



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional
de los Directores de las Instituciones Educativas del distrito
de Yanahuanca, Pasco – 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en educación

ASESOR:

Dr. Máximo Edgar Oseda Lazo

AUTORA

Mg. Karla Elizabeth Capcha Hinostroza

SECCIÓN:

Educación

LÍNEA DE INVESTIGACION

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2018

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Efraín T. Vera Samaniego

Presidente

Dr. Rafael Marcelino Cantorín Curti

Secretario

Dr. Máximo Edgar Oseda Lazo

Vocal

DEDICATORIA

A Mila, mi madre por estar siempre en cada instante de mi vida orientando mis pasos hacia el logro de mis objetivos

A Marcelo, mi padre por ser la luz que ilumina mi camino y siempre me acompaña en todo momento de mi vida.

A Gladys, Rodney y Kathia, mis hermanos queridos, por todo el apoyo incondicional que me brindan.

A Tomás, mi cuñado, Johan y Jussely mis dos grandiosos sobrinos que me inspiran la confianza necesaria para enfrentar los retos en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por su infinita misericordia y por todo lo que me da en la vida.

A Jesucristo, el amigo que nunca falla.

A mis padres por el apoyo incondicional que me brinda para seguir superándome profesionalmente.

Al Dr. Máximo Oseda y Dr. Curti Cantorín, por su amistad y todo el valioso apoyo que me brindó.

Al maestro Joel Ángel Santiago Lovaton Director de la Unidad de Gestión Educativa Local Daniel Alcides Carrión, que aportaron con sus instalaciones y tiempo para la realización de la presente investigación.

A los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, quienes participaron con ahínco en el desarrollo del programa de Alta Gerencia.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, CAPCHA HINOSTROZA, Karla Elizabeth, estudiante de la Escuela de Postgrado de Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo declaro que el trabajo académico titulado, “Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017”, presentado en VIII capítulos para la obtención del grado académico de Doctora en Educación, 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 establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- ☞ No he utilizado ninguna 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 determinen el procedimiento disciplinario.

Trujillo, agosto del 2018.



Mg. Karla Elizabeth Capcha Hinostroza.
DNI N° 40374178

PRESENTACIÓN

A los señores miembros del Jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, presento la Tesis titulada: “Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los Directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación.

La investigación comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I: Introducción, contiene la problemática, trabajos previos, teorías, problema, justificación, hipótesis y objetivos.

Capítulo II: Marco metodológico, donde se describe la metodología aplicada.

Capítulo III: Resultados, se describe los resultados obtenidos.

Capítulo IV: Discusión, comprende los resultados obtenidos.

Capítulo V: Conclusiones, donde se narra los resultados obtenidos.

Capítulo VI: Recomendaciones.

Capítulo VII: Propuesta

Capítulo VIII: Referencias bibliográficas.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Atentamente,

ÍNDICE

CARÁTULA	i
PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiv
I. INTRODUCCIÓN	16
1.1 Realidad Problemática	17
1.2 Trabajos previos	19
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.4 Formulación del Problema	31
1.5 Justificación del estudio	32
1.6 Hipótesis	34
1.7 Objetivos	35
II. MÉTODO	36
2.1 Diseño de Investigación	37
2.2 Variables y operacionalización	38
2.3 Población y muestra	39
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	40
2.5 Métodos de análisis de datos	45
2.6 Aspectos éticos	46
III. RESULTADOS	47
3.1 Resultados de los Instrumentos	48
3.2 Prueba de Hipótesis Estadística	58
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	68

V. CONCLUSIONES	80
VI. RECOMENDACIONES	84
VII. PROPUESTA	86
VIII. REFERENCIAS	141
ANEXOS	144
Anexo N° 1 Instrumento de investigación	145
Anexo N° 2 Validez del instrumento	147
Anexo N° 3 Matriz de consistencia	162
Anexo N° 4 Documentos de aplicación de instrumentos	167
Anexo N° 5 Otras evidencias	168

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Dimensión Influencia Idealizada	48
Tabla 2 Dimensión Motivación Inspiracional	49
Tabla 3 Dimensión Estimulación Intelectual	50
Tabla 4 Dimensión Consideración Individualizada	51
Tabla 5 Frecuencias de la Prueba de Entrada	52
Tabla 6 Dimensión Influencia Idealizada Salida	53
Tabla 7 Dimensión Motivación Inspiracional	54
Tabla 8 Dimensión Estimulación Intelectual	55
Tabla 9 Dimensión Consideración Individualizada	56
Tabla 10 Frecuencias de la prueba de salida	57
Tabla 11 Datos para el cálculo de X^2 de la dimensión Influencia Idealizada	59
Tabla 12 Datos para el cálculo de X^2 de la dimensión Motivación Inspiracional	61
Tabla 13 Datos para el cálculo de X^2 de la dimensión Estimulación Intelectual	63
Tabla 14 Datos para el cálculo de X^2 de la dimensión Consideracion Individualizada	65
Tabla 15 Datos para el cálculo de X^2 de la aplicación de entrada y salida	67
Tabla 16 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Influencia Idealizada - Aplicación de entrada	71
Tabla 17 Distribución de respuestas por ítem dimensión Influencia Idealizada – Aplicación de Salida	72
Tabla 18 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Motivación Inspiracional - Aplicación de entrada	73
Tabla 19 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Motivación Inspiracional - Aplicación de salida	74
Tabla 20 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Estimulación Intelectual - Aplicación de entrada	75
Tabla 21 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Estimulación Intelectual - Aplicación de salida	76
Tabla 22 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Consideración Individualizada - Aplicación de entrada	77

Tabla 23 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Consideración Individualizada – Aplicación salida	78
Tabla 24 Distribución de datos considerando experiencia docente en la IE Pública	176
Tabla 25 Distribución según sexo	176

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Dimensión Influencia Idealizada	488
Figura 2 Dimensión Motivación Inspiracional	49
Figura 3 Dimensión Estimulación Intelectual	50
Figura 4. Dimensión Consideración Individualizada	51
Figura 5 Frecuencias de la Prueba de Entrada	52
Figura 6 Dimensión Influencia Idealizada Salida	53
Figura 7 Dimensión Motivación Inspiracional	54
Figura 8 Dimensión Estimulación Intelectual	55
Figura 9 Dimensión Consideración Individualizada	56
Figura 10 Frecuencias de la prueba de Salida	57
Figura 11 Cálculo de X^2 de la dimensión Influencia Idealizada	59
Figura 12 Cálculo de X^2 de la dimensión Motivación Inspiracional	61
Figura 13 Cálculo de X^2 de la dimensión Estimulación Intelectual	63
Figura 14 Cálculo de X^2 de la dimensión Consideracion Individualizada	65
Figura 15 Cálculo de X^2 de la aplicación de entrada y salida	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Estrategias y características del Liderazgo Transformacional	25
Cuadro 2 Componentes del Liderazgo Transformacional y Descripciones del Estilo Participativo versus Directivo	28
Cuadro 3 Operacionalización de la variable Liderazgo Transformacional	388
Cuadro 4 Población de estudio de Directores de las I.E del distrito de Yanahuanca	39
Cuadro 5 Muestra de estudio de Directores de las I.E del distrito de Yanahuanca	40

RESUMEN

En la aplicación del Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; ha sido realizado según la Teoría de Abraham Maslow, la cual resalta la consolidación de las acciones diarias en las interrelaciones entre el directores y sus trabajadores, atribuyendo una motivación en el logro de los retos del líder – director, y a este se le atribuye optimismo y entusiasmo características que le permitirán lograr admiración, respeto y confiabilidad de sus trabajadores. Por ende los directores en las instituciones educativas deberán desarrollar el liderazgo transformacional, como un modelo de alto desempeño demostrando determinación y confiabilidad en sus actos con sus trabajadores; fomentando respuestas creativas e innovadoras frente a las contingencias laborales que se tienen en las instituciones a diario al hallar la solución frente a un problema rompiendo esquemas anteriores. Asimismo la teoría ERG de Aldelfer, referida a las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento relacionada a la estima y autorrealización: ello se exterioriza cuando se busca oportunidades que permitan su desarrollo propio. Y la teoría Motivacional de la Homeostasis que tiene por finalidad de explicar cómo se desarrolla el comportamiento humano y la motivación. Cada individuo busca el equilibrio emocional.

La investigación fue de tipo experimental, en el cual se desarrolló un Diseño Pre Experimental con pre test y post test de un solo grupo. La población estuvo conformada por los directores de Educación Básica Regular del distrito de Yanahuanca y en la muestra se realizó a través del muestreo no probalístico o determinístico por juicio de expertos o criterio con un total de 30 directores. Se utilizó la técnica de investigación bibliográfica y encuesta con la aplicación del Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire; de los cuales se ha utilizado 28 ítems que recogen información sobre las dimensiones de la variable dependiente: Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada. La validez fue realizada por medio de Juicio de expertos con especialistas con amplia experiencia en el tema; y la confiabilidad a

través del Índice de Alfa de Cronbach. Las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizaron la estadística descriptiva e inferencial. Para medir la mejora se utilizó la prueba estadística χ^2 Chi cuadrada, a un nivel de significancia de 0.05, se obtuvo una χ^2 de 40,190 y $\chi^2_c > \chi^2_t$ (40,190 > 9,49), concluyéndose que existe mejora significativa del programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional de los directores.

Palabras clave: *liderazgo transformacional, alta gerencia, estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación Inspiracional, consideración individualizada.*

ABSTRACT

To determine the influence of the High Management Program in the Transformational Leadership of the directors of the educational institutions of the district of Yanahuanca, Pasco. This research is oriented according to the Theory of Abraham Maslow, which highlights the consolidation of daily actions in the interrelations between the directors and their workers, attributing a motivation in the achievement of the challenges of the leader - director, and this is attributed optimism and enthusiasm characteristics that will allow him to achieve admiration, respect and reliability of his workers. Therefore, directors in educational institutions must develop transformational leadership, as a model of high performance demonstrating determination and reliability in their actions with their workers; fostering creative and innovative responses to the labor contingencies that are found in institutions on a daily basis when finding the solution to a problem by breaking previous schemes. Also the ERG theory of Aldelfer, referred to the needs of existence, relationship and growth related to esteem and self-realization: this is externalized when looking for opportunities that allow their own development. And the Motivational theory of Homeostasis that aims to explain how human behavior and motivation develops. Each individual seeks emotional balance.

The research was of experimental type, in which a Pre-Experimental Design was developed with pre-test and post-test of a single group. The population was conformed by the directors of Regular Basic Education of the district of Yanahuanca and in the sample it was realized through the nonprobalistic sampling or deterministic by judgment of experts or criterion with a total of 30 directors. The bibliographic research and survey technique was used with the application of the Multifactor Leadership Questionnaire Questionnaire; of which 28 items have been used that collect information on the dimensions of the dependent variable: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration. The validity was realized by means of Judgment of experts with specialists with ample experience in the subject; and reliability through Cronbach's Alpha Index. Data processing and analysis techniques were used descriptive and inferential statistics.

To measure the level of influence, the J2 Chi square statistical test was used, at a significance level of 0.05, a J2 of 40.190 and $J2c > J2t$ ($40.190 > 9.49$) was obtained, concluding that there is a significant influence of the high school program management in the transformational leadership of the directors.

Key words: transformational leadership, top management, intellectual stimulation, idealized influence, Inspirational motivation, individualized consideration.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

En la actualidad apremian los cambios en la educación peruana, el cual se refleja en la existencia de la necesidad de contar con directores que asuman un liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas, el cual influye en las relaciones personales en sus centros laborales y como la vivencia de la ética del líder como elemento integrador con sus seguidores a fin de tener una cultura organizacional sana en la institución y sus efectos sobre el compromiso de los padres, profesores y estudiantes con la institución educativa y así como en su aprendizaje en las diferentes áreas del plan de estudios.

En este siglo una institución educativa sustentable se necesita de un cambio significativo en las diferentes estrategias que utilizan para el desarrollo del potencial humano, no solo a nivel organizacional sino también a nivel educacional, se requieren personas que además de un nivel de calificación adecuada al cargo, desarrollen su capital intelectual de manera constante, para ser más autónomos y amplíen su repertorio conductual de tal forma que les permite ser más flexibles y tomar decisiones de manera oportuna; para Cuoto (1997), este cambio pasará por un replanteamiento en la manera en que los expertos, organizaciones y empresarios son dirigidos. En este ambiente turbulento y competitivo se requieren más formas creativas de organización y que estén dispuestas a acrecentar, recompensar e invertir el capital intelectual de los miembros de la comunidad educativa.

Por otra parte Bennis (1999), recalca que el liderazgo es una de las claves para generar la realización total del potencial intelectual, siendo el desafío de los líderes pedagógicos – director de cada institución educativa aprender a reconocer y emplear con acertividad las capacidades de los docentes.

Brown, Birnstihl, & Wheeler (1996) nos explican que en el Liderazgo Transformacional se dan relaciones muy significativas entre satisfacción laboral, el esfuerzo extra y las relaciones satisfactorias entre el jefe y los subordinados, lo que produce unidad en el grupo de trabajo y efectividad en los resultados.

Massi & Cooke (2000), en uno de sus estudios descubrieron que se produce una gran motivación en los trabajadores y un alto grado de compromiso y por ende buenos resultados en la aplicación del Liderazgo Transformacional.

Gillespie & Mann (2000), sostienen que el Liderazgo Transformacional juega un papel de predicción en la confianza de los trabajadores lo que influye en la efectividad del líder permitiéndole lograr la realización de proyectos en determinados plazos programados y desarrollar actitudes de creatividad e innovación en los trabajadores. Actualmente el liderazgo transformacional, viene siendo un tema, en donde el líder rol asumido por el Director en las instituciones educativas se vincula con los valores morales de una forma positiva y con las necesidades de los seguidores que son los trabajadores quienes poseen una visión compartida.

Tengo la convicción de que la educación siendo la base de la igualdad permitirá la promoción de las personas y el desarrollo de los pueblos: al tener este propósito existe la necesidad de la búsqueda del funcionamiento eficiente e integral en la gestión de cada institución educativa, con la finalidad de que los líderes utilicen al máximo sus fortalezas para minimizar sus puntos débiles y desarrollen una eficaz comunicación obteniendo la cooperación de sus trabajadores.

En las instituciones educativas en los diferentes niveles de Educación Básica Regular en la Provincia Daniel Alcides Carrión, se evidencia la falta de líderes transformacionales, lo cual se muestra en las interrelaciones desarrolladas con bajos comportamientos exigidos formalmente entre el Director en su papel de líder con los trabajadores dentro del ámbito laboral sin involucrar otras áreas que permitan su desarrollo profesional como realizar un trabajo cooperativo o el hecho de compartir espacios de socialización

Consecuentemente en el tratamiento de esta investigación se pretende desarrollar un programa de alta gerencia dirigido a los directores de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del distrito de Yanahuanca; elaborándose estrategias las cuales permitirán dotar de capacidades necesarias que les permitirán actuar como líderes transformacionales quienes dirigirán sus esfuerzos directivos a construir una visión y condiciones de trabajo digno para sus trabajadores, en el cual se encuentren convencidos de que tanto sus objetivos e intereses se relacionen directamente con su trabajo cotidiano; es decir, alaga al seguidor como extraordinario y fortalece la motivación intrínseca.

Todo lo planteado, me ha provocado el interés por desarrollar esta investigación que de seguro significara un aporte valioso en la dirección de nuestras instituciones educativas.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Antecedentes Internacionales

Vásquez (2011), en su investigación titulada: *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*, trabajo con una muestra de estudio de 145 docentes y aplico el cuestionario sobre estilo de Liderazgo y el de Clima Organizacional, en la que se formuló las siguientes conclusiones: En términos mayoritarios, los centros de la Fundación Creando Futuro se han identificado tipos de liderazgo bastante positivos, con altos niveles de satisfacción de los líderes hacia los docentes y viceversa. Asimismo es apreciado positivamente el esfuerzo extra de los empleados en beneficio de la institución. Asimismo el rechazo del liderazgo que complican situaciones y evaden responsabilidades por parte del líder actuando pasivamente en la tomas de decisiones, cuya acción es reflejada directamente al clima social. En esta investigación se ha evidenciado que los trabajadores se sienten conforme en cuanto al ambiente de trabajo el cual es agradable debido a la existencia de apoyo entre compañeros de trabajo. Asimismo sienten también que las decisiones que toman los líderes generan una buena organización en la institución, en la que se entiende con claridad los objetivos que se pretende alcanzar y diferencia la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Chamorro (2015, p. 36), en su estudio denominado: *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)*; cuya investigación tuvo por objetivo Analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y medidas a través de instrumentos, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basados en la teoría del liderazgo existente. Aplico la metodología experimental orientado a establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explique las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones directores, características del centro, y el estilo de liderazgo

de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena. Para ello, utilizó fundamentalmente el Análisis Causal para determinar los factores asociados al liderazgo y formularon las conclusiones: Se ha demostrado que el liderazgo tiene efectos en el profesorado, con esta investigación hemos probado empíricamente que en los contextos del Atlántico y Magdalena el Compromiso Activo de los docentes afecta de manera directa el estilo de liderazgo, entonces si podemos afirmar que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

Bernal (2011), en la investigación realizada sobre *Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa*, trabajo con centros de primaria y secundaria tanto públicos y privados, tanto concertados y no concertados; desarrollando procedimientos de organización y análisis de resultados sobre el perfil del profesorado y directores que han participado para pasar después al análisis detenido por cada uno de los factores que componen el liderazgo transformacional. Los resultados y conclusiones que abordaron son: La valoración global del cuestionario implica que la conducta de los directivos recoge las variables esenciales del liderazgo transformacional, que tiene su concreción en la percepción de que los centros funcionan de forma eficaz y de que el profesorado está satisfecho en su trabajo. No debemos olvidar que son dos variables unidas en el liderazgo transformacional.

Thieme (2015), en la Tesis Doctoral titulada: *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria*. El Caso de Chile. Llevada a cabo en la Universidad Autónoma de Barcelona, siendo dos de las preguntas de investigación ¿Las relaciones entre las dimensiones de liderazgo y variables de desempeño siguen la misma tendencia a los resultados obtenidos en trabajos anteriores? ¿Se dan efectivamente entre los resultados de la organización diferencias significativas cuando un líder exhibe altos o bajos niveles de un determinado estilo de liderazgo?, para lo que utiliza como instrumento de colecta de datos una traducción de la versión planteado por Bass & Avolio (1994) denominado Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo, segunda edición, versión corta. "(T) los

resultados muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes, y la dimensión de influencia idealizada, atributo y comportamiento. Por tanto, pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático”.

1.2.2 Antecedentes Nacionales

Sorados (2010), en su tesis titulada: *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, plantea como problema central, ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el período marzo-mayo del 2009? Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores arribó a las siguientes conclusiones: a) El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. b) La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, es el de la motivación Inspiracional (0.619) –y- c) Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949.

Rincón (2005), en su investigación: *Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyos problemas orientadores fueron: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño de los docentes? ¿El estilo de liderazgo del Director apropiado incrementa el desempeño de los docentes? y ¿El estilo de liderazgo del Director adecuado permite el cumplimiento de metas planificadas de la institución? Para lo cual utiliza dos técnicas para la colecta de datos, como son: una entrevista dirigida a Directores y la otra una encuesta dirigida a los estudiantes y docentes. Siendo una de sus principales conclusiones: “entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación”. Por otro lado, “en las instituciones educativas del Valle del Chumbao los estilos de director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario”

Parraga & Bartolo (2014), en su tesis titulada: *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate*. El trabajo se realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal- correlacional, cuya población de estudio estuvo conformada por 165 docentes que laboran en la Red 18, lográndose demostrar que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa 0.959, entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio, según la perspectiva de los docentes de las instituciones públicas.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Teorías del Liderazgo Transformacional

En este sentido según Bass (1985), considera que en desarrollo del liderazgo Transformacional, se añaden otras teorías que lo explican, tales como:

A. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: En esta teoría se explica como la motivación humana parte de las necesidades básicas, que se encuentran ponderadas en una estructura piramidal y en la cual se establecen una diferenciación entre necesidades de carencia o necesidades de desarrollo. Así se tiene que en las primeras, se hallan las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y valoración. Al ser satisfechas éstas, surgen las necesidades de orden superior, las que se encuentran enfocadas al desarrollo. Es así, que la motivación aparecerá cuando exista insatisfacción en las necesidades, mientras que en aquellas que ya han sido atendidas desaparecerá la motivación. Por tanto los docentes - colaboradores se encontraran más motivados por lo que averiguan, que por lo que ya han resuelto. Tal es el caso de que los directores desarrollen una actitud positiva hacia el trabajo con la organización educativa basado en un mejor vínculo con sus docentes, deberá involucrarse con sus estudiantes y padres de familia como colaboradores indirectos en la gestión que dirige.

B. Teoría ERG de Aldelfer, propuso la Teoría ERG la cual se encuentra en función de las siglas en inglés de Existence Needs, Relatedness Needs, y Growth Needs. Así se tiene tres conjuntos básicos de necesidades:

1º Necesidades de Existencia, referida a la protección y seguridad: son todas aquellas que se vinculan con la existencia material, y su satisfacción radica en la atención de factores ambientales tales como agua, alimentación, aspectos monetarios y condiciones laborales.

2º Necesidades de Relación relacionada al amor y afiliación: las cuales se hallan atendidas con las relaciones interpersonales entre pares a través de las formas sociales como compañeros de trabajo, entre familiares, en situaciones amicales y de discrepancias como enemigos.

3º Necesidades de Crecimiento relacionada a la estima y autorrealización: ello se exterioriza cuando se busca oportunidades que permitan su desarrollo propio.

C. Teoría Motivacional de la Homeostasis: En este modelo, se halla en la relación con los estudios fisiológicos, y en esta investigación se ha calificado con la finalidad de explicar cómo se desarrolla el comportamiento humano y la motivación. Cada individuo busca el equilibrio emocional, de darse una desorientación o se genere una reacción contraria dentro del sistema interno, esto conllevará a alcanzar un nuevo estado de equilibrio diferente al anterior. Es necesario destacar al director- líder quien enlaza a la comunidad educativa con las intervenciones de mejora con la única perspectiva de cambio, a través de su apertura a las mediaciones positivas de sus docentes colaboradores, permitiendo transformaciones actitudinales. Desde este enfoque el director-líder transformacional es quien dará las condiciones necesarias sobre la participación de los docentes, demostrando compromiso de trabajo asentado en un trato de cordialidad y con la atención de escuchar las sugerencias propuestas por sus docentes; este proceso conducirá a mejorar la calidad de la educación en la gestión pública, de tal manera que la institución educativa transforme sus debilidades en oportunidades de crecimiento institucional.

1.3.2 Liderazgo Transformacional

Fue incorporado por Bass, (1985) definiendo como un proceso que se da en la relación líder y seguidor, en el cual permite a los trabajadores trascender a sus propios intereses y además favorece al autoliderazgo de cada uno de ellos; asimismo el Líder

definido por los Directores en las Instituciones Educativas deberá ser carismático, a tal forma que los trabajadores se identifiquen con su trabajo cotidiano.

Por tanto el liderazgo transformacional dirigida por los Directores de las instituciones educativas deberá estimular el emerger de la conciencia de los docentes, padres de familia y estudiantes, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la entidad dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Consecuentemente atañe al liderazgo transformacional como proceso que motiva a los trabajadores (comunidad educativa) a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos y en la misma institución educativa.

Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador, basada en la motivación personal, que según la Teoría de Abraham Maslow , la cual resalta la consolidación de las acciones diarias en las interrelaciones entre el directores y sus trabajadores, atribuyendo una motivación en el logro de los retos del líder – director , y a este se le atribuye optimismo y entusiasmo características que le permitirán lograr admiración, respeto y confiabilidad de sus trabajadores..

Consecuentemente definimos al Liderazgo Transformacional que deberán ser desarrollado por los directores en las instituciones educativas, como un modelo de alto desempeño demostrando determinación y confiabilidad en sus actos con sus trabajadores; fomentando respuestas creativas e innovadoras frente a las contingencias laborales que se tienen en las instituciones a diario al hallar la solución frente a un problema rompiendo esquemas anteriores.

Según Robbins (1994), establece que el líder transformacional va más allá de las expectativas o recompensa debido a que “cambian la posición de los trabajadores-seguidores en cuanto a diferentes temas, ofreciéndole la orientación necesaria para

analizar sus problemas y tener una visión de nuevas formas de resolverlos; estos actos inspiraran en los seguidores la confiabilidad en sus actos y consecuentemente permitirá alcanzar las metas del grupo.

Asimismo Wofford, Whittington, & Goodwin (1999), revelan cómo los líderes transformacionales son más efectivos debido a que brindan soporte y asesoría a cada uno de sus trabajadores fomentando satisfacción del personal a medida que aumenta un clima de crecimiento personal considerando sus habilidades y atendiendo sus necesidades y desarrollando sus potencialidades y por ende esto afectara directamente a los resultados de este tipo de dirección.

1.3.3 Características de personalidad y valores del líder transformacional

Bass & Avolio (1994), establece además que el Liderazgo Transformacional, en general, se ve dominado por la personalidad individual del líder asumido por el director en las instituciones educativas, el cual deberá poseer características como: autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, aptitud física, experiencias previas, las cuales se encuentran asociadas a armonizar tanto los directivos como trabajadores sus funciones desde sus obligaciones al interior de la institución educativa

También Bass (1985), señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual; estas permitirán desarrollar relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales entre el directos y sus trabajadores.

Cuadro 1: Estrategias y características del Liderazgo Transformacional

BENNIS Y NANNUS (1985)	BASS (1985)	NÄDLER Y TUSHMAN (1989)	TICHY Y DEVANNA (1986)	KOUZES Y POSNER (1987)	CONGER (1989)
Atención mediante la visión.	Atractivo. Inspiracional.	Visualizar.	Reconocer la necesidad de revitalización.	Estimular el proceso.	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual.
Sentido mediante la comunicación.	Estimulación intelectual.	Capacitar.	Crear una nueva visión.	Inspira una visión compartida.	
Confianza mediante el posicionamiento.	Consideración Personalizada.	Estructurar.	Modelar el modo.	Capacitar a otros para que actúen.	Comunicar la visión.
Despliegue del Yo.		Controlar.		Mostrar el modo. Estimular los sentimientos.	Fomentar la confianza. Mostrar los medios para lograr la visión.
		Recompensar.			

Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson citado por Vega Carolina y Gloria Zavala (2004, p.105)

1.3.4 Elementos del liderazgo transformacional:

1.3.4.1 Carisma o Influencia Idealizada

El término Carisma proviene del Griego, regalo, don, talento, fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber, consiste en el poder referencial y de influencia que un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización. Según Bass (1985), establece que ha sido usado como elemento característico de convencimiento hacia el trabajador-seguidor para determinar sus efectos creando y contagiando experiencias emocionales en dirección de afianzar el logro de los objetivos en beneficio de la institución educativa. Asimismo Abarca al despliegue que los trabajadores-subordinados respeten, admiren y tengan confianza por el líder que dentro de las instituciones donde el comportamiento del Director deberá ser modelo de identificación e imitación para sus seguidores.

1.3.4.2 Consideración individualizada

Según Bass & Avolio (1994), se debe tener como principales promotores a los directores, quienes actúan como entrenador o mentor de los trabajadores, mejorando la relaciones con su personal como son los profesores, administrativos y personal de limpieza a los cuales les presta la atención especial a cada una de sus insuficiencias orientándolos a resolverlos y permitiendo crear en ellos una valoración única. Por tanto el liderazgo transformacional ejercido por el director es principal porque debe liderar y dirigir todo proceso de cambio en las instituciones educativas, debido a que es el único responsable del destino de la entidad y que sus acciones deberán realizarse en gestión educativa como la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas, capacitación y asistencia a los docentes, la coordinación y supervisión del Plan Anual de Trabajo, etc.; de tal forma que considere la participación de sus profesores, para lo cual deberá haber consolidado una visión compartida utilizando el Proyecto Educativo Institucional PEI.

1.3.4.3 Estimulación intelectual

Como lo define Bass & Avolio (1994), los directores como líderes transformacionales deberán estimular en sus trabajadores características de creatividad e innovación en la resolución de sus problemas o ante las controversias de suposiciones, en el cual plantearán soluciones diferentes partiendo de nuevas ideas, sin juzgar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público. Asimismo Bass (1985), agrega como componente esencial el propio desarrollo profesional de los seguidores, quienes deben estar convencidos que sus objetivos laborales son los mismos de la institución educativa. Agregándose que el trabajador desarrollara su labor en base a los objetivos a alcanzar, además la intensidad de su esfuerzo permitirá el cumplimiento de estos objetivos el cual generara mejores beneficios a nivel personal y profesional y la persistencia de su esfuerzo relacionando su interés individual con el de la institución educativa; proporcionando a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

1.3.4.4 Motivación Inspiracional

Como establece Bass & Avolio (1994), es el director de la institución educativa quien debe definir los ideales que se conducirán al logro de las metas en la entidad y de ejecutarlos con total integridad, estos actos permitirán motivar a los profesores a superar sus necesidades personales como trabajador en su labor cotidiana y por ende conllevará al beneficio de la organización de la cual se sentirán como miembros importantes, que se encuentran comprometidos con el trabajo. Este proceso debe facilitar al profesor no disminuir su laboriosidad, independientemente de su sueldo, por el contrario generar expectativas en mejorar su desempeño antes los estudiantes y sus pares.

Dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos:

- a) **Animación de los motivos de logro:** Referida a las actuaciones en tareas retadoras, complicadas, que requerirán iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia por parte de los trabajadores.
- b) **Animación de motivos de poder:** Donde los docentes-colaboradores desarrollen confianza en sus propias habilidades para actuar con competitividad.
- c) **Animación de motivos de afiliación:** Estableciendo relaciones de confianza mutua entre el director y su plana docentes, con acciones vinculantes entre las actividades de los docentes y los cambios necesarios para la entidad en forma relevante para beneficio de ambos , desarrollando un trabajo en un ambiente de *cooperación*, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre cada uno de ellos.

Cuadro 2 Componentes del Liderazgo Transformacional y Descripciones del Estilo Participativo versus Directivo

Componentes	Estilo Participativo	Estilo Directivo
Influencia Idealizada	Podemos ser un equipo ganador por nuestra fe en el otro. Necesito tu apoyo para alcanzar nuestra misión.	Debes confiar en mí y mi dirección para alcanzar lo que en conjunto debemos hacer
Estimulación Intelectual	Trabajemos en conjunto para alcanzar nuestras aspiraciones y metas por el bienestar del grupo.	Necesitas decirte a ti mismo siempre que estás siendo cada día mejor. Debes buscar tu progreso y continuar construyéndote
Motivación Inspiracional	Podemos tratar y buscar las presunciones como grupo, sin criticar las ideas del otro. Hasta llegar a tenerlas todas revisadas	Revisa este problema y cuestiona tus presunciones.
Consideración Individualizada	Qué podemos hacer como grupo para dar a cada uno el apoyo necesario para desarrollar sus capacidades.	Yo te proveeré del apoyo que necesitas en tus esfuerzos por desarrollarte en el trabajo.

FUENTE: Bass y Avolio, 1993, en Grojean y Hanges, 2000, Tabla Nº 1.

1.3.5 Programa de alta gerencia- PAG

Está dirigido a una muestra de estudio constituido por 30 directores en los niveles de educación Inicial, Primaria y Secundaria de Educación Básica Regular, que laboran en la Instituciones Públicas, teniendo la necesidad de desarrollar competencias, capacidades y actitudes con la finalidad de gerenciar las instituciones educativas para enfrentar los retos de calidad en la educación básica, en el marco de la descentralización de la educación, y tomando en cuenta las exigencias de una creciente autonomía educativa.

El alineamiento de la misión, el Proyecto Educativo Institucional en armonía a los recursos humanos son factores de éxito para lo cual el director y su equipo directivo deben estar preparados desde el conocimiento teórico como técnico y de desarrollo personal. El liderazgo transformacional que debe ser asumido por los directores se presenta hoy como extraordinaria variable de éxito del rendimiento académico de los estudiantes, así como el motor de motivación del profesorado centro del cambio educativo, es por esto la necesidad de formar equipos directivos con las competencias necesarias para la gestión de una educación de calidad, cualquiera sea el contexto en el que se desempeñe.

Actualmente el liderazgo transformacional debe ser asumido por los directores, como extraordinaria variable de éxito del rendimiento académico de los estudiantes, así como el motor de motivación del profesorado centro del cambio educativo, es por esto la necesidad de formar equipos directivos con las competencias necesarias para la gestión de una educación de calidad, cualquiera sea el contexto en el que se desempeñe.

Entiendo esta problemática el Programa de Alta Gerencia (PAG), ha sido diseñado como una metodología que contempla un alto contenido de habilidades sociales y directivas, destacando acciones que contemplan el liderazgo transformacional, herramientas gerenciales , visión crítica y las aptitudes óptimas para diferenciarse y alcanzar su desempeño en la dirección de su institución educativa.

Objetivos:

- Analizar los retos actuales de los centros educativos para consolidar su propuesta pedagógica y empresarial.
- Desarrollar competencias para el logro del liderazgo transformacional.
- Elaborar su propuesta pedagógica y empresarial a través del Proyecto de Gestión Educativa

Al finalizar el Programa cada uno de los líderes de las instituciones educativas contará con un Autodiagnóstico Educativo de su institución y un Proyecto de Innovación educativa

La propuesta metodológica promueve el aprendizaje por competencias, orientado a trabajar el pensamiento analítico vinculado al entorno laboral de los participantes y favorece el aprendizaje colaborativo entre adultos. Los principales métodos utilizados son el aprendizaje basado en problemas (ABP) y el estudio de casos (EC). Los participantes deben interactuar y cooperar para producir conocimiento, a partir del análisis, reflexión y discusión en grupos para dar solución a las situaciones planteadas ancladas a la información que se ha aprendido. El programa plantea la realización de distintas actividades que acompañan a los talleres, trabajo de campo (outdoor), entre otros. A partir de situaciones reales registradas de la experiencia de cada participante, se registrarán y analizarán las condiciones educativas y pedagógicas de su institución, tomando en cuenta las demandas de la sociedad del futuro. A través de la aplicación de un instrumento de evaluación sobre la labor que viene desempeñando cada participante podrá llevar a cabo un autodiagnóstico de su centro educativo, y determinar las acciones que deberá emprender para mejorar la calidad del servicio que ofrece. Por otro lado se trabajará bajo la modalidad de taller, el análisis de la situación institucional desde su planificación y documentos de gestión; lo que permitirá contar con una propuesta que se plasmará en un Proyecto de Gestión Educativa, el cual será desarrollado en concordancia con el alineamiento de la misión, visión y valores del Proyecto Educativo Institucional en armonía a los recursos humanos, como factores de éxito para lo cual el director y su equipo directivo deben estar preparados desde el conocimiento teórico, como técnico y de desarrollo personal.

Como parte del Programa, cada institución educativa recibirá una asesoría personalizada a cargo de un Consultor experto, para revisar los productos elaborados. De esta forma, se podrán dar las orientaciones requeridas para iniciar los procesos de mejora al interior de sus centros educativos. El Programa está dirigido a una muestra de estudio constituido por 30 directores en los niveles de educación Inicial, Primaria y Secundaria de Educación Básica Regular, que laboran en las Instituciones Públicas del distrito de Yanahuanca, teniendo la necesidad de desarrollar competencias, capacidades y actitudes con la finalidad de gerenciar las instituciones educativas para enfrentar los retos de calidad en la educación básica, en el marco de la descentralización de la educación, y tomando en cuenta las exigencias de una creciente autonomía educativa.

Contenido Académico: El PAG está orientado a la consolidación de destrezas adquiridas por la experiencia, basándose en cuatro ejes: Liderazgo Transformacional, Gestión Educativa, Proyecto de Gestión Educativa y habilidades Gerenciales. Cabe destacar que el programa se desarrollará en la modalidad semipresencial, organizado en 4 módulos. La fase presencial está organizada en tres visitas, y la fase virtual se articula y complementa el estudio, sumando un total de 240 horas académicas.

La evaluación estará sujeta en tres momentos a los productos presentados:

Inicio (I taller): Autodiagnóstico del rol que cumple (actividades del módulo I)

Proceso: (II Taller y en las sesiones de asistencia asistida)

Salida: Presentación del Proyecto de Gestión Educativa (término del programa)

1.4 Formulación del Problema

1.4.1 Problema general

¿De qué manera el programa de Alta Gerencia mejora el Liderazgo Transformacional de los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora la dimensión influencia Idealizada de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco –2017?

Problema específico 2

¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora la dimensión Motivación Inspiracional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?

Problema específico 3

¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora la dimensión Estimulación Intelectual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?

Problema específico 4

¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora la dimensión Consideración Individual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?

1.5 Justificación del estudio

Conveniencia, debido a que la investigación permitirá establecer en cada uno de las instituciones educativas acciones de mejora que tendrá incidencia no solo en las relaciones personales de cada institución, sino que además, influirá en la calidad del servicio educativo y por ende en los resultados escolares. Se pretende dar a los directores una estrategia concreta de formación profesional, con la finalidad de incrementar la pertinencia en sus funciones: todo ello se busca en el esfuerzo por intentar nuevos roles por parte del director sobre estructuras administrativas del siglo

pasado, es muy probable que este aspecto estudiado sea uno de los mayores desafíos que nos depara esta época y que tenemos que enfrentar con soluciones viables. Muchas de las políticas educativas apuntan a la descentralización, en consecuencia el papel de los directores han dado un giro de 360° ya que no solo consisten en el cumplimiento de directivas como indicaciones por el contrario ahora se toman decisiones que deberán ser asertivas con el fin de lograr un desempeño competente según su contexto.

Relevancia social, el estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del director como líder y su influencia en la eficacia de la gestión en las instituciones educativas. Lo que se busca es que el director logre ir plasmando en su quehacer profesional, el liderazgo transformacional, pero lo esencial de esta propuesta es la autorregulación de las competencias como líder; permitiendo así potenciar su capacidad de respuesta frente a situaciones de conflicto, adaptabilidad y transformación de la institución educativa que dirige.

Dentro de las **implicancias prácticas**, los resultados permitirán formular planes de mejora a favor de la comunidad educativa, permitiendo crear competencias en el personal directivo de las instituciones educativas, permitiendo resolver problemas públicos o crear condiciones para que estos sean resueltos.

Valor teórico, las teorías de Maslow, Motivacional de Homeostasis y Alderfer constituyen la razón por la cual se sustenta el liderazgo transformacional en los directores, quienes coordinan y dirigen actividades dentro de las instituciones educativas, es decir los directores escolares deben ser líderes y estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

Utilidad metodológica, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo transformacional utilizado en la investigación ha sido válido por juicio de expertos y la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach; instrumento útil para los gerentes educativos - directores, subdirectores, coordinadores de departamentos y evaluadores entre otros,

los cuales tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial asumida por los directores en los centros educativos. El programa de alta Gerencia ha sido desarrollado empleando métodos como el aprendizaje basado en problemas (ABP) y el estudio de casos (EC); en los cuales los participantes han interactuado y cooperado para producir conocimiento, a partir del análisis, reflexión y discusión en grupos para dar solución a las situaciones planteadas ancladas a la información que se ha aprendido. Asimismo El programa plantea la realización de talleres, trabajo de campo (outdoor), entre otros. Además cada institución educativa recibió una asesoría personalizada a cargo de un Consultor experto, para revisar los productos elaborados, de esta forma, se podrán dar las orientaciones requeridas para iniciar los procesos de mejora al interior de sus centros educativos.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

El Programa de Alta Gerencia mejora positivamente el Liderazgo Transformacional de los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

1.6.2 Hipótesis específicas

El programa de alta gerencia mejora positivamente la influencia idealizada en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

El programa de alta gerencia mejora positivamente la Motivación Inspiracional en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

El programa de alta gerencia mejora positivamente la Estimulación Intelectual en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

El programa de alta gerencia mejora positivamente la Consideración Individualizada en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Aplicar el Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

1.7.2 Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la Influencia Idealizada en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la Motivación Inspiracional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la Estimulación Intelectual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la Consideración Individual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.

II. MÉTODO

En la investigación el método general fue el **método científico**, según Arias (2006, p. 18), es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis, el método específico fue **experimental**, porque manipula una o más variables de estudio, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas. Dicho de otra forma, un experimento consiste en hacer un cambio en el valor de una variable (variable independiente) y observar su efecto en otra variable (variable dependiente). Esto se lleva a cabo en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. Y el nivel explicativo.

2.1 Diseño de Investigación

Según Creswell (2009, p. 38) denomina a los experimentos como estudios de intervención, porque los experimentos manipulan tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones (denominadas variables independientes) como el Programa de Alta Gerencia para observar sus efectos sobre otras variables (las dependientes) como el Liderazgo Transformacional en una situación de control. Es decir, los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula, para establecer influencias. Según Hernández (2003), establece que en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

En la presente investigación se utilizara:

Diseño General: Pre Experimental.

Diseño Específico: Pre Experimental con pre test y post test de un solo grupo

El esquema es el siguiente:

Ge: O₁ X O₂

Donde:

Ge: Grupo de Investigación

O₁: Pre test antes de la aplicación del programa

X: Manipulación de la variable independiente

O₂: Post test – después de la aplicación del programa

2.2 Variables y operacionalización

2.2.1 Variables:

Hernandez (2003), variable es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable.

Las variables de investigación comprendidas son:

Variable Dependiente: Liderazgo transformacional

Según la posición de Bass & Riggio (2006), establece que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores; permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas.

Variable Independiente: Programa de Alta Gerencia

Es un programa orientado a directores de instituciones educativas, busca desarrollar y fortalecer los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias de los directivos de las instituciones educativas entidades que tienen la visión de transformar su institución en un lugar de intercambio de saberes, de formación de personas que afrontan los desafíos de su crecimiento personal y de prácticas pedagógicas modernas, desafiando el conformismo y apostando por la mejora constante de la calidad educativa.

2.2.2 Operacionalización de variables

Cuadro 3 Operacionalización de la variable Liderazgo Transformacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo transformacional	Proceso que se da en la relación líder seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder Bass (1985)	Estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. tiene relación con las necesidades humanas, como el crecimiento personal, autoestima y autorrealización	Influencia Idealizada	Identificar como el líder en su comportamiento resulta ser modelo identificación e imitación para sus seguidores, siendo respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen.	Intervalar, porque se calificarán con cardinales que van de 1 a 5 y los ordinales que se expresaran en niveles nunca, a veces, normalmente, con frecuencia y siempre.
			Motivación Inspiracional	Identifica de como el líder entrega significados y desafíos a los seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida	
			Estimulación intelectual	Identifica como el líder estimula a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.	
			Consideración individual	Identifica como el líder actúa en su trato con sus subordinados de manera diferencial de acuerdo con sus necesidades y capacidades para su logro y desarrollo.	

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población.

Para Sanchez & Reyes (1984), precisa como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. En el estudio la población asciendo un total de 95.

Cuadro 4. Población de estudio de Directores de las I.E del distrito de Yanahuanca

NIVEL	CANTIDAD
INICIAL	25
PRIMARIA	53
SECUNDARIA	17
TOTAL	95

Fuente: Reporte de Escala - MINEDU

2.3.2 Muestra.

Según Sanchez & Reyes (1984), una muestra es el grupo de individuos que se toma de una población para estudiar un fenómeno estadístico.

Cuadro 5. Muestra de estudio de Directores de las I.E del distrito de Yanahuanca

NIVEL	CANTIDAD
Inicial	8
Primaria	17
Secundaria	5
TOTAL	30

Fuente: Reporte de Escala - MINEDU

Muestreo: Para la presente investigación ha sido establecida por el muestreo no probalístico o determinístico con la técnica intencional ocasional, que se caracteriza porque el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra a los individuos a los que se tiene fácil acceso

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas

Según Bisquerra (1992), las técnicas son procedimientos sistematizados, operativos que sirven para medir las variables y deben reunir características. Las técnicas deben ser seleccionadas teniendo en cuenta lo que se investiga, por qué, para qué y cómo se investiga.

En la investigación se utilizó:

Encuesta, la cual permitirá una mayor cobertura de los sujetos inmersos en la investigación a través de la aplicación del **Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire: (MLQ) 5X**, al que se denominó Cuestionario de Liderazgo Transformacional.

2.4.2 Instrumento

Cuestionario Multifactor Liderazgo Transformacional, el cual es versión corta del **Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire: (MLQ) 5X**, la cual ha sido traducido y validado en escuelas públicas, tal como consta en la tesis doctoral de Claudio Patricio Thieme Jara, titulada: "Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile. Este cuestionario permite identificar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire. Para esta investigación se ha utilizado 28 ítems porque recogen información sobre liderazgo transformacional.

2.4.3 Validez del instrumento

De esta manera Hernández (2003), sostienen que la validez y confiabilidad se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan los encuestados, debiendo balizar expertos y la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. El valor es +1 a - 1.

Descripción del cuestionario de Liderazgo Transformacional, consta de 28 ítems en sus dimensiones: en sus 4 dimensiones:

- Influencia idealizada conformada por 07 ítems
- Motivación Inspiracional conformada por 07 ítems
- Estimulación intelectual conformada por 07 ítems
- Consideración individualizada conformada por 07 ítems.

Escala tipo de respuesta

NUNCA	A VECES	NORMALMENTE	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Baremo: Según Escala Likert

	Pautas de Interpretación	Rango
1	NUNCA	28 - 50
2	A VECES	51 - 73
3	NORMALMENTE	74 - 96
4	CON FRECUENCIA	97 - 119
5	SIEMPRE	120 - 140

Descripción del Módulo del Programa de Alta Gerencia

TALLER	TEMA	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
I	Liderazgo Transformacional	Permitirá realizar un autoevaluación sobre el rol que viene desempeñando en la gestión educativa de la institución educativa que dirige en todos sus componentes.	2 semanas
II	Gestión Educativa Proyecto de Gestión Educativa	Permitirá la formulación de estrategias orientadas a la creación de valor, revisar la visión, misión y los valores de su institución educativa, así como el rol de su talento humano en el éxito de la implementación Formulación del proyecto de gestión educativa como producto de un análisis adecuado del entorno, con miras a neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se detectan y constituirse como fuentes de ventajas competitivas reales sobre sus competidores presentes y futuros.	5 semanas
III	Habilidades Gerenciales	Proporcionará una visión holística de la organización, identificando las diferentes áreas funcionales, permitiéndoles tomar decisiones integrales y sinérgicas, al igual que una mejor supervisión de sus operaciones. En esta sección se estudiarán las habilidades gerenciales, sus propósitos y uso en diferentes niveles de EBR.	2 semanas

Para la validez de contenido se aplicó el método de evaluación a través del “Juicio de expertos”. Para verificar su validez, se hizo una revisión detallada del contenido de los ítems, con el objetivo de determinar si el lenguaje utilizado se adecuaba al lenguaje estándar de nuestro medio. Se propuso las modificaciones lingüísticas a los ítems originales de la prueba, que fueron sometidas a criterio de los jueces.

Se seleccionó un grupo de cinco jueces “expertos” en el tema materia de investigación, a quienes se les entregó una ficha de valoración solicitándoles la aprobación o desaprobación de estos, siendo los siguientes: Dr. Oseda Lazo, Máximo Edgar , Dr.

Cantorín Curtí, Rafael Marcelino, Dr. Rivera Aquino, Juan Amador, Dr. Porras Chávez, Hugo Alfredo y Dr. Zarate Fernández, Flavio Germán.

Para la determinación de la validez se utilizó el Coeficiente V. De Aiken, puesto que los valores fueron contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra. Se requiere de un grupo mínimo de cinco jueces y que por lo menos cuatro estén en concordancia para que el ítem sea válido, alcanzando **coeficiente V** iguales o superiores a 0,80, a un nivel de significación estadística de $p < 0.05$.

Este coeficiente puede obtener valores entre 0 y 1, y a medida que sea más elevado el valor computado, el ítem tendrá una mayor validez de contenido. El resultado puede evaluarse estadísticamente haciendo uso de la tabla de probabilidades asociadas de cola derecha. La fórmula utilizada para determinar la validez de contenido fue la siguiente:

$$V = \frac{S}{N(C - 1)}$$

Donde:

S, es igual a la sumatoria de los valores de SI.

N, es el número de jueces.

C, constituye el número de valores de la escala, en este caso 1: Acuerdo (SI) y 0: Desacuerdo (NO).

De esta forma el análisis de la aprobación-desaprobación de los ítems del **Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016**”, empleado en el presente estudio, ha sido establecido a través del método de Jueces utilizando el **coeficiente V de Aiken**, obteniéndose los resultados siguientes:

CRITERIOS	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Acuerdos	V de Aiken	Comentario
1. Relación entre la variable y la dimensión.	1	1	1	1	1	5	1	Válido
2. Relación entre la dimensión y el indicador.	1	1	1	1	1	5	1	Válido
3. Relación entre el indicador y los ítems.	1	1	1	1	1	5	1	Válido
4. Relación entre el ítem y la opción de respuesta.	1	1	1	1	1	5	1	Válido

$p < 0,05$

2.4.4 Confiabilidad de los instrumentos:

En el proceso de confiabilidad del instrumento. En la investigación, para la valoración de la fiabilidad de las medidas obtenidas en los instrumentos se ha utilizado el alfa Cronbach, que es el indicador más utilizado para este tipo de análisis. Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor es la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada, aunque no existe un acuerdo generalizado sobre cuál es el límite que demarca cuándo una escala es considerada como fiable o no. El alfa Cronbach tiene las siguientes escalas:

Orden	Rango	Valoración - Nivel
1	00 – 0,5	No aceptable
2	0,5 - 0,6	Pobre
3	0,6 - 0,7	Débil
4	0,7 - 0,8	Aceptable
5	0,8 - 0,9	Bueno
6	De 0,9 a 0,99	Excelente

La validez y confiabilidad del instrumento se realizó a través de la prueba piloto empleando Alfa de Cronbach, puesto que sirve para instrumentos politómicos que aplican escala de Likert, su ventaja reside en que refleja el grado en el que cavarían los ítems que constituyen el test, es un indicador de la consistencia interna del instrumento. Obteniéndose los siguientes resultados:

Donde:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

k = Número de ítems
 $\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas de cada ítem
 S_t^2 = Varianza de la suma de los ítems

PRUEBA PILOTO CON 25 SUJETOS

Reemplazando los datos:

$$\alpha = \frac{28}{28-1} \left[1 - \frac{10,8500}{70,6267} \right] = 0,8777$$

Conclusión: Comparando el resultado obtenido: $0,8777 > 0,6$; luego, el cuestionario es **BUENO**.

Desviación estándar del cuestionario: **8,4040**

Varianza del cuestionario: **70,6267**

Coefficiente de simetría del cuestionario: **0,9821; cola hacia la derecha**

Curtosis del cuestionario: **1,5508; tiende a ser leptocúrtica**

PRUEBA PILOTO CON 20 SUJETOS

Reemplazando los datos:

$$\alpha = \frac{28}{28-1} \left[1 - \frac{12,9842}{82,9474} \right] = 0,8747$$

Conclusión: Comparando el resultado obtenido: $0,8747 > 0,6$; luego, el cuestionario es **BUENO**.

Desviación estándar del cuestionario: **9,1075**

Varianza del cuestionario: **82,9474**

Coefficiente de simetría del cuestionario: **-0,3790 cola hacia la derecha**

Curtosis del cuestionario: **0,3688; tiende a ser platicúrtica**

2.5 Métodos de análisis de datos

2.5.1 Estadística descriptiva

Para Sanchez & Reyes (1984), se utilizará los siguientes estadígrafos: Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesaron los ítems del cuestionario del Liderazgo Transformacional. De la misma manera se empleó gráficos estadísticos, como gráfico de barras simples que sirve para visualizar e interpretar los resultados.

2.5.2 Estadística inferencial

Para contrastar la hipótesis general de la investigación, se formuló las hipótesis estadísticas H_0 y H_1 . Luego se trabajó con la “ χ^2 ” Chi cuadrada, por tratarse de variables cualitativas y estadígrafo no paramétrico, valido por la prueba de Levene. La contrastación de la hipótesis, se obtuvo teniendo en cuenta el nivel de significancia y los grados de libertad con el valor obtenido del cálculo estadístico. Se compara el valor crítico con el estadístico de prueba para rechazar o aceptar la hipótesis nula.

2.6 Aspectos éticos

Según Hernández (2003), los trabajos de investigación deben ser desarrollados con lealtad y verdad. El trabajo de investigación fue desarrollado considerando los valores éticos en bien de la investigación, teniendo en consideración el estilo APA

III. RESULTADOS

3.1 Resultados de los Instrumentos

Se presentan los datos del cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional dicho instrumento cuestionario nos ha permitido obtener información con respecto a la influencia que ejerce el programa de alta gerencia en cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional. La descripción de los datos, se realizó mediante las tablas de distribución de frecuencias porcentual con sus respectivos gráficos; posteriormente para la evaluación de la hipótesis, trabajamos con la X^2 (chí cuadrada).

3.1. 1 Resultados de la aplicación de Entrada del cuestionario

En las siguientes tablas de frecuencias, presentamos detalladamente los resultados de la aplicación de entrada del cuestionario en sus dimensiones: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

Tabla 1 Dimensión Influencia Idealizada

ESCALA		Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1	NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2	A VECES	08 - 14	21	21	70%	70%	70	70
3	NORMALMENTE	15 - 21	7	28	23%	93%	23	93
4	CON FRECUENCIA	22 - 28	2	30	7%	100%	7	100
5	SIEMPRE	29 - 35	0	30	0%	100%	0	100
TOTAL			30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional.

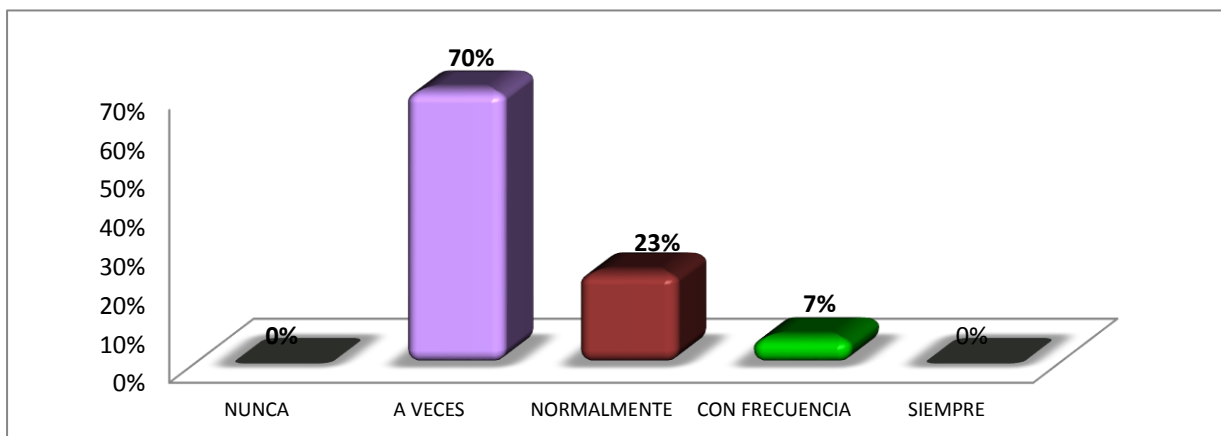


Figura 1 Dimensión Influencia Idealizada

Esta dimensión recoge información sobre cómo se refuerza en los líderes la admiración, respeto y confiabilidad. El profesor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder. Las preguntas que corresponde son del P1,P2, P3, P4,P5,P6 Y P7, recogen información de un solo constructo vislumbrándose que de los 30 directores de la muestra, el 70% se ubica en la escala “ a veces”; *seguido de un 23 “normalmente y sólo un 7% “con frecuencia”*.

La figura 1 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada, notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel de a veces, seguido del nivel normalmente.

Tabla 2 Dimensión Motivación Inspiracional

ESCALA		Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1	NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2	A VECES	08 – 14	16	16	53%	53%	53	53
3	NORMALMENTE	15 - 21	10	26	33%	87%	33	87
4	CON FRECUENCIA	22 – 28	4	30	13%	100%	13	100
5	SIEMPRE	29 – 35	0	30	0%	100%	0	100
TOTAL			30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

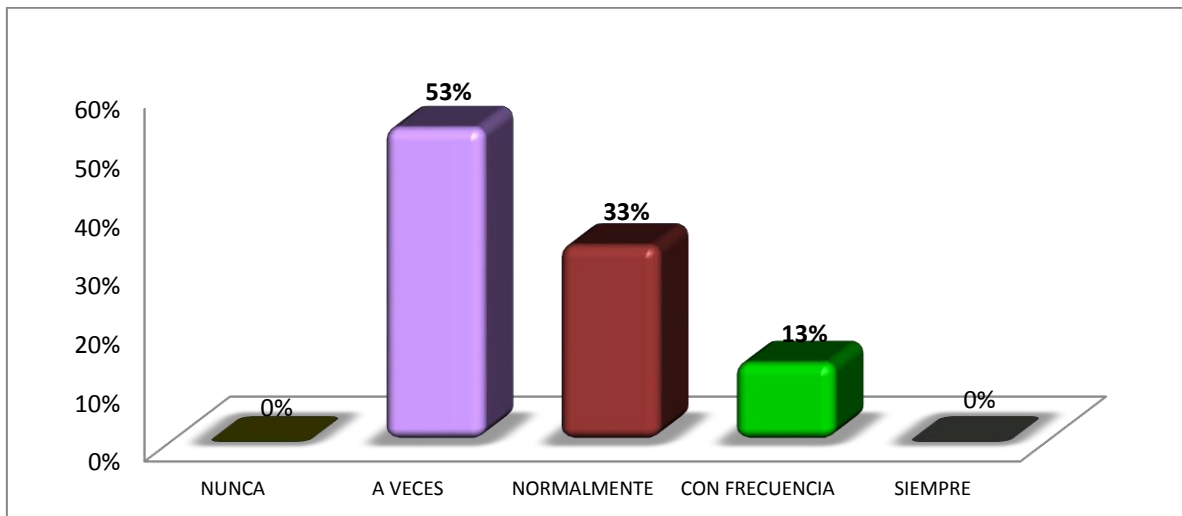


Figura 2 Dimensión Motivación Inspiracional

Esta dimensión recoge información sobre la inspiración motivacional que el profesor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el

entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los profesores. Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son: P8, P9, P10,P11,P12,P13 y P14, la agrupación de datos es notorio un 53% que se ubica en la escala de “a veces”, seguido de 33% en “normalmente” y un 13% “con frecuencia”

La figura 2 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada, notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel de a veces, seguido del nivel normalmente y posteriormente el nivel con frecuencia.

Tabla 3 Dimensión Estimulación Intelectual

ESCALA		Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1	NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2	A VECES	08 – 14	19	19	63%	63%	63	63
3	NORMALMENTE	15 - 21	9	28	30%	93%	30	93
4	CON FRECUENCIA	22 – 28	2	30	7%	100%	7	100
5	SIEMPRE	29 – 35	0	30	0%	100%	0	100
TOTAL			30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

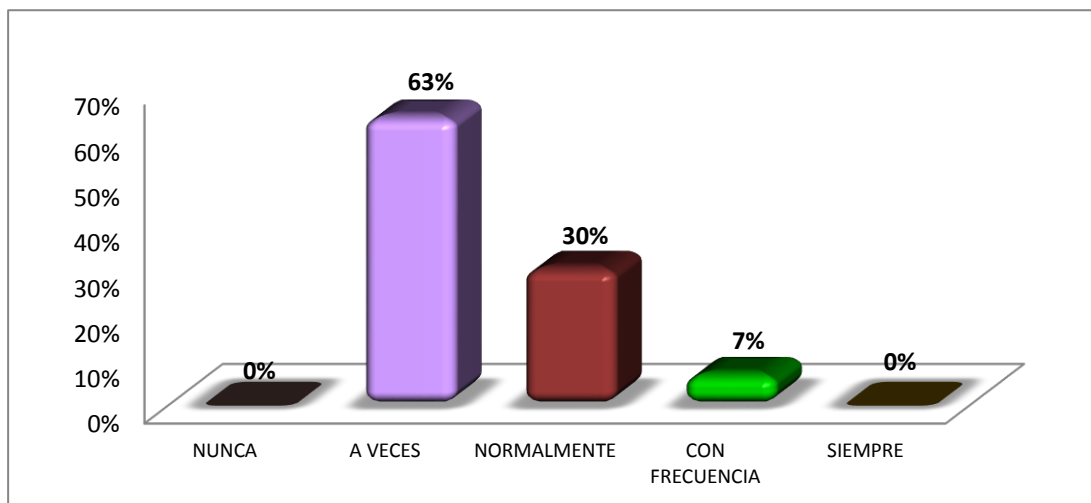


Figura 3 Dimensión Estimulación Intelectual

Esta dimensión recoge información sobre cómo la motivación del líder en innovación y creatividad ayuda al profesor a enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los docentes quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución a dificultades presente. Las preguntas utilizadas en el instrumento para

esta dimensión son: P15, P16, P17, P18, P19, P20 y P21. La agrupación de datos es notorio un 63% que se ubica en la escala de “a veces”, seguido de 30% en “normalmente” y un 7% “con frecuencia”

La figura 3 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada, notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel de a veces, seguido del nivel normalmente y posteriormente el nivel con frecuencia.

Tabla 4 Dimensión Consideración Individualizada

ESCALA		Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1	NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2	A VECES	08 - 14	17	17	57%	57%	57	57
3	NORMALMENTE	15 - 21	12	29	40%	97%	40	97
4	CON FRECUENCIA	22 - 28	1	30	3%	100%	3	100
5	SIEMPRE	29 - 35	0	30	0%	100%	0	100
TOTAL			30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

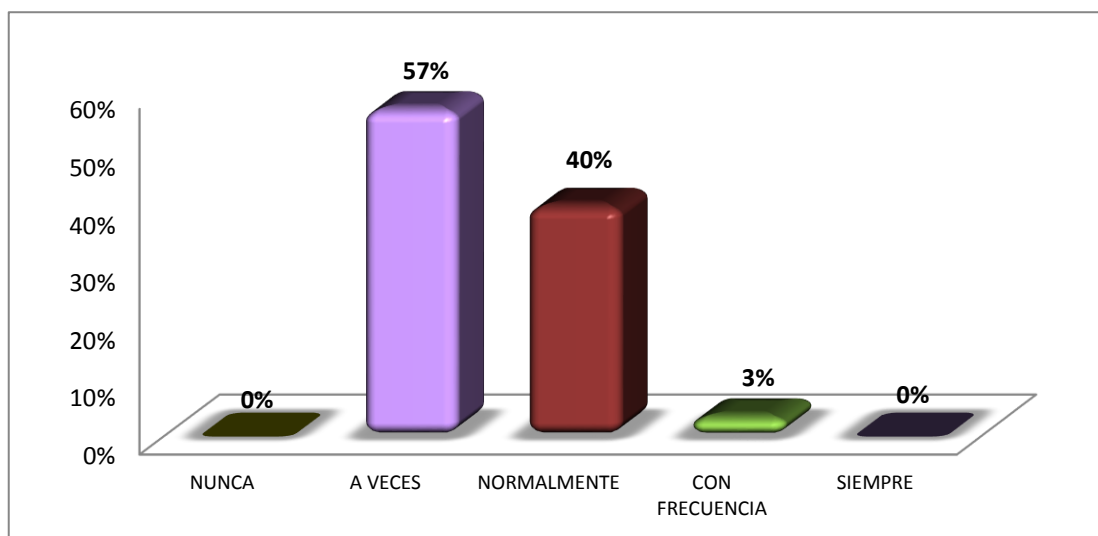


Figura 4. Dimensión Consideración Individualizada

Esta dimensión recoge información sobre cómo los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del docente mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada profesor. Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son P22, P23, P24, P25, P26, P27 y P28. La

agrupación de datos es notorio un 57% que se ubica en la escala de “a veces”, seguido de 40% en “normalmente” y un 3% “con frecuencia”.

La figura 4 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada, notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel de a veces, seguido del nivel normalmente y posteriormente el nivel con frecuencia.

Tabla 5 Frecuencias de la Prueba de Entrada

	ESCALA	Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1	NUNCA	28 - 50	9	9	30%	30%	30	30
2	A VECES	51 - 73	13	22	43%	73%	43	73
3	NORMALMENTE	74 - 96	8	30	27%	100%	27	100
4	CON FRECUENCIA	97 - 119	0	30	0%	100%	0	100
5	SIEMPRE	120 - 140	0	30	0%	100%	0	100
TOTAL			30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

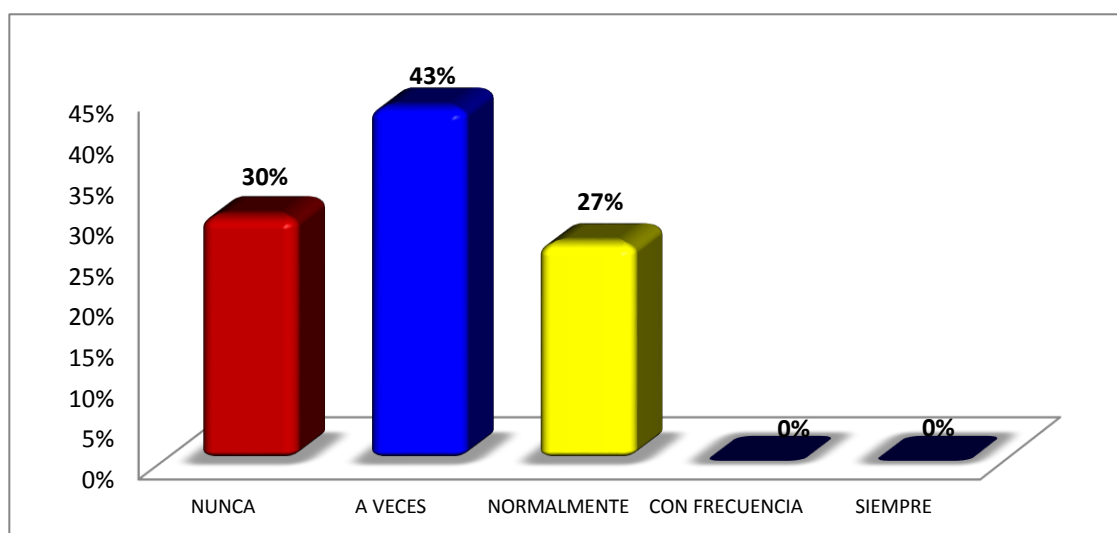


Figura 5 Frecuencias de la Prueba de Entrada

Si bien la investigación se centra en las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional: Influencia idealizada, motivación Inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, el cuestionario aplicado recoge información sobre la situación inicial en que se encuentran los directores indicando un 43% que se ubica en la escala de “a veces”, seguido de 30% en “nunca” y un 27% “normalmente”.

La figura 5 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada, notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel de a veces, seguido del nivel nunca y posteriormente el nivel normalmente.

3.1.2 Resultados de la aplicación de Salida del cuestionario

En las siguientes tablas de frecuencias, presentamos detalladamente los resultados de la aplicación de salida del cuestionario en sus dimensiones:

Tabla 6 Dimensión Influencia Idealizada Salida

ESCALA	Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1 NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2 A VECES	08 - 14	0	0	0%	0%	0	0
3 NORMALMENTE	15 - 21	9	9	30%	30%	30	30
4 CON FRECUENCIA	22 - 28	13	22	43%	73%	43	73
5 SIEMPRE	29 - 35	8	30	27%	100%	27	100
TOTAL		30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

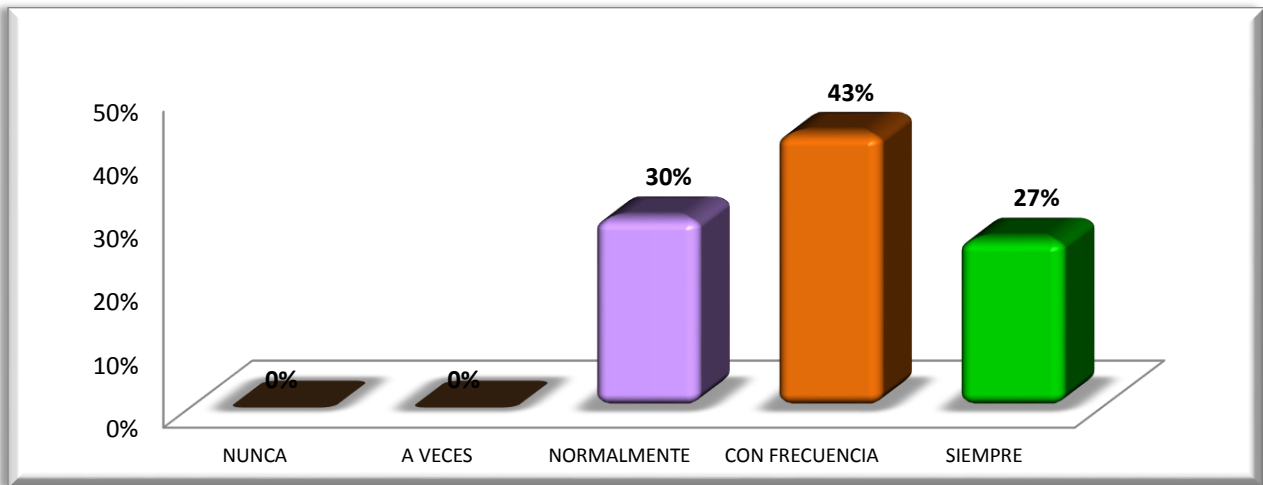


Figura 6 Dimensión Influencia Idealizada Salida

A la luz de los resultados se puede indicar que después de la aplicación del programa de alta gerencia se evidencia la variabilidad de los resultados en los reactivos puesto que la percepción de admiración, respeto y confiabilidad de los docentes hacia el director es mejor percibida indicando un 43% que se ubica en la escala de “con frecuencia”, seguido de 30% en “normalmente” y un 27% “siempre”

La figura 6 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de salida, notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel con frecuencia, seguido del nivel normalmente y posteriormente el nivel siempre.

Tabla 7 Dimensión Motivación Inspiracional

ESCALA	Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1 NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2 A VECES	08 - 14	0	0	0%	0%	0	0
3 NORMALMENTE	15 - 21	8	8	27%	27%	27	27
4 CON FRECUENCIA	22 - 28	16	24	53%	80%	53	80
5 SIEMPRE	29 - 35	6	30	20%	100%	20	100
TOTAL		30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

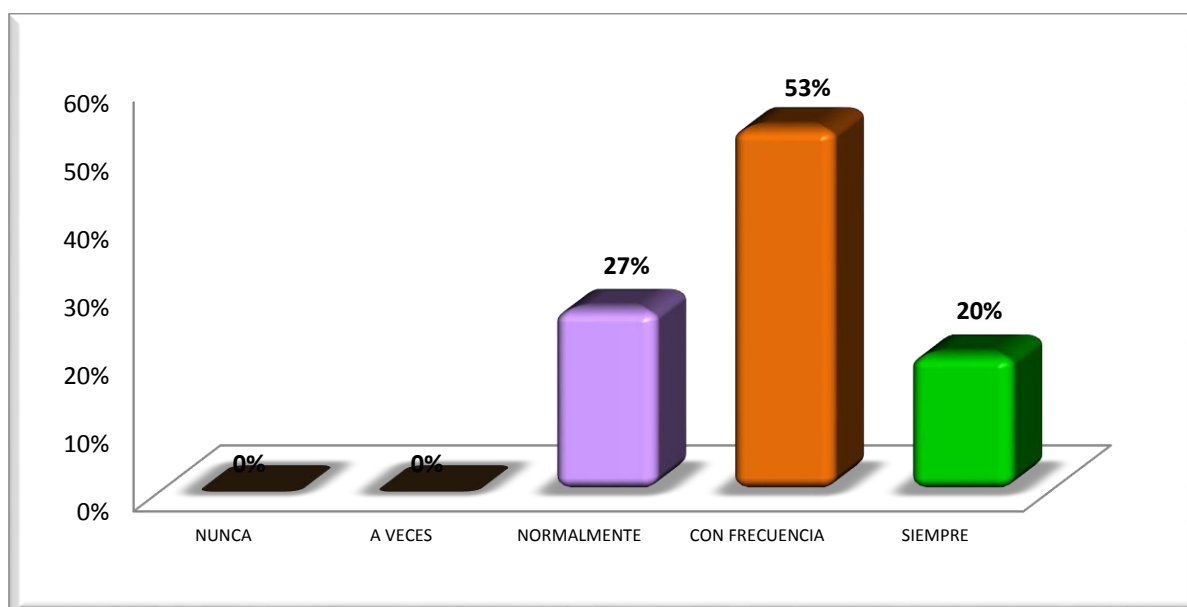


Figura 7 Dimensión Motivación Inspiracional

En esta dimensión se indica sobre la inspiración motivacional que se atribuye al director el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los profesores, el propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo de adelante. Indicando

un 53% que se ubica en la escala de “con frecuencia”, seguido de 27% en “normalmente” y un 20% “siempre”

La figura 7 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de salida notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel con frecuencia, seguido del nivel normalmente y posteriormente el nivel siempre.

Tabla 8 Dimensión Estimulación Intelectual

ESCALA	Rango	fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1 NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2 A VECES	08 - 14	0	0	0%	0%	0	0
3 NORMALMENTE	15 - 21	11	11	37%	37%	37	37
4 CON FRECUENCIA	22 - 28	14	25	47%	83%	47	83
5 SIEMPRE	29 - 35	5	30	17%	100%	17	100
TOTAL		30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

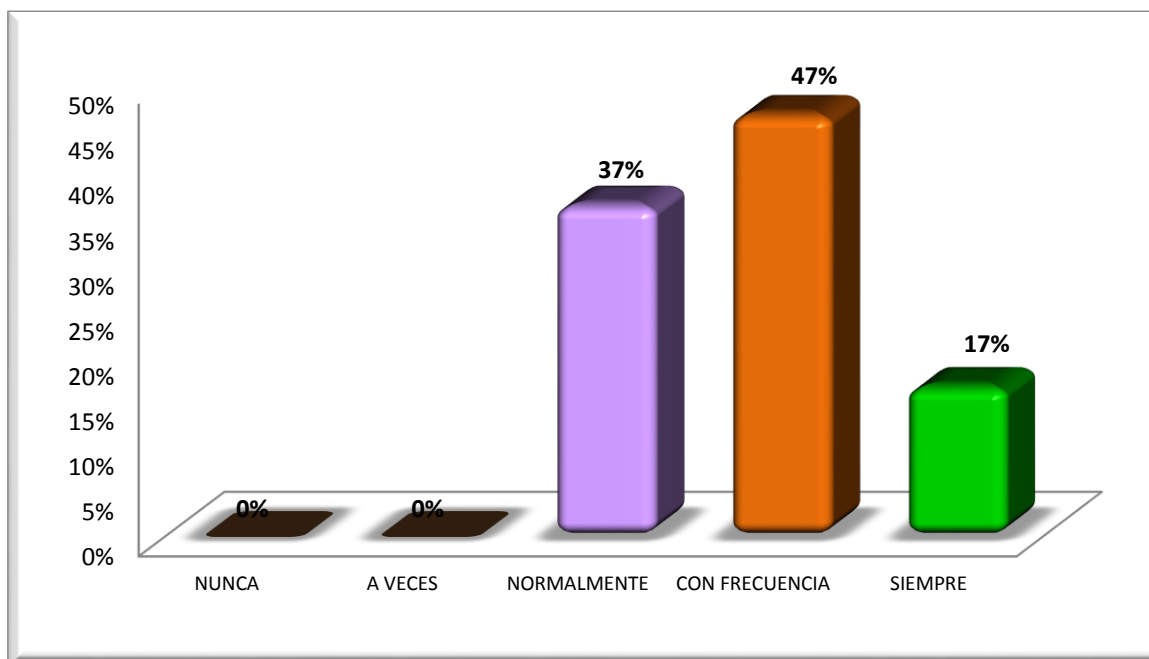


Figura 8 Dimensión Estimulación Intelectual

En la dimensión del liderazgo transformacional relacionada con la estimulación intelectual, demuestra que los directores promueve la creatividad y la innovación frente a los problemas que se presentan dentro de la institución educativa, indicando un 47% que se ubica en la escala de “con frecuencia”, seguido de 37% en “normalmente” y un 17% “siempre”

La figura N° 8 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de salida notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel con frecuencia, seguido del nivel normalmente y posteriormente el nivel siempre.

Tabla 9 Dimensión Consideración Individualizada

ESCALA		Rango	fi	Fi	Hi	Hi	%	% ACUM
1	NUNCA	00 - 07	0	0	0%	0%	0	0
2	A VECES	08 - 14	0	0	0%	0%	0	0
3	NORMALMENTE	15 - 21	3	3	10%	10%	10	10
4	CON FRECUENCIA	22 - 28	21	24	70%	80%	70	80
5	SIEMPRE	29 - 35	6	30	20%	100%	20	100
TOTAL			30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

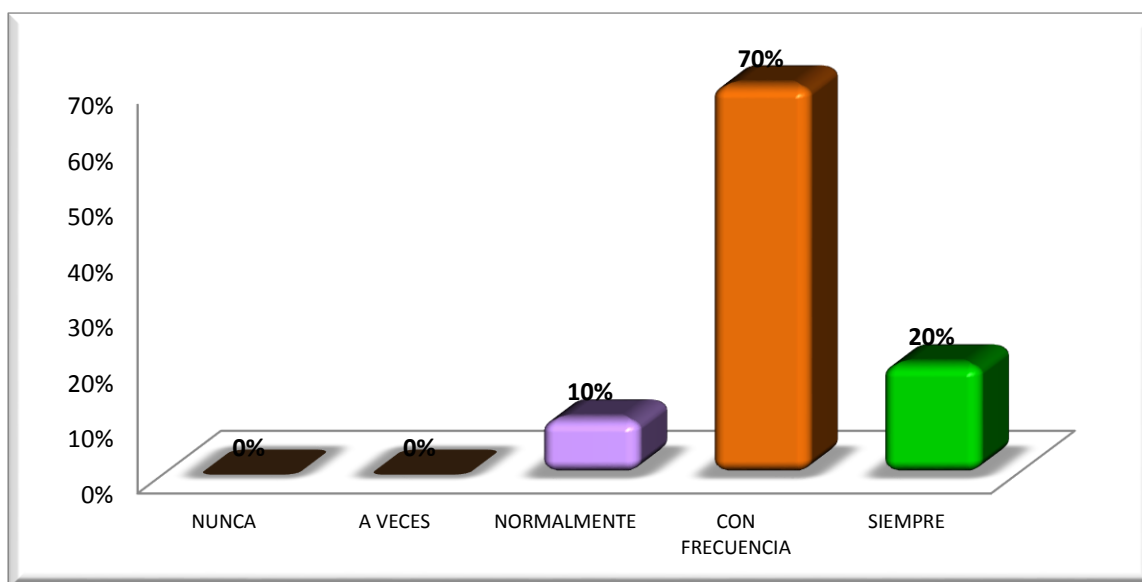


Figura 9 Dimensión Consideración Individualizada

A diferencia de las otras dimensiones se percibe en los directores que prestan mayor atención a sus necesidades individuales para su crecimiento profesional, indicando un

70% que se ubica en la escala de “con frecuencia”, seguido de 20% en “siempre” y un 10% “normalmente”

La figura 9 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de salida notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel con frecuencia, seguido del nivel siempre y posteriormente el nivel normalmente.

Tabla 10 Frecuencias de la prueba de salida

ESCALA	Rango	Fi	Fi	hi	Hi	%	% ACUM
1 NUNCA	28 - 50	0	0	0%	0%	0	0
2 A VECES	51 - 73	0	0	0%	0%	0	0
3 NORMALMENTE	74 - 96	13	13	43%	43%	43	43
4 CON FRECUENCIA	97 - 119	11	24	37%	80%	37	80
5 SIEMPRE	120 - 140	6	30	20%	100%	20	100
TOTAL		30		100%		100	

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

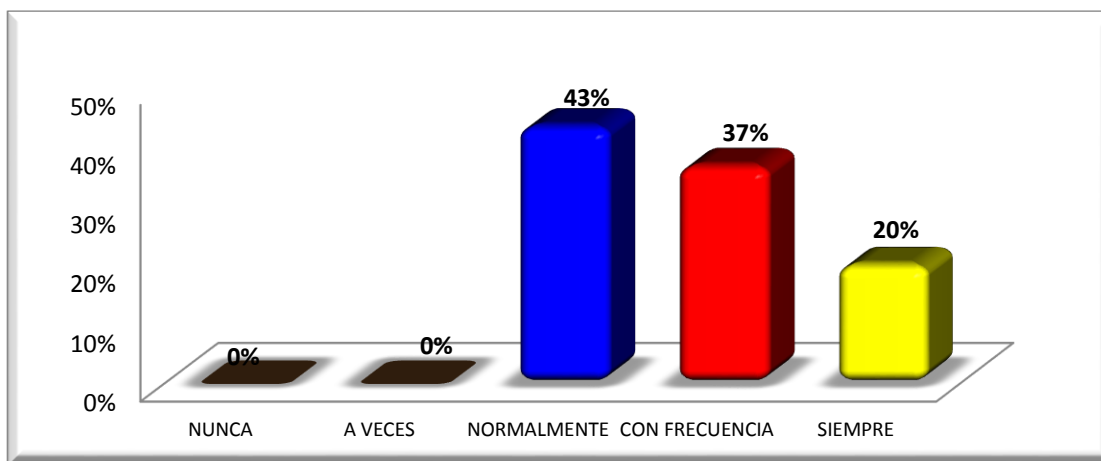


Figura 10 Frecuencias de la prueba de Salida

Los resultados indican que la percepción de los directores son escalas muy favorables de cambio de actitud en todas las dimensiones, esto significa que el directivo considera que en el ejercicio de su cargo lo realiza adecuadamente su función como líder transformacional. Los resultados indican que la percepción de la directora es siempre mayor a la de los docentes en todas las dimensiones. Existe una sobre estimación por parte de la directora. Esto significa que el directivo considera que en el ejercicio de su cargo lo realiza adecuadamente su función como líder transformacional y, por lo tanto, se puntúa alto según su percepción.

La figura 10 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de salida notándose con claridad que el mayor porcentaje se ubica en el nivel con frecuencia, seguido del nivel normalmente y posteriormente el nivel siempre.

3.2 Prueba de Hipótesis Estadística

3.2.1 Análisis estadístico Dimensión Influencia Idealizada

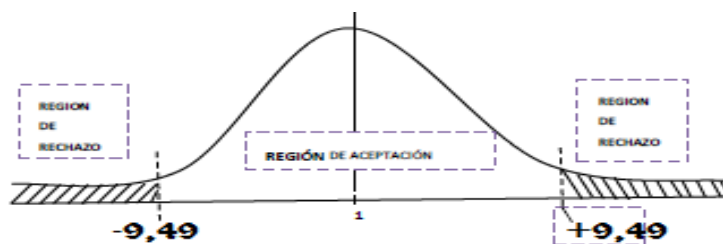
Hipótesis:

H₀: No existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Influencia Idealizada del Cuestionario de liderazgo transformacional en los directores del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

H₁: Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Influencia Idealizada del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

a. Resultados de la prueba de Hipótesis

Nivel de significación	$\alpha=0.05$
Grados de libertad	$gdl=(f-1)(c-1)=(5-1)(2-1)=4$
Punto critico	$X^2_{(0.05,4)}=9.49$ (DERECHA) $X^2_{(0.95,4)}=0.711$ (IZQUIERDA)
Regla de decisión	SI $X^2_c < X^2_t$ acepta la H_0 y se rechaza la H_1 SI $X^2_c > X^2_t$ rechaza la H_0 y se acepta la H_1
Valor de X^2	$X^2_c = 37,317$



b. Decisión estadística

Dado el valor del X^2 calculada es mayor que la X^2 teórica ($37,317 > 9.49$), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna (H_1) y rechaza la hipótesis nula (H_0)

c. Interpretación

Los datos que se observan en el cuadro y gráfico, nos indican la variación en el nivel de influencia que ejerció el programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional en su dimensión influencia idealizada de los directores de las instituciones educativas en el distrito de Yanahuanca, nótese que en la aplicación de entrada la mayoría de los datos se agrupan en el nivel de a veces y en la aplicación de salida en la escala con frecuencia.

Tabla 11 Datos para el cálculo de X^2 de la dimensión Influencia Idealizada

ESCALA	CUESTIONARIO ENTRADA	CUESTIONARIO SALIDA	TOTAL
NUNCA	0	0	0
A VECES	21	0	21
NORMALMENTE	7	9	16
CON FRECUENCIA	2	13	15
SIEMPRE	0	8	8
TOTAL	30	30	60

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

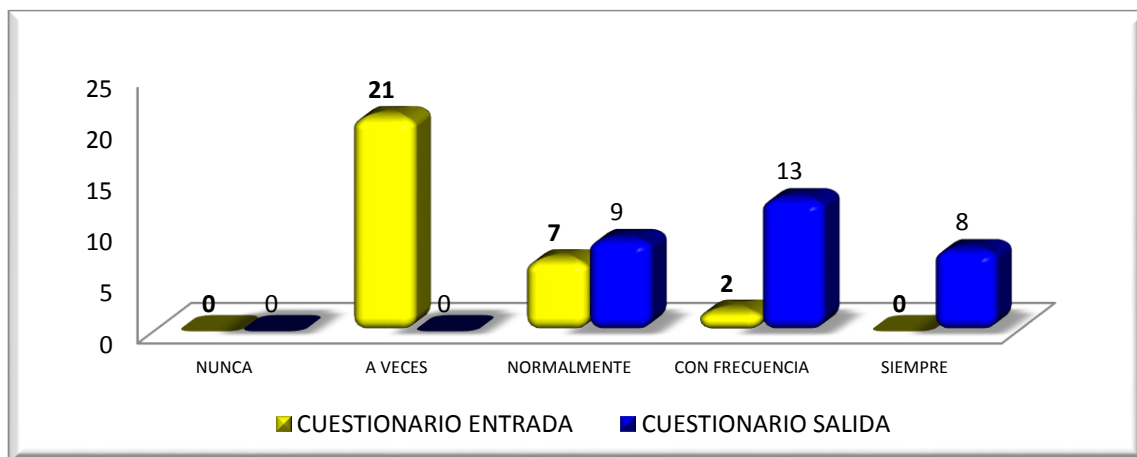


Figura 11 Cálculo de X^2 de la dimensión Influencia Idealizada

Los resultados indican que la percepción de los directores son escalas muy favorables de cambio de actitud en todas las dimensiones, esto significa que el directivo

considera que en el ejercicio de su cargo lo realiza adecuadamente su función como líder transformacional. Los resultados indican que la percepción de la directora es siempre mayor a la de los docentes en todas las dimensiones. Existe una sobre estimación por parte de la directora. Esto significa que el directivo considera que en el ejercicio de su cargo lo realiza adecuadamente su función como líder transformacional y, por lo tanto, se puntúa alto según su percepción.

La figura 11 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada y salida de la dimensión Influencia Idealizada notándose con claridad el cambio de mayores porcentajes entre el nivel a veces al nivel con frecuencia.

3.2.2 Análisis estadístico Dimensión Motivación Inspiracional

Hipótesis:

H₀: No existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Motivación Inspiracional del Cuestionario de liderazgo transformacional en los directores del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

H₁: Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Motivación Inspiracional del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

a. Resultados de la prueba de Hipótesis

Nivel de significación	$\alpha=0.05$
Grados de libertad	$gdl=(f-1)(c-1)=(5-1)(2-1)=4$
Punto crítico	$X^2_{(0.05,4)}=9.49$ (DERECHA) $X^2_{(0.95,4)}=0.711$ (IZQUIERDA)
Regla de decisión	SI $X^2_c < X^2_t$ acepta la H_0 y se rechaza la H_1 SI $X^2_c > X^2_t$ rechaza la H_0 y se acepta la H_1
Valor de X^2	$X^2_c = 29,881$

- b. **Decisión estadística:** Dado el valor del X^2 calculado es mayor que la X^2 teórica (29,881>9,49), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna (H_1).
- c. **Interpretación:** Los datos que se observan en el cuadro y gráfico, nos indican la variación que ejerció el programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional en su dimensión Motivación Inspiracional de los directores de las instituciones educativas en el distrito de Yanahuanca, nótese que en la aplicación de entrada la mayoría de los datos se agrupan en el nivel de a veces y en la aplicación de salida en la escala de con frecuencia.

Tabla 12 Datos para el cálculo de X^2 de la dimensión Motivación Inspiracional

ESCALA	CUESTIONARIO ENTRADA	CUESTIONARIO SALIDA	TOTAL
NUNCA	0	0	0
A VECES	16	0	16
NORMALMENTE	10	8	18
CON FRECUENCIA	4	16	20
SIEMPRE	0	6	6
TOTAL	26	30	56

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

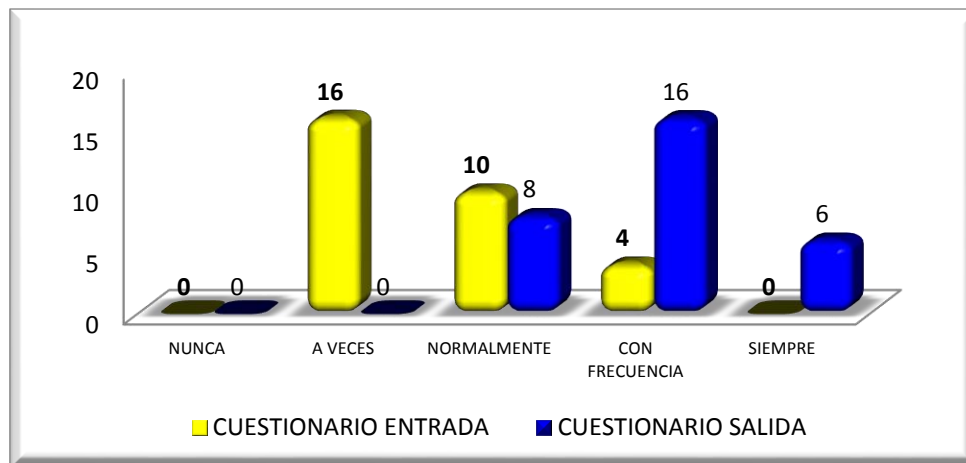


Figura 12 Cálculo de X^2 de la dimensión Motivación Inspiracional

La figura 12 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada y salida de la dimensión Motivación Inspiracional, notándose con claridad el cambio de mayores porcentajes entre el nivel a veces al nivel con frecuencia.

3.2.3 Análisis estadístico Dimensión Estimulación Intelectual

Hipótesis:

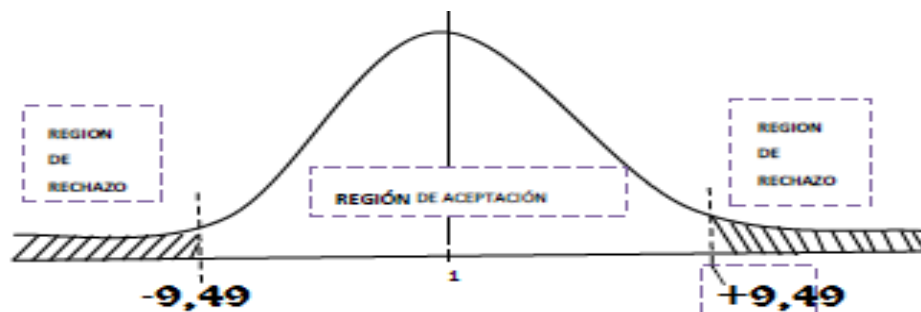
H₀: No existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Estimulación Intelectual del Cuestionario de liderazgo transformacional en los directores del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

H₁: Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Estimulación Intelectual del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

a. Resultados de la prueba de Hipótesis

Nivel de significación	$\alpha=0.05$
Grados de libertad	$gdl=(f-1)(c-1)=(5-1)(2-1)=4$
Punto crítico	$X^2_{(0.05,4)}=9.49$ (DERECHA) $X^2_{(0.95,4)}=0.711$ (IZQUIERDA)
Regla de decisión	SI $X^2_c < X^2_t$ acepta la H ₀ y se rechaza la H ₁ SI $X^2_c > X^2_t$ rechaza la H ₀ y se acepta la H ₁
Valor de X²	X²_c = 33,311

b. **Decisión estadística:** La X² calculada es mayor que la X² teórica (33,311 > 9,49), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna **H₁**:



c. **Interpretación:** Los datos que se observan en el cuadro y gráfico, nos indican la variación que ejerció el programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional en su dimensión Estimulación Intelectual de los directores de las instituciones educativas en el distrito de Yanahuanca, nótese que en la aplicación de entrada la mayoría de los datos se agrupan en el nivel de a veces y en la aplicación de salida en la escala e con frecuencia.

Tabla 13 Datos para el cálculo de χ^2 de la dimensión Estimulación Intelectual

ESCALA	CUESTIONARIO ENTRADA	CUESTIONARIO SALIDA	TOTAL
NUNCA	0	0	0
A VECES	19	0	19
NORMALMENTE	9	11	20
CON FRECUENCIA	2	14	16
SIEMPRE	0	5	5
TOTAL	28	30	58

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

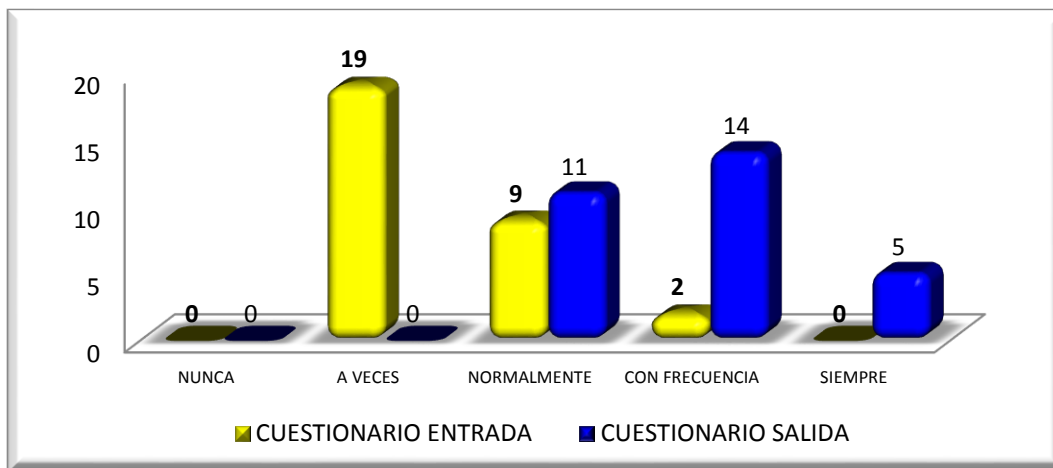


Figura 13 Cálculo de χ^2 de la dimensión Estimulación Intelectual

La figura 13 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada y salida de la dimensión Estimulación Intelectual notándose con claridad el cambio de mayores porcentajes entre el nivel a veces al nivel con frecuencia.

3.2.4 Análisis estadístico Dimensión Consideración Individualizada

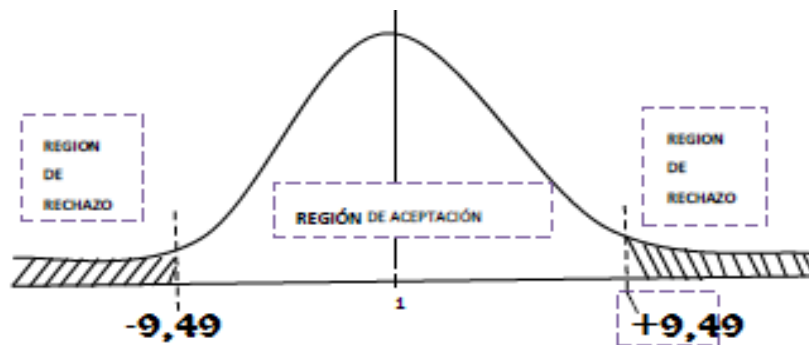
Hipótesis:

H₀: No existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Consideración Individualizada del Cuestionario de liderazgo transformacional en los directores del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

H₁: Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Consideración Individualizada del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

a. Resultados de la prueba de Hipótesis

Nivel de significación	$\alpha=0.05$
Grados de libertad	$gdl=(f-1)(c-1)=(5-1)(2-1)=4$
Punto crítico	$X^2_{(0.05,4)}=9.49$ (DERECHA) $X^2_{(0.95,4)}=0.711$ (IZQUIERDA)
Regla de decisión	SI $X^2_c < X^2_t$ acepta la H_0 y se rechaza la H_1 SI $X^2_c > X^2_t$ rechaza la H_0 y se acepta la H_1
Valor de X^2	$X^2_c = 46,612$



b. **Decisión estadística:** La X^2 calculada es mayor que la X^2 teórica ($46,612 > 9,49$), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna **H₁**

c. **Interpretación:** Los datos que se observan en el cuadro y gráfico, nos indican la variación que ejerció el programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional en su dimensión Consideración Individualizada de los directores de las instituciones educativas en el distrito de Yanahuanca, nótese que en la aplicación de entrada la mayoría de los datos se agrupan en el nivel de a veces y en la aplicación de salida en la escala e con frecuencia.

Tabla 14 Datos para el cálculo de X^2 de la dimensión Consideración Individualizada

ESCALA	CUESTIONARIO ENTRADA	CUESTIONARIO SALIDA	TOTAL
NUNCA	0	0	0
A VECES	17	0	17
NORMALMENTE	12	3	15
CON FRECUENCIA	1	21	22
SIEMPRE	0	6	6
TOTAL	29	30	59

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

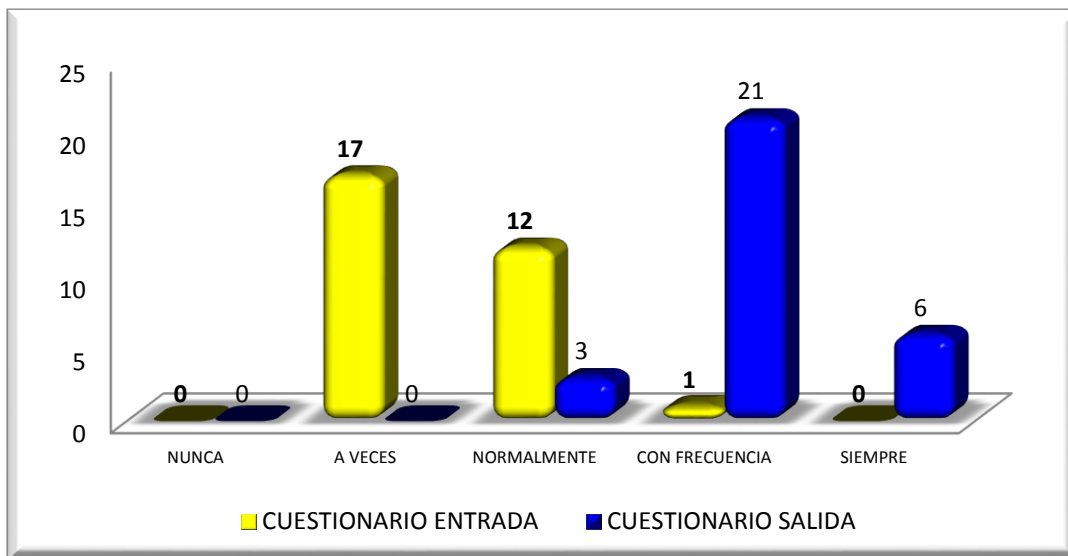


Figura 14 Cálculo de X^2 de la dimensión Consideración Individualizada

La figura 14 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada y salida de la dimensión Consideración Individualizada notándose con claridad el cambio de mayores porcentajes entre el nivel a veces al nivel con frecuencia.

3.2.5 Análisis estadístico Aplicación de Entrada y Salida

Hipótesis:

H₀: No existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas del Cuestionario de liderazgo transformacional en los directores del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

H₁: Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.

a. Resultados de la prueba de Hipótesis

Nivel de significación $\alpha=0.05$

Grados de libertad $gdl=(f-1)(c-1)=(5-1)(2-1)=4$

Punto crítico $X^2_{(0.05,4)}=9.49$ (DERECHA)
 $X^2_{(0.95,4)}=0.711$ (IZQUIERDA)

Regla de decisión SI $X^2_c < X^2_t$ acepta la H_0 y se rechaza la H_1
SI $X^2_c > X^2_t$ rechaza la H_0 y se acepta la H_1

Valor de X^2 $X^2_c = 40,190$



b. **Decisión estadística:** Puesto que el valor del X^2 calculada es mayor que X^2 teórica ($40,190 > 9.49$); en consecuencia se acepta la H_1 (Hipótesis alterna) y rechaza la H_0 (Hipótesis nula).

c. **Interpretación:** Los datos que se observan en el cuadro y gráfico, nos indican la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en el liderazgo

transformacional en los directores de las instituciones educativas en el distrito de Yanahuanca, nótese que en la aplicación de entrada la mayoría de los datos se agrupan en el nivel de a veces y en la aplicación de salida en la escala de con frecuencia.

Tabla 15 Datos para el cálculo de X^2 de la aplicación de entrada y salida

ESCALA	CUESTIONARIO ENTRADA	CUESTIONARIO SALIDA	TOTAL
NUNCA	9	0	9
A VECES	13	0	13
NORMALMENTE	8	13	21
CON FRECUENCIA	0	11	11
SIEMPRE	0	6	6
TOTAL	30	30	60

FUENTE: Datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

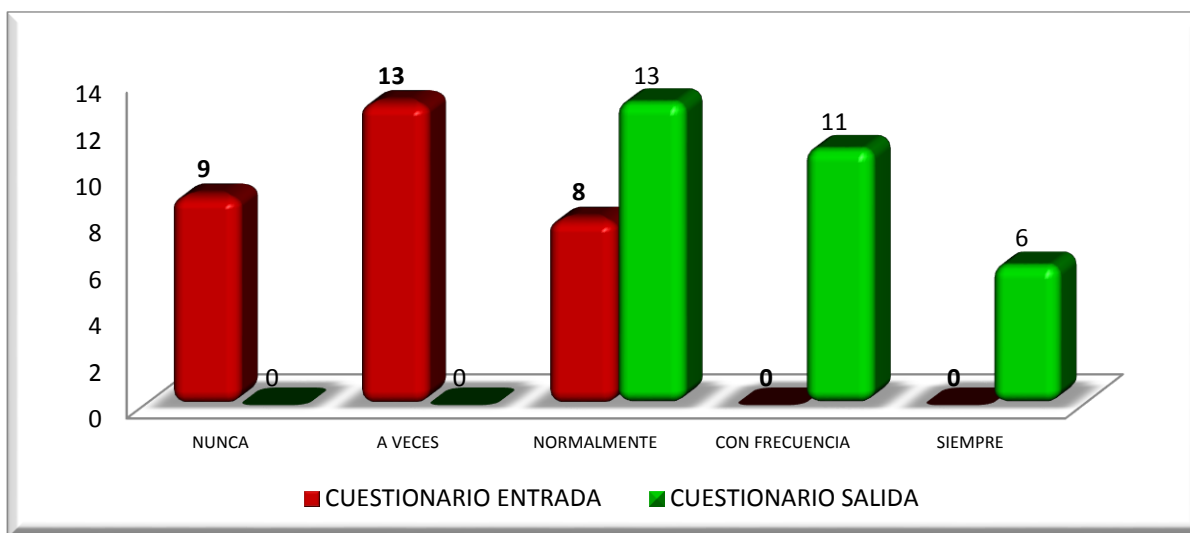


Figura 15 Cálculo de X^2 de la aplicación de entrada y salida

La figura 15 permite visualizar las diferencias de los resultados obtenidos en la prueba de entrada y salida del cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional evidenciándose con claridad el cambio de mayores porcentajes entre el nivel a veces al nivel normalmente y con frecuencia.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se ha logrado la hipótesis general: El Programa de Alta Gerencia mejora positivamente el Liderazgo Transformacional de los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017. Donde el resultado demuestra una X^2 calculada mayor que X^2 teórica ($40,190 > 9.49$); en consecuencia se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula.

Estos resultados se contrastan con la teoría de Maslow (1991), quien señala que la motivación humana es constante, inacabable, fluctuante y compleja; es así, que la motivación aparecerá cuando exista insatisfacción en las necesidades, mientras que en aquellas que ya han sido atendidas desaparecerá la motivación. Tal es el caso de que los directores desarrollen una actitud positiva hacia el trabajo y las metas institucionales con los miembros de la comunidad educativa, la cual está basado en un mejor vínculo con los docentes, debiendo involucrarse con sus estudiantes y padres de familia como colaboradores indirectos en la gestión que dirige. Además lo sustenta la Teoría ERG de Aldelfer que establece tres conjuntos básicos de necesidades, así tenemos las necesidades de Existencia; aquellas que se vinculan con la existencia material, y su satisfacción radica en la atención de factores ambientales tales como agua, alimentación, aspectos monetarios y condiciones laborales. Necesidades de Relación; referida a las relaciones interpersonales entre pares a través de las formas sociales como compañeros de trabajo en situaciones amicales y de discrepancias como enemigos. Necesidades de Crecimiento; que se exterioriza cuando se busca oportunidades que permitan su desarrollo propio. Estas necesidades sustentan las dimensiones en la presente investigación. De la misma manera se sustenta el liderazgo transformacional en la teoría Motivacional de la Homeostasis; cuyo modelo en esta investigación se ha calificado con la finalidad de explicar comportamiento humano y la motivación; donde cada individuo busca el equilibrio emocional, de darse una desorientación o se genere una reacción contraria dentro del sistema interno, esto conllevará a alcanzar un nuevo estado de equilibrio diferente al anterior. Por tanto el director líder transformacional es quien dará las condiciones necesarias sobre la participación de los docentes, demostrando compromiso de trabajo asentado en un trato de cordialidad y con la atención de escuchar las sugerencias propuestas por sus

docentes; con la finalidad de mejorar la calidad de la educación en la gestión educativa. De la misma forma con el aporte de Sorados (2010), en su investigación realizada, establece que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de manera conjunta, directa y significativa de 0.949 de correlación.

De acuerdo a las hipótesis específicas planteadas se detallan a continuación el análisis de resultados:

4.1 Análisis de resultados de la dimensión Influencia Idealizada

En un primer momento durante la aplicación de entrada del instrumento, los directores de cada institución educativa seleccionada realizaron el cuestionario, considerando tener excesivamente desarrollados todas las características relevantes del liderazgo transformacional en sus cuatro dimensiones. Cada uno de los directores se considera ser un director capaz de gestionar desde su liderazgo los cambios necesarios, influir, motivar y estimular a sus docentes en beneficio de la organización educativa. El director considera su trabajo relevante, porque refuerza el trabajo de los docentes en la organización. Sin embargo, según la recomendación de los expertos se sugirió realizar un sesgo aplicándose el instrumento a los docentes sobre la apreciación de los directores, obteniendo resultados diferentes, puesto que estos le atribuyen una menor intensidad o desarrollo del liderazgo que él se atribuye en su gestión educativa.

Por tanto, el director sí tiene rasgos de dicho liderazgo pero no en la intensidad manifestada. Dichos resultados se difundieron a los directores, solicitándoles la mejor precisión en la escala de la labor que vienen desarrollando, obteniéndose los resultados tal como muestra la Tabla 5; asimismo he organizado los resultados obtenidos de la Dimensión Influencia Idealizada por ítem.

Tabla 16 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Influencia Idealizada - Aplicación de entrada

		Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3		Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6		Ítem 7	
ESCALA		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	NUNCA	4	13%	6	20%	3	10%	2	7%	5	17%	5	17%	5	17%
2	A VECES	21	70%	18	60%	22	73%	24	83%	22	73%	21	70%	15	50%
3	NORMALMENTE	5	17%	6	20%	3	10%	2	7%	3	10%	3	10%	8	27%
4	CON FRECUENCIA		0%		0%	2	7%	1	3%		0%	1	3%	2	7%
5	SIEMPRE		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	29	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Tomando en consideración los resultados es evidente que la gran mayoría de los directores se encuentran en la opción 2_ a veces, lo cual representa que el director sólo en algunas situaciones demuestra sentido de autoridad y confianza; asimismo nos indica que existe pocos rasgos de liderazgo transformacional del director frente a su comunidad educativa y deficiente importancia de una visión común. Asimismo también se encuentra un grupo de directores que alcanzan niveles de normalmente y con frecuencia lo cual es un indicador positivo en la que se identifica la mejora positiva del liderazgo del director demostrando interés por el bienestar de la comunidad educativa, lo cual genera confianza y admiración, asimismo observa su prioridad de atender las necesidades de los miembros de la comunidad educativa aún por encima de sus propias necesidades personales, generando el respeto de sus miembros para dicha afirmación nos fundamentamos en los ítems 7, 6, 4 y 3 el cuestionario. Por otro lado también existe una minoría de directores con un nivel de dificultad alta con respecto a esta dimensión de liderazgo transformacional muchos de ellos aducen por el clima laboral, otros de corta experiencia en la organización educativa; son factores que influyen en el desarrollo del liderazgo en su organización educativa.

Después de la aplicación del Programa de Alta Gerencia (prueba de salida) se han obtenido resultados muy favorables así se demuestra en la tabla 6; cuyos valores con mayor incidencia se encuentran en las escalas de con frecuencia, representada por un 43%, seguido de la escala normalmente con un 30% y siempre con un 27% demostrándose una mejora positiva en el liderazgo transformacional de los directores

de las diferentes instituciones educativas; justificándose en el reconocimiento de cualidades positivas, cumplimiento del deber, respeto, muestra de autoridad permanente y realce de la misión en común, a consecuencia de la aplicación del Programa de Alta Gerencia que tuvo como producto el desarrollo de Proyectos de Gestión Educativa Institucional. Para mayor precisión se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 17 Distribución de respuestas por ítem dimensión Influencia Idealizada – Aplicación de Salida

ESCALA		Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3		Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6		Ítem 7	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	NUNCA		0%		0%	1	3%		0%	1	3%		0%		0%
2	A VECES		0%	3	10%		0%		0%	5	17%	3	10%	5	17%
3	NORMALMENTE	9	30%	14	47%	11	37%	13	43%	9	30%	11	37%	10	33%
4	CON FRECUENCIA	16	53%	8	27%	15	50%	13	43%	11	37%	13	43%	6	20%
5	SIEMPRE	5	17%	5	17%	3	10%	4	13%	4	13%	3	10%	9	30%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional.

Se ha logrado la demostración de la hipótesis alterna “Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Influencia Idealizada del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017.” Donde el resultado demuestra una mejora positiva, debido a que X^2 calculada es mayor que la X^2 teórica ($37,317 > 9.49$), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados de variación coinciden con lo señalado por Chamorro (2005), en su estudio denominado: Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a); ha demostrado que el liderazgo del director tiene efectos en el profesorado, asimismo que el grado de compromiso activo de los docentes afecta de manera directa el estilo de liderazgo, entonces si podemos afirmar que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

4.2 Análisis de resultados de la dimensión Motivación Inspiracional

Con respecto a esta dimensión del Liderazgo Transformacional, en la cual representa como los docentes y demás miembros de la comunidad educativa asumen los retos planteados por el director como si fueran propios; siendo un indicador el propiciar trabajos en equipo y la compartición de responsabilidades entre los docentes.

Al analizar la siguiente tabla 18, se muestran los datos de la aplicación de entrada, lo cual es evidente que el mayor porcentaje se haya en la escala de a veces, esto significa que la mayoría de los directores ejercen a veces su poder de convencimiento en el trabajo colectivo con los docentes, a veces escucha las recomendaciones o sugerencias para la agenda de trabajo anual, por ende los docentes están poco comprometidos y motivados en obtener las metas profesionales de la institución. Los datos también se convalidan en la tabla 2 del presente informe. Por otro lado Gillespie & Mann (2000), sostienen sobre el papel de predicción que juega el Liderazgo Transformacional en la confianza de los trabajadores, tiene su influencia en la efectividad del líder-director lo cual le permite lograr la realización de proyectos en plazos programados y desarrollar actitudes de creatividad e innovación en los docentes.

Tabla 18 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Motivación Inspiracional - Aplicación de entrada

		Ítem 8		Ítem 9		Ítem 10		Ítem 11		Ítem 12		Ítem 13		Ítem 14	
ESCALA		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	NUNCA	6	20%	9	30%	4	13%	3	10%	8	27%	3	10%	3	10%
2	A VECES	15	50%	16	53%	16	53%	16	53%	13	43%	17	57%	21	70%
3	NORMALMENTE	7	23%	3	10%	10	33%	11	37%	9	30%	9	30%	5	17%
4	CON FRECUENCIA	2	7%	2	7%		0%		0%		0%	1	3%	1	3%
5	SIEMPRE		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Los resultados de la prueba de salida los cuales se muestran en la tabla 19 y tabla 7 la cual se hayan en la escala de con frecuencia y normalmente, las cuales son muy favorables puesto que reflejan la mejora que ha tenido la aplicación del programa de alta gerencia puesto que se asevera que la gran mayoría de directores han desarrollado cualidades de inspirar y motivar nuevos retos en la institución,

expresando confianza que favorece a una expectativa laboral de compromiso de cada docente. Estos resultados también concuerdan con lo que establece Bass & Riggio, (2006), que las expresiones verbales del director se muestra flexible ante los contextos en los cuales deben tomar decisiones equánimes e inteligente ante los diferentes problemas que se le presenten a resolver, asimismo da razón sobre la significación y promoción de expectativas elevadas que deben efectuarse en beneficio de mejorar el trabajo de los demás miembros de la comunidad educativa, especialmente de los docentes. Igualmente, la confianza que debe expresar el director favorece a una expectativa laboral de compromiso en cada docente. Igualmente se corrobora cuando señala Bass (1985), que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual; estas permitirán desarrollar relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales entre el directos y sus trabajadores.

Tabla 19 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Motivación Inspiracional - Aplicación de salida

		Ítem 8		Ítem 9		Ítem 10		Ítem 11		Ítem 12		Ítem 13		Ítem 14	
ESCALA		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%
1	NUNCA		0%		0%		0%		0%	1	3%		0%		0%
2	A VECES	3	10%	3	10%	3	10%	4	13%	1	3%	4	13%	2	7%
3	NORMALMENTE	8	27%	9	30%	13	43%	10	33%	11	37%	12	40%	13	43%
4	CON FRECUENCIA	17	57%	15	50%	12	40%	11	37%	13	43%	11	37%	13	43%
5	SIEMPRE	2	7%	3	10%	2	7%	5	17%	4	13%	3	10%	2	7%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Se demuestra la mejora positiva con la comprobación de la hipótesis donde la X^2 calculada es mayor que la X^2 teórica ($29,881 > 9,49$), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna H_1 : Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Motivación Inspiracional del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017. Debido al programa de alta gerencia se genera una mejora significativa en el liderazgo transformacional del

director, como en el cumplimiento de sus obligaciones, su propio interés en la organización y actividades programadas. Estos resultados se apoyan sobre lo que concluye Yukl (1989), que los docentes emplean al máximo todas su potencialidades, según la motivación dada por el director, y ello conlleva al beneficio institucional. Puesto que siendo el lider de la entidad ha sabido comunicar las necesidades de la institución y el como compartir la visión institucional con la comunidad educativa.

Siendo uno de los productos del programa de Alta Gerencia la elaboracion de proyectos de gestión educativa institucional se evidencia cambios en la actitud de los directores, cuyos actos se orientan a concientizar a los docentes como parte principal de la institucion , cimentando la idea que si ellos mejoran como profesionales como efecto inmediato los mismo ocurriera con la institución educativa. Al respecto en el item 11 “Motivo a los demás a tener confianza” casi todos los directores han superado las perspectivas de motivarlos para dar soluciones a las demandas que enfrentaran dentro de su contexto educativo. Por ende el programa de alta gerencia ha mejorado positivamente el liderazgo transformacional que ejerce el director como convencimiento para fomentar la participacion y aceptación de propuestas en el trabajo institucional.

4.3 Análisis de resultados de la dimensión Estimulación Intelectual

Con respecto a esta dimensión en la aplicación de entrada los resultados se evidencian en la tabla 03 y en la tabla 20, en el cual se hace evidente que el mayor porcentaje se refleja en la escala “a veces”, lo cual significa que la mayoría de directores que se agrupan en esta escala en ciertas ocasiones se atribuyen la cualidad de incentivar el empleo de estrategias o acciones pertinentes en la búsqueda de soluciones a los problemas teniendo inconvenientes al tratar de hacerlo de manera efectiva. Asimismo se establece que el director escasamente les hace reflexionar sobre cómo resolver los problemas profesionales desde diferentes perspectivas, existiendo poco asesoramiento en analizar sus problemas o sugerirle alguna alternativa de solución.

Tabla 20 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Estimulación Intelectual - Aplicación de entrada

		Ítem 15		Ítem 16		Ítem 17		Ítem 18		Ítem 19		Ítem 20		Ítem 21	
ESCALA		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	NUNCA	5	17%	4	13%	4	13%	4	13%	5	17%	6	20%	8	27%
2	A VECES	18	60%	15	50%	18	60%	18	60%	18	60%	16	53%	14	47%
3	NORMALMENTE	6	20%	11	37%	6	20%	7	23%	7	23%	6	20%	7	23%
4	CON FRECUENCIA	1	3%		0%	2	7%	1	3%		0%	2	7%	1	3%
5	SIEMPRE		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Durante la aplicación de salida se abordan los siguientes resultados mostrados en la tabla 8 y con mayor detalle en la tabla 21, es muy evidente la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la mayoría de directores, al respecto se muestra la ubicación en la escala de con frecuencia y normalmente, reflejada en los cambios de actitud proactiva ante las diferentes contingencias que se desatan en el contexto educativo y que requieren solución de manera inmediata a fin de brindar un servicio educativo pertinente y adecuado a los estudiantes. Asimismo durante el desarrollo del proyecto de gestión educativa se evidencia que el director considera diferentes perspectivas de los diferentes miembros de la comunidad para la solución de problemas comunes de la entidad. El director propicio un espacio de apertura al intercambio de ideas antes y después de cada reunión y además sugiere nuevas formas de completar el trabajo a través de la participación e innovación en el trabajo institucional.

Tabla 21 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Estimulación Intelectual - Aplicación de salida

		Ítem 15		Ítem 16		Ítem 17		Ítem 18		Ítem 19		Ítem 20		Ítem 21	
ESCALA		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	NUNCA		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
2	A VECES	3	10%	2	7%	3	10%	3	10%	3	10%	6	20%	3	10%
3	NORMALMENTE	12	40%	13	43%	13	43%	12	40%	11	37%	9	30%	14	47%
4	CON FRECUENCIA	7	23%	12	40%	13	43%	10	33%	12	40%	13	43%	10	33%
5	SIEMPRE	8	27%	3	10%	1	3%	5	17%	4	13%	2	7%	3	10%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Se demuestra la mejora positiva con la comprobación de la hipótesis donde la X^2 calculada es mayor que la X^2 teórica ($33,311 > 9,49$), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna H_1 : Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Dimensión Estimulación Intelectual del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017. Estos resultados se apoyan en lo que resalta Bennis (1999), que el liderazgo es una de las claves para generar la realización total del potencial intelectual, constituyéndose en un desafío para el director de cada institución educativa de aprender a reconocer y emplear con asertividad las capacidades de los docentes. Lo cual también concuerda con lo que revelan Wofford, Whittington, & Goodwin (1999), que los líderes transformacionales más efectivos son los que brindan soporte y asesoría a cada uno de sus trabajadores fomentando satisfacción del personal a medida que aumenta un clima de crecimiento personal considerando sus habilidades y atendiendo sus necesidades y desarrollando sus potencialidades.

4.4 Análisis de resultados de la dimensión Consideración Individualizada

En la aplicación de entrada del cuestionario de Liderazgo transformacional se refleja los resultados en la tabla 4 y tabla 22 con detalle aseverándose la ubicación en la escala “a veces”, evidenciándose pocas características del liderazgo puesto que no es continuo las acciones que el director hace en beneficio de sus docentes, 9 directores que representan a un 30% reconocen no identificar las necesidades de los miembros ello se muestra en el ítem 27 “sé que necesita cada uno de los miembros del grupo”

Tabla 22 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Consideración Individualizada - Aplicación de entrada

		Ítem 22		Ítem 23		Ítem 24		Ítem 25		Ítem 26		Ítem 27		Ítem 28	
ESCALA		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	NUNCA	6	20%	6	20%	6	20%	6	20%	4	13%	9	30%	4	13%
2	A VECES	21	70%	14	47%	17	57%	16	53%	20	67%	13	43%	18	60%
3	NORMALMENTE	3	10%	9	30%	6	20%	6	20%	6	20%	8	27%	8	27%
4	CON FRECUENCIA		0%	1	3%	1	3%	2	7%		0%		0%		0%
5	SIEMPRE		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Consecuentemente de la aplicación de salida se evidencia la tabla 4 y 23 el mayor porcentaje se halla en la escala con frecuencia, ello representa que el líder pedagógico reflejado en el director ha cambiado de actitud por la mejora positiva influenciada a través del programa de alta gerencia, ha entendido que es necesario e importante escuchar a sus seguidores, interactúa de manera diferenciada con cada miembro de la comunidad educativa. Sobre estos resultados se confirma al respecto las explicaciones de Brown, Birnstihl, & Wheeler (1996), que las relaciones significativas que se dan en el Liderazgo Transformacional con respecto a la satisfacción laboral, el esfuerzo extra y las relaciones satisfactorios entre el jefe y los subordinados dentro del campo educativo referido entre director-docente, director-estudiante, director- padres de familia, se orientan a producir unidad en el grupo de trabajo y efectividad en los resultados.

Tabla 23 Distribución de respuestas por ítem Dimensión Consideración Individualizada – Aplicación salida

		Ítem 22		Ítem 23		Ítem 24		Ítem 25		Ítem 26		Ítem 27		Ítem 28	
ESCALA		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	NUNCA		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
2	A VECES	2	7%		0%	1	3%	1	3%	2	7%	1	3%	1	3%
3	NORMALMENTE	7	23%	12	40%	12	40%	9	30%	9	30%	13	43%	13	43%
4	CON FRECUENCIA	16	53%	14	47%	13	43%	17	57%	15	50%	9	30%	15	50%
5	SIEMPRE	5	17%	4	13%	4	13%	3	10%	4	13%	7	23%	1	3%
TOTAL		30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Se demuestra la mejora positiva con la comprobación de la hipótesis donde la X^2 calculada es mayor que la X^2 teórica ($46,612 > 9,49$), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna H_1 : Existe diferencia en la prueba de entrada y la prueba de salida, en las frecuencias observadas de la Consideración Individualizada del cuestionario de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco-2017. Estos resultados concuerdan con la investigación de Vásquez (2011), quien ha identificado tipos de liderazgo bastante positivos, con altos niveles de satisfacción de los líderes-directores hacia los docentes y viceversa; apreciándose positivamente que director como líder generan una buena organización en la institución, en la que se entiende con claridad los objetivos que se pretende

alcanzar y existe el esfuerzo extra de los empleados en beneficio de la institución. Asimismo el rechazo del líder-director que complica situaciones y evade sus responsabilidades, actuando pasivamente en la tomas de decisiones.

V. CONCLUSIONES

En una institución educativa pública el liderazgo transformacional del director es trascendental porque contribuye en el desarrollo de la gestión educativa y en cada uno de sus componentes, resaltando las potencialidades de los docentes lo cual favorece al vínculo interpersonal con ellos. A continuación presentamos las conclusiones de la investigación:

Primera

Se aplicó el programa de alta gerencia mejorando positivamente el liderazgo transformacional del director de la institución educativa del distrito de Yanahuanca, sustentado en los resultados que demuestran una mejora reflejada una X^2 calculada mayor que X^2 teórica ($40,190 > 9.49$); en consecuencia se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula; este resultado demuestra la mejora positiva ejercida por el programa de alta gerencia en características del liderazgo transformacional de los directores según este orden: Consideración Individualizada, Influencia Idealizada, Estimulación intelectual y Motivación Inspiracional.

Segundo

Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Influencia Idealizada en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación de la aplicación de entrada donde 21 directores que representa un 70% se hallan en la escala “a veces” y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo donde 13 directores que representan 43% se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además los resultados de la prueba de hipótesis expresa una mejora positiva reflejada una X^2 calculada mayor que X^2 teórica ($37,317 > 9.49$); en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. En la institución educativa el líder pedagógico asumido por el director demuestra un sentido de autoridad y confianza considerando aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.

Tercera

Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Motivación Inspiracional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación de la aplicación de entrada donde 16 directores que representa un 53% se hallan en la escala “a veces” y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo donde 16 directores que representan 53% se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además los resultados de la prueba de hipótesis expresa una mejora positiva reflejada una X^2 calculada mayor que X^2 teórica ($29,881 > 9.49$); en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. Los directores percibieron es necesario presentar una convincente visión del futuro de la institución educativa y de expresar confianza en que las metas serán cumplidas con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Cuarta

Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Estimulación Intelectual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación de la aplicación de entrada donde 19 directores que representa un 63% se hallan en la escala “a veces” y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo donde 14 directores que representan 47% se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además los resultados de la prueba de hipótesis expresa mejora positiva reflejada una X^2 calculada mayor que X^2 teórica ($33,311 > 9.49$); en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. Cada director de las diferentes instituciones educativas comprendió que es necesario considerar diferentes perspectivas para intentar solucionar problemas y este accionar facilita a mantener las relaciones institucionales.

Quinta

Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Consideración Individualizada en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación

de la aplicación de entrada donde 17 directores que representa un 57% se hallan en la escala “a veces” y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo donde 21 directores que representan 70% se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además los resultados de la prueba de hipótesis expresa una mejora positiva reflejada una X^2 calculada mayor que X^2 teórica ($46,612 > 9.49$); en consecuencia se acepta la hipótesis alterna. Los directores entendieron que la atención que deben brindar al docente es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

VI. RECOMENDACIONES

Establezco algunas recomendaciones encaminadas a beneficiar el uso del liderazgo transformacional en los líderes pedagógicos (director) en las instituciones educativas.

Primera

Fortalecer y difundir el Programa de Alta Gerencia, a fin de contribuir a la formación de los directores con orientación a un liderazgo transformacional como componente principal en la política educativa del Ministerio de Educación en cada ámbito de nuestro país. De manera que se debe incidir con mayor atención y cuidado durante el proceso en esta intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia educativa.

Segunda

Tener un diagnóstico del perfil de las cualidades requeridas en el director de colegios públicos, como requisitos indispensables a considerar en los criterios de evaluación que se llevan a cabo en los concursos públicos para este cargo, ello constituye un reto pero será indispensable para la atención eficiente y oportuna en la gestión educativa. Las características del liderazgo transformacional. Consideramos los siguientes elementos a considerar en su perfil: Habilidades directivas y gerenciales, gestión del conocimiento y Coaching y mentorig.

Tercera

Efectuar talleres de mejoramiento del clima institucional entre los diferentes miembros de la comunidad educativa de las instituciones públicas investigada con el fin de afirmar una convivencia sana entre director y docentes a fin de mejorar la calidad de la gestión educativa.

VII. PROPUESTA

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA DIRIGIDA A DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE YANAHUANCA

7.1 Desarrollo del plan de trabajo del Programa de alta gerencia

I. DATOS GENERALES:

1.1.	UGEL	Daniel Alcides Carrión
1.2.	DIRECTOR	Joel Ángel Santiago Lovaton
1.3.	COORDINACION	Alcides Toscano Calderón
		Artemio Espinoza Romero
1.4.	ESPECIALISTA	Karla Elizabeth Capcha Hinostraza

II. FUNDAMENTACION:

El Programa de alta gerencia está orientado a directores de instituciones educativas que tienen la visión de transformar su institución en un lugar de intercambio de saberes, de formación de personas que afrontan los desafíos de su crecimiento personal y de prácticas pedagógicas modernas, además de lograr una empresa educativa eficiente, productiva y rentable. Para aquellos Directores, que desafían el conformismo y apuestan por la mejora constante de la calidad educativa en su institución educativa. Entiendo esta problemática el Programa de Alta Gerencia (PAG), ha sido diseñado como una metodología que contempla un alto contenido de habilidades sociales y directivas, destacando acciones que contemplan el liderazgo transformacional, herramientas gerenciales, visión crítica y las aptitudes óptimas para diferenciarse y alcanzar su desempeño en la dirección de su institución educativa

III. OBJETIVOS

1. Analizar los retos actuales de los centros educativos para consolidar su propuesta pedagógica y empresarial.
2. Desarrollar competencias para el logro del liderazgo transformacional.
3. Analizar los retos actuales de los centros educativos para consolidar su propuesta pedagógica a través del proyecto de gestión educativa

IV. PRODUCTO DEL PROGRAMA

Al finalizar el Programa cada uno de los líderes de las instituciones educativas contará con un Autodiagnóstico Educativo de su institución y un Proyecto de Innovación educativa

V. METODOLOGÍA

Se desarrollan las sesiones a través del método de estudio de casos y aprendizaje basado en problemas ABP.

- ↻ Se promueve el aprendizaje por competencias, orientado a trabajar el pensamiento analítico vinculado al entorno laboral de los participantes y favorece el aprendizaje colaborativo entre adultos.
- ↻ Los métodos utilizados son el aprendizaje basado en problemas (ABP) y el estudio de casos (EC). Los participantes deben interactuar y cooperar para producir conocimiento, a partir del análisis, reflexión y discusión en grupos para dar solución a las situaciones planteadas ancladas a la información que se ha aprendido.
- ↻ El programa plantea la realización de distintas actividades que acompañan a los talleres, trabajo de campo (outdoor), entre otros.
- ↻ Como parte del Programa, cada institución educativa recibirá una asesoría personalizada a cargo de un Consultor experto, para revisar los productos elaborados. De esta forma, se podrán dar las orientaciones requeridas para iniciar los procesos de mejora al interior de sus centros educativos.
- ↻ Cabe destacar que el programa se desarrollará en la modalidad semipresencial, organizado en 4 módulos. La fase presencial está organizada en tres visitas, y la fase virtual se articula y complementa el estudio, sumando un total de 240 horas académicas.

VI. METAS DE ATENCION

Dirigido a 30 directores en los niveles de educación Inicial, Primaria y Secundaria de Educación Básica Regular, que laboran en la Instituciones Públicas del distrito de Yanahuanca.

NIVEL	CANTIDAD
Inicial	5
Primaria	10
Secundaria	5
TOTAL	20

VII. CONTENIDO ACADEMICO

El PAG está orientado a la consolidación de destrezas adquiridas por la experiencia, basándose en cuatro ejes: Liderazgo Transformacional, Gestión Educativa, Proyecto de Gestión Educativa y habilidades Gerenciales.

TALLER	TEMA	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
I	Liderazgo Transformacional	Permitirá realizar un autoevaluación sobre el rol que viene desempeñando en la gestión educativa de la institución educativa que dirige en todos sus componentes.	2 semanas

TALLER	TEMA	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
II	Gestión Educativa Proyecto de Gestión Educativa	Permitirá la formulación de estrategias orientadas a la creación de valor, revisar la visión, misión y los valores de su institución educativa, así como el rol de su talento humano en el éxito de la implementación Formulación del proyecto de gestión educativa como producto de un análisis adecuado del entorno, con miras a neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se detectan y constituirse como fuentes de ventajas competitivas reales sobre sus competidores presentes y futuros.	5 semanas
III	Habilidades Gerenciales	Proporcionará una visión holística de la organización, identificando las diferentes áreas funcionales, permitiéndoles tomar decisiones integrales y sinérgicas, al igual que una mejor supervisión de sus operaciones. En esta sección se estudiarán las habilidades gerenciales, sus propósitos y uso en diferentes niveles de EBR.	2 semanas

VIII. RECURSOS			
8.1 Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Equipo de Coordinación ☞ Equipo Logístico ☞ Especialista : Capcha Hinostroza, Karla Elizabeth 		
8.2 Materiales	MATERIALES	CANTIDAD	COSTO
	Guía Instructiva S/. 8.00	25	200.00
	Folder y fásster	35	17.50
	Lapicero	20	6.00
	Plumones	06	6.00
	Papelotes	30	30.00
	Cartulinas (rosado, celeste, amarillo, verde)	50	16.00
	Plumón de pizarra acrílica (negro, azul, rojo, verde)	08	10.00
	CD	25	75.00
	Refrigerios por taller I. II y III S/.3.50	180	360.00
8.3 Equipos Informáticos	☞ Proyector Multimedia, Laptop, Ecran, Internet		
8.4 Mobiliario	✚ Mesas y sillas		

IX. EVALUACIÓN

La evaluación estará sujeta en tres momentos a los productos presentados.

INICIO	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Autodiagnóstico del rol que cumple (actividades del módulo I)
PROCESO	<p>II Taller y en las sesiones de asistencia asistida</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Ideación y generación de Idea del Proyecto de Gestión Educativa: Deberá ser viable, factible y atractivo.(desarrollo de actividades del módulo) ☞ Desarrollo del Pensamiento de Diseño como motor de Ideación: Empatizar-descubrir, definir-interpretar, idear- idear, prototipar-experimentar, evaluar-evolucionar. (en la asistencia asistida) ☞ Ventaja competitiva: Diferenciación, enfoque a un segmento y liderazgo en costos.) ☞ Innovación ☞ Modelo de Proyecto de Gestión (Avances del proyecto a través de la asistencia asistida de expertos)
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Presentación del Proyecto de Gestión Educativa (término del programa)

X. RESPONSABILIDAD DEL PARTICIPANTE

Los Directores seleccionados deberán cumplir estrictamente con su asistencia y evaluaciones al 100%, caso contrario asumirán los costos de inversión en el presente programa en su totalidad, previa firma del acta compromiso.

XI. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	JUL	AG	SET	OCT	NOV	DIC
1. Elaboración de Plan de trabajo del PAG	X					
2. Coordinación con los responsables en la UGEL	X					
3. Elaboración y revisión de los módulos del PAG		X				
4. Desarrollo de los Talleres con directores			X	X		

5. Reunión asistida a la comunidad educativa					X	X
6. Identificación, verificación y seguimiento a los directores sobre cualidades del liderazgo transformacional			X			X

ANEXO 1

DECLARACION JURADA

Yo,, natural de, identificado con DNI N° domiciliado en, distrito, Provincia, Departamento, con número de Celular.....y correo electrónico:.....

DECLARO BAJO JURAMENTO:

Que gozo de buena salud física y mental, para el desempeño de las diferentes actividades en el desarrollo del Programa de Alta Gerencia;

Vengo a participar libre y voluntariamente sin coacción alguna al desarrollo del Programa de Alta Gerencia;

Mi participación y cumplimiento de los productos y/o asignaciones será al 100% de todo lo programada para el desarrollo del Programa de Alta Gerencia.

De incumplir lo antes señalado, asumiré los gastos que se incurrirán en el desarrollo del Programa de Alta Gerencia por mi inscripción.

Los datos contenidos en esta Declaración Jurada, son verdaderos, para lo cual doy fe de aprobación con mi firma correspondiente.

Yanahuanca,de..... Del 2017

FIRMA

7.2 Sistema Modular

Se desarrolló los talleres empleando 4 Módulos y son:

MÓDULO 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1. ANTECEDENTES

El campo de investigaciones, bibliografía, investigaciones, respecto del Liderazgo Transformacional se ha desarrollado preferentemente en la cultura anglosajona; a su vez, es un tema que tiene raíces en la cultura empresarial, y que se ha aplicado al contexto educativo como muchas otras investigaciones. Sin embargo, el levantamiento de estudios que se ha realizado sobre este estilo de Liderazgo ha permitido desarrollar investigaciones desde diferentes puntos y/o variables correspondientes al ámbito educativo, las cuales han sido un aporte significativo para cada organización educativa, o el desarrollo de futuras investigaciones.

Un ejemplo, es una investigación que analiza desde diferentes variables el Liderazgo transformacional, según Vásquez (2013), menciona que: “el liderazgo transformacional como modelo teórico y operativo explica muchas de las prácticas de liderazgo que se llevan a cabo en los sectores sociales y en las organizaciones que se encuentran en cambio. Así mismo, hay evidencias de que sus operaciones se relacionan con los procesos de cambio y con la cultura organizacional. Sin embargo, todavía es escasa la investigación que analiza los vínculos complejos entre los tres constructos”

Otro ejemplo, demuestra la existencia de una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo, y la innovación organizativa, reforzando lo que investigaciones previas han demostrado. Los líderes transformacionales conocen las necesidades emocionales de sus empleados y los estimulan intelectualmente. Al respecto García, Romerosa, & Llorens. (2007), señala que el liderazgo debería ser más transformacional para permitir la generación de conciencia y aceptación del propósito y misión de la

organización, la creación de una visión compartida, y la formulación de estrategias y estructuras apropiadas en la organización, en base al sector y tamaño organizativo, para afrontar los nuevos cambios que requiere la Sociedad del Conocimiento.

A su vez, también Salazar (2006), pone en evidencia que el éxito de este modelo, sólo podrá medirse si tiene una incidencia en cómo los profesores piensan e interactúan con los alumnos en el aula. Cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación de la enseñanza y aprendizaje. Pero, es evidente que, siendo una condición necesaria, no es suficiente, pues no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto del profesorado.

Finalmente según Rodríguez (2010), otro estudio afirma que: "el estilo de liderazgo transformacional impacta significativamente sobre la cultura de innovación y sobre la cultura competitiva".

Un estudio sobre liderazgo, realizado en Chile por Murillo (2006), en sus conclusiones plantea lo siguiente: "solo se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección". Por ello en Chile el Estado ha implementado algunas medidas para fomentar el liderazgo directivo, tales como: El Marco del Buen Director, el cual tiene por objetivo definir y profesionalizar el rol del director que se espera encontrar en los establecimientos subvencionados. También se ha establecido en la Ley 20.006, que los directores de escuela municipal deben participar de concurso público para ocupar el cargo. Y por último, se ha creado un plan de Formación de Directores de Excelencia, que busca fortalecer la figura del director a través de la formación de profesionales destacados para que sean los verdaderos líderes de sus escuelas

A su vez Bennetts (2007), en sus conclusiones nos señala que: "se puede concluir que los directivos son considerados más transformacionales en los programas que brindan mejores niveles de calidad y eficacia en su servicio educativo".

Sin embargo, Medina (2008), nos dice que el liderazgo no es solo asunto de los directivos, más bien nos plantea dentro de sus conclusiones que: "resalta más la

figura del docente, ya que, el liderazgo transformacional puede considerarse como una opción para propiciar eficazmente la mejora institucional desde la intervención cercana del líder docente en los procesos de desarrollo personal y profesional de otros docentes”, pero la autora también menciona que si bien es cierto que todo Directivo debe presentar ciertas cualidades y capacidad para la gestión, es aún más real y posible propiciar la participación de los docentes como líderes de gestión que están más cerca de las problemáticas y condiciones de desarrollo de sus colegas, ya que interactúan con ellos cotidiana y frecuentemente.

Otros autores Gaspar & Rojas (2006), plantean que no basta solo con identificar quien es la persona que es capaz de administrar una institución educativa, más bien tenemos que detenernos y pensar que estamos trabajando con seres humanos, que tienen diversas realidades que los diferencian a unos de otros: “De allí la necesidad de que los directores y demás directivos de centros educativos y los/las docentes de aula que aspiren a ser directores/as de centros, requieran de competencias en el área de las emociones y estados de ánimo, a fin de motivar a sus colegas, a los alumnos y alumnas y los demás miembros de las comunidades escolares”. Por tanto, los mismos autores recomiendan que en: “términos pedagógicos, las competencias requeridas por los directivos líderes en el ámbito de las emociones y los estados de ánimo son las siguientes: a) capacidad de observación de las emociones que experimentan los miembros del centro y también reconocimiento de los estados de ánimo que viven como organización de modo más permanente, y b) capacidad de cambiar las emociones y los estados de ánimo adversos por situaciones de alta motivación”.

En suma Vásquez (2013), afirma que el liderazgo transformacional sí se relaciona con los procesos de cambio y con la cultura organizacional. Además Salazar (2006), afirma que no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto del profesorado.

A su vez, Murillo (2006), señala que es necesaria la reformulación profunda del modelo de dirección. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección”.



A partir de tu experiencia responde:

1. ¿Qué lo motivo a ser director(a)?

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

2. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

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

3. ¿Qué opina sobre una escuela de Formación de Directores?

2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Bass & Avolio (1994) citados por (Vega & Zavala, 2004, pág. 22) define al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento.

Las dimensiones que componen al Liderazgo han sido sucesivamente redefinidas, sin embargo Bass y Avolio (2000) citados por (Thieme, 2005, pág. 175) realizan su último planteamiento que considera cuatro factores de liderazgo transformacional – influencia idealizada (comportamiento y atributo), motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. Lo cual se señala en la siguiente tabla:

Dimensiones del modelo transformacional de Bass y Avolio.

Influencia idealizada (atributo y comportamiento)	<ul style="list-style-type: none">• Los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales.
Motivación Inspiracional	<ul style="list-style-type: none">• Los comportamientos de los líderes motivan e inspiran seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro.
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none">• Los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestionar antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a equivocarse o ir contra la corriente.
Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none">• Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores.



A partir de tu experiencia responde: **Revisar anexo 01**

1. ¿Cuáles son los atributos como Director en la institución educativa que dirige?

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Acercamiento	
Interacción	
Enfoque	
Influencia	
Motiva a través de	
Uso	

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Es	
Tiene	
Rol	
Tareas principales	
Marco de tiempo para su	

3. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para analizar lo que es el Liderazgo Transformacional, es necesario analizar la cultura organizacional predominante en el sitio u organización a estudiar, puesto que: “la cultura afecta el liderazgo tanto como el liderazgo afecta a la cultura” (Bass & Avolio, 1993, pág. 113). Por tanto, podemos decir que el tipo de cultura puede determinar la presencia o no de un Liderazgo Transformacional.

Para tal hecho, es importante considerar lo que señala Tucker y Russell (2004) citado por Vázquez A. (2013), que los líderes transformacionales influyen tres áreas de la cultura organizacional: 1) La mentalidad de la gente de la organización, 2) La cultura entre la gente de la misma y 3) La cultura más allá de la gente de la institución.

Viendo la cultura organizacional desde un aspecto más macro, es que ésta debe ser analizada en diferentes niveles de profundidad (Schein, 1984) citado por Vázquez (2013), nombra los siguientes aspectos:

- ↳ Artefactos visibles, que corresponde a la arquitectura de la organización, su tecnología, la disposición de oficinas, la forma de vestir de las personas, las formas de hablar y comportarse y los documentos públicos. Estos datos son fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar.
- ↳ Valores que gobiernan el comportamiento, que es el siguiente nivel de profundidad. Son difíciles de observar directamente, por lo que deben inferirse a través de entrevistas o del análisis de contenido de documentos.

- ↳ Supuestos subyacentes, que son inconscientes y sobre los cuales verdaderamente se construye la cultura organizacional. Son verdaderamente poderosos porque no son debatibles, dada su condición inconsciente.

Sin embargo, varios autores señalan que en las organizaciones no se tiene un tipo de cultura "pura", ya sea más específicamente: puramente transaccional, o puramente transformacional, más bien son propensos a tener culturas que se caracterizan por ambos estilos de liderazgo. El argumento es que las organizaciones deben moverse en la dirección de las cualidades más transformacionales en sus culturas, y al mismo tiempo mantener una base de cualidades de transacción efectiva.

Por otra parte Bass & Avolio (1994), mencionan que: "Una cultura transaccional "puro " se centra en todo lo que en términos de relaciones contractuales, explícitas e implícitas. Todas las asignaciones de trabajo se escriben de forma explícita, junto con las condiciones de empleo, disciplinario estructuras de códigos, y de prestaciones sociales. Historias, ritos, la jerga, los valores, supuestos, sistemas de refuerzo de la organización de la cultura transaccional depende de establecer un precio a todo. Todo el mundo tiene un precio necesario para su motivación para trabajar. Hay un precio para todo. Los compromisos son de corto plazo. Los intereses propios están estresados". Además, el autor señala que internamente la organización es un mercado compuesto por personas en el que la recompensa de cada individuo depende de su rendimiento.

Otras características de la cultura transaccional mencionadas por Bass y Avolio es que: los empleados trabajan con la mayor independencia posible de sus colegas. La cooperación depende de las negociaciones, no de la resolución de problemas o una misión común. El compromiso es tan profundo como la capacidad de la organización para recompensar a los miembros para un desempeño exitoso. Hay poca identificación de los empleados con la organización, su misión o visión. Los superiores son principalmente los negociadores y asignadores de recursos. Relativamente pocos comportamientos son determinados por las normas de la organización, a menos que esas normas reflejan la base transaccional para hacer negocios en la organización. Los niveles de innovación y la asunción de riesgos pueden ser gravemente restringidos en este tipo de cultura organizacional.

En cuanto a un tipo de cultura transformacional "pura" Bass y Avolio señalan que sería que: "en general hay un sentido de propósito y una sensación de familia. Los compromisos son a largo plazo. Los líderes y los seguidores comparten intereses mutuos, sentido de destino compartido y de interdependencia. Un transformador de la cultura, como el liderazgo puede aprovechar o aumentar la cultura transaccional de la organización. La inclusión de supuestos, normas y valores que se basan transformativamente no impide a los individuos que persigan sus propias metas y recompensas. Esto puede ocurrir al mismo tiempo ya que hay una

alineación con el propósito central y la coordinación necesaria para lograrlo. Líderes y seguidores van más allá de sus propios intereses o beneficios esperados para el bien del



A partir de tu experiencia responde:

1. ¿En qué situación se encuentra la cultura organizacional en la institución educativa que Ud. dirige?

Tecnología en la entidad

Forma de vestir del personal

Forma de hablar y comportarse del personal

Los documentos de gestión

Disposición de las oficinas, aulas y laboratorios

equipo y el bien de la organización". Además los autores señalan que: "Los superiores sirven como mentores, entrenadores, modelos a seguir; y los líderes, sociabilizar con los miembros de la cultura, no necesariamente porque se espera que lo hagan, sino porque sienten la obligación personal de ayudar a los nuevos miembros de asimilarse a la cultura. Hay un amplio conjunto de normas que abarcan una amplia gama de comportamientos, normas que se adapten, y cambiar con los cambios externos en el entorno de la organización".

4. LA MOTIVACIÓN COMO AGENTE TRANSFORMACIONAL

Según Gaspar & Rojas (2006) indica que las escuelas impulsadas por la motivación, tienen cuatro condiciones para que ello ocurra:

- ✎ **Coordinación de acciones impecables.** En primer lugar, el director o directora debe estar realizando una gestión de calidad. Hemos señalado anteriormente que según diversas investigaciones, el logro de los aprendizajes requiere de la creación de climas escolares pacíficos, caracterizados por las buenas relaciones de los alumnos y alumnas entre sí y con sus docentes. Al mismo tiempo, para alcanzar estos ambientes de enseñanza pacíficos deben permear el buen trato y las buenas relaciones entre los docentes y, a su vez, de ellos con los padres, madres o tutores, constituyendo una verdadera comunidad.

- ↵ Al mismo tiempo, es necesario ***acostumbrar a los miembros de la organización a hacer y escuchar juicios fundados y a actuar en consecuencia.*** Finalmente, el directivo tiene que hacer declaraciones oportunas, diciendo "acepto" o "rechazo" cuando corresponde; diciendo "vamos por el buen camino", cuando hay que decirlo, o "vamos mal", cuando es necesario corregir el rumbo.

- ↵ ***Cambio en las emociones cotidianas.*** El lenguaje cambia las emociones. Pero al mostrar ese punto nos referimos al arte, a Neruda y a Mozart. La música y el color deben ser parte de la organización. El ambiente tiene que cambiar. Pinte, lave, limpie, plante flores y jardines. Además de la coordinación de acciones, el cambio comenzará a visibilizarse en la renovación del ambiente. Además de la creación de buenos climas escolares, la transformación que experimenta el centro escolar debe manifestarse en un cambio de su apariencia. La renovación tiene que respirarse por todas partes, pequeñas reparaciones o arreglos pueden ser síntomas de un mejoramiento anhelado por mucho tiempo. La comunidad en torno al centro educativo sentirá el cambio si lo observa y experimenta. El estado de ánimo se modificará sustancialmente si las personas que trabajan ahí se sienten en un lugar agradable a la vista, renovado y limpio. Los profesores se sentirán orgullosos, llamados a participar en el mejoramiento de su lugar de trabajo, a conservarlo así e infundir respeto y cuidado a los niños y jóvenes por su escuela. Los alumnos también experimentarán cambios en su estado de ánimo si sienten satisfacción, comodidad o gozo por su entorno educativo. Crisis, declaración de "¡basta!" y estado de ánimo de resolución. Cuando lo anterior se logre habrá llegado el momento de la verdad. El momento de hacerse cargo de la mediocridad en los resultados, la pérdida de matrícula, el desprestigio. El asunto no será traumático si el personal del centro educativo ya ha adquirido la práctica de escuchar (y hacer) juicios fundados, también de valorar el juicio fundado como una oportunidad para crecer. Realizar esa declaración con posterioridad a un análisis descarnado de lo que está ocurriendo es un paso crucial para el cambio. La investigación de la UNICEF acerca de las escuelas efectivas en condiciones de pobreza revela que casi todas ellas han tenido un momento de crisis y han sabido salir de la crisis haciendo del fracaso una oportunidad para mejorar.

- ↵ ***Discusión (o rediscusión) del Proyecto Educativo Institucional, establecimiento de nuevos estándares y mejor coordinación de las acciones técnico-pedagógicas.*** Sin embargo, después de reconocer que se ha estado fallando, no es suficiente decir basta. Ni tampoco una promesa nueva o renovada de hacer bien las cosas, de cambiar. Además de eso, se requiere coordinar mejor las acciones técnico-pedagógicas y de gestión del centro escolar. Para ello se utiliza el repertorio de herramientas técnicas de que se dispone: el

PEI (Proyecto Educativo Institucional), la Programación Curricular del Centro (PCC) y el Programa de Convivencia Escolar (PCE), entre otros. En este caso, las nuevas acciones que se realizarán se discuten y planifican en el marco de la elaboración del PEI y los demás proyectos. Allí también se consensuan los nuevos estándares a los cuales se compromete responder el centro educativo, incluyendo los de desempeño de los docentes y los directivos, estándares contra los cuales se evaluarán. Es en ese momento en donde los/las directivos/as líderes inspiran a sus equipos para ir más allá de las exigencias mínimas o los promedios y se proponen metas y objetivos ambiciosos pero, al mismo tiempo, viables o en vías de realización efectiva a lo largo del tiempo. Sin embargo, es importante destacar como ya hemos visto anteriormente, que la motivación dentro del Liderazgo Transformacional no solo se considera como un estado anímico y/o acciones lingüísticas que nos permiten lograr una mejor administración o mejor relación líder-seguidor, sino que va más allá, lograr que el seguidor por convicción propia o interna comparta la visión del líder.



A partir de tu experiencia responde:

1. ¿Qué entienden por motivación?

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

2. ¿Cuáles son los desafíos a mediano y largo plazo que tiene usted para la institución educativa que Ud. dirige?

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

3. ¿Cómo planea hacer que esto se logre?

.....

Para entender mejor este fenómeno Barbuto (2005), al recopilar varios antecedentes de varios autores sobre la motivación, creó las cinco fuentes de la motivación, las cuales a continuación se describen:

a. Motivación intrínseca:

El autor menciona dentro de esta fuente de motivación, que se puede identificar sí, las personas o seguidores están motivados para realizar cierto tipo de trabajo o cierto tipo de comportamiento por el puro gusto de hacerlo, entonces el proceso de motivación intrínseca se está produciendo. Además agrega que, para esta fuente de motivación, el trabajo en sí actúa como un incentivo por sí solo, porque los trabajadores disfrutan lo que están haciendo.

b. Motivación instrumental

Éste tipo de fuente también denominado como recompensa instrumental motiva a los individuos cuando perciben que su comportamiento dará logros o ciertos 50 resultados tangibles extrínsecos, tales como: salarios, promociones, bonificaciones, etc.

c. Motivación de autoconcepto externo

Esta fuente se caracteriza porque las personas buscan la afirmación de los rasgos, competencias y valor en las percepciones externas. Buscan la aceptación de los grupos e incentivos sociales. Por tanto, podríamos decir que buscan la aprobación de sus líderes.

d. Motivación de autoconcepto interno

En este caso, la motivación será de autoconcepto interno cuando las personas se dirigen hacia su interior. Cuando los individuos que están en presencia de éste tipo de motivación son capaces de establecer las normas internas de los rasgos, competencias y valores que se convierten en la base de sus ideales. Luego estas personas son motivadas a participar de comportamientos que refuerzan estas normas, y más tarde logran mayores niveles de competencia. Esta fuente de la motivación debido a sus características, también se le denomina como la "motivación intrínseca para superar los retos o metas" (Deci, 1975), y también como la "motivación intrínseca para perseguir logros personales" (Staw, 1976).

e. Motivación por internalización de objetivo

Este tipo de motivación se produce cuando los individuos adoptan actitudes y conductas congruentes con sus sistemas de valores personales. Fuertes ideales y creencias son de suma importancia en ésta fuente de motivación. Estos seguidores creen en la causa o mensaje del líder y tienen desarrollado un fuerte sentido del deber de trabajar hacia el objetivo colectivo.

Así tenemos el siguiente discurso de un profesor de enseñanza de nivel secundario (49 años). *Que dice: "a mí me motiva los alumnos, siempre me han motivado ellos, de hecho me, me, me causa (M: satisfacción personal), sí también como un poco de recelo cuando escucho a alguien, 'pucha qué ganas de salir del aula, ¿entonces pa qué estudiaste pedagogía si quieres salir del aula? O sea... ¿tú estudiaste para qué? Para estar*

en el aula' Y de verdad que tengo que... no me cambiaría, no aspiro a ser... a no ser que después ya esté inválido y no pueda hacer clases porque... pero, en realidad mí, mi motivación de vida es las clases"

Además la motivación para generar cambios a nivel micro proviene nuevamente de la motivación íntima de los docentes muy vinculada al ejercicio de la vocación:

Aquí el discurso de una profesora de enseñanza del nivel primario (56 años) "Me gusta hacer clases, nunca me ha motivado tener un cargo en el colegio, jamás; me gusta estar en el aula, aunque no hague nada y todo, pero igual, me gusta (M: yo estaba pensando eso) hoy día, por ejemplo, que no teníamos una reunión extra ni nada por el estilo, me metí en mi sala, la empecé a ordenar a hacer cosas que, para que esté bonita la sala, no para mí, para los niños, porque ese es mi fin, que los niños estén en un ambiente grato. Así como a mí me gusta llegar a un lugar limpio, que esté ordenado, qué se yo, a los niños también, y así hay que acostumbrarlos.

Otros aspectos del discurso giran en torno a motivaciones más íntimas de desarrollo profesional vinculado a la familia y el esfuerzo personal: Así tenemos el discurso de un profesor de enseñanza del nivel secundario (36 años). *"Yo creo que todos tenemos historias distintas, por ejemplo yo... había estudiado otra carrera y no sabía qué hacer con mi vida, entonces después descubrí esto por... cosas de trabajo, gente equis, y... me siento bien, obviamente yo creo que como a todos nos gustaría mucho más dinero, porque con el dinero compramos todas las cosas ¿cierto? Yo creo que hay personas que incluso con el dinero compran la felicidad, eh... yo creo así, así de tajante, y te motiva para todo, pero básicamente yo me levanto en la mañana, porque tengo un hijo, o sea si yo no estoy aquí trabajando por mi hijo ¿quién? Eso a mí me motiva, y cuando mi hijo se vaya, ahí voy a... cuando mi hijo ya tenga su carrera, se case ya... misión cumplida, eso me motiva".*

El liderazgo y la motivación asociada se crean y se recrean a partir de la empatía y la cercanía no de incentivos o "cartas bajo la manga":

Discurso de una profesora de enseñanza del nivel inicial (28 años): *"Yo creo, yo creo que la motivación, para ampliar tu pregunta, es el motor que hace que todo se mueva (M: sí), todo. Sin motivación no hay nada, sin motivación no me levanto en la mañana, sin motivación no como, sin motivación no vengo a trabajar, sin motivación no hago clases, sin motivación no hago nada, nada, nada... el punto está en saber qué motiva a la gente que quiero liderar, y para poder saber eso yo tengo que conocerlos, si no los conozco puedo venir con diez cartas debajo de la manga, y ninguna me puede funcionar".*

El discurso hegemónico de los docentes está siempre en la valoración de elementos motivadores ajenos al proyecto, el compromiso con la organización o la dirección. La ausencia de una referencia a la construcción de un proyecto con una direccionalidad y sentido mutuamente compartido genera incluso una crítica solapada donde emerge un cierto descontento por las formas de encantamiento a través de recompensas u otros estímulos. Este discurso de profesores converge con la mirada que tienen los directivos sobre la motivación de los docentes: *"Yo creo que la motivación, que la motivación siempre está, yo creo que cada persona, ahora lo que podemos diferenciar es que hay docentes que tienen un alto grado de motivación, otros docentes que tienen un grado mínimo de motivación, y otros que tienen un grado intermedio, pero todos tienen un grado de motivación porque o sino no vendrían a trabajar. Unos será la motivación por un*

sueldo, otros será la motivación por algo personal, u otros será la motivación solo porque les gusta su trabajo, todos los docentes de alguna manera tienen algo que les motiva. Ahora lo que nosotros como directivos debemos, tenemos que identificar efectivamente es cual el que mueve a cada uno, y hacer que eso te fijes tú, se confluya en un solo objetivo, y mira primero que ellos sepan lo que se espera de ellos, yo creo que es muy importante que los docentes sepan lo que tu esperas de él, eso es básico". Discurso de un especialista en educación

Se ve reforzado, como en otros discursos ya ilustrados, un discurso orientado a la recompensa y al estímulo favorable posterior al logro:

"Primero los docentes, yo la verdad es que soy de fuera y veo que, he trabajado en otras ciudades, en otro tipo de colegios, también he trabajado en otros colegios de la Corporación (municipal) y veo que ésta comuna es ehí, está muy preocupada de motivar a los docentes ya, el hecho que hayan bonos por asistencia, por resultados académicos, es eso para un profesor fundamental, porque una buena gestión se traduce en resultados. Por lo tanto, el hecho que hayan bonos ehí que sean de repente sustanciales o que sean una vez al año y más menos importantes, obviamente que eso a cualquier profesor debería motivarlo. Además, mensualmente también, ehí se reconoce al mejor docente, eso también es muy importante porque también recibe un reconocimiento de parte de todos y además también un reconocimiento en un bono que se le da..... además se recibe esto del fin de semana que es un día en un resort que tampoco en otra comuna se ve, o sea ni siquiera se sueña, con todo pagado, lo encuentro maravilloso, yo soy muy agradecida de lo que experiencia, la verdad es que quedé maravillada. Además ésta tarjeta de Falabella, o sea yo siento que desde éste punto de vista hay harta motivación, hay arto incentivo que los debería tener motivados, obviamente si se puede más, todo van a estar contentos, pero yo siento que hay, que existe en estos momentos altos incentivos por parte de la corporación, y por parte del colegio también, estamos cumpliendo con lo de la corporación." Administradora de institución educativa

Dentro de este discurso igualmente se vislumbran algunos elementos orientados a fortalecer, en el plano personal, el rol profesional de cada docente. *"Lo otro es potenciar lo que él ya trae, yo creo que es muy importante cuando tú quieres motivar a alguien es primero creer que él puede, yo creo que es imposible motivar a alguien pensando en negativo, o se ya vienen con un incide negativo de allá afuera frente a una persona, yo parte de la premisa que yo la persona que recibí en esta oficina, o con la que yo trato, yo parto siempre de la premisa que esa persona trae algo que es muy valioso, te fijes, que solo por ser persona, ahora si profesionalmente es más valioso aún, nosotros tenemos que potenciar eso, potenciar no solo que es profesional, sino que motivar a la persona con su potencialidad, con sus debilidades".* Directora de una institución.

Aquí se presenta un modelo de Cultura organizacional de la institución educativa el Liceo:

A. Organización Pedagógica

Atiende cinco niveles de estudio, todos liderados por la Dirección y Unidad Técnica Pedagógica, quienes en conjunto con el Equipo Docente, buscan de manera constante la articulación entre en Marco Curricular, el PEI y los Planes de Estudio correspondientes. Se realizan planificaciones de tipo semestral para asegurar que la propuesta curricular se lleve a cabo de manera ordenada y sistemática, esta actividad

se desarrolla por niveles y sub-sectores, las que son supervisadas en el aula, principalmente por la Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica.

B. Características de su Gestión

La gestión de nuestra organización pedagógica tiene como principio alcanzar mejores y mayores niveles de aprendizaje en nuestros alumnos. Se utiliza el método de hacer reuniones semanales.

C. Del Equipo Docente con el Equipo Directivo

Donde se diseña, planifica, implementa, corrige y evalúa el proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante la discusión, el análisis y la reflexión de las prácticas pedagógicas. Dado lo anterior, se promueve el hecho de que todos los actores que participan en la comunidad educativa sean responsables respecto de los resultados del establecimiento



A partir de tu experiencia responde:

1. Con respecto a la motivación, ¿Cómo cree usted que se puede aumentar en los docentes/ alumnos?

.....

2. ¿Cómo cree usted que es el mejor modo de resolver los conflictos en una institución?

.....

3. ¿Siente usted que hay algo en el colegio que le limita su ejecución?

.....

4. ¿Cómo cree usted que se pueden enfrentar los problemas de los docentes desde el rol que usted ocupa?

.....

ACTIVIDAD DEL TALLER:

Reúnete en equipo de trabajo.

1. Desarrollar la ficha de trabajo de taller Anexo 02 en los siguientes momentos:

1er momento individual

Tiempo: 10 min

2do momento consolidar en equipo

Tiempo: 25 min

Exposición de los equipos e integración

Tiempo: 5 min por equipo

2. Desarrollar la ficha de trabajo de taller Anexo 03 en los siguientes momentos:

1er momento individual

Tiempo: 5 min

MÓDULO 2: GESTIÓN EDUCATIVA

" La escuela como organización, también posee la capacidad de aprender. Solamente, al igual que las otras organizaciones, ha de tener la voluntad de aplicarla, de disfrutar del aprendizaje".

Josep María Duart (1999)

"Es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización".

Casassús (2000)

La Gestión Educativa, se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación.

El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Los docentes con vocación de servicio encuentran nuevas maneras de hacer mejor su trabajo de manera natural, buscan nuevas estrategias de enseñanza – aprendizaje con los alumnos que llegan a su aula con necesidades insatisfechas; aprovechan cada nuevos recursos para motivar a sus alumnos a seguir aprendiendo: Convierten cada dificultad en un nuevo desafío para buscar nuevas soluciones, para descubrir un nuevo proyecto que les ayude a seguir desarrollándose profesionalmente.

Pero mucho de esta innovación creativa se encuentra encerrada en las mentes de docentes individuales, que desconocen si lo que están haciendo puede considerarse buena práctica, y aun sabiéndolo notan que se difunde muy lento o nada.

La sociedad en que vivimos nos abre constantemente al cambio como un proceso permanente y cotidiano. En el cual la transformación sugiere que las mejores escuelas deben aperturarse al cambio más rápidas y ser realizadas de tal forma que permita que las innovación prosperen, que se note que funciona y sea difundida a través de los miembros de la comunidad escolar, teniendo en consideración sus características particulares.

Hoy en día numerosas escuelas iniciaron procesos de cambio intentando dar respuesta a las demandas y necesidades planteadas por la sociedad. Otras lo hicieron impulsadas por diferentes políticas centrales, tanto nacionales como provinciales. Y no faltaron aquellas en las que jugó un rol definitorio una tradición de reconocimiento social y prestigio.

Según Aguerrondo, Lugo & Rossi (1999) señala que: *“sólo cambian, innovan, se transforman, aquellas escuelas en las que se reconocen las carencias, que detectan sus imperfecciones y atrasos, y que toman decisiones para superarlas con una actitud proactiva”.*

Al momento de gestionar una institución educativa, no podemos dejar librado al azar y a la intuición el porvenir de la misma. Y si bien no podremos pronosticar todo lo que



A partir de mi experiencia respondo:

1. Hacer una lista de los instrumentos con los que cuenta en su institución educativa:

.....

.....

2. En su institución educativa ¿Cómo han sido elaborados estos instrumentos?:

.....

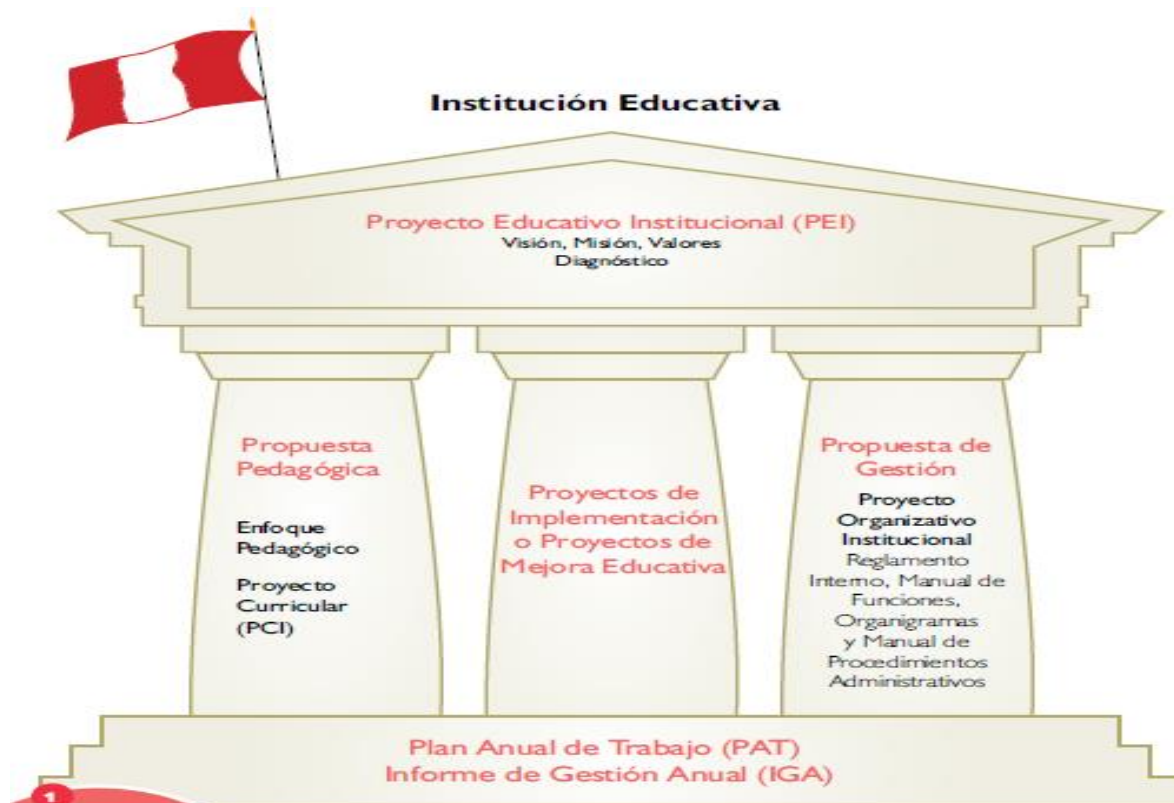
.....

3. Identifique aquellos aspectos que favorecieron y aquellos que dificultaron su elaboración.

ASPECTOS QUE:	
FAVORECIERON	DIFICULTARON

vendrá, ni escribir el camino a seguir como si fuera un cuento, podemos plantear los lineamientos generales a seguir, modelizar el escenario de acción y detectar cuáles serán las variables claves que se deberán tener en cuenta, para poder así contar con los parámetros necesarios que nos permitan monitorear y actuar, para escribir entonces, con nuestro accionar, el futuro deseado.

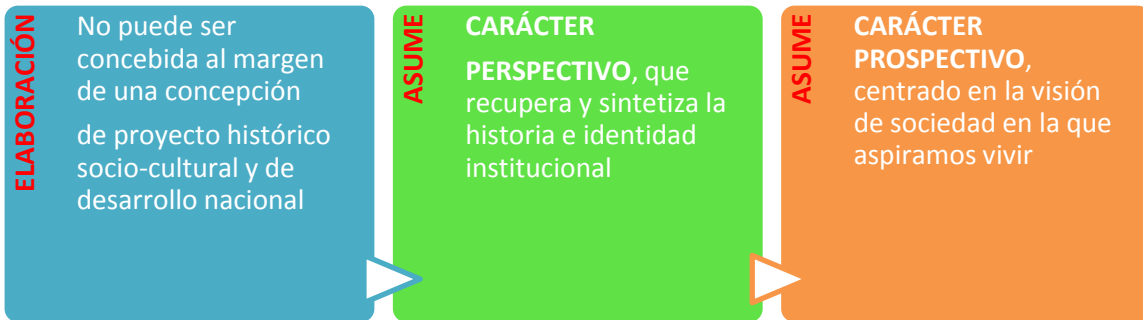
En el siguiente esquema se presenta los principales instrumentos de la gestión educativa:



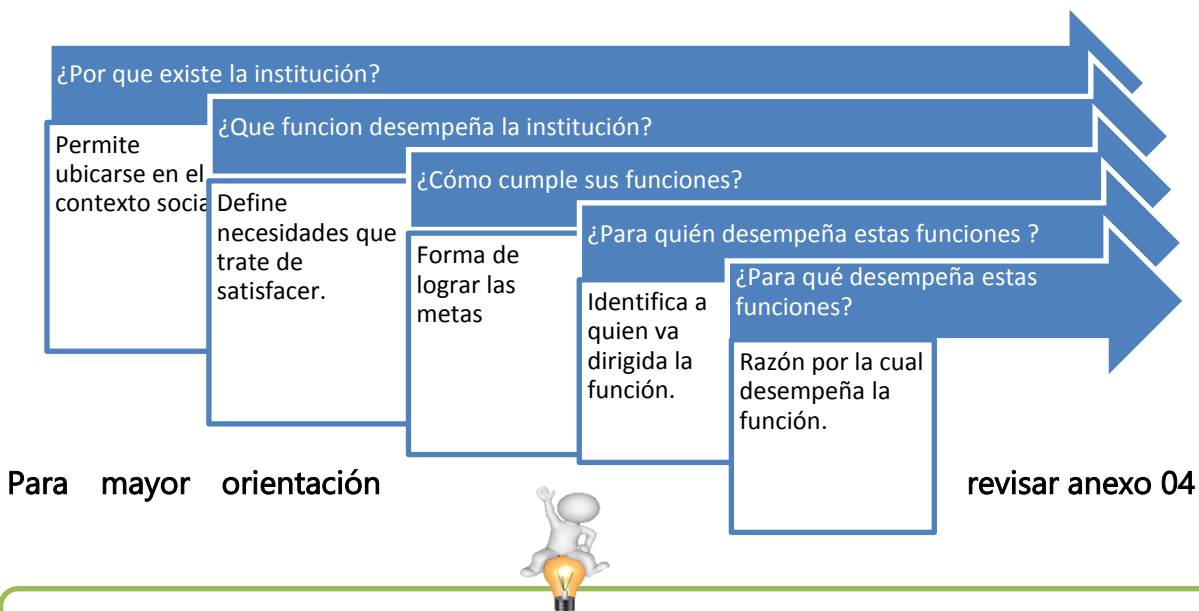
El PEI, es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

Consecuentemente analizaremos la **MISIÓN INSTITUCIONAL**.

Es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que se proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas.



Para su formulación es conveniente responder las siguientes preguntas:



A partir de mi experiencia respondo

1. Transcribe la Misión institucional del PEI de la institución educativa que Ud. dirige:



2. Usted, a manera de práctica, responde las 5 preguntas que le ayudarán a formular o reformular su Misión Institucional

**¿Por qué
existe la
institución
educativa?**

**¿Qué función
desempeña la
institución educativa?**

**¿Cómo cumple sus
funciones?**

**¿Para quién
desempeña
estas funciones?**

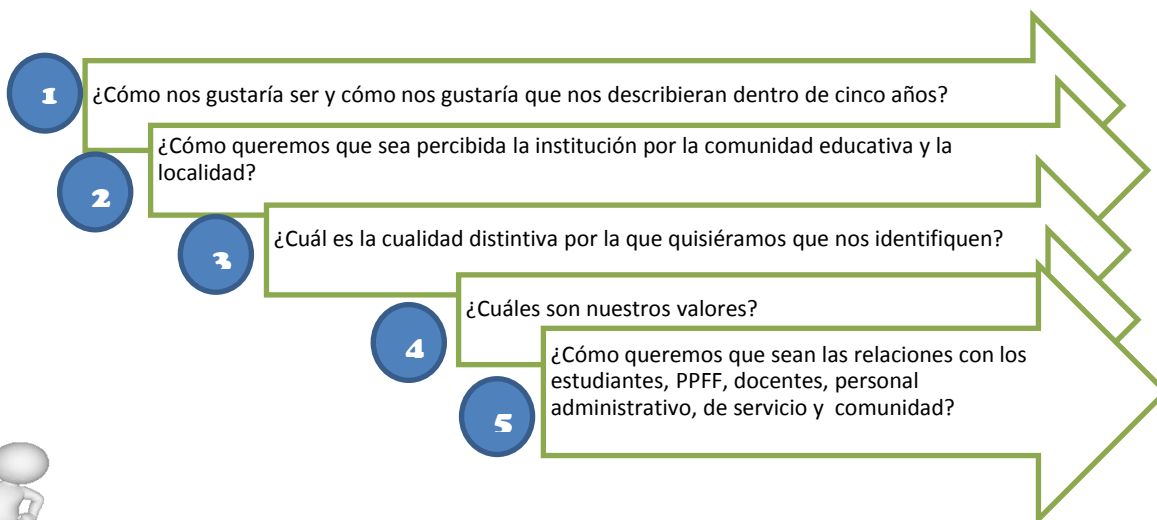
**¿Para qué
desempeña
estas funciones?**

Consiguientemente analizaremos la **VISIÓN INSTITUCIONAL**.

Es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para todos los miembros de la institución.

Para mayor orientación revisar anexo 05

Para su formulación se debe responder a las siguientes preguntas:



A partir de mi experiencia respondo

I. Identifica las respuestas de las 5 preguntas en la Visión institucional del PEI de la institución educativa que Ud. dirige:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Asimismo tener en cuenta los VALORES INSTITUCIONALES

Los valores deben ser formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad. Proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; El tener valores propios y únicos de la institución crea una ventaja competitiva a otras instituciones

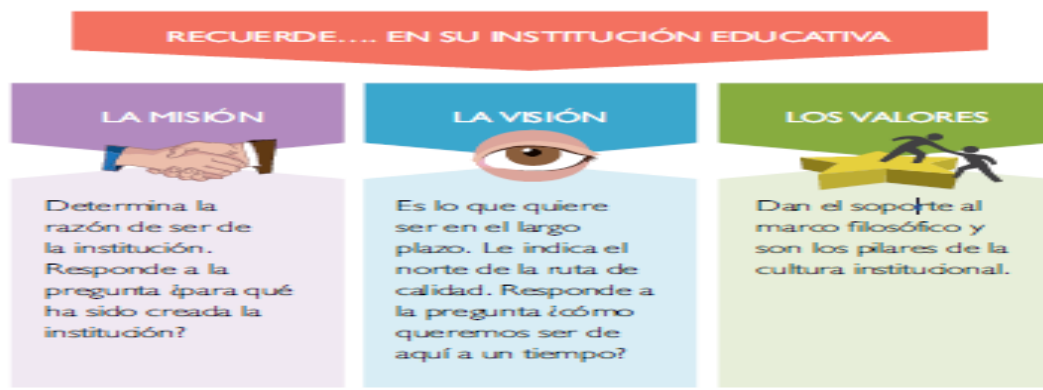
Los valores deben ser claros, precisos, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la institución.



A partir de mi experiencia respondo

1. Señalo los valores establecido en el PEI y fundamento cada uno:

VALORES	FUNDAMENTACIÓN



ACTIVIDAD DEL TALLER: Desarrollar la ficha de trabajo del taller Anexo 06, considerando los contenidos desarrollados, en los siguientes momentos:

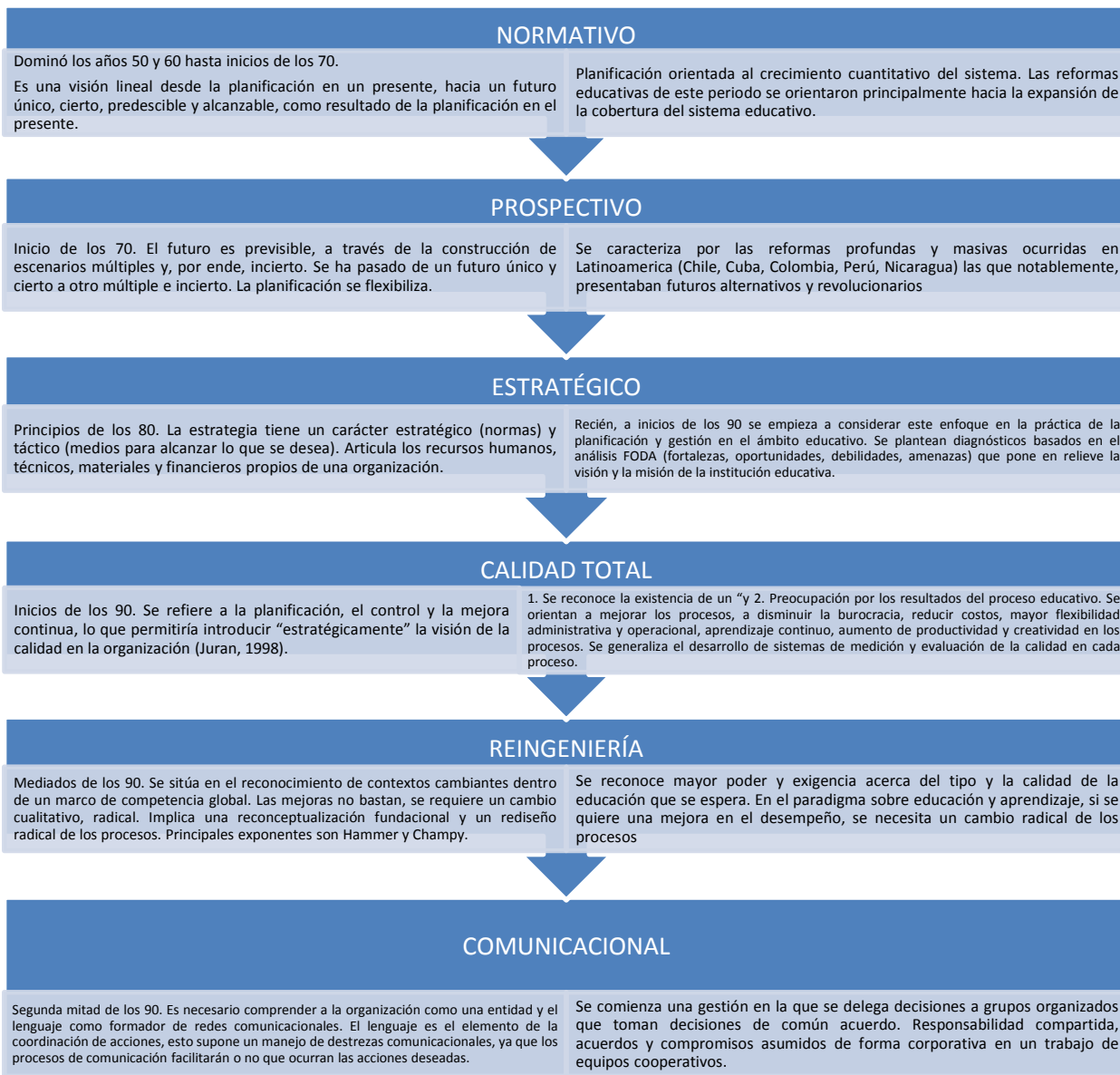
1er momento: Organización de la Información
Exposición y revisión
Aportes y/o Recomendaciones

Tiempo: 20 min
Tiempo: 5 min
Tiempo: 5min

MÓDULO B: PROYECTO DE GESTIÓN EDUCATIVA

La sociedad ha pasado de una situación rígida, determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes, la cual afecta al sistema en su conjunto, a la organización y a las personas que la constituyen; por ende la gestión se convierte en un campo de acción que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas.

Los principales modelos de **GESTIÓN** presentadas por Juan Casassus en 1999 son:



En el siguiente cuadro, podemos observar cómo estos modelos se ubican en dos grandes visiones o paradigmas, el señalado como Tipo A, que hace referencia a un universo estable, un contexto invariante; y el Tipo B, que hace referencia a un universo inestable, un contexto fluido, complejo y cambiante



	Abstracto	Determinado	Seguro	Rígido	Arriba	Homogéneo	Unidimensional	Objetivo		Concreto	Indiscriminado	Incierto	Flexible	Abajo	Diverso	Multidimensional	subjetivo	
NORMATIVO	5	5	5	5	5	5	5	5	40	1	1	1	1	1	1	1	1	8
PROSPECTIVO	5	3	4	4	5	5	4	5	35	2	2	2	2	1	2	2	1	14
ESTRATÉGICO	2	2	2	2	3	2	2	3	18	3	3	3	2	2	3	2	2	20
SITUACIONAL	2	2	1	1	2	2	2	2	14	4	4	3	4	4	4	4	4	
CALIDAD TOTAL	2	1	1	1	3	1	2	2	13	4	4	3	4	4	4	4	4	31
REINGENIERÍA	2	2	1	1	5	1	1	1	14	4	5	3	3	3	3	3	3	27
COMUNICACIONAL	1	1	2	1	1	1	1	1	9	5	4	5	5	5	5	5	5	39

MUY ALTO



ALTO



REGULAR



BAJO



MUY BAJO



Fuente: Tomado de <http://www.slideshare.net/rosapposito/gestion-educativa-estilos>



A partir de mi práctica institucional respondo:

Sabiendo que pueden coexistir rasgos de varios modelos de gestión, analice su institución educativa e identifique las características que definen el modelo de gestión que se está dando.

Características de la gestión en mi institución

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Modelo de Gestión Educativa

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pensemos en las ventanas de una institución educativa, la cual nos permiten observar lo que se hace y cómo se hace en su interior. A estas llamaremos **DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA** y estas son:



A partir de mi práctica institucional respondo:



- Siendo Ud. Director de su institución, registre las acciones que lleva a cabo y qué otras plantearía en cada una de las dimensiones de la Gestión Educativa. De las acciones planteadas elija según orden de prelación para su implementación.

(Nota: Puede consultar además el anexo N°07 Dimensiones de las Gestión Educativa)

	Acciones que realiza	Acciones que plantearía realizar	Prioridad
INSTITUCIONAL			
ADMINISTRATIVA			
PEDAGÓGICA			
COMUNITARIA			

PROCESOS DE GESTIÓN: Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa se dan una serie de procesos que dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella a fin de ofrecer un servicio de calidad.

Según Walter Shewhart desarrollo una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizo como el "Ciclo de Deming", el cual tiene los siguientes momentos:



A lo largo del presente trabajo, formularemos las características generales de éste documento, señalando algunos consejos útiles a tener en cuenta al momento de prepararlo, pretendiendo potencializar la utilidad del mismo, para que deje de ser una simple obligación anual, o una simple formalidad, para convertirse en un útil manual de instrucciones del modelo de proyecto de Gestión Educativa propuesto. Para lo cual deberá tener en cuenta:



- ↻ **VISIÓN:** es la expresión más profunda del futuro que queremos construir juntos. Definimos en ella el futuro deseado para nuestra organización, y será el norte que guíe todo el accionar empresarial. Debe ser amplia, clara, coherente, positiva, posible, desafiante e inspiradora. Para que sea efectiva, debe ser comunicada y compartida por todos los miembros de la organización.
- ↻ **MISIÓN:** En la misión, definimos el cómo lograr la visión. Describimos nuestro servicio, identificamos nuestros clientes y cómo llegaremos a ellos, cuál será el posicionamiento deseado y cómo lo lograremos.
- ↻ **OBJETIVOS:** alineados siempre con la visión, los objetivos nos marcarán pautas concretas por conseguir en el corto plazo para acercarnos a la misma. Podremos hablar aquí de niveles de venta a alcanzar, porciones del mercado a abarcar, facturación anual esperada, etc.
- ↻ **ESTRATEGIA:** se definirán las pautas fundamentales del modelo de la actividad principal, que permitirán comprender el encuadre general del proyecto. Deberá responder a preguntas tales como ¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Cuál será nuestra "habilidad esencial" (nuestro core competence) y cómo la explotaremos? ¿Qué nos hace distintos? La estrategia tiene su origen en el diagnóstico realizado, su rumbo en la visión establecida, y su destino en los planes de acción, donde se detallarán paso a paso los cursos de acción a seguir para llevarla a cabo.
- ↻ **RECURSOS HUMANOS:** Determinación de los requerimientos que el proyecto implicará en relación a las personas, definiendo la cantidad y los perfiles adecuados.



Teniendo en cuenta toda información elabore un proyecto que implementara en la dimensión priorizada, aplicando el ciclo de PHVA, según el siguiente esquema:

Nota: la hoja de trabajo anexo N° 8

PROYECTO DE GESTIÓN EDUCATIVA

I. DATOS INFORMATIVOS:	
1.1. DRE	:
1.2. UGEL	:
1.3. I.E.	:
1.4. MODELO DE GESTION	:
1.5. DIMENSION DE GESTION	:
1.6 MISIÓN DEL PEI	:
1.7 VISION DEL PEI	:
1.8 VALORES DEL PEI	:

II. PLANIFICAR			
2.1. DEFINIR METAS	:		
2.2. DEFINIR MÉTODOS (ESTRATEGIAS)	:		
2.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL: ¿Qué hacer?	:		
2.4 DESARROLLO			
PROCEDIMIENTOS: ¿Cómo hacerlo?		RESPONSABLES	TIEMPO
1.			
2.			
3.			
.			
.			
2.5 FINALIDAD: ¿Para qué?:			
2.6 DURACIÓN DEL PROYECTO: 01 año académico			
2.7 FINANCIAMIENTO			
RECURSOS MATERIALES:	CANTIDAD	P.U	P.T
SERVICIOS	CANTIDAD	P.U	P.T
OTROS	CANTIDAD	P.U	P.T

MÓDULO 4: HABILIDADES GERENCIALES

"..el éxito de los directivos dependerá en última instancia de su capacidad para prever los problemas antes de que ocurran..."

Stoner James (1999).

Las instituciones educativas hoy, necesitan de una gerencia dinámica, más proactiva, generadora de cambios y desde luego que internalice la creatividad, e innovación, con amplios conocimientos administrativos adaptados a la realidad del presente, en donde la calidad, la productividad son ventajas competitivas significativas.

Aunado a ello, las instituciones educativas públicas deben estar dirigidas por líderes transformacionales con pensamiento estratégico para construir a través de la emoción e imaginación sueños e ideas únicas que suponen una autentica ventaja competitiva, que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores, expectativas de superación permanente, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja de un mundo de continuos cambios. Por ello, en una institución educativa el director asume una acción gerencial de calidad la cual está en su mente, en su corazón, es quien tiene la responsabilidad de propiciar la libertad de pensamiento creativo, generar y lograr confianza en la capacidad del personal para que éste asuma compromisos, sentimientos, actitudes. Un cambio de actitud permitirá predecir el desempeño del entorno, producir ideas innovadoras que solucionen problemas y satisfagan necesidades.

La enseñanza de la Administración (Management, en la bibliografía de habla inglesa). Según Koontz (1987, p. 7), se inician con el análisis de la "Naturaleza del trabajo de administración", que incluye el trabajo del administrador aclarándose que "...no se hace una distinción básica entre administradores y ejecutivos, gerentes, o supervisores...". Asimismo Stoner, (1999, p.12) establece que se utiliza el término gerente "...para designar a aquel que es responsable por subordinados y otros recursos de la organización...".

Después de definiciones generales debemos entender que "...la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas..." o que "...la administración es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales..." Al respecto Certo (1987, p.

9) se entra a especificar con más detalle "lo que hacen los directivos" (termino genérico que se utilizará en lo adelante).

¿Qué habilidades necesitan los directivos para un trabajo efectivo?

Según el Diccionario Larousse "habilidad" es la "capacidad para hacer una cosa". Son sinónimos: destreza, capacidad, arte, competencia, aptitud, maña, entre otros. Supone, además de conocimientos sobre una cosa (conceptos, procesos, técnicas, sus interrelaciones con "otras cosas"), la posibilidad de aplicar las mismas de manera efectiva, en las circunstancias que resulte necesario y su conversión en métodos de trabajo y de comportamiento habituales.

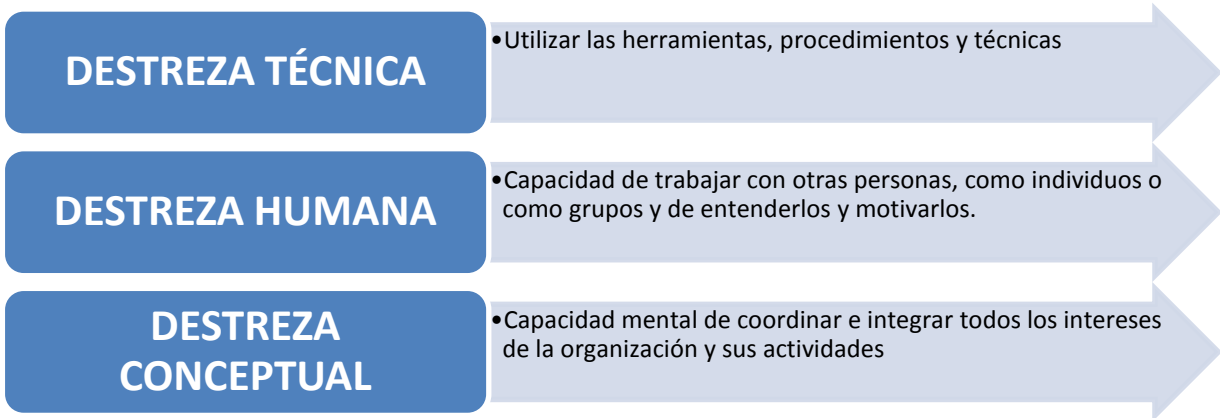
Para identificar las habilidades que necesitan los directivos para un trabajo efectivo pueden utilizarse tres fuentes:

- ↻ Precisar lo que hacen los directivos y, a partir de ahí, determinar lo que "necesitan" para hacerlo mejor;
- ↻ Consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estas cuestiones (investigadores, profesores, consultores);
- ↻ Preguntarle directamente a los directivos lo que ellos piensan sobre esto.

En lo que se refiere a lo que hacen los directivos; según Huse (1982, p.15), para su estudio se aplican dos enfoques:

<input type="checkbox"/> ENFOQUE FUNCIONAL	<input type="checkbox"/> ENFOQUE PAPELES (ROLES)
<input type="checkbox"/> ¿Qué hacen los directivos?	<input type="checkbox"/> ¿Cómo lo hacen? - Comportamiento. Según Mintzberg:
<input type="checkbox"/> Directivos como planificadores, organizadores, líderes y controladores.	<input type="checkbox"/> Papeles interpersonales: representante, líder o enlace
<input type="checkbox"/> Según Henry Fayol (1961) son funciones de la administración: la planificación, la organización, la coordinación y el control.	<input type="checkbox"/> Papeles Informativos: Monitor, Difusor, Portavoz
<input type="checkbox"/> Dominio de procesos de trabajo y de técnicas; influye sobre los individuos para la participación y compromiso.	<input type="checkbox"/> Papeles Decisorios: Emprendedor, Resolver problemas, asignador de recursos

Con respecto a que opinan otros especialistas así tenemos a Katz, en un trabajo "clásico" publicado originalmente en 1955, con una versión revisada en 1974, plantea que los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas,



Whetten y Cameron, en su libro "Desarrollo de Habilidades Gerenciales", presentan los contenidos y técnicas para el desarrollo de estas habilidades en tres grupos:

- ☞ **HABILIDADES PERSONALES**, donde incluyen: desarrollo del autoconocimiento, administración del tiempo y del stress, y solución de problemas con métodos creativos;
- ☞ **HABILIDADES INTERPERSONALES**, que incluyen: comunicaciones efectivas, desarrollo de poder y de la influencia, motivación, y administración de conflictos; y
- ☞ **HABILIDADES DE LO QUE DENOMINAN "COMUNICACIONES APLICADAS"**, donde incluyen: conducción de reuniones, presentaciones, y entrevistas.

HABILIDADES BLANDAS: Las más destacadas encontramos la comunicación, la negociación, el liderazgo, la habilidad para evaluar las capacidades individuales y motivación, el manejo de conflictos, la empatía, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional. A continuación se hace una breve descripción de cada una de estas habilidades.

1. **Comunicación:** una efectiva comunicación es crucial para el éxito de un proyecto. La comunicación puede ser formal o informal y envuelve todas las actividades y comportamientos de intercambio de información entre el administrador del proyecto, los miembros del equipo y los patrocinadores. La comunicación consta de 5 procesos que son: hablar, escribir, leer, escuchar y pensar Kumar Agrawai

(2012). Para desarrollar la habilidad de escritura se recomienda analizar el propósito del documento y la audiencia, el por qué el documento es necesitado, quiénes serán los lectores del documento y qué debería transmitir el reporte a los lectores; luego, generar ideas que se necesitarán en el documento, preparar un esquema con las ideas principales, organizar las ideas, crear una secuencia de las mismas y finalmente escribir el borrador para luego editarlo. Para desarrollar la *habilidad de escuchar hay que estar preparados para atender; escuchar con seriedad y mantener la concentración que el presentador se merece, asignar adecuadamente el tiempo para una reunión, no tratar de dominar una discusión y hacer las observaciones relevantes únicamente.*

2. **Negociación:** todo proyecto está lleno de conflictos, el administrador del proyecto tiene que analizar y encontrar la manera adecuada de resolver los conflictos que se presenten con las prioridades del proyecto, los recursos, procedimientos, cronograma y personalidades. Para esto, se requiere ser un buen negociador, lo que implica tener honestidad, flexibilidad, credibilidad, comunicación y buen juicio. Dentro de las estrategias necesarias para ser un buen negociador se encuentran las siguientes:

- ↪ **Mediador:** se negocia la solución a través del razonamiento, persuasión y sugerencias alternativas.
- ↪ **Arbitrario:** la solución es buscada para permitir que ambas partes se vean beneficiadas.
- ↪ **Controlador:** el conflicto es controlado a través de la reducción de su intensidad, ya sea para suavizar las diferencias o posponer la solución.
- ↪ **Aceptador:** el conflicto es aceptado en el ciclo del proyecto.
- ↪ **Eliminador:** los conflictos pueden escalar hasta el punto de convertirse en intolerables e inaceptables, en muchos de los casos la persona involucrada puede ser removida del proyecto.

3. **Liderazgo:** Es una de las habilidades más importantes, se requiere para lograr los objetivos, es la habilidad para motivar a las personas hacia el logro de los objetivos en común, es la forma de hacerles ver su extraordinario rendimiento durante el desarrollo del proyecto. El liderazgo está relacionado con la influencia que se tenga sobre las personas para llevarlas en determinada dirección, tomar

decisiones y hacer cosas que normalmente ellos no harían. Algunas de las características más importantes que se requieren de un buen líder son: honestidad, competencia, inspiración y visión a futuro.

4. **Capacidad para evaluar las diferencias individuales:** Reconocer las diferencias individuales presentes en cada uno de los patrocinadores y personal involucrado en el proyecto. En un grupo de personas con diferentes personalidades, valores e intereses profesionales cabe utilizar el conocimiento y destrezas para cumplir con el objetivo del proyecto.
5. **Motivación:** la motivación tanto individual como de equipo es considerada un arte y no una ciencia. La motivación se da en función de valores, personalidad y objetivos profesionales. Como líder de proyecto se harán grandes avances creando un ambiente de motivación, donde exista congruencia entre las palabras y las acciones.
6. **Manejo de conflictos:** Habilidad de resolver diferentes puntos de vista en forma constructiva.
7. **Empatía:** Capacidad de recibir y comprender los sentimientos y actitudes de otros. La empatía podemos explicarla con la frase ponerse en los zapatos del otro.
8. **Resolución de problemas:** Habilidad de identificar los componentes clave de un problema, formular una o varias soluciones y actuar en consecuencia.
9. **Inteligencia emocional:** Habilidad para entender las emociones propias y de otros, y codificar por qué una cierta emoción impulsa a actuar de una cierta manera a un individuo.



A partir de mi práctica institucional respondo:

De la siguiente tabla de habilidades blandas, seleccione el grado de importancia para cada una de ellas, que Ud. considera debería tener.

HABILIDADES BLANDAS	GRADO DE IMPORTANCIA (5 MÁS ALTO Y 1 MÁS BAJO)				
	5	4	3	2	1
COMUNICACIÓN					
NEGOCIACIÓN					
LIDERAZGO					
MANEJO DE EXPECTATIVAS					
INFLUENCIA					
SOLUCION DE PROBLEMAS					
TOMA DE DECISIONES					
TRABAJO EN EQUIPO					

Además deberás considerar lo siguiente:

Para lograr que un proyecto sea exitoso se debe cumplir con un cronograma y un presupuesto, pero también es relevante mencionar que los usuarios deben verse involucrados de una manera adecuada durante el desarrollo del mismo. El director del proyecto debería de contar con el respaldo total de la dirección ejecutiva de la organización, además, las expectativas del proyecto deben ser realistas. Una frase interesante plantea que la administración de proyectos requiere de un administrador activo y no uno reactivo. Este sería el ambiente ideal para que un proyecto sea exitoso.



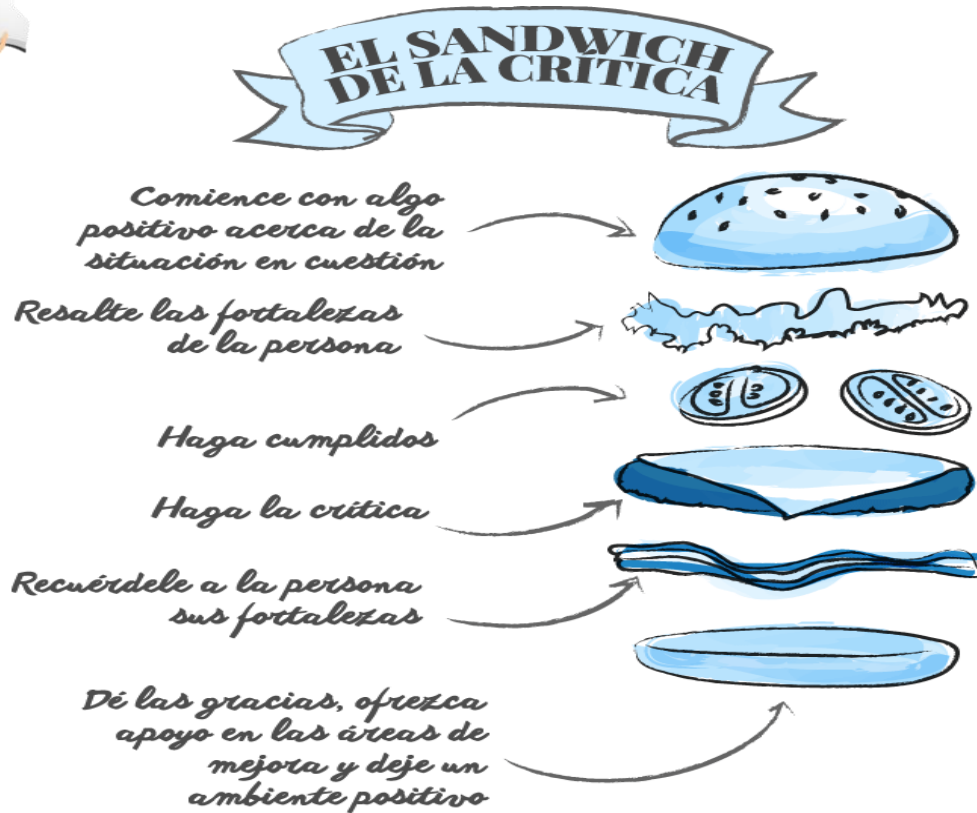
Finalmente, se debe tener en cuenta que la verdadera razón de ser de los proyectos es llegar a un estado superior, mejorar, solucionar, y es paradójico que para llegar a lograrlo, generemos situaciones innecesarias en las que resulten enemistades o personas maltratadas. Hay que estar alerta, teniendo siempre en mente el proyecto, sus objetivos, pero también, el lado humano del proyecto.

Tal como lo dice el mensaje de Jesús en cuanto a amar es servir y ser servidor de todos, en Flp 2,4-7, sin una actitud sincera de humildad ante los demás, nunca podremos servirnos unos a otros. La humildad se demuestra entregándose cada uno al servicio de los demás, según sus propias posibilidades. Y al mismo tiempo, aceptando la ayuda de los otros en todo lo que uno necesita. Humildad es servicio mutuo. Es dar a Dios y a los demás la verdad de todo lo que uno ha recibido de Dios y de los demás. Es colocarse cada uno en su sitio, todos sirviendo a todos, Mt 20,25-28, concepto que se refuerza en Juan 13: 13-17 y finaliza: "Pues bien, ahora que saben estas cosas, serán felices si las ponen en práctica."



LA TÉCNICA DEL SANDWICH

Las buenas prácticas en la realimentación sobre conductas no deseadas, implican seguir unas sencillas guías entre las cuales están:



Hágalo en privado

- ↻ **La primera rebanada de pan:** Comience con algo positivo acerca de la situación en cuestión
- ↻ **La lechuga:** Resalte las fortalezas de la persona
- ↻ **Los tomates:** Haga cumplidos, haga saber que usted valora las fortalezas de la persona.
- ↻ **La carne o el Jamón del sándwich:** Haga la crítica, refiérase al hecho, no a la persona. "Duro con el problema y suave con la persona"
- ↻ **La tocineta:** Recuérdtele a la persona sus fortalezas, manifieste la esperanza de que será capaz de superar la situación y/o modificar el comportamiento.
- ↻ **La segunda rebanada del pan:** Dé las gracias, ofrezca apoyo en las áreas de mejora, obtenga el compromiso de mejoramiento y deje un ambiente positivo

Haga seguimiento para verificar si la conducta fue modificada. En caso positivo, dé el reconocimiento. Si se presentan desvíos, quizás no se haya encontrado la causa raíz y se debe empezar de nuevo.

Bibliografía

- Allende Serra, Gonzalo " *Pasos para la optimización del portafolio de negocios*"
Líderes del tercer milenio, N°12.
- Aquino J., Vola-Luhrs R., Arecco M., y Aquino G. " *Recursos Humanos*" (2004) Ediciones
Macchi.
- Certo, Samuel C. (1987). " *Administración Moderna*". Editorial Interamericana S.A.,
México, D.F.
- Drucker, Peter. (1973). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*. El Ateneo,
Buenos Aires.
- Huse, Edgar F. (1982). " *Management*". West Publishing Co.USA.
- Fiol, Michel. (1991). *La Formación al Management: ante todo una cuestión de "saber
ser"*. Taller de Expertos CLAD, Puerto Rico
- Fleitman, Jack " *Negocios Exitosos*" (2000) Editorial Mcgraw-Hill.
- Katz, Robert L. " *Habilidades para una administración efectiva*". Biblioteca Harvard
(edición original en 1955, revisada en 1974).
- Koontz, Harold; Weirich, Heinz. (1987). " *Elementos de Administración*". McGraw Hill,
México.
- Lecuona, María Laura y Terragno Danila " *Cómo armar un Plan de negocios*" MERCADO.
- Luchia-Puig, Cecilia " *Como crear mi propia Empresa*" (2001) Ediciones Macchi.
- Milocco, Gualberto J.M. " *Evaluación de proyectos de inversión*"
- Minzberg, Henry. (1991). " *El Trabajo Directivo. Folklore y Realidad*", en "Minzberg y la
Dirección", Díaz de Santos S.A., Madrid, pp.5-25.
- Patsula, Peter J. " *Successful Business Planning in 30 Days*" (2004) Prentice Hall.

Sahlman, William A. *"How to write a great business plan"* (1997) Harvard Business Review Article.

Sapag Chain, N. *"Preparación y Evaluación de Proyectos"* (2003) Editorial McGraw-Hill.

Serra, Roberto y/o *"El Nuevo Juego de los Negocios"* (2000) Editorial Norma S.A.

Stern, J., Testorelli, G. y Vicente M. *"Las Claves del Marketing Actual"* (2005) Grupo Editorial Norma.

Stoner, James. (1999). *"Administración"*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México,

Whetten, David; Cameron, Kim. (1991). *"Developing Management Skills"*, Harper Collins Publishers, USA

Wilensky, Alberto *"Marketing Estratégico"* (1986) Editorial Tesis.

Wilensky, Alberto *"Política de Negocios"*. (2003) Ediciones Macchi.

Artículos varios Publicados en: <http://www.emagister.com/>; <http://monografias.com/>;
<http://www.milarepa.com.ar/>; <http://www.mailxmail.com/>;

Anexo N° 01

Atributos del Liderazgo transformacional



ATRIBUTOS	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
Acercamiento	Innova	Balancea
Interacción	Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo	Hace énfasis en el puesto
Enfoque	En la visión, valores, expectativas y contexto	En control, producción y resultados
Influencia	En la organización completa y más allá	En un grupo selecto
Motiva a través de	Emociones y sugerencias	Mecanismos de autoridad formal
Uso	Influencia	Control
Valores	Cooperación Unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad	Coordinación, eficiencia y eficacia
Comunicación	Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas	Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias
Representación	Dirección en la historia	Procesos
Orientado	Fines	Medios
Es	Filosofo	Tecnólogo
Tiene	Impacto transformador	Impacto transaccional
Rol	No necesariamente formal. Discrecional	Prescriptivo y formal
Tareas principales	Define y comunica metas, además de motivar	Capacita
Marco de tiempo para su pensamiento	Futuro	Presente
Contexto de su pensamiento	Global	Local
Dirección	Renovar	Mantener

Fuente: Tomada de SHEARD Y KAKABADSE (20014), citados por Vásquez, 2013, pág 79)

Anexo n° 02

Desarrollo de ficha de trabajo de Taller

¿Qué rasgos de liderazgo presencian en esta comunidad educativa?	¿Qué nos falta para tener un mejor liderazgo?
¿Qué lo motiva a trabajar en éste establecimiento?	¿Qué falta en éste establecimiento para motivar a todos sus participantes?
¿Qué fortalezas presencia usted en el PEI de vuestra institución?	¿Qué debilidades presencia usted en el PEI de vuestra institución?

<p>¿Cuáles son los desafíos a mediano plazo que tiene usted para la institución que dirige?</p>	<p>¿Cuáles son los desafíos a largo plazo que tiene usted para la institución que dirige?</p>
<p>¿Cómo cree usted que es mejor modo de resolver los problemas que enfrenta la Comunidad Educativa? (disciplina, calificaciones, calidad, etc.)</p>	
<p>¿Cómo va incluir a los docentes en este proceso de cambio?</p>	
<p>¿Siente usted que hay algo en el colegio que le limita su ejecución?</p>	



Fábula: LA LECHERA DE ESOPPO

Iba una muchachita al mercado, a vender un cántaro de leche que le habían regalado. ¡Qué bien! – se dijo-. Con el dinero que me den por ella podré comprar muchos huevos, de los que saldrán después cientos y cientos de pollitos. ¡Qué alegría! Esos pollitos, bien criados y alimentados valdrán mucho dinero y me compraré un vestido nuevo de color verde, con tiras bordadas y un gran lazo en la cintura. Cuando lo vean, todas las chicas del pueblo se morirán de envidia. Me lo pondré el día de la fiesta mayor, y seguro que el hijo del molinero querrá bailar conmigo, al verme tan guapa. Pero no voy a decirle que sí de buenas a primeras. Esperaré a que me lo pida varias veces y, al principio, le diré que no con la cabeza. Eso es, le diré que no: “¡así!” La lechera comenzó a menear la cabeza para decir que no, y entonces el cubo de leche cayó al suelo, y la tierra se tiñó de blanco. Así que la lechera se quedó sin nada: sin vestido, sin pollitos, sin huevos, sin mantequilla, sin nata y, sobre todo, sin leche: sin la blanca leche que le había incitado a soñar.



Fábula de Esopo. Vicens Vives

A trabajar en parejas:

1. ¿Qué moraleja se pueden obtener de la fábula?

.....

2. Mencionen características de la lechera que considere pudieran facilitar el lograr lo que se propone; y que la pudieran limitar en sus propósitos:

FACILITAN	LIMITAN

3. Mencionen circunstancias del contexto que aprovechó la lechera y que dio origen a sus pensamientos y circunstancias del contexto que echaron por tierra sus planes.

CIRCUNSTANCIAS A PROVECHAR	CIRCUNSTANCIAS QUE PERJUDICAN

La MISIÓN debe:



1. Ser clara y comprensible para toda la comunidad educativa.
2. Ser corta, para que todos la entiendan y la recuerdan
3. Reflejar las características de la institución que hacen distinta de otras
4. Ser amplia, para permitir flexibilidad en la implementación, sin perder el enfoque
5. Servir de referente para tomar decisiones.

Se sugiere que el equipo directivo siga los siguientes momentos:

Primer Momento:

Realizar el primer intento de formulación de la Misión.

Segundo Momento:

Dar a conocer a la Comunidad Educativa dicha formulación para que la complementen y enriquezcan la propuesta.

Tercer Momento:

Recoger el aporte de todos y construir la misión institucional, que luego será presentada a la comunidad educativa para su aprobación.

Algunos ejemplos de MISIÓN:



La Institución Educativa..... ofrece a los jóvenes de la localidaduna educación integral de calidad, promoviendo la superación personal, la práctica de valores democráticos y el mejoramiento en la convivencia social”.

Propiciar un escenario que permita a la comunidad.....aprender a aprender, y que sirva de medio para lograr una formación integral en la cual se promuevan los valores humanos, mediante el ejercicio de liderazgo y solidaridad”.

La VISIÓN debe ser:

1. Formulada, definiendo un horizonte de tiempo.
2. Integradora, Amplia y detallada
3. Positiva y alentadora
4. Realista – posible
5. Consistente con los principios de la institución
6. Difundida interna y externamente

Algunos ejemplos de VISIÓN:



“La Institución Educativa.....se considerara en el año 2018 como una institución líder, con una propuesta pedagógica innovadora, con énfasis en el desarrollo tecnológico y la proyección social y que se refleje en un compromiso para mejorar las condiciones de vida de su entorno”.

“En el año 2018, la institución Educativa..... será reconocida en los ámbitos local y nacional como una institución líder en la formación integral de mujeres competente y comprometidas con la transformación de la sociedad”

Anexo N° 06

Ficha de trabajo de taller



1. Identifica y sistematiza la información relevante del PEI sobre:

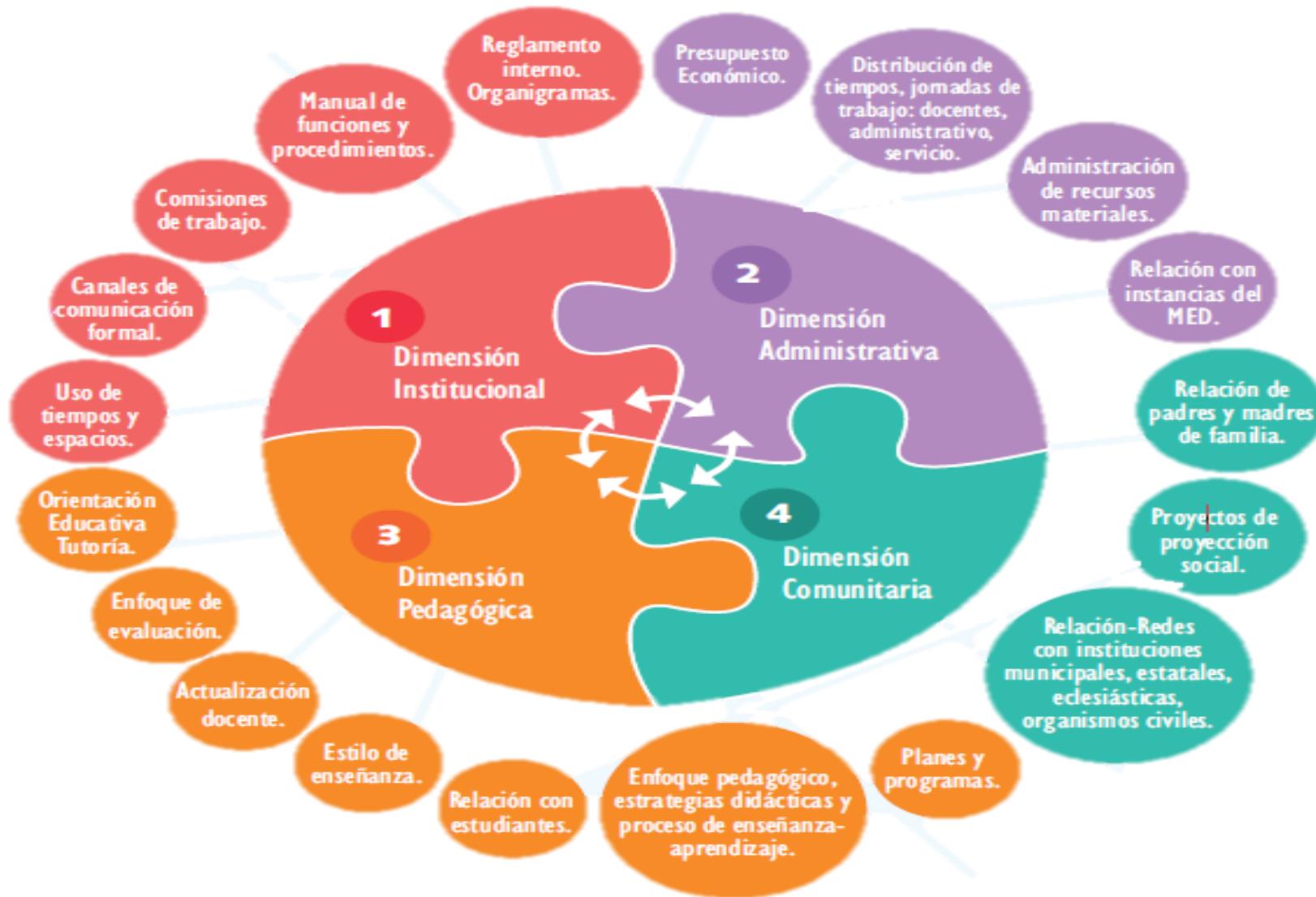
MISIÓN	VISIÓN	VALORES

2. Generación de ideas de Proyecto en base a la misión, visión y valores del PEI

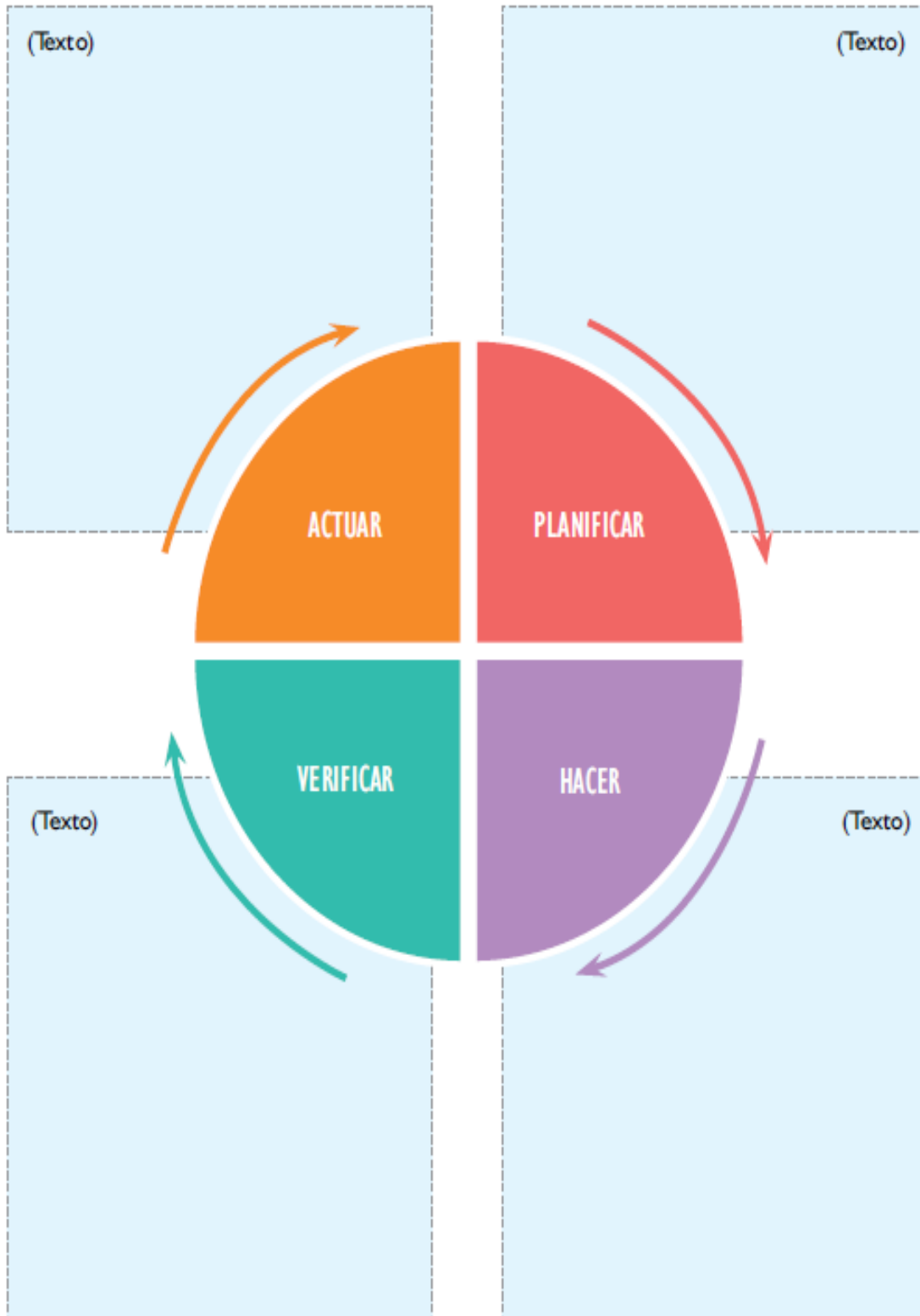
✚

Anexo N° 07

Dimensiones de la Gestión Educativa



Hoja de trabajo del Plan de Gestión



VIII. REFERENCIAS

- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación- Introducción a la metodología científica* (5ta ed.). Caracas- Venezuela: Episteme, C. A. Obtenido de <https://es.slideshare.net/vcorreabalza/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacin-5ta-edicin-edicin-edicin>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformacional leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformacional leadership* (Second ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Recuperado el 2017
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to Leader*, 12. Obtenido de <http://www.pdf.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>
- Bernal, J. (2011). *Liderazgo escolar:eficacia en la organizacion y satisfaccion en la comunidad educativa*. Ecuador: Publicaciones Marvella.
- Bisquerra, R. (1992). *Metodos de investigación educativa*. México: MacGraw-Hill Interamerica.
- Brown, W., Birnstihl, E., & Wheeler, D. (1996). Leading without authority. *Journal of Extension*, 34(5), 32-37. Obtenido de <http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>
- Chamorro, D. (2015). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director (a)*. Colombia: Publicaciones Colono.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches* (3a ed.). Estados Unidos: Thousand Oaks. Recuperado el 2017, de file:///C:/Users/Karla/Downloads/Dialnet-LaDicotomiaCualitativocuantitativoPosibilidadesDel-5253047.pdf
- Cuoto, R. (1997). *Social capital and Leadership*. Obtenido de http://www.academy.umd.edu/scholarship/cast/klspdocs/rcout_p1.htm: http://www.academy.umd.edu/scholarship/cast/klspdocs/rcout_p1.htm
- Gillespie, N., & Mann, L. (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. *Academy of Management*, 12-19. Obtenido de <http://www.mbs.unimelb.edu.au/jgans/wp/200001.pdf>

- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 2017, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2012/12/disenos-no-experimentales-segun.html>
- Maslow, A. (1991). *Motivacion y Personalidad* (tercera ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&q=maslow&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiOxYv00ZLZAhXEjVkkHXP5C2UQ6AEIKzAB#v=onepage&q&f=false>
- Massi, R., & Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The international Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Parraga, J., & Bartolo, R. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate*. Lima.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de*. Lima.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. *Editorial Prentice Hall*, 40-45.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (1984). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gdestión educativa*. Lima.
- Thieme, C. (2015). *Liderazgo y Eficiencia en la educación Primaria: El caso e Chile*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundacion Creando Futuro*. Madrid: Henares.
- Wofford, J., Whittington, J., & Goodwin, V. (1999). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 196-211.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization*. New Jersey: Pretince Hall. Recuperado el 2017, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=32078d4c->

ANEXOS

Anexo N° 1 Instrumento de investigación

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Profesor/a

Institución Educativa:

EXPERIENCIA: Años de experiencia como director

SEXO

VARON

MUJER

Menos de 1 año

2 a 3 años

4 a 5 años

6 a 7 años

8 a 9 años

Más DE 9 años

Responda todos los ítems de este cuadernillo. Sólo se puede marcar una opción para cada pregunta. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con un

NUNCA	A VECES	NORMALMENTE	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1	2	3	4	5

INFLUENCIA IDEALIZADA	1	2	3	4	5
1. Enfático la importante tener una misión compartida					
2. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
3. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
4. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo					
5. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar junto a mí.					
6. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.					
7. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y en mis decisiones.					
MOTIVACION INSPIRACIONAL	1	2	3	4	5
8. Muestro el futuro de modo optimista					
9. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas					
10. Construyo una visión con sentido para quienes me siguen					
11. Muestro confianza en que se alcanzarán las metas					
12. Motivo a los demás a tener confianza					
13. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables					

14. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
ESTIMULACION INTELECTUAL	1	2	3	4	5
15. Acostumbro a evaluar críticamente					
16. Llevo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
17. Sugiero a los demás nuevas formas de ver cómo hacer su trabajo					
18. Soy capaz de proyectar las consecuencias de las decisiones adoptadas					
19. Valoro cuando no todos están de acuerdo conmigo					
20. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas					
21. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	1	2	3	4	5
22. Dedico tiempo a enseñar y orientar.					
23. Trato a los demás como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
24. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
25. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
26. Ayudo a expresar el potencial de las capacidades de los demás					
27. Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.					
28. Informo constantemente a los demás sobre las fortalezas, potencialidades o competencias que poseen					

Anexo N° 2 Validez del instrumento



“Año del buen servicio al ciudadano”

Tarma, marzo del 2107

Dr. RAFAEL CANTORIN CURTY

Presente.

Por medio de la presente reciba Ud. Un cordial saludo y fraterno a nombre de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar vallejo de Trujillo; al mismo debo manifestarle que estoy desarrollando la tesis titulada Programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2016; por lo que recorro a usted siendo conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración para emitir su juicio de experto para la validación del instrumento Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2016, de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto me suscribo de Ud.

Atentamente;

Mg. KARLA ELIZABETH CAPCHA HINOSTROZA

Adjunto:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de Operacionalización
3. Instrumento de Investigación
4. Ficha de Juicio de experto

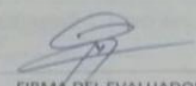
MATRIZ DE VALIDACION

TÍTULO DE LA TESIS: "Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuasca, Pasco - 2016"

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
				SIEMPRE	CON FRECUENCIA	SOMETIMOS	AVESCES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS		RELACIÓN ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA	Expresa los atributos y comportamientos con el personal	Enfatizo lo importante tener una misión compartida						✓	✓	✓	✓					
			Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo						✓	✓	✓	✓	✓				
			Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados						✓	✓	✓	✓	✓				
			Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo						✓	✓	✓	✓	✓				
			Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar junto a mí.						✓	✓	✓	✓	✓				
			Actúo de modo que gano el respeto de los demás.						✓	✓	✓	✓	✓				
MOTIVACION INSPIRACIONAL	Expresa su motivación intrínseca y extrínseca	Muestro el futuro de modo optimista	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y en mis decisiones.						✓	✓	✓	✓					
			Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas						✓	✓	✓	✓	✓				
			Construyo una visión con sentido para quienes me siguen						✓	✓	✓	✓	✓				

ESTIMULACION INTELLECTUAL	Manifiesta creatividad e innovación en el tratamiento de casos.	alcanzarán las metas	Motivo a los demás a tener confianza						✓	✓	✓	✓					
			Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables						✓	✓	✓	✓	✓				
			Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.						✓	✓	✓	✓	✓				
			Acostumbro a evaluar críticamente						✓	✓	✓	✓	✓				
			Llevo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.						✓	✓	✓	✓	✓				
			Sugiero a los demás nuevas formas de ver cómo hacer su trabajo						✓	✓	✓	✓	✓				
			Soy capaz de proyectar las consecuencias de las decisiones adoptadas						✓	✓	✓	✓	✓				
			Valoro cuando no todos están de acuerdo conmigo						✓	✓	✓	✓	✓				
			Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.						✓	✓	✓	✓	✓				
			Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.						✓	✓	✓	✓	✓				
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	Demuestra asertividad y desempeño en el trato con el personal	Dedico tiempo a enseñar y orientar.	Trato a los demás como individuo y no sólo como miembro de un grupo.						✓	✓	✓	✓					

			Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.						✓	✓	✓	✓				
			Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.						✓	✓	✓	✓				
			Ayudo a expresar el potencial de las capacidades de los demás						✓	✓	✓	✓				
			Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.						✓	✓	✓	✓				
			Informo constantemente a los demás sobre las fortalezas, potencialidades o competencias que poseen						✓	✓	✓	✓				


 FIRMA DEL EVALUADOR
 Rafael J. Cordero Cruz
 341. 19805791

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016

OBJETIVO:

Validar el cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016

DIRIGIDO A: Directores de Educación Básica Regular

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CANON CORVA ROSALEY MARCELO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

APLICABLE	NO APLICABLE

FIRMA DEL EVALUADOR


Rosalely M. Canon Corva
DNI. 19806598

"Año del buen servicio al ciudadano"

Tarma, marzo del 2107


Dr. ZÁRATE FERNÁNDEZ FLAVIO BERNÁN

Presente.

Por medio de la presente reciba Ud. Un cordial saludo y fraterno a nombre de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar vallejo de Trujillo; al mismo debo manifestarle que estoy desarrollando la tesis titulada Programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2016; por lo que recorro a usted siendo conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración para emitir su juicio de experto para la validación del instrumento Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2016, de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto me suscribo de Ud.

Atentamente,



Mg. KARLA ELIZABETH CAPCHA HINOSTROZA

Adjunto:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de Operacionalización
3. Instrumento de Investigación
4. Ficha de Juicio de experto



Dr. Flavio Germán Zárate Fernández
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
Recibido

MATRIZ DE VALIDACION

TÍTULO DE LA TESIS: "Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN		
				SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NORMALMENTE	AVECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE LOS ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA	Expresa los atributos y comportamientos con el personal	Enfatizo la importante tener una misión compartida						✓	✓	✓	✓	✓						
			Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo						✓	✓	✓	✓	✓						
			Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.						✓	✓	✓	✓	✓						
			Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo						✓	✓	✓	✓	✓						
			Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar junto a mí.						✓	✓	✓	✓	✓						
	MOTIVACION INSPIRACIONAL	Expresa su motivación intrínseca y extrínseca		Actúo de modo que gano el respeto de los demás.						✓	✓	✓	✓	✓					
				Quiénes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y en mis decisiones.						✓	✓	✓	✓	✓					
				Muestro el futuro de modo optimista						✓	✓	✓	✓	✓					
				Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas						✓	✓	✓	✓	✓					
				Construyo una visión con sentido para quienes me siguen						✓	✓	✓	✓	✓					
			Muestro confianza en que se						✓	✓	✓	✓	✓						

ESTIMULACION INTELLECTUAL	Manifiesta creatividad e innovación en el tratamiento de casos.		alcanzarán las metas.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Motivo a los demás a tener confianza						✓	✓	✓	✓	✓					
			Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables						✓	✓	✓	✓	✓					
			Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Acostumbro a evaluar críticamente						✓	✓	✓	✓	✓					
			Llevo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Sugiero a los demás nuevas formas de ver cómo hacer su trabajo						✓	✓	✓	✓	✓					
			Soy capaz de proyectar las consecuencias de las decisiones adoptadas						✓	✓	✓	✓	✓					
			Valoro cuando no todos están de acuerdo conmigo						✓	✓	✓	✓	✓					
			Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas						✓	✓	✓	✓	✓					
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	Demuestra asertividad y desempeño en el trato con el personal		Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Dedico tiempo a enseñar y orientar.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Trato a los demás como individuo y no sólo como miembro de un grupo.						✓	✓	✓	✓	✓					

			Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Ayudo a expresar el potencial de las capacidades de los demás						✓	✓	✓	✓	✓					
			Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.						✓	✓	✓	✓	✓					
			Informo constantemente a los demás sobre las fortalezas, potencialidades o competencias que poseen						✓	✓	✓	✓	✓					


 FIRMA DEL EVALUADOR
 Dr. Flavio Germán García Fernández
 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016

OBJETIVO:

Validar el cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2016

DIRIGIDO A: Directores de Educación Básica Regular

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: _____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: _____

VALORACIÓN:

APLICABLE	NO APLICABLE
<i>Si es aplicable</i>	


FIRMA DEL EVALUADOR
Dr. Fanny Jemini Cruz Fajardo
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

"Año del buen servicio al ciudadano"

Tarma, marzo del 2107

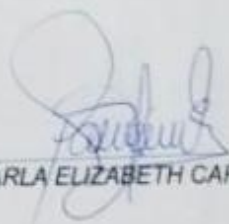
Dr. HUGO ALFREDO BORDAS CHAVEZ

Presente.

Por medio de la presente reciba Ud. Un cordial saludo y fraterno a nombre de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar vallejo de Trujillo; al mismo debo manifestarle que estoy desarrollando la tesis titulada Programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016; por lo que recorro a usted siendo conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración para emitir su juicio de experto para la validación del instrumento Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016, de la presente investigación.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto me suscribo de Ud.

Atentamente;



Mg. KARLA ELIZABETH CAPCHA HINOSTROZA

Adjunto:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de Operacionalización
3. Instrumento de Investigación
4. Ficha de Juicio de experto

MATRIZ DE VALIDACION
TÍTULO DE LA TESIS: "Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuasca, Pasco - 2016"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN	
				SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NORMALMENTE	AVECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE LOS ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA	Expresa los atributos y comportamientos con el personal	Enfatizo lo importante tener una misión compartida						✓		✓		✓		✓		
			Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo						✓		✓		✓		✓		
			Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.						✓		✓		✓		✓		
			Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo						✓		✓		✓		✓		
			Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar junto a mí.						✓		✓		✓		✓		
	MOTIVACION INSPIRACIONAL	Expresa su motivación intrínseca y extrínseca		Actúo de modo que gano el respeto de los demás.						✓		✓		✓		✓	
				Quiénes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y en mis decisiones.						✓		✓		✓		✓	
				Muestro el futuro de modo optimista						✓		✓		✓		✓	
				Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas						✓		✓		✓		✓	
				Construyo una visión con sentido para quienes me siguen						✓		✓		✓		✓	
			Muestro confianza en que se						✓		✓		✓		✓		

ESTIMULACION INTELLECTUAL	Manifiesta creatividad e innovación en el tratamiento de casos.		alcanzarán las metas						✓		✓		✓		✓	
			Motivo a los demás a tener confianza						✓		✓		✓		✓	
			Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables						✓		✓		✓		✓	
			Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.						✓		✓		✓		✓	
			Acostumbro a evaluar críticamente						✓		✓		✓		✓	
			Llevo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.						✓		✓		✓		✓	
			Sugiero a los demás nuevas formas de ver cómo hacer su trabajo						✓		✓		✓		✓	
			Soy capaz de proyectar las consecuencias de las decisiones adoptadas						✓		✓		✓		✓	
			Valoro cuando no todos están de acuerdo conmigo						✓		✓		✓		✓	
			Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas						✓		✓		✓		✓	
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	Demuestra asertividad y desempeño en el trato con el personal		Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.						✓		✓		✓		✓	
			Dedico tiempo a enseñar y orientar.						✓		✓		✓		✓	
			Trato a los demás como individuo y no sólo como miembro de un grupo.						✓		✓		✓		✓	

			tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.						✓		✓		✓		✓	
			Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.						✓		✓		✓		✓	
			Ayudo a expresar el potencial de las capacidades de los demás						✓		✓		✓		✓	
			Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.						✓		✓		✓		✓	
			Informo constantemente a los demás sobre las fortalezas, potencialidades o competencias que poseen						✓		✓		✓		✓	

Hugo Alfredo Portas Chávez
 Dr. Hugo Alfredo Portas Chávez
 CM 1021961534

FIRMA DEL EVALUADOR



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuasca, Pasco - 2016

OBJETIVO:

Validar el cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuasca, Pasco - 2016

DIRIGIDO A: Directores de Educación Básica Regular

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Porras Chávez Hugo Alfredo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en Educación

VALORACIÓN:

APLICABLE	NO APLICABLE
X	

Hugo Alfredo

Dr. Hugo Alfredo Porras Chávez
CM 1021061534

FIRMA DEL EVALUADOR

"Año del buen servicio al ciudadano"

Tarma, marzo del 2107

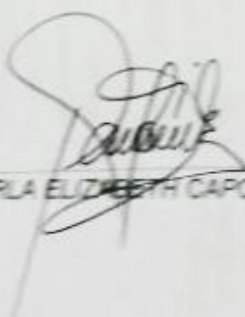
Dr. QUEDA LAZO MAXIMO EDGAR

Presente.

Por medio de la presente reciba Ud. Un cordial saludo y fraterno a nombre de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar vallejo de Trujillo; al mismo debo manifestarle que estoy desarrollando la tesis titulada Programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016; por lo que recorro a usted siendo conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración para emitir su juicio de experto para la validación del instrumento Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016, de la presente investigación.

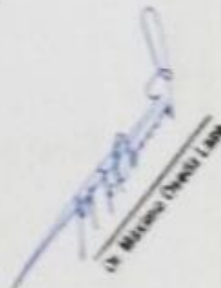
Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración como experto me suscribo de Ud.

Atentamente,


Mg KARLA ELIZABETH CAPCHA HINOSTROZA

Adjunto:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz de Operacionalización
3. Instrumento de Investigación
4. Ficha de Juicio de experto


Mg Karla Elizabeth Capcha Hinostroza

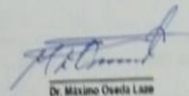
MATRIZ DE VALIDACION

TÍTULO DE LA TESIS: "Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
				SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NORMALMENTE	ALGUNAS VECES	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS		RELACIÓN ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA				
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA	Expresa los atributos y comportamientos con el personal	Enfatizo la importante tener una misión compartida					✓		✓		✓		✓		
			Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					✓		✓		✓		✓		
			Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					✓		✓		✓		✓		
			Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo					✓		✓		✓		✓		
			Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar junto a mí.					✓		✓		✓		✓		
	MOTIVACION INSPIRACIONAL	Expresa su motivación intrínseca y extrínseca	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.					✓		✓		✓		✓		
			Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y en mis decisiones.					✓		✓		✓		✓		
			Muestro el futuro de modo optimista					✓		✓		✓		✓		
			Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas					✓		✓		✓		✓		
			Construyo una visión con sentido para quienes me siguen					✓		✓		✓		✓		
			Muestro confianza en que se					✓		✓		✓		✓		

			alcanzarán las metas						✓		✓		✓		✓		
			Motivo a los demás a tener confianza						✓		✓		✓		✓		
			Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables						✓		✓		✓		✓		
			Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.						✓		✓		✓		✓		
ESTIMULACION INTELLECTUAL	Manifiesta creatividad e innovación en el tratamiento de casos.		Acostumbro a evaluar críticamente						✓		✓		✓		✓		
		Llevo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.						✓		✓		✓		✓			
		Sugiero a los demás nuevas formas de ver cómo hacer su trabajo							✓		✓		✓		✓		
		Soy capaz de proyectar las consecuencias de las decisiones adoptadas							✓		✓		✓		✓		
		Valoro cuando no todos están de acuerdo conmigo							✓		✓		✓		✓		
		Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas							✓		✓		✓		✓		
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	Demuestra asertividad y desempeño en el trato con el personal		Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.						✓		✓		✓		✓		
		Dedico tiempo a enseñar y orientar.							✓		✓		✓		✓		
		Trato a los demás como individuo y no sólo como miembro de un grupo.							✓		✓		✓		✓		

			Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.						✓		✓		✓		✓	
			Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.						✓		✓		✓		✓	
			Ayudo a expresar el potencial de las capacidades de los demás						✓		✓		✓		✓	
			Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.						✓		✓		✓		✓	
			Informo constantemente a los demás sobre las fortalezas, potencialidades o competencias que poseen						✓		✓		✓		✓	


Dr. Maximo Ovela Lazo

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016

OBJETIVO:

Validar el cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016

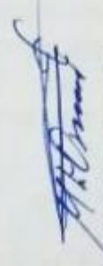
DIRIGIDO A: Directores de Educación Básica Regular

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: OSIEDA LAZO, MÁXIMO EDGAR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

APLICABLE	NO APLICABLE
X	



Dr. Máximo Oseda Lazo

FIRMA DEL EVALUADOR


MATRIZ DE VALIDACION

TÍTULO DE LA TESIS: "Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuasca, Pasco - 2016"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIO DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN	
				SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NORMALMENTE	AVECES	NUNCA	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE LA OPCIÓN DE RESPUESTA Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA	Expresa los atributos y comportamientos con el personal	Enfatizo lo importante tener una misión compartida						✓		✓		✓		✓		
			Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo						✓		✓		✓		✓		
			Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.						✓		✓		✓		✓		
			Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo						✓		✓		✓		✓		
			Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar junto a mí.						✓		✓		✓		✓		
			Actúo de modo que gano el respeto de los demás.						✓		✓		✓		✓		
			Quiénes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y en mis decisiones.						✓		✓		✓		✓		
Muestro el futuro de modo optimista						✓		✓		✓		✓					
MOTIVACION INSPIRACIONAL	Expresa su motivación intrínseca y extrínseca	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas						✓		✓		✓		✓			
		Construyo una visión con sentido para quienes me siguen						✓		✓		✓		✓			
		Muestro confianza en que se						✓		✓		✓		✓			

ESTIMULACION INTELLECTUAL	Manifiesta creatividad e innovación en el tratamiento de casos.	alcanzarán las metas						✓		✓		✓		✓	
		Motivo a los demás a tener confianza						✓		✓		✓		✓	
		Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables						✓		✓		✓		✓	
		Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.						✓		✓		✓		✓	
		Acostumbro a evaluar críticamente						✓		✓		✓		✓	
		Llevo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.						✓		✓		✓		✓	
		Sugiero a los demás nuevas formas de ver cómo hacer su trabajo						✓		✓		✓		✓	
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	Demuestra asertividad y desempeño en el trato con el personal	Soy capaz de proyectar las consecuencias de las decisiones adoptadas						✓		✓		✓		✓	
		Valoro cuando no todos están de acuerdo conmigo						✓		✓		✓		✓	
		Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas						✓		✓		✓		✓	
		Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.						✓		✓		✓		✓	
		Dedico tiempo a enseñar y orientar.						✓		✓		✓		✓	
		Trato a los demás como individuo y no sólo como miembro de un grupo.						✓		✓		✓		✓	

		Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.						✓		✓		✓		✓	
		Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.						✓		✓		✓		✓	
		Ayudo a expresar el potencial de las capacidades de los demás						✓		✓		✓		✓	
		Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.						✓		✓		✓		✓	
		Informo constantemente a los demás sobre las fortalezas, potencialidades o competencias que poseen						✓		✓		✓		✓	


 Dr. [Nombre] [Apellido]
 INSTITUCIÓN [Nombre]
 CA [Nombre]

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016

OBJETIVO:

Validar el cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional para los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016

DIRIGIDO A: Directores de Educación Básica Regular

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: RIVERA AGUIRO JUAN AMADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

APLICABLE	NO APLICABLE
/	

[Firma]
Dr. Juan Amador Rivera Aguirre
Administración de la Educación
C. B. 100 1000000

FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo N° 3 Matriz de consistencia

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE YANAHUANCA, PASCO – 2017

<u>MATRIZ DE CONSISTENCIA</u>									
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	MARCO TEORICO	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA			
GENERAL	¿De qué manera el programa de Alta Gerencia mejora el Liderazgo Transformacional de los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?	GENERAL	Aplicar el Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017	GENERAL	El Programa de Alta Gerencia mejora positivamente el Liderazgo Transformacional de los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017	<p>A Nivel Internacional:</p> <p>Vásquez (2011), en su investigación titulada: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro,</p> <p>Chamorro (2015), en su estudio denominado: Factores determinantes del estilo de liderazgo del</p>	<p>VD:</p> <p>PROGRAMA DE ALTA GERENCIA</p> <p>VD:</p> <p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p>	<p>Influencia idealizada</p> <p>Motivación Inspiracional</p> <p>Estimulación intelectual</p> <p>Consideración individual</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACION:</p> <p>Experimental, orientada a la aplicación de los conocimientos a la solución de un problema práctico inmediato</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Aplicada</p> <p>DISEÑO</p> <p>Pre experimental</p> <p>Ge: O₁ X O₂</p>

ESPECIFICOS	¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora la dimensión Influencia Idealizada en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?	ESPECIFICOS	Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la Influencia Idealizada en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017	ESPECIFICOS	El programa de alta gerencia mejora positivamente la influencia idealizada en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017	director(a)s del Atlántico y Magdalena.				Donde: Ge: Grupo de Investigación O1: Pre test X: Manipulación de la variable independiente O2: Post test METODO DE INVESTIGACION Método general: científico M. específico. Analítico: Porque nos permite ordenar el resultado de las conductas, las características, los factores, los procedimientos y otras variables de hechos. POBLACION :Directores de las IIEE del Distrito de Yanahuanca
	¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora la dimensión Motivación Inspiracional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?		Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la generación de Motivación Inspiracional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.		El programa de alta gerencia mejora positivamente la Motivación Inspiracional en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017	Thieme (2015), en la Tesis Doctoral titulada: Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. Chile. Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo, segunda edición, versión corta. "(T).				
	¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora en la Estimulación Intelectual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?		Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la Estimulación Intelectual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017		El programa de alta gerencia mejora positivamente la Estimulación Intelectual Motivación Inspiracional en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.	A nivel Nacional : Sorados (2010), en su tesis titulado: Influencia del liderazgo en la calidad de la				

NIVEL	CANTIDAD
INICIAL	25
PRIMARIA	53
SECUNDAR IA	17
TOTAL	95

	<p>¿De qué manera el Programa de Alta Gerencia mejora la dimensión Consideración Individual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017?</p>	<p>Determinar la mejora que ejerce el Programa de Alta Gerencia en la Consideración Individual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017.</p>	<p>El programa de alta gerencia mejora positivamente la Consideración Individualizada en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017</p>	<p>gestión educativa, - Lima,</p> <p>Rincon (2015), en su investigación: Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. Realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos,</p> <p>Parraga & Bartolo (2014), en su tesis titulada: Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate. Lima</p>			<p>MUESTRA:</p> <p>Muestreo: No probabilístico Intencional</p> <table border="1" data-bbox="1709 339 2011 547"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th> <th>CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inicial</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Primaria</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p>TECNICAS E INSTRUMENTOS</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario</p> <p>TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS</p> <p>Estadística descriptiva</p> <p>Se utilizará los siguientes estadígrafos:- Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesaron los ítems de los cuestionarios de la encuesta.</p> <p>- Gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que sirve para visualizar e interpretar los resultados.</p> <p>Estadística inferencial. - Para contrastar la hipótesis general de la investigación se trabaja con la “J²”</p>	NIVEL	CANTIDAD	Inicial	8	Primaria	17	Secundaria	5	TOTAL	30
NIVEL	CANTIDAD																
Inicial	8																
Primaria	17																
Secundaria	5																
TOTAL	30																

										Chi Cuadrada, por tratarse de variables cualitativas.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Anexo N° 3.1 Matriz de operacionalización de variables

Variab le	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensio nes	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo transformacional	Proceso que se da en la relación líder seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder Bass (1985)	Estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. tiene relación con las necesidades humanas, como el crecimiento personal, autoestima y autorrealización	Influencia Idealizada	Identificar como el líder en su comportamiento resulta ser modelo identificación e imitación para sus seguidores, siendo respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen.	Intervalar, porque se calificarán con cardinales que van de 1 a 5 y los ordinales que se expresaran en niveles nunca, a veces, normalmente, con frecuencia y siempre.
			Motivación Inspiracional	Identifica de como el líder entrega significados y desafíos a los seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida	
			Estimulación intelectual	Identifica como el líder estimula a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.	
			Consideración individual	Identifica como el líder actúa en su trato con sus subordinados de manera diferencial de acuerdo con sus necesidades y capacidades para su logro y desarrollo.	

Anexo N° 4 Documentos de aplicación de instrumentos

http://172.16.76.18/sir

PERU	UGEL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
------	-----------------------------

TRAMITE DOCUMENTARIO
Jr. Las Flores s/n - Yanahuanca

Fecha: 17/11/2016 Hora: 05:07 p.m.
Expediente: **TRA_DOC2016-EXT-0014584**

Remitente: KARLA CAPCHA HINOSTROZA
DNI: 40374178
Tipo Documento: SOLICITUD
Nro. de Doc.: 001-2016

Consultas sobre su trámite al teléfono: **063-799779**
yo en la siguiente página web:
<http://www.ugelda.edu.pe>
Registrado Por: JJARA

SOLICITUD: SOLICITO AUTORIZACION PARA APLICACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION TITULADO "PROGRAMA DE ALTA GERENCIA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE YANAHUANCA, PASCO - 2016"


Señores:
Prof. JOEL ÁNGEL SANTIAGO LOVATÓN
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III
UGEL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente; el motivo de la presente es para solicitar autorización para aplicación del proyecto de investigación titulado "Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los Directores de las Instituciones Educativas del Distrito de Yanahuanca, Pasco - 2016", el cual permitirá contemplar un alto contenido de habilidades sociales y directivas destinadas a quienes desde los Directores fomenten el trabajo en equipo para el desarrollo de un liderazgo transformacional para su gestión brindándole herramientas, visión crítica y los aptitudes óptimas para diferenciarse y alcanzar su desempeño en la dirección de su institución educativa. Asimismo el desarrollo del Programa de Alta Gerencia se encuentra basado en cuatro ejes: Gestión pública, gestión directiva, herramientas para la gestión y habilidades blandas y directivas.

Sin otro en particular, me suscribo de usted reiterando las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,


KARLA E. CAPCHA HINOSTROZA
DNI 40374178

PERU GOBIERNO REGIONAL PASCO DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION PASCO UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DANIEL A. CARRION ORGANISMO DE DIRECCION UGEL

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"
"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"

Yanahuanca, noviembre 22 de 2016.

OFICIO N° 1601-2016-DREP/UGEL-DAC/DIR.

CPCC
Karla E. CAPCHA HINOSTROZA.

Presente.-

ASUNTO : Comunico sobre Autorización para aplicación del proyecto de investigación titulado "Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los Directores de las Instituciones Educativas del Distrito de Yanahuanca.


REFER. : Exp. N° 14584

De mi especial consideración:

Me dirijo a usted, expresándole el saludo cordial a nombre de quienes laboramos en la institución del rubro, a la vez, de acuerdo al documento indicado en referencia, comunico que autorizo a su digna persona como Directora del Área de Gestión Institucional de la UGEL Daniel Alcides Carrón, para la aplicación del proyecto de investigación titulado "Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los Directores de las Instituciones Educativas del Distrito de Yanahuanca. En ese sentido insto su debido cumplimiento, bajo responsabilidad.

Aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y deferencia personal.

Atentamente,


Prof. JOEL A. SANTIAGO LOVATÓN
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III
UGEL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

PERU GOBIERNO REGIONAL PASCO DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION PASCO UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DANIEL A. CARRION ORGANISMO DE DIRECCION UGEL

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"
"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"

Yanahuanca, 29 diciembre de 2017.

OFICIO N° 01549- 2017-DREP/UGEL-DAC/D

Señores.
Miembros de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo
Trujillo.-

ASUNTO: Aplicación del Proyecto de investigación "Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca"


Referencia: OFICIO N° 1601-2016-DREP/UGEL-DAC/DIR
Expediente 0014584

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a ustedes para saludarlo cordialmente a nombre de quienes laboramos en la Unidad de Gestión Educativa Daniel A. Carrón; el motivo del presente es para comunicar la Aplicación del Proyecto de investigación "Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca", la cual se ha efectuado eficientemente con 30 instituciones focalizadas en los tres niveles, lográndose como producto una transformación en la gestión educativa, por tanto remito la presente a solicitud de la investigadora para su conocimiento y demás fines.

Es ocasión propicia para testimoniarle las muestras de mi especial consideración y deferencia personal.

Atentamente,


Prof. JOEL A. SANTIAGO LOVATÓN
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III
UGEL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

Anexo N° 5 Otras evidencias

Aplicación de instrumentos.

Liderazgo Transformacional



Desarrollo del Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Aplicación de Entrada



Aplicación de Salida



BASE DE DATOS: MATRIZ DE ITEM POR SUJETO DE LOS RESULTADOS PRIMERA PRUEBA PILOTO

DIM.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	S ² item
INFLUENCIA IDEALIZADA	ITEM 1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	3	0.4167
	ITEM 2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	4	2	3	1	3	2	2	0.3933
	ITEM 3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	0.3067
	ITEM 4	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	0.3333
	ITEM 5	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2	0.3600
	ITEM 6	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	0.3067
	ITEM 7	2	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3
MOTIVACION INSPIRACIONAL	ITEM 8	2	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	1	3	0.5567
	ITEM 9	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	0.3100
	ITEM 10	1	3	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	1	1	2	0.6433
	ITEM 11	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	0.3233
	ITEM 12	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	4	1	2	3	3	3	3	4	3	2	2	1	2	3	0.6767
	ITEM 13	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0.2400
	ITEM 14	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	3	0.4067
ESTIMULACION INTELECTUAL	ITEM 15	1	3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	0.5233
	ITEM 16	2	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	0.5833
	ITEM 17	3	2	1	1	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	0.5267
	ITEM 18	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	0.3400
	ITEM 19	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	3	2	3	0.4267
	ITEM 20	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0.2900
	ITEM 21	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	1	2	2	1	1	2	0.4100
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	ITEM 22	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	0.2433
	ITEM 23	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	0.3567
	ITEM 24	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	0.3067
	ITEM 25	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	0.2233
	ITEM 26	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	1	2	2	0.3267
	ITEM 27	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	0.2733
	ITEM 28	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	0.2233
TOTAL		57	78	60	62	62	71	83	66	57	61	65	62	59	58	61	57	63	60	82	65	59	58	46	52	64	70.63
$\sum S^2_{\text{Item}}$		10.8500																									
S^2_{total}		70.6267																									
ALFA DE CRONBACH		0.8777																									

MATRIZ DE ITEM POR SUJETO DE LOS RESULTADOS SEGUNDA PRUEBA PILOTO

INFLUENCIA IDEALIZADA	ITEM 1	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	0.3447
	ITEM 2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	0.3684
	ITEM 3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	0.2526
	ITEM 4	3	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	0.3579
	ITEM 5	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	0.4632
	ITEM 6	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	0.4500
	ITEM 7	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	0.5368
MOTIVACION INSPIRACIONAL	ITEM 8	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	4	2	0.5684
	ITEM 9	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	1	0.3158
	ITEM 10	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	4	2	0.5684
	ITEM 11	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	0.4079
	ITEM 12	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	0.3447
	ITEM 13	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	0.4500
	ITEM 14	3	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	4	3	0.5684
ESTIMULACION INTELECTUAL	ITEM 15	2	4	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	0.6842
	ITEM 16	3	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	1	1	0.6421
	ITEM 17	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	0.4500
	ITEM 18	3	4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	1	0.6211
	ITEM 19	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	1	2	1	0.4842
	ITEM 20	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2	1	0.5553
	ITEM 21	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	3	3	2	4	3	2	3	0.5368
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	ITEM 22	1	2	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	0.4711
	ITEM 23	1	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	0.5763
	ITEM 24	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	0.4316
	ITEM 25	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	2	0.3684
	ITEM 26	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	0.4500
	ITEM 27	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0.3579
	ITEM 28	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	0.3579
TOTAL		63	76	67	67	65	70	55	78	56	66	55	74	63	80	71	55	87	65	71	56	82.9474
$\sum S^2_{Item}$		12.9842																				
S^2_{total}		82.9474																				
ALPHA		0.8747																				

Base de datos de la aplicación de entrada del cuestionario Liderazgo transformacional

DIM.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	S ² item	
INFLUENCIA IDEALIZADA	ITEM 1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0.3092	
	ITEM 2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	0.4138	
	ITEM 3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	0.4644	
	ITEM 4	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0.3092	
	ITEM 5	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	0.2713	
	ITEM 6	1	1	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0.4138	
	ITEM 7	3	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	0.6678	
	14	16	14	16	16	18	22	22	13	14	14	18	15	13	12	13	14	11	14	14	11	12	12	12	14	13	12	12	14	16			
MOTIVACION INSPIRACIONAL	ITEM 8	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	1	3	2	4	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	0.6954	
	ITEM 9	2	3	1	2	4	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	2	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	0.6851	
	ITEM 10	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	0.4414	
	ITEM 11	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	0.4092
	ITEM 12	3	3	2	2	4	2	2	3	1	1	1	4	1	4	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	0.9437
	ITEM 13	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0.4782
	ITEM 14	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	0.3954
	17	23	14	18	23	17	17	18	11	13	11	22	13	17	12	17	18	15	23	16	11	13	14	10	13	13	13	13	11	10			
ESTIMULACION INTELECTUAL	ITEM 15	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	0.5069	
	ITEM 16	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	0.4092	
	ITEM 17	3	4	1	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0.5333	
	ITEM 18	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	1	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	0.4885	
	ITEM 19	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	0.4092	
	ITEM 20	3	2	2	3	4	4	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	0.6713	
	ITEM 21	2	2	2	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	0.6540	
	19	19	13	22	16	22	18	17	13	14	14	17	14	15	13	14	13	14	19	14	13	13	12	14	13	10	15	13	13	11			
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	ITEM 22	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	0.3000		
	ITEM 23	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	0.6264	
	ITEM 24	1	2	2	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	0.5471	
	ITEM 25	3	2	1	4	4	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	0.6713	
	ITEM 26	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	0.3402	
	ITEM 27	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3	2	1	1	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	0.5851	
	ITEM 28	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	0.3954	
	15	18	13	22	20	18	20	17	15	14	10	19	15	14	12	12	12	14	18	12	13	15	11	15	9	11	12	13	12	12			
TOTAL	65	76	54	78	75	75	77	74	52	55	49	76	57	59	49	56	57	54	74	56	48	53	49	51	49	47	52	51	50	49	#####		
$\sum S^2_{item}$																															14.0356		
S^2_{total}																															119.3345		
CRONBACH																															0.9151		

Base de datos de la aplicación de salida del cuestionario Liderazgo transformacional

DIM.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	S^2_{item}	
INFLUENCIA IDEALIZADA	ITEM 1	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	0.4644	
	ITEM 2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	5	5	2	4	3	5	5	3	2	5	3	3	3	3	3	3	0.8103	
	ITEM 3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	0.6540	
	ITEM 4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	5	2	3	4	4	3	3	3	4	4	0.5747	
	ITEM 5	4	5	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4	5	1	2	5	3	2	3	2	3	3	1.0759	
	ITEM 6	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	0.6713	
	ITEM 7	5	4	3	3	2	5	4	4	3	4	4	2	2	3	5	4	3	5	3	5	5	3	3	5	2	3	5	2	3	5	2	1.2057
	32	29	25	21	21	30	26	28	23	23	26	21	21	26	27	33	19	29	24	32	33	19	19	31	24	20	24	20	27	24			
MOTIVACION INSPIRACIONAL	ITEM 8	5	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	0.5931	
	ITEM 9	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.6621
	ITEM 10	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	0.5989
	ITEM 11	5	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	0.8747
	ITEM 12	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	1	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	0.8000
	ITEM 13	5	3	3	3	3	4	4	5	3	2	2	2	2	3	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	0.7368
	ITEM 14	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	0.5345
	33	24	21	20	21	28	26	25	21	19	14	16	16	24	28	32	24	24	26	30	31	28	25	30	24	25	26	25	27	29			
ESTIMULACION INTELECTUAL	ITEM 15	5	3	3	3	3	4	5	4	2	2	3	3	3	4	4	5	2	3	4	5	4	4	5	5	3	5	3	3	5	3	0.9885	
	ITEM 16	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	5	2	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	0.6023	
	ITEM 17	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	0.5241
	ITEM 18	4	3	4	3	2	5	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	5	3	0.8057	
	ITEM 19	4	4	3	3	4	5	2	3	4	2	3	2	3	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	0.7368
	ITEM 20	4	5	2	2	4	4	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	0.7920	
	ITEM 21	4	3	3	3	2	5	3	4	3	3	2	2	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	0.6678
	28	26	21	20	21	32	24	24	18	20	19	17	21	26	27	32	17	26	25	31	30	27	27	32	25	28	21	21	25	25			
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	ITEM 22	5	4	4	2	3	5	5	4	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	0.6483		
	ITEM 23	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	3	4	4	0.4782	
	ITEM 24	5	4	4	3	3	5	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	0.5747	
	ITEM 25	5	4	3	3	3	5	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	0.4782
	ITEM 26	5	4	3	3	2	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	2	4	4	4	3	3	4	3	0.6310	
	ITEM 27	4	5	3	3	3	5	5	4	4	5	3	5	3	2	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	5	3	4	3	3	3	0.7540	
	ITEM 28	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	0.3954	
	33	28	24	19	20	32	30	26	24	22	24	26	23	23	28	30	25	26	28	28	32	27	21	31	23	27	24	23	25	25			
TOTAL	126	107	91	80	83	122	106	103	86	84	83	80	81	99	110	127	85	105	103	121	126	101	92	124	96	100	95	89	104	103	226.0414		
ΣS^2_{item}	19.3333																																
S^2_{total}	226.0414																																
LFA DE CRONBACH	0.9483																																

Evidencias fotográficas

Reunión de Taller del Programa de alta gerencia con los directores del distrito de Yanahuanca



Exposición de los productos del taller del Programa de alta Gerencia



Desarrollo de las reuniones con la comunidad educativa en la identificación de las cualidades del Liderazgo Transformacional



Exposición del Proyecto de Gestión Educativa de los miembros de la Comunidad educativa



Otras evidencias

Tabla 24 Distribución de datos considerando experiencia docente en la IE Pública

Experiencia	fi	%
Menos de 1 año	6	20%
2 a 3 años	10	33%
4 a 5 años	7	23%
6 a 7 años	4	13%
8 a 9 años		0%
Más de 9 años	3	10%
TOTAL	30	90%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Observando los resultados se tiene a 6 docentes con experiencia menor a 1 año, lo cual significa que los directores, al tener poco tiempo de relación con la comunidad educativa existen baja aceptación de familiaridad con la cultura organizacional de la institución, por ende esta apreciación está influenciada por diversos incidentes no resueltos según su manifestación.

Tabla 25 Distribución según sexo

Sexo	fi	%
Varón	11	37%
Mujer	19	63%
TOTAL	30	100%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

T052_40374178_D_CAPCHA_HI
NOSTROZA_KARLA_ELIZABET
H.docx

por

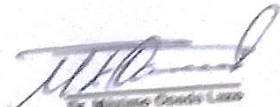
Fecha de entrega: 20-jul-2018 09:45p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 984044274

Nombre del archivo: T052_40374178_D_CAPCHA_HINOSTROZA_KARLA_ELIZABETH.docx (666.18K)

Total de palabras: 18918

Total de caracteres: 103689



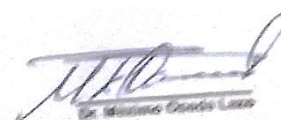
Dr. Massimo García Lora

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%	23%	1%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

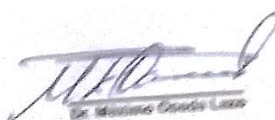
FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	dspace.uah.es Fuente de Internet	3%
3	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	documents.mx Fuente de Internet	2%
5	ipae.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	1%



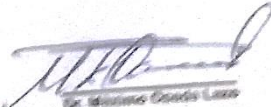
Sr. Mauricio Claudio Lopez

9	pt.scribd.com Fuente de Internet	1%
10	www.enap.edu.pe Fuente de Internet	1%
11	docslide.fr Fuente de Internet	1%
12	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1%
13	www.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
14	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1%
15	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1%
16	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
17	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1%
18	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1%
19	tituloupngestion.blogspot.com Fuente de Internet	<1%



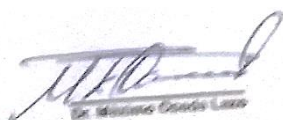
Dr. Massimo Guido Lazo

20	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
21	idus.us.es Fuente de Internet	<1 %
22	redalyc.uaemex.mx Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	www.educaedu-chile.com Fuente de Internet	<1 %
25	Joseph Flessa, Daniela Bramwell, Magdalena Fernandez, José Weinstein. "School leadership in Latin America 2000–2016", Educational Management Administration & Leadership, 2017 Publicación	<1 %
26	www.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	www.suagm.edu Fuente de Internet	<1 %
28	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	facultadeduccion.finisterrae.cl Fuente de Internet	<1 %



Sr. Mauricio Escobar Lazo

30	www.anpealmeria.org Fuente de Internet	<1 %
31	repository.javeriana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
32	repository.icesi.edu.co Fuente de Internet	<1 %
33	reddeperuanos.com Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
35	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	www.umag.cl Fuente de Internet	<1 %
40	myslide.es Fuente de Internet	<1 %


Dr. Massimo Gaudin Lazo

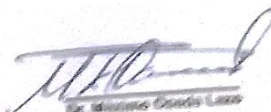
Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Apagado



Dr. Massimo Guala Lazo