	5	4	4	26	103
179	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	3	4	27	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30	122
180	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4	4	4	5	3	3	23	3	4	4	4	4	19	4	4	4	5	5	5	27	102
181	3	3	4	4	3	4	4	4	29	3	3	5	5	3	3	22	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	5	22	88
182	3	4	4	4	4	4	3	3	29	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	3	4	20	89
183	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	4	22	96
184	5	3	5	5	4	5	5	4	36	4	3	4	5	4	4	24	5	5	4	5	4	23	4	4	5	5	5	5	28	111
185	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	100
186	5	4	5	5	5	4	5	5	38	3	3	5	4	3	2	20	3	4	3	4	4	18	5	5	5	5	5	4	29	105
187	3	3	4	3	3	3	3	4	26	4	4	3	3	3	3	20	3	3	4	3	3	16	3	3	4	3	3	3	19	81
188	4	4	3	4	3	3	3	4	28	4	4	3	4	3	4	22	3	4	4	3	3	17	3	4	4	3	4	4	22	89
189	3	2	2	2	2	2	2	3	18	4	3	4	3	3	3	20	2	3	2	4	4	15	4	3	4	3	3	3	20	73
190	3	2	3	1	2	2	2	2	17	4	4	3	3	3	3	20	4	2	2	4	1	13	4	4	3	3	3	3	20	70
191	3	2	4	2	4	4	3	5	27	3	2	2	2	3	1	13	2	3	5	3	5	18	4	4	3	5	4	5	25	83
192	2	2	1	3	3	2	3	3	19	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30	101
193	3	2	2	2	2	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	21	2	5	2	4	4	17	4	4	4	3	3	3	21	76
194	3	2	3	3	2	2	2	2	19	4	4	4	3	3	3	21	4	2	2	4	1	13	4	4	4	3	3	3	21	74
195	4	4	4	4	5	4	4	3	32	5	4	5	4	5	4	27	4	5	4	5	4	22	5	3	5	4	4	4	25	106
196	4	5	4	4	5	4	3	4	33	4	5	3	4	4	3	23	5	4	4	4	4	21	4	3	4	3	5	4	23	100
197	4	1	2	2	3	2	4	5	23	1	2	2	3	2	5	15	4	5	4	5	4	22	1	2	2	3	2	4	14	74
198	1	2	2	3	2	4	4	4	22	4	4	3	4	4	5	24	1	2	2	3	2	10	1	2	2	3	2	4	14	70
199	2	2	1	1	2	3	2	1	14	3	3	1	2	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	4	22	66
200	3	3	3	2	2	2	2	2	19	1	2	2	3	2	3	13	2	1	1	3	1	8	1	2	3	1	2	3	12	52
201	3	4	4	2	4	4	3	4	28	2	2	2	2	2	3	13	3	2	2	3	2	12	2	2	2	1	3	1	11	64
202	4	5	4	4	4	5	4	4	34	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	2	2	15	4	4	4	4	5	5	26	98

Base de datos de la Vd: Gestión administrativa

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1	P7	P8	P9	P10	P11	D2	P12	P13	P14	P15	D3	P16	P17	P18	P19	P20	D4	V2
1	2	2	1	1	1	2	9	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	1	2	1	1	7	34
2	1	3	4	4	2	3	17	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	12	4	1	2	3	4	14	61
3	3	4	4	5	3	5	24	4	2	4	4	4	18	4	3	3	3	13	4	4	3	3	4	18	73
4	3	3	2	3	2	4	17	3	3	2	3	2	13	2	3	3	3	11	3	3	2	3	2	13	54
5	3	3	4	5	5	4	24	4	4	3	4	4	19	4	5	4	4	17	4	4	5	4	5	22	82
6	3	1	1	2	2	2	11	2	2	1	1	3	9	1	3	1	2	7	2	2	1	1	2	8	35
7	3	4	4	3	4	1	19	5	3	3	1	1	13	4	3	1	3	11	1	2	3	3	3	12	55
8	4	4	3	5	3	3	22	5	2	2	2	2	13	3	3	4	4	14	3	4	3	4	4	18	67
9	3	2	2	1	2	3	13	2	3	2	2	3	12	3	2	2	2	9	5	1	1	2	2	11	45
10	2	3	3	3	4	3	18	3	3	2	3	3	14	3	4	3	4	14	3	2	3	2	3	13	59
11	4	4	4	5	5	5	27	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20	82
12	4	4	4	4	5	5	26	5	4	4	4	4	21	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20	82
13	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	25	92
14	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	15	72
15	1	1	2	2	2	2	10	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	6	4	1	1	2	2	10	33
16	5	5	4	5	5	5	29	5	4	4	5	5	23	5	4	5	5	19	4	5	4	4	5	22	93
17	4	4	3	4	4	4	23	5	3	3	3	4	18	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	20	76
18	5	5	4	4	3	5	26	4	1	3	2	2	12	5	3	4	4	16	4	4	3	4	5	20	74
19	3	4	2	3	3	4	19	4	5	4	4	4	21	5	3	4	3	15	5	5	4	3	4	21	76
20	2	2	2	1	1	2	10	1	2	1	2	1	7	1	2	1	2	6	1	2	1	2	1	7	30
21	4	5	4	4	5	5	27	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	16	3	3	3	4	3	16	75
22	3	3	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	18	5	5	5	5	5	25	94
23	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	13	4	5	5	4	5	23	85
24	4	4	3	5	5	4	25	4	3	4	3	4	18	4	3	3	3	13	4	4	4	3	3	18	74
25	4	4	4	2	4	5	23	4	4	3	3	4	18	3	3	3	3	12	2	4	3	3	2	14	67
26	1	2	1	2	2	5	13	2	2	2	1	4	11	4	3	4	4	15	4	5	4	3	2	18	57
27	3	4	5	3	4	1	20	2	2	3	2	3	12	5	1	5	4	15	2	2	3	2	3	12	59

28	3	3	5	5	5	5	26	4	4	5	4	4	21	3	1	5	4	13	3	5	4	4	3	19	79
29	4	3	3	2	2	2	16	3	2	2	3	3	13	3	3	2	2	10	2	3	2	2	3	12	51
30	4	4	3	5	4	4	24	4	4	5	4	4	21	4	1	2	3	10	3	4	4	3	4	18	73
31	3	3	4	1	4	5	20	1	3	3	2	1	10	3	1	2	2	8	4	5	4	1	1	15	53
32	5	4	4	5	5	5	28	5	2	3	3	2	15	3	2	2	2	9	2	5	5	4	4	20	72
33	3	3	2	3	4	2	17	4	3	3	2	2	14	3	3	2	2	10	2	3	3	3	2	13	54
34	2	2	2	4	4	4	18	3	4	2	2	4	15	2	1	2	4	9	2	4	4	4	4	18	60
35	4	5	3	3	3	5	23	5	4	4	3	5	21	5	3	2	4	14	4	5	3	3	2	17	75
36	5	4	4	4	4	5	26	5	4	2	2	2	15	4	2	4	4	14	3	4	4	4	3	18	73
37	4	3	4	5	3	2	21	3	4	3	4	5	19	3	4	4	3	14	3	3	4	3	3	16	70
38	3	4	4	3	4	1	19	4	4	3	4	4	19	4	2	2	4	12	4	4	4	4	2	18	68
39	2	1	5	1	5	5	19	1	1	3	3	1	9	1	1	1	2	5	2	5	4	2	1	14	47
40	2	3	3	2	1	2	13	1	3	2	4	2	12	2	4	3	4	13	4	2	3	4	2	15	53
41	5	4	4	4	5	5	27	4	4	3	4	3	18	4	1	2	3	10	2	4	2	2	4	14	69
42	4	4	4	4	4	3	23	5	4	4	4	4	21	4	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15	72
43	2	3	4	1	1	1	12	5	4	4	2	5	20	4	1	5	3	13	1	5	4	3	4	17	62
44	5	5	5	5	5	4	29	5	5	4	4	4	22	5	5	4	5	19	4	5	5	5	5	24	94
45	5	5	4	4	5	4	27	4	5	4	4	5	22	3	3	5	3	14	3	5	4	3	3	18	81
46	2	2	2	4	4	4	18	4	4	2	2	3	15	3	1	3	1	8	1	3	3	2	2	11	52
47	2	4	3	5	4	1	19	1	1	3	3	3	11	2	3	3	1	9	2	4	3	2	2	13	52
48	4	3	4	4	4	5	24	4	4	3	3	4	18	4	2	3	4	13	3	5	5	4	3	20	75
49	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	4	4	17	3	1	3	4	11	3	4	4	3	3	17	61
50	3	2	3	4	3	2	17	4	5	4	4	4	21	3	3	4	3	13	3	5	4	3	4	19	70
51	5	4	4	5	5	5	28	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	15	4	4	4	3	4	19	81
52	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24	81
53	1	1	1	1	1	1	6	1	1	4	4	4	14	3	1	1	2	7	2	4	4	1	1	12	39
54	2	3	2	3	2	5	17	4	4	4	2	1	15	4	1	4	2	11	1	5	5	4	3	18	61
55	4	3	3	1	2	5	18	4	4	2	3	3	16	3	1	2	3	9	3	5	5	4	4	21	64
56	3	4	3	3	4	3	20	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	12	4	4	3	3	3	17	67
57	4	4	4	4	5	1	22	1	4	4	2	1	12	3	1	2	4	10	4	5	4	3	1	17	61

58	3	4	3	4	4	4	22	3	2	3	2	3	13	4	2	2	2	10	2	4	2	2	2	12	57
59	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	5	5	4	4	23	96
60	4	4	4	4	4	5	25	5	4	5	5	4	23	5	4	4	5	18	4	5	5	5	5	24	90
61	1	4	4	5	5	5	24	5	5	4	5	5	24	3	2	2	4	11	5	5	5	5	5	25	84
62	4	3	3	3	4	4	21	4	3	3	4	3	17	3	3	3	4	13	4	4	3	4	4	19	70
63	4	4	3	4	4	3	22	4	3	4	2	4	17	4	3	3	4	14	3	4	3	3	3	16	69
64	3	3	4	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15	4	5	5	5	5	24	84
65	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20	78
66	3	3	4	2	3	3	18	3	2	2	2	1	10	3	2	3	3	11	3	4	5	2	3	17	56
67	5	5	4	4	4	5	27	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19	5	5	4	4	5	23	94
68	3	4	3	3	3	3	19	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	71
69	5	5	5	5	5	5	30	5	4	3	3	4	19	5	4	4	4	17	3	5	4	4	3	19	85
70	4	4	3	4	4	5	24	4	3	3	3	3	16	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20	75
71	3	3	3	4	4	5	22	4	2	3	4	3	16	3	2	4	4	13	3	4	4	3	3	17	68
72	4	4	4	5	5	5	27	4	4	5	4	4	21	4	2	3	4	13	4	4	4	4	4	20	81
73	3	3	2	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	2	3	3	12	3	4	3	2	2	14	65
74	5	4	4	5	5	4	27	4	4	3	4	4	19	4	2	3	3	12	3	5	3	5	4	20	78
75	1	2	3	1	3	5	15	4	3	3	4	3	17	3	1	3	3	10	3	2	3	3	2	13	55
76	4	4	4	5	5	5	27	5	4	3	3	2	17	5	2	3	3	13	3	5	4	3	5	20	77
77	5	5	4	5	5	4	28	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	79
78	3	3	3	5	5	5	24	5	1	4	2	2	14	2	3	3	3	11	3	3	3	3	3	15	64
79	3	3	2	5	5	5	23	2	2	3	3	3	13	3	2	5	4	14	2	4	2	2	2	12	62
80	3	3	3	1	1	4	15	2	3	3	3	3	14	2	1	4	2	9	2	3	1	2	2	10	48
81	3	3	3	4	4	5	22	5	4	3	3	4	19	3	2	3	4	12	4	5	5	5	4	23	76
82	3	3	3	4	3	4	20	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	12	3	3	2	2	2	12	60
83	4	3	3	3	3	4	20	3	4	4	3	3	17	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	64
84	3	4	4	4	4	4	23	5	3	4	4	3	19	3	3	5	4	15	4	3	3	4	4	18	75
85	3	4	2	2	1	4	16	3	1	3	3	4	14	2	1	2	3	8	2	3	2	3	3	13	51
86	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	4	3	17	4	3	4	3	14	3	4	4	3	3	17	73
87	2	1	2	2	2	3	12	3	3	3	2	3	14	2	1	3	2	8	2	3	3	3	3	14	48

88	3	3	3	2	2	3	16	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	12	2	3	3	3	3	14	55
89	5	5	3	2	3	5	23	4	4	3	3	5	19	4	3	3	5	15	3	5	3	3	5	19	76
90	2	2	3	1	3	3	14	2	3	5	3	3	16	2	2	1	2	7	2	3	5	3	1	14	51
91	2	2	1	2	2	2	11	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	7	2	2	1	1	2	8	38
92	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	24	5	4	5	5	19	4	5	5	5	5	24	97
93	4	4	4	3	3	2	20	5	4	3	4	2	18	4	2	2	2	10	2	4	2	2	4	14	62
94	4	4	3	2	3	4	20	4	4	5	4	4	21	5	3	4	4	16	4	5	5	4	3	21	78
95	4	4	3	2	3	3	19	4	4	4	2	4	18	3	1	2	4	10	1	2	1	1	1	6	53
96	5	4	4	3	4	3	23	4	3	4	3	4	18	4	3	4	4	15	5	4	3	3	4	19	75
97	4	4	4	2	3	4	21	4	4	3	3	3	17	4	3	4	3	14	4	4	3	3	2	16	68
98	4	4	5	4	5	5	27	5	4	5	3	5	22	5	3	4	4	16	4	5	5	5	4	23	88
99	1	2	2	3	4	5	17	5	3	3	3	2	16	3	2	1	3	9	2	3	3	2	3	13	55
100	2	2	1	1	1	2	9	2	1	2	2	2	9	2	2	2	2	8	2	1	2	1	1	7	33
101	1	3	4	3	2	3	16	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	12	4	1	2	3	4	14	60
102	3	4	4	5	3	5	24	4	2	4	4	4	18	4	3	3	3	13	4	4	3	3	4	18	73
103	3	3	2	3	2	4	17	3	3	2	3	2	13	2	3	3	3	11	3	3	2	3	2	13	54
104	3	2	2	1	2	3	13	2	3	2	2	3	12	3	2	2	3	10	5	1	1	2	2	11	46
105	5	5	3	4	4	5	26	4	4	4	5	4	21	5	5	4	4	18	4	5	5	5	3	22	87
106	1	2	2	3	3	2	13	1	2	5	2	2	12	2	2	2	3	9	3	2	2	2	2	11	45
107	5	4	5	3	5	5	27	5	4	3	3	4	19	5	2	4	4	15	4	5	5	4	3	21	82
108	3	3	4	4	4	3	21	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	14	3	4	3	4	3	17	71
109	4	4	4	3	3	4	22	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	13	3	3	4	3	3	16	67
110	2	2	1	1	1	2	9	2	1	2	2	2	9	2	2	2	2	8	2	1	2	1	1	7	33
111	1	3	4	3	2	3	16	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	12	4	1	2	3	4	14	59
112	3	4	4	5	3	5	24	4	2	4	4	3	17	4	3	3	3	13	4	3	3	3	4	17	71
113	3	3	2	3	2	4	17	3	3	2	3	2	13	2	3	3	3	11	3	3	2	3	2	13	54
114	3	2	2	1	2	3	13	2	3	2	2	3	12	3	2	2	3	10	5	1	1	2	2	11	46
115	5	5	4	5	5	5	29	5	4	3	3	3	18	5	1	4	3	13	3	5	4	3	1	16	76
116	4	5	4	5	4	5	27	4	5	5	4	5	23	4	5	4	5	18	4	5	4	5	5	23	91
117	2	2	3	1	3	2	13	2	3	5	3	3	16	2	2	1	2	7	2	3	5	3	1	14	50

118	2	2	1	2	2	2	11	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	7	2	2	1	1	2	8	38
119	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	5	5	22	5	4	4	3	16	4	5	5	4	5	23	83
120	1	3	3	3	3	3	16	4	4	4	5	5	22	4	2	3	3	12	4	3	4	3	2	16	66
121	4	4	4	4	4	5	25	5	4	4	3	4	20	4	4	4	4	16	3	4	3	3	2	15	76
122	3	2	3	2	4	4	18	4	4	3	3	3	17	2	1	2	2	7	3	4	4	3	2	16	58
123	5	4	4	4	4	5	26	5	4	4	5	4	22	5	3	3	4	15	4	4	3	3	3	17	80
124	4	3	3	4	4	5	23	5	3	3	3	3	17	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	67
125	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	3	3	17	4	1	3	2	10	3	4	3	3	3	16	66
126	4	4	4	4	5	4	25	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	83
127	3	2	2	2	3	2	14	2	3	2	1	2	10	2	1	1	1	5	2	3	3	2	1	11	40
128	4	4	3	1	2	4	18	4	4	4	4	4	20	4	2	3	3	12	3	3	3	2	2	13	63
129	4	4	4	4	4	5	25	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	16	4	4	4	3	3	18	82
130	3	4	5	4	4	4	24	4	3	5	4	4	20	5	3	3	3	14	3	4	4	4	3	18	76
131	4	3	3	2	3	4	19	4	3	3	2	3	15	4	1	4	3	12	3	4	4	3	3	17	63
132	3	3	2	2	4	2	16	3	3	3	3	3	15	2	2	2	3	9	2	2	2	2	2	10	50
133	3	4	5	4	4	5	25	5	5	5	4	4	23	5	4	5	4	18	5	5	4	5	4	23	89
134	2	2	2	1	2	4	13	3	4	4	3	4	18	3	1	3	3	10	2	4	3	2	2	13	54
135	4	4	3	2	3	3	19	4	4	4	3	3	18	4	2	3	3	12	1	3	3	3	3	13	62
136	3	3	3	3	4	4	20	5	4	3	2	3	17	5	2	4	4	15	2	5	4	3	2	16	68
137	3	3	3	2	1	2	14	3	3	2	2	2	12	3	1	2	2	8	2	3	2	2	1	10	44
138	3	3	3	2	2	2	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	2	3	2	1	11	53
139	3	3	4	4	5	5	24	5	3	2	2	3	15	3	2	2	3	10	2	2	2	1	1	8	57
140	3	4	3	4	3	5	22	3	3	2	2	3	13	4	4	3	3	14	1	2	2	2	3	10	59
141	3	2	3	1	3	5	17	5	3	2	3	5	18	3	1	1	1	6	3	2	3	3	1	12	53
142	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	4	4	22	5	1	5	5	16	5	5	4	4	4	22	90
143	5	4	4	5	5	5	28	5	4	3	3	5	20	5	3	5	4	17	4	3	3	3	5	18	83
144	5	4	5	5	4	5	28	5	4	4	4	4	21	4	2	3	2	11	4	3	2	1	1	11	71
145	4	4	5	4	5	2	24	4	4	3	3	2	16	2	4	4	3	13	3	4	5	4	2	18	71
146	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	4	21	4	3	4	4	15	5	5	5	4	4	23	89
147	4	3	5	4	5	5	26	5	4	5	4	5	23	4	3	4	4	15	4	5	4	5	4	22	86

148	3	3	2	2	2	3	15	2	1	1	1	1	6	3	3	3	2	11	2	1	1	1	1	6	38
149	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	19	4	5	5	4	5	23	95
150	5	5	5	4	5	4	28	5	4	5	4	4	22	4	2	4	4	14	4	5	4	4	5	22	86
151	3	3	4	4	4	3	21	4	2	2	2	2	12	2	3	3	3	11	3	2	1	1	2	9	53
152	2	3	3	3	4	4	19	4	2	3	3	3	15	3	3	2	3	11	3	3	4	3	4	17	62
153	3	1	3	4	5	2	18	4	1	2	2	3	12	2	2	3	2	9	3	3	3	2	1	12	51
154	5	5	5	3	5	3	26	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	20	3	5	5	3	3	19	89
155	4	4	4	4	4	5	25	4	3	4	3	4	18	4	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15	71
156	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	3	18	4	4	3	3	14	4	4	4	3	4	19	75
157	5	5	5	5	5	5	30	5	5	3	3	3	19	5	3	3	4	15	5	3	3	3	3	17	81
158	5	5	5	5	5	5	30	5	4	3	4	4	20	4	3	4	4	15	4	4	4	3	3	18	83
159	3	1	3	3	1	3	14	3	1	3	4	5	16	3	1	3	4	11	3	1	3	1	3	11	52
160	2	3	3	1	3	4	16	1	1	2	3	2	9	3	1	3	2	9	2	3	3	3	1	12	46
161	4	3	4	4	5	5	25	5	4	3	5	5	22	5	5	4	3	17	5	5	5	4	2	21	85
162	5	4	5	4	4	5	27	5	5	4	5	4	23	4	5	4	5	18	4	5	5	4	5	23	91
163	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4	5	4	21	4	3	4	4	15	4	5	5	4	4	22	86
164	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4	5	4	21	4	3	5	5	17	4	4	3	3	3	17	83
165	4	4	4	5	5	5	27	5	5	4	4	4	22	5	4	5	4	18	3	4	4	4	4	19	86
166	2	2	1	2	2	3	12	2	2	3	3	2	12	2	2	4	2	10	2	2	2	3	2	11	45
167	4	4	4	5	5	5	27	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	18	5	5	4	4	4	22	89
168	5	4	4	3	4	4	24	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	18	3	5	4	4	3	19	82
169	4	4	5	5	4	5	27	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	17	4	5	4	4	4	21	87
170	3	1	3	5	4	5	21	3	1	3	5	4	16	3	1	3	4	11	3	1	3	4	5	16	64
171	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	4	3	18	4	3	3	4	14	3	3	4	3	3	16	66
172	3	1	3	3	1	3	14	3	1	3	1	3	11	3	1	3	5	12	3	1	3	1	3	11	48
173	5	3	4	5	5	5	27	5	3	3	2	4	17	3	3	2	3	11	3	4	4	3	3	17	72
174	3	3	3	4	4	4	21	4	3	3	4	3	17	4	4	3	4	15	3	3	3	4	4	17	70
175	3	2	2	5	5	5	22	3	2	3	5	5	18	5	1	2	3	11	1	5	5	2	3	16	67
176	3	3	3	3	5	4	21	4	5	5	5	5	24	5	4	4	5	18	4	4	5	4	4	21	84
177	5	4	4	5	5	5	28	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	75

178	4	5	4	5	5	3	26	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	16	3	5	4	4	5	21	79
179	4	5	4	5	5	5	28	5	4	5	5	4	23	5	3	4	5	17	4	5	4	4	3	20	88
180	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	80
181	5	4	4	4	5	5	27	5	3	3	3	4	18	4	3	3	4	14	3	3	4	4	5	19	78
182	4	4	4	4	5	4	25	4	3	3	3	3	16	3	3	4	3	13	4	4	3	3	3	17	71
183	4	3	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	14	4	4	4	4	3	19	75
184	3	4	3	3	4	2	19	4	3	4	3	4	18	3	3	3	3	12	4	3	2	3	3	15	64
185	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	80
186	3	3	3	3	4	5	21	5	4	5	5	4	23	5	5	3	3	16	4	5	5	2	3	19	79
187	4	3	3	4	5	5	24	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	16	5	4	3	3	3	18	80
188	3	3	2	3	3	4	18	4	4	3	3	2	16	3	4	2	3	12	3	2	2	2	3	12	58
189	2	2	3	1	3	3	14	2	3	3	3	3	14	2	2	1	2	7	2	3	3	3	1	12	47
190	2	2	1	2	2	2	11	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	7	2	2	1	1	2	8	38
191	2	2	2	1	4	5	16	2	2	1	1	3	9	2	2	1	1	6	2	2	1	1	4	10	41
192	3	2	2	1	2	3	13	2	3	2	2	3	12	3	2	2	3	10	5	1	1	2	2	11	46
193	2	2	3	1	3	3	14	2	3	5	3	3	16	2	2	1	2	7	2	3	5	3	1	14	51
194	2	2	1	2	2	2	11	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	7	2	2	1	1	2	8	38
195	3	5	4	5	4	3	24	4	5	3	5	3	20	5	4	5	4	18	4	5	4	5	4	22	84
196	3	4	5	5	4	4	25	5	4	4	5	4	22	5	4	5	4	18	5	4	5	4	5	23	88
197	2	2	1	1	4	5	15	2	2	1	1	5	11	4	1	4	1	10	2	2	1	1	5	11	47
198	4	3	4	4	4	4	23	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	5	21	79
199	3	1	1	2	2	2	11	2	2	1	1	3	9	1	3	2	2	8	2	2	1	2	2	9	37
200	3	4	4	3	4	1	19	5	3	3	1	1	13	4	3	1	3	11	1	2	2	3	3	11	54
201	4	4	3	5	3	3	22	5	2	2	2	2	13	3	3	4	4	14	3	4	3	4	4	18	67
202	4	4	5	5	5	5	28	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	16	4	2	3	3	4	16	78

Anexo 6. Artículo científico



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017

Br. Arístides Soto Rodríguez
Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo Filial Lima Este

Resumen

Se presenta una síntesis de la investigación El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017. El objetivo de la investigación estuvo dirigido a determinar la Influencia del El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017. La investigación es de tipo básica, el alcance fue descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 425 trabajadores, el muestreo fue probabilístico y la muestra fue de 202 de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017 . La validez fue de juicio de expertos y la confiabilidad fue de Alpha de Cronbach para ambas variables. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de las variables liderazgo transformacional y la gestión administrativa ; por otro lado, el procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23). Realizado el análisis descriptivo y la regresión logística ordinal, se obtuvo en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p > 0,05$); y explica el 61.8% de la variable dependiente (gestión del talento humano); lo cual es corroborado por el Área COR ($p < 0,05$). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El liderazgo transformacional en la

gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Palabras clave

Liderazgo transformacional, gestión administrativa, docentes.

Abstract

A synthesis of the research is presented The transformational leadership in the administrative management of Educational Institutions of the Network 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017. The objective of the research was aimed at determining the influence of the transformational leadership in the administrative management of Educational Institutions of the Network 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017. The research is of basic type, the scope was descriptive correlational and the design used is non-experimental causal correlational, cross-sectional. The population was 425 workers, the sampling was probabilistic and the sample was 202 of the Educational Institutions of the Network 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017. The validity was of expert judgment and the reliability was of Cronbach's Alpha for both variables. To collect the data, the instruments of transformational leadership variables and administrative management were used; On the other hand, the data processing was done with the SPSS software (version 23). Once the descriptive analysis and ordinal logistic regression were performed, the logistic model was found to be significant ($p < 0.05$) in the test of the likelihood ratio test; fits well with the data (Deviation with $p > 0.05$); and explains 61.8% of the dependent variable (human talent management); which is corroborated by the COR Area ($p < 0.05$). Therefore, it is decided to reject the null hypothesis that is: The transformational leadership in the administrative management of the Educational Institutions of the Network 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017.

Keywords

Transformational leadership, administrative management, teachers.

Introducción

Portela (2016) en su investigación titulada *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el modelo EFQM*, tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad, utilizando como base el modelo EFQM de excelencia. La investigación fue

cuantitativa, con una muestra de 102 sujetos. Se concluyó: El liderazgo transformador influye en los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad). Se destaca la importancia del liderazgo transformador para la gestión de la calidad complementando las ideas propuestas sobre la necesidad del liderazgo para la mejora de la calidad por los líderes de la gestión de la calidad, el Modelo EFQM y los estudios académicos sobre gestión de la calidad. El constructo más importante ha sido "influencia idealizada" que se refiere a las acciones carismáticas del líder que se centran en los valores, las creencias y el sentido de misión. El líder es admirado por sus seguidores ya que es un modelo a seguir por sus valores y su ética. El líder logra comprometer a los empleados en su visión de futuro, expresa sus valores y creencias a los empleados e inspira en ellos lealtad a la compañía.

Definición de liderazgo transformacional

Bass y Avolio (2006), plantean que el liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo (p.12).

Dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensión 1: Carisma.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), sostuvieron que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética

Dimensión 2: Consideración individual.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), señalaron que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Dimensión 3: Estimulación intelectual.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), indicaron que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Dimensión 4: Motivación inspiradora.

Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013), plantearon que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

Definición de la gestión administrativa

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definieron la gestión administrativa como un proceso a través del cual se diseña y mantiene un ambiente en el cual las personas trabajan de manera grupal y cumplen con las metas establecidas por la organización de manera eficaz.

Dimensiones de la gestión administrativa**Dimensión 1: Planificación.**

Koontz, et al. (2012, p.12) sostuvieron que la planificación se encarga de la elección de la misión y objetivos así como también de las acciones correspondientes para alcanzarlos, es un acto de tomar decisiones adecuadas que ayuden con el logro de la meta establecida.

Dimensión 2: Organización.

Koontz et al. (2012, p.13) afirmaron que organizar es una parte de la administración en donde se establece una estructura de funciones, que los trabajadores de la organización deben de cumplir, estos lineamientos se dan con el fin de alcanzar las metas establecidas. Los trabajadores tienen un objetivo definido, el cual cumple una función importante en cada grupo, además también cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones de manera eficaz y eficiente.

Dimensión 3: Dirección.

De acuerdo con Koontz et al. (2012, p.14) la dirección es el acto de influenciar a los trabajadores para que puedan alinearse con los objetivos de la organización y así puedan cumplir con las metas establecidas. Liderar significa tener seguidores, pero estos siguen solo a quienes satisfacen sus necesidades, por ende podemos afirmar que dirigir supone motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los gerentes y aquellos a quienes dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

Dimensión 4: Control.

Según Koontz et al. (2012, p.15) controlar es la acción de medir y aplicar acciones correctivas del desempeño individual y organizacional para que así los hechos se adapten a los planes establecidos por la organización. Las actividades de la función controlar están ligadas con la medición de los logros.

Metodología

El método de investigación es hipotético deductivo, la investigación es de tipo básica, el alcance fue descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental correlacional causal, de corte transversal. La población fue de 425 docentes, el muestreo fue probabilístico y la muestra fue de 202 docentes las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017. La validez fue de juicio de expertos y la confiabilidad fue de Alpha de Cronbach para ambas variables. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de las variables liderazgo transformacional y la gestión administrativa; por otro lado, el procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23). Realizado el análisis descriptivo y la regresión logística ordinal.

Resultados

Se observó que los encuestados percibieron que el 8.9% percibe un nivel bajo, el 52% un nivel Medio y 39.1% un nivel alto de liderazgo transformacional de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Por otro lado los resultados que se muestran en la tabla 22 y figura 6, los encuestados percibieron que el 11.4% un nivel inadecuado, el 48.5% un nivel regular y 40.1% un nivel adecuado de La Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017.

Además, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p > 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente (); lo cual es corroborado por el Área COR ($p < 0,05$). Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa.

Discusión

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa, coincidiendo Portela (2016) en su investigación analizó la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad, utilizando como base el modelo EFQM de excelencia. La investigación fue cuantitativa, con una muestra de 102 sujetos. Se concluyó: El liderazgo transformador influye en los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad). Se destaca la importancia del liderazgo transformador para la gestión de la calidad complementando las ideas propuestas sobre la necesidad del liderazgo para la mejora de la calidad por los líderes de la gestión de la calidad, el Modelo EFQM y los estudios académicos sobre gestión de la calidad. El constructo más importante ha sido “influencia idealizada” que se refiere a las acciones carismáticas del líder que se centran en los valores, las creencias y el sentido de misión. El líder es admirado por sus seguidores ya que es un modelo a seguir por sus valores y su ética. El líder logra comprometer a los empleados en su visión de futuro, expresa sus valores y creencias a los empleados e inspira en ellos lealtad a la compañía.

Conclusiones

El liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 47.7% de la variable dependiente gestión administrativa.

El liderazgo transformacional influye significativamente en la planificación del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017, debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 39% de la variable dependiente la planificación.

El liderazgo transformacional influye significativamente en la organización del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 35.1% de la variable dependiente organización.

El liderazgo transformacional influye significativamente en la dirección del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 43.5% de la variable dependiente dirección.

El liderazgo transformacional influye significativamente en el control del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09-10-11-UGEL 03 - Lima - 2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 40.3% de la variable dependiente control.

Referencias

- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 463–478
- Bass, B., y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto. California. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press

- Bass, B., y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Published by Mindgarden, Inc.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), pp. 165 - 177.
- Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México: McGrawHill.
- Portela, S. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el modelo EFQM*. (Tesis doctoral). España: Universidad de Alicante.

Yo, Jessica Palacios Garay, docente de la Escuela de Posgrado, maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo Campus Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada

"El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Red 09-10-11 UGEL 03 – Lima - 2017", del estudiante ARÍSTIDES SOTO RODRÍGUEZ, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 12 de abril de 2018.



.....

Firma
Jessica Palacios Garay
DNI: 00370757

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Todas las fuentes

Coincidencia 1 de 5

- conocimientoadministrati... Fuente de Internet 1 %
- gestiondelainformacio... Fuente de Internet 1 %
- www.coursehero.com Fuente de Internet: 5 URL 1 %
- 2011.www.redalyc.org Fuente de Internet: 2 URL 1 %
- vi.scribd.com Fuente de Internet 1 %
- eduardoahumada.com Fuente de Internet 1 %
- zuly-administracionpriv... Fuente de Internet 1 %
- aabravos.blogspot.com 1 %

Excluir fuentes



El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL. 03 – Lima – 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en gestión pública

AUTOR:

Dr. Aristides Soto Rodríguez

ASESORA:

Dra. Jessica Palacios Garay

SECCIÓN:

Ciencias empresariales



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS
EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 12-09-2017
Página : 1 de 1

Yo Arístides Soto Rodríguez, identificado con DNI N° 07096730, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo () , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las instituciones educativas de la Red 09-10-11 UGEL 03 – Lima - 2017"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


Arístides Soto Rodríguez
DNI: 07096730

FECHA: Lima, San Juan de Lurigancho, 12 de abril de 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ARÍSTIDES SOTO RODRÍGUEZ

INFORME TÍTULADO:

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 09-10-11 UGEL 03-LIMA- 2017.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 12/04/2018

NOTA O MENCIÓN: 15 (QUINCE)




FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN